



Programa de Doctorado en Economía y Empresa

Escuela de Doctorado de la Universitat Jaume I

**Turismo sostenible.
Contribución a su desarrollo desde un
triple enfoque:
Certificaciones de empresas hoteleras,
percepciones de los futuros directivos y el
impacto de shocks externos**

Autor: Roberto Rodríguez García

Directoras:

Dra. Idoya Ferrero Ferrero

Dra. María Ángeles Fernández Izquierdo

Diciembre, 2023



Programa de Doctorado en Economía y Empresa

Escuela de Doctorado de la Universitat Jaume I

Título de la tesis

**Turismo sostenible.
Contribución a su desarrollo desde un triple enfoque:
Certificaciones de empresas hoteleras, percepciones de los futuros directivos y el
impacto de shocks externos**

Memoria presentada por Roberto Rodríguez García para optar al grado de doctor por la
Universitat Jaume I

Roberto Rodríguez García

Idoya Ferrero Ferrero

Mª Ángeles Fernández Izquierdo

Castellón de la Plana, diciembre 2023

Licencia CC Reconocimiento - No comercial - Compartir igual (BY-NC-SA).

Se puede reutilizar contenido de tu tesis indicando expresamente que tú eres el autor/a, pero sin hacer un uso comercial. Sí que se pueden crear otras obras a partir de la tuya, siempre con la misma licencia que la de tu tesis.

Financiación recibida

Esta tesis ha contado con el apoyo financiero de los proyectos de investigación “UJI-B2018-63” y “UJI-B2021-72” en el marco del Plan de Promoción de la Investigación de la Universitat Jaume I de Castellón

Índice de contenidos

Agradecimientos	7
Resumen General	8
Capítulo 1: Introducción.....	10
1. Antecedentes y motivación	10
1.1 Interés de la investigación.....	10
1.2 Justificación y motivaciones del tema objeto de estudio	11
2. Objetivos de la investigación	12
2.1 Preliminares	12
2.2 Objetivos de la investigación.....	12
2.2.1 Análisis de certificaciones de sostenibilidad en el sector hotelero.....	12
2.2.2 Análisis de la sostenibilidad en el sector hotelero desde la perspectiva de los futuros líderes	13
2.2.3 Análisis del impacto de shocks externos en las percepciones de la sostenibilidad de los futuros líderes del sector hotelero	13
3. Metodología aplicada	13
4. Desarrollo de la tesis.....	15
5. Bibliografía	16
Capítulo 2: El entorno	20
1. Introducción.....	20
1.1 Turismo sostenible.....	21
1.2 Organizaciones internacionales en turismo sostenible	23
2. La importancia del sector hotelero en el turismo sostenible.....	25
2.1 Certificaciones / estándares	27
3. Stakeholder a considerar: Futuros profesionales.....	30
4. Bibliografía	31
Capítulo 3: Analysis of integration of sustainability in sustainability certifications in the hotel industry.....	37
1. Introduction	38
2. Concept Framework	40

2.1 Background on sustainable tourism certifications and their application in the hotel industry	40
2.2 Sustainability certifications for hotels	42
3. Methodology	43
4. Results.....	44
4.1 Descriptive analysis of sustainability certifications adopted by the hotel industry ...	44
4.2 Comparative analysis of the certifications analysed on the criteria proposed by the Global Sustainable Tourism Council	48
4.2.1 Comparative analysis of the certifications analysed on the criteria demonstrative effective sustainable management	49
4.2.2 Comparative analysis of the certifications analysed on the criteria associated with social and economic aspects	52
4.2.3 Comparative analysis of the certifications analysed on the criteria associated with cultural heritage	53
4.2.4 Comparative analysis of the certifications analysed on the criteria associated with the environment	54
5. Discussion	56
6. Conclusion.....	58
7. References	59
Capítulo 4: Turismo sostenible: Análisis de las expectativas de futuros gestores de hoteles .	65
1. Introducción.....	66
2. Revisión de la literatura e hipótesis de investigación	69
2.1 Diferencias entre profesionales con mayor o menor experiencia	71
2.2 Diferencias entre niveles de educación.....	71
2.3 Diferencias entre países o regiones	71
2.4 Diferencias entre géneros.....	72
2.5 Diferencias entre distintas edades	73
3. Métodos empíricos	73
3.1 La encuesta	73
3.2 La muestra	75
3.3 Prueba estadística.....	76
4. Resultados y discusión.....	76
4.1 Análisis descriptivo	76
4.2 Análisis estadístico.....	83

5. Conclusiones	85
5.1 Implicaciones teóricas y prácticas	87
5.2 Limitaciones y futuras líneas de investigación	87
6. Bibliografía	88
Capítulo 5: How do sustainability perceptions change in times of crisis? An Analysis of future hospitality leaders	94
1. Introduction	95
2. Literature Review.....	98
2.1 Crisis and the tourism industry	99
2.2 Crisis and the hotel sector	99
2.3 Stakeholders' sustainability perceptions in times of crisis	100
2.4 Gender issues in times of crisis.....	101
3. Methodology	102
3.1 The survey.....	102
3.2 The survey's validation	102
3.3 The sample.....	103
3.4 The model	103
4. Results and discussion	103
4.1 Descriptive analysis of the sample.....	104
4.2 Empirical study.....	104
4.2.1 Descriptive analysis	104
4.2.2 Univariate analysis	105
4.2.3 Multivariate analysis	106
5. Conclusion.....	107
6. References	108
Capítulo 6: Conclusiones	116
1. Contribuciones.....	116
2. Limitaciones y futuras líneas de investigación	119
3. Publicaciones	120
4. Bibliografía	122
Anexo:	123
1. Cuestionario.....	123
2. Autorizaciones	135

Agradecimientos

Debo agradecer a muchas personas por sus ideas, comentarios, y por el apoyo que me han demostrado durante el largo proceso de desarrollar esta tesis. También a los expertos que la revisan y aportan sus comentarios de mejora, pero especialmente debo mencionar a alguna de ellas.

En primer lugar, debo agradecer a las directoras de tesis, Doctora Idoya Ferrero Ferrero y Doctora María Ángeles Fernández Izquierdo. Debo agradecer su constante apoyo, su guía, sus conocimientos y sobre todo su inmensa paciencia conmigo. Tengo que reconocer que no hubiera llegado a completar el proceso si no hubiera sido por ellas, principalmente por su asesoramiento y guía académicos que me han ayudado a convertirme en investigador, pero sobre todo por su inmensa paciencia y apoyo personal en momentos que han sido muy difíciles para mí. Los que hemos tenido la suerte de tenerlas lo sabemos, espero que la UJI también sepa la suerte que tiene con ellas.

También debo agradecer a Les Roches Global Hospitality Education en España y Suiza, por su apoyo. El apoyo de Doctor Dimitrios Diamantis, Executive Dean de Les Roches, de los compañeros, destacando a los profesores y profesoras de sostenibilidad ha sido muy importante para mí. En especial quiero agradecer a Teresa Serra por sus valiosas aportaciones, pero también porque me ha animado, apoyado y ayudado a continuar desde el primer día. También debo incluir en este agradecimiento al equipo de la biblioteca de Les Roches en Marbella, en especial a su responsable Alberto García. Siempre me han tendido una mano y una sonrisa para que pudiera continuar. No quiero cerrar este agradecimiento a mis compañeros sin mencionar al equipo de Career Services (especialmente Silke Busche y Uli Wierth) que me permitieron retirarme del equipo cuando necesitaba concentrarme en este proyecto, así como a nuestro director Jose Emmanuel Soler. Debo también mencionar a María José Aparicio, directora Académica de esta institución cuando me incorporé al equipo, que me animó a desarrollarme académicamente desde el primer día, y es quien me animó a embarcarme en este reto.

Para terminar, debo agradecer a toda mi familia y amigos, en especial a mis padres Baldomero y Tati por confiar tanto en mí siempre y animarme constantemente. Pero la persona que más me ha soportado en el proceso ha sido principalmente Virginia, pero también nuestras hijas Lucía y Leyre. Sin ellas, su paciencia infinita, su apoyo, sus ánimos, cariño, no hubiera llegado a completar esta tesis.

Gracias

Resumen General

El fomento de la sostenibilidad es el eje clave para la transformación del modelo económico y sus sistemas productivos hacia un modelo más justo y sostenible. El sector turístico es uno de los principales sectores económicos mundial con más del 10% del PIB global, por lo tanto, la sostenibilidad es el pilón fundamental para el desarrollo del sector turístico a nivel mundial. En este contexto, el objetivo principal de esta tesis es el análisis de la contribución de la sostenibilidad al turismo desde un triple enfoque: las certificaciones de sostenibilidad de las empresas hoteleras, las percepciones de los futuros directivos del sector y los cambios en las percepciones derivados de un shock externo.

Para ello, el primer enfoque examina si las cadenas hoteleras internacionales se apoyan en certificaciones sostenibles como parte de sus estrategias sostenibles. Concretamente, se analizará qué tipo de certificaciones utilizan, cuáles son las más utilizadas y las más completas tomando como base un marco en sostenibilidad reconocido internacionalmente. Este análisis parte de las 100 cadenas hoteleras más grandes a nivel mundial. De estas tan sólo 35 compañías contaban con algún tipo de certificación sostenible, certificaciones que fueron analizadas y comparadas sobre la base de los criterios para hoteles sostenibles propuesto por el Consejo Global del Turismo Sostenible (GSTC). Este estudio concluye que existe una prioridad de la sostenibilidad ambiental sobre la económica y la social en dos direcciones. Por una parte, la perspectiva ambiental es considerada por el 100% de las certificaciones analizadas, frente al 75% de las certificaciones que también consideran aspectos sociales y económicos de la sostenibilidad. Por otra parte, los criterios ambientales propuestos por la GSTC son también los más seguidos por las certificaciones analizadas.

El segundo enfoque establece como objetivo conocer la sostenibilidad del sector turístico y hotelero desde la perspectiva de los estudiantes de programas en dirección turística y hotelera y como sus características demográficas pueden condicionar sus valoraciones sobre los aspectos de sostenibilidad en dos momentos de incertidumbre. Este grupo de interés en la actualidad adquiere poco interés por parte de las empresas hoteleras, sin embargo, es clave si tenemos en cuenta la gestión hotelera y otras instituciones del sector turístico en los próximos años. La recopilación de datos se realiza con una encuesta autoadministrada que recoge datos demográficos, y propone 41 aspectos de materialidad basados en Global Reporting Initiative (GRI) y en el estándar ISO21401. La muestra final es de 405 estudiantes. Los datos son recopilados en dos momentos de incertidumbre con orígenes distintos. El primero corresponde a un entorno de crisis originado por la COVID-19 y el segundo por la guerra en Ucrania. Los principales resultados evidencian un alto grado de consenso independientemente de las características demográficas de los futuros directivos y del entorno de incertidumbre a excepción del género en el entorno de incertidumbre originado por el conflicto bélico.

El tercer enfoque se centra en analizar si un shock externo, como es la guerra de Ucrania, causa algún impacto en la valoración sobre los pilares de la sostenibilidad de los futuros directivos del sector turístico y hotelero teniendo en cuenta su proximidad a la fuente de la incertidumbre. Tras un análisis exploratorio y econométrico, se evidencia que, en términos generales, el shock externo principalmente ha tenido un impacto en la valoración del pilar social. Además, se

concluye que el género juntamente con la proximidad al lugar del shock de los futuros directivos se considera un factor determinante para explicar los cambios, tras el shock, en la valoración de los tres pilares de la sostenibilidad.

Capítulo 1: Introducción

Este capítulo se compone de una breve descripción de la investigación desarrollada en la tesis sobre la sostenibilidad en el sector turístico, prestando especial atención a los hoteles. En un primer apartado se incluyen los antecedentes y la motivación del tema objeto de estudio. Seguidamente se presentan los principales objetivos de esta tesis, para continuar con la metodología aplicada. El capítulo cierra con una descripción de la tesis, mostrando la estructura y los contenidos que se desarrollan.

1. Antecedentes y Motivación

1.1 Interés de la Investigación

Tradicionalmente ha sido el sector público el que ha liderado el pensamiento y la innovación para la sostenibilidad en general. Sin embargo, en la segunda década del siglo XXI la sostenibilidad se ha convertido en un motor de innovación en el sector privado. Las empresas han comenzado a reconocer los desafíos emergentes como el cambio climático, la trata de personas, la pérdida de biodiversidad y la seguridad alimentaria (Fennel & Cooper, 2020). La sostenibilidad se ha convertido en un objetivo imperativo que requiere el equilibrio entre la rentabilidad de las organizaciones a largo plazo, el bienestar social de sus grupos de interés y la minimización del impacto negativo de sus actividades en el medio ambiente (Olya et al., 2021).

El sector turístico se ha visto muy afectado por la crisis desencadenada por la pandemia del COVID-19, demostrando su importancia como impulsor de la prosperidad económica, el empleo, los ingresos y el bienestar. Justo cuando el sector empieza a recuperarse, las consecuencias económicas y sociales de la guerra de Rusia en Ucrania están dando un nuevo golpe a las perspectivas de recuperación del sector (OECD, 2022). La importancia del turismo sostenible, que busca maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos del sector, se ha vuelto particularmente evidente durante la crisis de COVID-19 (Schönherr et al., 2023), ya que el turismo sostenible permite mejorar la calidad de vida de la comunidad local, la protección de los recursos naturales y beneficia la economía de los destinos (Mohamadi et al., 2022). El desarrollo del turismo sostenible requiere la involucración de todos los grupos de interés, incluida la academia, y de un fuerte liderazgo político para asegurar la amplia participación y consenso entre las partes. Se trata de un proceso continuo que necesita un control constante de los impactos, introduciendo las medidas tanto preventivas como correctivas que puedan ser necesarias (UNEP & UNWTO, 2005).

Dentro del turismo, el sector hotelero, como sector clave, tiene que desarrollar estrategias que le permitan gestionar sus impactos aprovechando los recursos operacionales, administrativos y financieros. Al mismo tiempo, debe ser capaz de dar respuesta a las demandas de los grupos de interés (dos Santos et al., 2017). Esto se traduce en la integración voluntaria de estrategias sostenibles donde confluyen sus preocupaciones sociales y ambientales con las interacciones con sus stakeholders (van Marrewijk, 2003). Teniendo en cuenta el contexto económico

mundial, en la actualidad, los sistemas de gestión y las normas se han convertido en un tema clave para las empresas y, al mismo tiempo, un requisito previo para la supervivencia. La presión y las crecientes demandas de varios grupos de interés, tanto internos como externos, incluidos los organismos reguladores, la comunidad, los clientes, los empleados, los proveedores y los gobiernos, imponen la necesidad de adoptar tales sistemas o normas (Pamfilie et al., 2018).

1.2 Justificación y motivaciones del tema objeto de estudio

Considerando los retos a los que el sector hotelero se ha tenido que enfrentar en los últimos años, es importante analizar las certificaciones como herramientas que permiten al sector recuperarse de una forma más sostenible y resiliente; conocer las percepciones de sostenibilidad de los futuros líderes del sector; y si estos retos continuos a los que la sociedad se está enfrentando en los últimos tiempos pueden tener un impacto en tales percepciones.

Es importante analizar si el sector hotelero internacional hace uso de las certificaciones relativas a la sostenibilidad y cuales son. Las certificaciones han sido objeto de estudio en muchas ocasiones (Font et al., 2007; Font & Buckley, 2001; Esparona et al., 2014) tanto desde la perspectiva del consumidor como de la empresa (Aguilar & Vlosky, 2007; Esparon et al., 2013; Rowe & Higham, 2007; Esparona et al., 2014), pero son limitados los estudios que analizan la utilización de las certificaciones sobre sostenibilidad por parte del sector hotelero a nivel internacional.

Por otra parte, desde la perspectiva de los stakeholders, existen diferentes estudios sobre las percepciones sobre la sostenibilidad corporativa o la ética empresarial (Alonso-Almeida et al., 2015; Borkowski & Ugras, 1992; Deale & Barber, 2012; Elias, 2004; Eweje & Brunton, 2010; Lämsä et al., 2008; Lee & Tsang, 2013; Sobczak et al., 2006; Hughes et al., 2018). Sin embargo, a la luz de la creciente escasez de personal hotelero y los valores cambiantes de una futura fuerza laboral, es crucial descubrir la percepción de los estudiantes hacia la sostenibilidad ya que sus actitudes hacia las prácticas sostenibles en los hoteles impactarán en sus futuras decisiones profesionales (Goh et al., 2017). Son limitados los estudios que analizan la materialidad desde la perspectiva de un grupo de interés, que se considera externo en la actualidad por algunas cadenas hoteleras como es el caso de *Minor International* (Minor International, s.f.), pero que pronto serán internos: los futuros directivos del sector hotelero (Goh et al., 2017). La sostenibilidad es un concepto que destaca por ser una cuestión a largo plazo y en constante desarrollo, por lo que es importante conocer cuáles son las percepciones de aquellos que están destinados a liderar el sector en un futuro relativamente cercano.

La gestión de los intereses de los stakeholders es crucial para la creación de organizaciones resilientes y con buenos resultados (Kaplan, 2020), pero los atributos de cada stakeholder están cambiando motivados por cambios en el entorno empresarial (Dias et al., 2016). Los desastres (como, por ejemplo, las pandemias o los conflictos bélicos) son cada vez más comunes (Gregg et al., 2022). Hay diferentes estudios relacionados con las percepciones de sostenibilidad de los clientes durante y después del COVID-19 (Klymenko & Hase, 2021; Orindaru et al., 2021; Valenzuela-Fernández, et al, 2022), pero ningún estudio que considere el impacto de la guerra en Ucrania, ni el impacto en las percepciones de sostenibilidad de los stakeholders, considerados actualmente secundarios, como los futuros líderes del sector hotelero después de tales shocks externos a nivel global.

De esta manera, las recientes crisis globales como la pandemia COVID y la guerra de Ucrania han puesto de manifiesto la importancia de la sostenibilidad en las organizaciones. En este contexto, conocer las percepciones de los futuros directivos es fundamental para saber qué papel jugará la sostenibilidad en el futuro del sector. Conocer las buenas prácticas que ofrecen las certificaciones relativas a la sostenibilidad, así como las percepciones en esta materia de los futuros directivos del sector, podrá facilitar a los directivos la adaptación de sus estrategias sostenibles actuales hacia un mejor desempeño corporativo, sostenible a largo plazo, junto con la integración de medidas que les ayuden a resistir de la mejor manera posibles los shocks externos en el futuro.

2. Objetivos de la Investigación

2.1 Preliminares

El objetivo principal de este trabajo es analizar cuán avanzado está el sector turístico en general y el sector hotelero en particular en términos de sostenibilidad en su gestión actual y futura teniendo en cuenta los entornos cambiantes e inciertos del contexto. Tras una amplia revisión del turismo sostenible, este objetivo general se aborda a través de tres enfoques cubiertos a partir de los siguientes tres trabajos de investigación que pretenden:

- 1.- Conocer si las cadenas hoteleras internacionales se apoyan en certificaciones sobre sostenibilidad como parte de sus estrategias sostenibles. Se trata de identificar qué tipo de certificaciones utilizan, cuáles son las más utilizadas y qué certificaciones son más completas teniendo en cuenta todas las perspectivas existentes sobre la sostenibilidad.
- 2.- Analizar la sostenibilidad del sector turístico y hotelero desde la perspectiva de uno de los grupos de interés que en la actualidad adquiere poco interés por parte de la investigación en la sostenibilidad turística, pero con un gran potencial en los procesos de toma de decisiones de la gestión futura: los estudiantes de programas en dirección hotelera y turismo.
- 3.- Examinar cuán estables son las percepciones sobre los pilares de sostenibilidad de estos estudiantes de programas en dirección hotelera y turismo, considerando un impacto negativo externo como es la guerra de Ucrania.

2.2 Objetivos de la investigación

Los argumentos anteriores llevan a plantear una serie de objetivos generales a alcanzar en esta tesis:

2.2.1 Análisis de certificaciones de sostenibilidad en el sector hotelero.

El principal objetivo es explorar el contenido de las certificaciones de sostenibilidad del sector hotelero, profundizando en aquellas certificaciones adoptadas por las grandes empresas hoteleras internacionales. Realizar el análisis de los criterios sostenibles de las certificaciones utilizando como base un referente sectorial como son los criterios para hoteles del Consejo Global del Turismo Sostenible. El Consejo Global del Turismo Sostenible (GSTC) es un referente

en sostenibilidad en el sector turístico (Spenceley, 2019), que establece cuatro pilares básicos necesarios para abordar la sostenibilidad en el sector: (i) Gestión de la sostenibilidad; (ii) Impactos socioeconómicos; (iii) Impactos culturales; (iv) Impactos ambientales (GSTC, 2016).

2.2.2 Análisis de la sostenibilidad en el sector turístico y hotelero desde la perspectiva de los futuros líderes del sector.

El objetivo primordial es examinar la percepción sobre la sostenibilidad corporativa de los estudiantes de grado y posgrado en turismo y administración hotelera como futuros directivos del sector. Para desarrollar el análisis, este estudio se apoya en la Teoría de los Stakeholders (Freeman, 1994). Esta teoría considera a la organización como un sistema de stakeholders, cuya continuidad depende de la capacidad de cumplir con sus objetivos económicos y sociales, lo que crea valor para que cada grupo de interés permanezca en el sistema, en definitiva, la organización se gestiona con el propósito de generar beneficios para todos los stakeholders. De esa manera el estudio se basa en analizar las percepciones de un grupo de interés externo que en un futuro cercano se convertirá en uno interno y responsable de liderar las estrategias de sostenibilidad en los hoteles y testar cuán diferentes son las percepciones según sus características demográficas.

2.2.3 Análisis del impacto de shocks externos en las percepciones de sostenibilidad de los futuros líderes del sector turístico y hotelero.

El objetivo principal es examinar las percepciones de sostenibilidad en tiempos de crisis de los futuros directivos del sector turístico y hotelero. El estudio tiene como objetivo testar si los futuros directivos del sector otorgan menos importancia a la sostenibilidad después de un choque externo como es la guerra en Ucrania, crisis con claros impactos a nivel global. Para desarrollar este análisis, el estudio se basa en la *Crisis in Context Theory* (Myer & Moore, 2006). Esta teoría establece tres premisas principales como son: (a) Estratos de una crisis, (b) Efecto de reciprocidad, (c) Factor tiempo. Para analizar el impacto de la guerra en los futuros directivos hoteleros se considera el factor de proximidad de la *Crisis in Context Theory* como factor clave.

3. Metodología aplicada

A continuación, se detalla la metodología utilizada para cada uno de los objetivos planteados anteriormente.

Para llegar al objetivo establecido en referencia a las certificaciones en sostenibilidad del sector hotelero internacional, se opta, en primer lugar, por identificar la muestra de estudio partiendo del ranking de las 100 empresas hoteleras más importantes a nivel mundial publicado por la revista especializada *Hotels Magazine* ("Hotel 325", 2020:22). Se revisaron las páginas webs corporativas de esta muestra inicial, y se evidenció que un total de 44 de las 100 compañías hoteleras más grandes compartían algún tipo de información relacionada con la sostenibilidad, aunque sólo 31 empresas publicaban un informe de las acciones o medidas sostenibles implantadas por el grupo hotelero. Las certificaciones principalmente aceptadas por el sector hotelero se identifican a partir de aquellas adoptadas por las compañías hoteleras más grande a nivel internacional. Se revisa la información publicada en materia de sostenibilidad disponible

en septiembre de 2021 en sus páginas web corporativas o en sus informes de sostenibilidad, y se observó que un total de 35 compañías contaban con algún tipo de certificación en sostenibilidad. Una vez identificadas las certificaciones, se realiza un análisis descriptivo de cada certificación y un análisis comparativo sobre la base de los criterios para hoteles sostenibles propuesto por el Consejo Global del Turismo Sostenible (GSTC). Este organismo propone un total de 46 criterios distribuidos en las cuatro áreas siguientes: Demostración de una efectiva gestión sostenible (que incluye un total de 14 criterios); Maximización de los beneficios sociales y económicos para la comunidad local y minimización de los impactos negativos (con 9 criterios); Maximización de beneficios para el patrimonio cultural y minimización de impactos negativos (con 4 criterios); Maximización de los beneficios al medio ambiente y minimización de los impactos negativos (con 19 criterios).

Para conseguir los objetivos marcados en referencia a conocer las percepciones de sostenibilidad desde la perspectiva de los futuros líderes, y si estas percepciones se ven afectadas en tiempos de crisis, primero se identifica la muestra. La muestra de estudio se trata de alumnos de diferentes programas universitarios de Les Roches Global Hospitality Education. Esta institución ofrece programas de grado y posgrado relacionados con la Hospitalidad Internacional o la Dirección de Hoteles. Se trata de una institución internacional con sedes en Suiza, China y en España y que cuenta con alumnos de diferentes nacionalidades. Para la recopilación de datos se realiza una encuesta autoadministrada. La encuesta autoadministrada es un método de investigación cuantitativa que no requiere el uso de un entrevistador para administrar la encuesta. Los encuestados leen el cuestionario y registran sus respuestas ellos mismos (Escrig-Olmedo et al., 2012). Esta encuesta en una primera parte recoge datos demográficos y seguidamente propone 41 aspectos de materialidad recogidos por Global Reporting Initiative en sus estándares 100,200,300, y 400 y por el estándar ISO21401 (Turismo y servicios relacionados. Sistema de gestión de la sostenibilidad para alojamientos. Requisitos). La validación del cuestionario se lleva a cabo durante 3 semanas en marzo del año 2019. Se cuenta con un total de 30 participantes en el proceso, 15 participantes son estudiantes (de programas de grado y posgrado) con experiencia en el sector hotelero y 15 participantes son profesionales con experiencia extensa en el sector. El estallido de la pandemia COVID-19 hace que se ajuste de nuevo el proceso en la forma que se había establecido inicialmente. La recogida de datos se hace en dos etapas: La primera etapa se realiza en 2021 para analizar la sostenibilidad en el sector hotelero desde la perspectiva de los futuros líderes del sector; la segunda etapa se realiza en 2023 con idea de poder analizar si la guerra en Ucrania, cuyo estallido tuvo lugar el 24 de febrero de 2022 (Darmayadi & Megits, 2023), causa algún impacto en la importancia que los futuros líderes del sector hotelero otorgan a la sostenibilidad.

Para analizar las percepciones sobre sostenibilidad de los futuros directivos, se realiza en primer lugar un análisis descriptivo de los datos; y en segundo lugar se realiza un análisis multivariante, a través la prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney, ya que se realiza el análisis de submuestras en cinco grupos de dos (experiencia, nivel de estudios, origen, género y edad) con el objetivo de comparar si existen cambios estadísticamente significativos en las percepciones, y dar así respuesta a las hipótesis planteadas.

Para examinar si la guerra de Ucrania afecta al nivel de importancia que los futuros directivos dan a la sostenibilidad se realiza en primer lugar un análisis descriptivo de los datos; en segundo lugar, se realiza un análisis univariante, a través la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis. Posteriormente se plantea un modelo econométrico estimado a través de una regresión logística ordinal para testar las hipótesis inicialmente planteadas. En el modelo se plantea como variable dependiente la importancia que los estudiantes otorgan a la sostenibilidad estructurado por pilares y como variables independientes se plantean las siguientes: el shock; europeos del este; género femenino, y las correspondientes interacciones.

4. Desarrollo de la Tesis

Esta tesis se estructura en 6 capítulos. El primer capítulo presenta una breve introducción de la tesis doctoral. En este primer capítulo se incluye la motivación para desarrollar el estudio, los principales objetivos que se esperan conseguir y la metodología utilizada para ello. Seguida de 4 capítulos cuyos contenidos se detallan a continuación y cerrándose finalmente con el capítulo de conclusiones.

El segundo capítulo presenta el entorno en el que se hace una revisión literaria del desarrollo sostenible en el sector económico. Se trata el papel que juega la presión institucional y las organizaciones intergubernamentales en el desarrollo de la sostenibilidad en diferentes ámbitos. Se revisa el concepto del turismo sostenible y se examinan algunas de las organizaciones internacionales que existen en materia de sostenibilidad en el turismo. También se examina la importancia que tiene el sector hotelero dentro del turismo sostenible y como este sector utiliza las certificaciones relativas a la sostenibilidad como herramientas para formalizar sus mejores prácticas en este campo. El capítulo termina revisando el importante papel que juegan los grupos de interés y se introduce a los estudiantes de turismo y hotelería como los futuros líderes del sector y como un importante stakeholder a considerar.

El tercer capítulo presenta al turismo sostenible como uno de los motores para la recuperación del sector de las consecuencias negativas que la pandemia COVID-19 ha tenido sobre ella. Además, se realiza una revisión de la literatura con relación a los antecedentes sobre las certificaciones de turismo sostenible y su aplicación en el sector hotelero. También se examinan las certificaciones de sostenibilidad disponibles para los hoteles. La segunda parte de este capítulo explora el contenido de las certificaciones de sostenibilidad del sector hotelero, profundizando en aquellas certificaciones adoptadas por las grandes cadenas hoteleras durante la crisis de la COVID-19. Para ello se realizan un análisis descriptivo y un análisis comparativo de los criterios de las certificaciones utilizando como base los criterios para hoteles del Consejo Global del Turismo Sostenible.

El cuarto capítulo examina la percepción sobre la sostenibilidad corporativa de los estudiantes de grado y posgrado en turismo y administración hotelera como futuros directivos del sector. Primero se analiza la literatura en referencia a la importancia de la sostenibilidad en los programas educativos de diferentes instituciones académicas. También se presenta la *Stakeholder Theory* (Freeman, 1994) y cómo la gestión de las percepciones y expectativas de los diferentes grupos de interés se considera primordial en la gestión de la sostenibilidad por parte de las organizaciones. Se revisa el papel de las instituciones académicas como grupo de interés

por parte del sector turístico y hotelero, para terminar con una revisión literaria de las percepciones de estudiantes sobre la sostenibilidad desde diferentes prismas como son la experiencia en el sector, el nivel de estudios, el origen, el género o la edad. La segunda parte de este capítulo incluye el análisis empírico realizado sobre las percepciones de los futuros directivos sobre la sostenibilidad en gestión turística y hoteles, considerando las diferentes variables.

El quinto capítulo analiza si estas percepciones sufren algún tipo de cambio ante posibles choques externos como es el caso de la guerra en Ucrania. Este capítulo examina la importancia otorgada a la sostenibilidad en tiempos de crisis por los estudiantes de turismo y administración hotelera como futuros directivos en el sector. Para ello la primera parte se centra en la revisión literaria del impacto que un entorno incierto e inestable como el actual está teniendo desde diferentes perspectivas como la sostenible o la económica. Se indaga sobre como las crisis impactan en las prioridades o percepciones que tienen diferentes grupos de interés sobre la sostenibilidad. Se presenta la Crisis in Context Theory (Myer & Moore, 2006) como base para realizar el estudio de la segunda parte del capítulo. Además, se presenta el impacto que otras crisis han tenido sobre la sostenibilidad en la industria turística y el sector hotelero. La segunda parte del capítulo se corresponde con el estudio realizado en dos etapas diferentes, antes del conflicto bélico y un año después del estallido de la guerra en Ucrania. En la primera etapa participaron 204 estudiantes de grado y posgrado de hotelería y en la segunda, 201 estudiantes. El estudio tiene como objetivo probar los cambios que un choque externo como la guerra en Ucrania tiene en la importancia otorgada a la sostenibilidad por parte de los futuros directivos hoteleros considerando la proximidad (*Crisis in Context Theory*).

En el capítulo 6 donde se revisan las principales conclusiones y aportaciones derivadas del marco teórico y empírico, se proponen las futuras líneas de investigación y las contribuciones académicas y prácticas que se han aportado. En los últimos apartados se exponen los anexos en el que se incluye el cuestionario utilizado para los estudios.

5. Bibliografía

- Aguilar, F y R Vlosky (2007). Consumer willingness to pay price premiums for environmentally certified wood products in the U.S. *Forest Policy and Economics*, 9, 1100–1112.
- Alonso-Almeida, M., De Navarrete, F. C. F., & Rodriguez-Pomeda, J. (2015). Corporate social responsibility perception in business students as future managers: a multifactorial analysis. *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 1-17. <https://doi.org/10.1111/beer.12060>
- Borkowski, S. C., & Ugras, Y. J. (1992). The ethical attitudes of students as a function of age, sex and experience. *Journal of Business Ethics*, 11(12), 961-979. <https://doi.org/10.1007/bf00871962>
- Darmayadi, A., & Megits, N. (2023). The impact of the Russia-Ukraine war on the European Union economy. *Journal of Eastern European and Central Asian research*, 10(1), 46-55. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i1.1079>

- Deale, C. S., & Barber, N. (2012). How Important Is Sustainability Education to Hospitality Programs? *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 12(2), 165-187. <https://doi.org/10.1080/15313220.2012.678211>
- Dias, A., Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2016). Global financial crisis and corporate social responsibility disclosure. *Social Responsibility Journal*, 12(4), 654-671. <https://doi.org/10.1108/srj-01-2016-0004>
- Dos Santos, A.; Picinini Méxas, M.; Jasmim Meiriño, M. (2017): "Sustainability and hotel business: criteria for holistic, integrated and participative development". *Journal of Cleaner Production* 142: 217-224.
- Elias, R.F. (2004). An examination of business students' perception of corporate social responsibilities before and after bankruptcies. *Journal of Business*, 52:3, 267–281.
- Escrig-Olmedo, E., Muñoz-Torres, M. J., & Fernández-Izquierdo, M. N. (2012). Sustainable Development and the Financial System: Society's Perceptions About Socially Responsible Investing. *Business Strategy and the Environment*, 22(6), 410-428. <https://doi.org/10.1002/bse.1755>
- Esparon, M., Stoeckl, N., & Gyuris, E. (2013). ECO certification in Queensland's Wet Tropics World Heritage Area: is it good for business? In Handbook of tourism economics: Analysis, new applications and case studies (pp. 845-869).
- Esparona, M, Emma Gyurisb and Natalie Stoeckl (2014): Does ECO certification deliver benefits? An empirical investigation of visitors' perceptions of the importance of ECO certification's attributes and of operators' performance *Journal of Sustainable Tourism*, 22(1), 148–169,
- Eweje, G., & Brunton, M. (2010). Ethical perceptions of business students in a New Zealand university: do gender, age and work experience matter? *Business Ethics: A European Review*, 19(1), 95-111. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01581.x>
- Fennell, D. A. & Chris Cooper. (2020). Sustainable Tourism: Principles, Contexts and Practices. Channel View Publications.
- Font, X & R Buckley (eds.) (2001). Tourism Ecolabelling: Certification and Pro- motion of Sustainable Management. New York: CABI Publishing.
- Font, X., Epler Wood, M., Black, R., & Crabtree, A. (2007). Sustainable tourism certification marketing and its contribution to SME market access. *Quality assurance and certification in ecotourism*, 5, 147.
- Freeman, R. E. A. (1994). Stakeholder Theory of Modern Corporations/RE Freeman.
- Goh, E., Muskat, B., & Tan, A. E. (2017). The nexus between sustainable practices in hotels and future Gen Y hospitality students' career path decisions. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 17(4), 237-253. <https://doi.org/10.1080/15313220.2017.1362971>
- Gregg, H., Restubog, S. L. D., Dasborough, M. T., Xu, C., Deen, C. M., & He, Y. (2022). When Disaster Strikes! An Interdisciplinary Review of Disasters and Their Organizational

Consequences. *Journal of Management*, 48(6), 1382-1429. <https://doi.org/10.1177/01492063221076808>

GSTC (2016). Global Sustainable Tourism Council: "GSTC Criteria & Indicators Hotels and Tour Operators". Disponible en: [http://www.gstcouncil.org/images/Integrity_Program/Criteria/GSTC-Hotel Industry Criteria with hotel indicators 21-Dec-2016 Final.pdf](http://www.gstcouncil.org/images/Integrity_Program/Criteria/GSTC-Hotel_Industry_Criteria_with_hotel_indicators_21-Dec-2016_Final.pdf) (Visitada en septiembre 2022)

Hotel 325 (2020, July/August.). *Hotels Magazine* Vol. 54, No. 6, pp 22-38. <http://library.hotelsmag.com/publication/?m=18556&i=667306&p=3&pp=1&ver=html5>

Hughes, M. Ü., Upadhyaya, S., & Houston, R. (2018). Educating future corporate managers for a sustainable world: recommendations for a paradigm shift in business education. *On the horizon*, 26(3), 194-205. <https://doi.org/10.1108/oth-01-2018-0007>

Kaplan, S. (2020). Why Social Responsibility Produces More Resilient Organizations. *MIT Sloan Management Review*, 62(1), 85-90. <https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/en/covidwho-826886>

Klymenko, O., & Halse, L. L. (2021). Sustainability practices during COVID-19: an institutional perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 33(4), 1315-1335. <https://doi.org/10.1108/ijlm-05-2021-0306>

Lämsä, A., Vehkaperä, M. J., Puttonen, T., & Pesonen, H. (2008). Effect of Business Education on Women and Men Students' Attitudes on Corporate Responsibility in Society. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 45-58. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9561-7>

Lee, L. Y. S., & Tsang, N. K. (2013). Perceptions of tourism and hotel management students on ethics in the workplace. *Journal of teaching in travel & tourism*, 13(3), 228-250.

Minor International (s. f.). *Stakeholder Engagement*. <https://www.minor.com/en/sustainability/stakeholder-engagement> Mohamadi, S.; Abbasi, A.; Ranaei Kordshouli, H.; Askarifar, K. (2022). Conceptualizing sustainable-responsible tourism indicators: an interpretive structural modeling approach. *Environment, Development and Sustainability* 24, 399-425 <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01442-9>

Myer, R. A., & Moore, H. (2006). Crisis in Context Theory: An Ecological Model. *Journal of Counseling and Development*, 84(2), 139-147. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2006.tb00389.x>

OECD. (2022). *OECD Tourism Trends and Policies 2022*. OECD Publishing.

Olya, H., Altinay, L., Farmaki, A., Kenebayeva, A. S., & Gursoy, D. (2021). Hotels' sustainability practices and guests' familiarity, attitudes and behaviours. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(7), 1063-1081. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1775622>

Orîndaru, A., Popescu, M., Alexoaei, A. P., Căescu, Ş., Florescu, M. S., & Orzan, A. (2021). Tourism in a Post-COVID-19 Era: Sustainable Strategies for Industry's Recovery. *Sustainability*, 13(12), 6781. <https://doi.org/10.3390/su13126781>

- Pamfilie, R., Firoiu, D., Croitoru, A., & Ionescu, G. H. (2018). Circular Economy - A New Direction for the Sustainability of the Hotel Industry in Romania. *Amfiteatru Economic*, 20(48), 388. <https://doi.org/10.24818/ea/2018/48/388>
- Rowe, T., & Higham, J. A. M. E. S. (2007). Ecotourism certification in New Zealand: Operator and industry perspectives. *Quality assurance and certification in ecotourism*, 395-414.
- Schönherr, S., Peters, M., & Kuščer, K. (2023). Sustainable tourism policies: From crisis-related awareness to agendas towards measures. *Journal of Destination Marketing and Management*, 27, 100762. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2023.100762>
- Sobczak, A., Debucquet, G., & Havard, C. (2006). The impact of higher education on students' and young managers' perception of companies and CSR: an exploratory analysis. *Corporate Governance*, 6(4), 463-474. <https://doi.org/10.1108/14720700610689577>
- Spencely, Anna (2019) Sustainable tourism certification in the African hotel sector. *Tourism Review*. VOL. 74 NO. 2 2019, pp. 179-193, DOI 10.1108/TR-09-2017-0145
- UNEP & UNWTO (2005): Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers.
- UNWTO (2020): Desarrollo sostenible. <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>
- Valenzuela-Fernández, L., Guerra-Velásquez, M., Escobar-Farfán, M., & Garcia-Salirrosas, E. E. (2022). Influence of COVID-19 on Environmental Awareness, Sustainable Consumption, and Social Responsibility in Latin American Countries. *Sustainability*, 14(19), 12754. <https://doi.org/10.3390/su141912754>
- Van Marrewijk, M. (2003): "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion". *Journal of Business Ethics*. 44: 95-105.
- WTTC (2021): Contribución económica del sector viajes y turismo. <https://wttc.org/news-article/contribucion-economica-del-sector-de-viajes-y-turismo-al-pib-de-latam-rebasara-los-niveles-prepandemia-wttc>

Capítulo 2: El Entorno

1. Introducción

La economía se está recuperando después de la crisis de la COVID-19, sin embargo, hay nuevos desafíos. Algunos de los temas en los que se observa interés es en la sostenibilidad, en especial en temas relacionados con la perspectiva ambiental y social (Streimikiene et al., 2021).

Las ideas que sustentan la sostenibilidad no son nuevas pero el concepto ha atraído una atención cada vez mayor en los últimos años (Jones et al., 2014). En el ámbito de la sostenibilidad, un documento de referencia es el "Informe Brundtland" publicado en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, conocido como "Nuestro futuro común" («Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future», 1987).

El concepto de desarrollo sostenible evoluciona en documentos más formales y completos que instan a las partes interesadas a perseguir metas y objetivos específicos con el fin de conseguir resultados sostenibles. La agenda actual a nivel mundial se basa en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas en 2015 (Fennel & Cooper, 2020). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos como los Objetivos Globales, son 17 objetivos que sirven como una llamada universal a la acción para acabar con la pobreza, proteger el planeta y asegurar que todo el mundo disfrute de paz y prosperidad (United Nations, 2015).

El sector económico juega un papel clave en el desarrollo sostenible, esto hace que las empresas deban tomar un enfoque responsable de sus impactos sociales y ambientales. La sostenibilidad se puede utilizar como una oportunidad para avanzar en nuevas direcciones, lograr el crecimiento futuro y el éxito en el mercado, integrándola en el plan estratégico de una empresa (Hamzah et al., 2021). Además, los gobiernos incorporan medidas reglamentarias para facilitar la integración de la sostenibilidad en la gestión de las empresas. Estas medidas reglamentarias están encaminadas a mitigar los daños ambientales y sociales lo que supone una presión añadida para las empresas (Collins et al., 2010).

La presión institucional juega un papel importante en la configuración de las prácticas ambientales de las empresas (Brammer et al., 2012). Desde 1992, numerosas organizaciones creadas por empresas, grupos de la sociedad civil, coaliciones de multistakeholders y otros actores privados, así como diversas asociaciones público-privadas, han adoptado importantes estándares normativos y han implementado importantes programas operativos que abarcan la financiación, el apoyo a proyectos y la difusión de información (Abbott, K.W., 2012).

El 11 de marzo de 2020, la Comisión Europea publicó el nuevo Plan de Acción de Economía Circular por una Europa más limpia y competitiva en el nuevo marco de financiación del Pacto Verde Europeo, que es el nuevo programa de Europa en favor del crecimiento sostenible. En este nuevo Plan la Unión Europea fija acciones en áreas clave para conseguir una economía circular. La circularidad es una oportunidad para incrementar la disponibilidad de recursos sin necesidad de incrementar la extracción, así como un ahorro en términos de los costes derivados de la generación y el tratamiento de los residuos (Comisión Europea, 2020).

El propósito general de las organizaciones intergubernamentales es facilitar la cooperación a nivel internacional y, por lo tanto, permitir que los países resuelvan problemas que a menudo no pueden resolver de forma independiente obteniendo así beneficios de la cooperación mutua. Las organizaciones intergubernamentales crean normas que definen el buen comportamiento, o más bien lo que constituye una mala conducta. Estas organizaciones internacionales pueden constituir un foro en el que los estados y otros actores que tienen interés en la sostenibilidad, como las organizaciones no gubernamentales (ONG), pueden promover esta idea y también influir en otros estados (Spilker, G., 2012).

Tradicionalmente ha sido el sector público el que ha liderado el pensamiento y la innovación para la sostenibilidad en general. Sin embargo, en la segunda década del siglo XXI la sostenibilidad se ha convertido en un motor de innovación en el sector privado. M.E. Porter (1991) sugiere que una regulación ambiental estricta desencadena el descubrimiento y la introducción de tecnologías más limpias y mejoras ambientales, el efecto innovación, que hace que los procesos de producción y los productos sean más eficientes. Pero también, las empresas han comenzado a reconocer los desafíos emergentes como el cambio climático, la trata de personas, la pérdida de biodiversidad y la seguridad alimentaria. Las organizaciones empresariales internacionales son una herramienta de ayuda para las organizaciones que tratan de gestionar estos desafíos (Fennel y Cooper, 2020).

En definitiva, la sostenibilidad se ha convertido en un objetivo imperativo tanto intensificando el impulso de la legislación de las agencias gubernamentales, así como promoviendo las acciones responsables por parte de la industria y de los individuos. Una verdadera sostenibilidad requiere que las empresas aseguren la rentabilidad a largo plazo, el bienestar social de sus grupos de interés como clientes, proveedores y empleados, y la minimización del impacto negativo de sus actividades en el medio ambiente (Olya et al., 2021).

1.1 Turismo Sostenible

El turismo se ha visto muy afectado por la crisis desencadenada por la pandemia del COVID-19, demostrando su importancia como impulsor de la prosperidad económica, el empleo, los ingresos y el bienestar. Justo cuando el sector empieza a recuperarse, las consecuencias económicas y sociales de la guerra de Rusia en Ucrania están dando un nuevo golpe a las perspectivas de recuperación del sector (OECD, 2022). Según la última encuesta del Panel de Expertos de la OMT, el desafiante entorno económico que incluye la inflación y las tasas de interés elevadas, el aumento de los precios del petróleo y los alimentos, así como los temores de una recesión mundial, son los principales factores que podrían pesar sobre la recuperación del turismo (UNWTO, 2023a). La recuperación del turismo debe ir hacia un mundo más resiliente, inclusivo y sostenible (OECD, 2022). El PIB de viajes y turismo crecerá una media de 5,8% anual entre 2022 y 2032, superando el crecimiento total de la economía (2,7% anual). Según un estudio del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (siglas en inglés WTTC) el PIB del sector del turismo podría volver a niveles de 2019 a finales de 2023. Además, se espera que el sector cree cerca de 126 millones de nuevos puestos de trabajo en la próxima década (World Travel and Tourism Council, 2022).

Las llegadas de turistas internacionales han crecido de forma constante durante muchos años. Este crecimiento ha sido especialmente marcado en las economías emergentes en la última década (UNWTO, 2013). Como un sector en continuo crecimiento, la industria del turismo, que incluye hoteles, operadores turísticos, servicios de alimentos, hospitales y aerolíneas entre sus componentes (Hamzah et al., 2021) tienen el deber de salvaguardar el medio ambiente y los recursos naturales, en la perspectiva de un crecimiento económico saneado, constante y sostenible, que sea capaz de satisfacer equitativamente las necesidades y aspiraciones de las generaciones presentes y futuras (UNWTO, 2001).

El turismo sostenible incluye dimensiones económicas, sociales y de protección ambiental (Streimikiene et al., 2021). La dimensión ambiental en el sector turístico es importante porque debe dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, elemento crucial del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica. Además, el turismo sostenible debe respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservando sus activos culturales y arquitectónicos y sus tradiciones, y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural. También debe asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades locales y que ayuden a disminuir la pobreza (UNWTO, 2023b). En definitiva, el turismo sostenible es una innovación turística a través de la cual se mejora la calidad de vida de los residentes locales y se proporciona protección de los recursos naturales y beneficios económicos en el destino turístico (Mohamadi et al., 2021).

A pesar de la abundante investigación en esta área, el desarrollo sostenible del turismo es un proceso dinámico que experimenta constantemente nuevos desafíos (Streimikiene et al., 2021). El efecto de COVID-19 ha enfatizado la tremenda importancia y la contribución positiva del sector turístico. Pero los beneficios de este sector se extienden mucho más allá de sus impactos directos en términos de PIB y empleo; con ganancias indirectas que se extienden a través de todo el ecosistema y los vínculos de la cadena de suministro con otros sectores. Es cierto que la crisis de la COVID-19 ha devastado el sector turístico, pero también enfatizó la urgencia de reconstruir mejor sobre bases sólidas en la sostenibilidad. Ha habido una creciente conciencia sobre diferentes temas relacionados con la sostenibilidad como son: los problemas climáticos, ambientales y sociales; la gestión de residuos; la inclusión y el bienestar mental de las personas entre otros. Cada vez está más claro que debemos responder a la crisis climática con la misma urgencia y vigor que al COVID-19, no solo por motivos éticos, sino también porque los viajeros del mañana lo exigirán (World Travel and Tourism Council, 2021).

Hay muchas organizaciones involucradas tanto en la promoción como en la implementación del turismo sostenible y sus principios, todas con el objetivo de construir organizaciones responsables e inclusivas. Estas van desde organismos intergubernamentales como la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT), pasando por los principales organismos empresariales, incluyendo al Consejo Mundial de Viajes y Turismo (siglas en inglés WTTC), hasta grupos de presión y organizaciones benéficas como Greenpeace y el Fondo Mundial para la Naturaleza. Cada una de estas organizaciones tiene un nicho particular en el

sistema del turismo sostenible e intenta influir en la agenda de sostenibilidad de diferentes maneras (Fennel & Cooper, 2020).

1.2 Organizaciones Internacionales en Turismo Sostenible

Las empresas ganan legitimidad al responder a las presiones institucionales. Las presiones pueden ser tanto formales como informales, ejercidas sobre las organizaciones por otros de los que dependen y/o por las expectativas culturales de las sociedades en las que ambas partes operan (Peters et al., 2020). Fennel y Cooper (2020) mantienen que las agencias y organizaciones tanto del sector público como del privado han jugado y juegan un papel influyente en la promoción e implementación del turismo sostenible. Hay muchas organizaciones involucradas con el turismo sostenible, cada una de ellas tienen un nicho particular en el sistema del turismo sostenible e intentan fomentar la sostenibilidad en el turismo desde diferentes perspectivas. La Tabla 1 recoge las organizaciones internacionales clave en esta materia.

Tabla 1: Organizaciones Internacionales en Turismo Sostenible

Organización	Año	Miembros	Grupos de Interés	Sectores considerados	Proponen mejores prácticas
Organización Mundial del Turismo (OMT)	1946	160 países y más de 500 miembros afiliados	Gobiernos	Todos	Turismo sostenible. Soluciones energéticas para hoteles.
The International Union for Conservation of Nature (IUCN)	1948	Más de 1400 miembros	Expertos Gobiernos ONG Asociaciones de pueblos indígenas	Todos	Gestión de visitantes en zonas protegidas. En la construcción, y gestión de hoteles respetuosos con la biodiversidad.
OECD Tourism Committee	1948	38 países miembros	Gobiernos	Todos	Mejores prácticas sobre el turismo sostenible.
The Pacific Asia Travel Association (PATA)	1951	Más de 400 miembros (empresas, instituciones académicas, sector público)	Sector público Sector privado	Aviación Hoteles Viajes	Mejores prácticas en reducción de residuos alimentarios y plásticos.
World Travel and Tourism Council (WTTC)	1990	Más de 200 empresas	Sector privado Gobiernos	Hoteles Aerolíneas Aeropuertos Turoperadores Cruceros Alquiler de coches Agencias de viajes Trenes	Criterio básico para hoteles sostenibles (<i>Hotel Sustainability Basics</i>).
Sustainability Hospitality Alliance	1992	Más de 50.000 hoteles, 22 grupos hoteleros internacionales y otras empresas relacionadas con el turismo	Hoteles Fondos de inversión Bufetes de abogados Consultorías	Hoteles	Guía de mejores prácticas para hoteles sostenibles (proyecto <i>Net Positive Hospitality</i>)
Global Sustainable Tourism Council (GSTC)	2007	330 organizaciones y 55 destinos turísticos	Gobiernos nacionales y regionales ONG Empresas turísticas Organismos de certificación Viajeros Comunidades	Hoteles Sector de viajes Destinos Turísticos	Criterios para la industria hotelera sostenible. Criterios para destinos turísticos sostenibles. Criterios para turoperadores o agencias de viajes.

Fuente: Elaboración propia, basada en la información publicada en páginas web de organizaciones

- *La Organización Mundial del Turismo (UNWTO en inglés)*

Los orígenes de esta organización datan de 1946 cuando tiene lugar el primer congreso internacional de Organismos de Turismo reunidos en Londres y se decide crear una organización internacional de carácter no gubernamental, pero es en 1970 cuando se adoptan los Estatutos de la Organización Mundial Turismo como la conocemos hoy en día (UNWTO, 2023b). Esta organización entiende el turismo sostenible como aquel que es responsable de sus impactos económicos, sociales y ambientales, tanto presentes como futuros. Y además aborda las necesidades de los visitantes, la industria, el medio ambiente y las comunidades locales (UNWTO, 2023c).

- *International Union for Conservation of Nature (IUCN)*

Esta organización, fundada en 1948, incluye a más de 1400 miembros entre los que se encuentran expertos, gobiernos tanto a nivel nacional como a nivel regional, ONG y Asociaciones de Pueblos indígenas entre otros. IUCN busca la colaboración con los sectores económicos con idea de reforzar la conservación de los recursos naturales y la conexión de las personas con la naturaleza. Colabora con diferentes sectores incluyendo al turístico en cada comunidad, con la intención de facilitar acceso a estrategias innovadoras y a orientación que promuevan la gestión de la conservación de la biodiversidad y el medio ambiente (*International Union for Conservation of Nature*, s. f.).

- *OECD Tourism Committee*

La Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OECD en inglés) es una organización intergubernamental fundada en 1960, que principalmente trabaja para ayudar a los responsables públicos hacedores de políticas locales, regionales, nacionales o internacionales. Esta organización en 2017 celebró la reunión número 100 de su Tourism Committee. Este comité defiende que la sostenibilidad es un concepto a largo plazo que requiere un equilibrio entre los aspectos económicos, ambientales y socioculturales del desarrollo del turismo. A su vez que necesita la participación de todos los grupos de interés, con el fuerte liderazgo político que asegure la participación y favorezca la creación de consenso. Las propuestas en materia de sostenibilidad están dirigidas al sector turístico en general (*OECD Tourism Committee*, s. f.).

- *The Pacific Asia Travel Association (PATA)*

Fundada en 1951, es una organización sin ánimo de lucro que pretende actuar como un catalizador del desarrollo responsable del turismo y los viajes hacia, desde y dentro de la región de Asia Pacífico. Esta asociación se dirige principalmente a destinos, empresas y comunidades, tanto en el sector público como privado, que estén relacionados con la industria turística. PATA considera a los siguientes sectores: Aviación; Educación; Gobiernos; Hoteles; Industria de Viajes, así como otro tipo de empresas turísticas como consultorías turísticas. PATA está asociada con otras organizaciones importantes en materia de turismo sostenible como son la OMT o la GSTC (*The Pacific Asia Travel Association*, s. f.).

- *WTTC: World Travel and Tourism Council*

Esta organización, fundada en 1990, trabaja por una industria turística y de viajes que beneficie a las personas y a las empresas, así como a la naturaleza y el medio ambiente. Entiende al turismo sostenible bajo 9 áreas principales: Clima y medio ambiente; Uso de plásticos; Tráfico de personas; gestión de destinos turísticos; biodiversidad y comercio ilegal de fauna silvestre; Liderazgo sostenible; inclusión, diversidad e impacto social; comunicación (informes) sobre sostenibilidad; empleo futuro (World Travel and Tourism Council, s. f.).

- *Sustainability Hospitality Alliance*

En 1992 nace esta organización con el nombre de International Hotels Environment Initiative hasta que en el año 2004 se convierte en International Tourism Partnership (ITP). En el año 2020 se transforma en una organización benéfica independiente cuyo objetivo es abordar los desafíos ambientales y sociales con una visión renovada del sector hotelero. Esta organización entiende que el sector hotelero tiene un poder para trabajar en asegurar que los destinos y las comunidades estén protegidos y sean regenerados ahora y para las generaciones venideras (Sustainability Hospitality Alliance, s. f.). Cuenta con organizaciones tales como la WTTC, OMT, AHLA (American Hotel and Lodging Association), GSTC, Travalyst o IOM UN Migration como socios estratégicos. También cuenta como socios con instituciones académicas como el International Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education (CHRIE) y con la asociación de instituciones académicas Sustainability Hospitality Challenge (Sustainability Hospitality Alliance, s. f.).

- *Consejo Global del Turismo Sostenible (en inglés GSTC)*

Esta organización, fundada en 2007, administra los Criterios GSTC, estándares mundiales para viajes y turismo sostenibles, además de actuar como organismo internacional de acreditación para la certificación en turismo sostenible. El turismo sostenible se refiere a las prácticas sostenibles que realiza la industria del turismo. Pretende identificar todos los impactos de esta industria, tanto positivos como negativos, con el objetivo de minimizar los negativos (como la masificación de la industria o el deterioro del medio ambiente) y maximizar los positivos (como preservación del patrimonio cultural o conservación del medio natural). Su objetivo es minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos (*Global Sustainable Tourism Council, s. f.*).

2. La importancia del sector hotelero en el turismo sostenible

La importancia de la sostenibilidad en el sector hotelero ha aumentado en las últimas décadas y se espera que sea el tema decisivo para la industria en un futuro próximo (Oxenswärdh, 2020). Cada vez más directivos y gerentes reconocen la importancia y el significado de muchos aspectos de la sostenibilidad, pero también se afanan por definir la sostenibilidad de una manera que sea relevante para sus empresas (Kiron et al., 2012). Muchos líderes empresariales han estado desarrollando planes y programas de sostenibilidad como un elemento cada vez más importante de sus estrategias corporativas (Jones et al., 2014). La incorporación de medidas sociales y

ambientales como parte de la política empresarial ha sido común entre las grandes corporaciones hoteleras (Hamzah et al., 2021)

En la era post-Covid, el sector hotelero mundial está dando pasos importantes hacia una mayor sostenibilidad (Green View & World Travel and Tourism Council, 2022). Ante la pregunta de por qué es importante que el sector hotelero integre la sostenibilidad en su gestión, se pueden encontrar respuestas desde las tres dimensiones de la sostenibilidad: social, ambiental y económica.

La dimensión social apunta a mejorar el bienestar de los empleados, de los proveedores, el huésped y la comunidad local. Considerando el auge del consumo responsable y respetuoso con el medio ambiente, el número de hoteles que implementa prácticas sostenibles está creciendo (Olya et al., 2021). Los clientes cada vez esperan de los hoteles más prácticas y que sean más visibles. Un estudio reciente, en el que participaron más de 30.000 viajeros en 32 países confirma que la sostenibilidad está cada vez más presente en la mente de los clientes. Según este estudio el 71 % de los clientes participantes pretende viajar de manera más sostenible próximamente («Sustainable Travel Report 2022», 2022).

Cada comunidad es única con respecto al contexto de la política, los recursos, las limitaciones y la cultura, pero los problemas de sostenibilidad son comunes a todos: un medio ambiente limpio, una economía robusta y resiliente y preocupaciones por la salud y el bienestar de sus residentes (Summers et al., 2014). La comunidad local percibe el turismo como la mejor opción para sostener y alinear su estilo de vida a sus nuevas necesidades. Sin embargo, también son conscientes de las vulnerabilidades debido a un rápido desarrollo que puede provocar efectos adversos (Muresan et al., 2019). La sostenibilidad juega un papel importante en aquellas comunidades especialmente dependientes de los recursos (Sherry et al., 2005). Los hoteles pueden obtener un reconocimiento más amplio de la comunidad siendo más transparentes y responsables e informando sobre el desempeño ambiental y social de sus operaciones (Cvelbar & Dwyer, 2013).

La dimensión ambiental de la sostenibilidad tiene como objetivo minimizar los impactos negativos en el medio ambiente generados por el consumo hotelero (Olya et al., 2021). El sector hotelero es presionado por las autoridades locales y los ecologistas para reducir su consumo masivo de recursos y generación de residuos (Ahmad et al., 2023). El sector hotelero es uno de los sectores de la industria del turismo, que más energía consume. Los hoteles y otros tipos de alojamiento representan el 2% del 5% global de CO2 emitido por el sector turístico. (UNWTO, 2023d). Sin embargo, los hoteles también son vistos como actores clave en la protección del medio ambiente (Fraj, et al., 2015), incluso con la responsabilidad de restaurarlo (Elkhwesky et al., 2022). Ser ambiental y socialmente sostenibles es fundamental para los hoteles, ya que les ayuda a ser más competitivos en cuanto a costes y a ganar mayor reconocimiento por parte la comunidad local (Cvelbar & Dwyer, 2013).

La dimensión económica de la sostenibilidad involucra la generación de beneficios y el crecimiento de la participación de la empresa en el mercado (Olya et al., 2021) . Se centra en cuestiones como el desarrollo económico de la comunidad y las oportunidades de empleo (Sherry et al., 2005). La sostenibilidad es crucial para aquellos hoteles que quieran ganar cuota

de mercado, especialmente en el mercado del lujo, y ser exitosos en un entorno empresarial competitivo (Oxenswärdh, 2020).

El sector hotelero debe integrar la sostenibilidad en su gestión ya que adoptar prácticas de sostenibilidad es fundamental para que los hoteles reduzcan costes, mejoren su imagen y prestigio, aumenten la satisfacción de sus clientes y mejoren las tasas de ocupación. La estrategia sostenible es vital para la competitividad a largo plazo del hotel. Supone la obtención de una ventaja competitiva, la adquisición de ventajas de los gobiernos, así como de otras organizaciones mundiales relacionadas con el turismo, y al mismo tiempo responde a las necesidades de los clientes (Elkhwesky et al., 2022).

Son muchos los hoteles independientes o las cadenas hoteleras que deciden unirse a algún tipo de alianza estratégica. Una de las motivaciones para unirse a este tipo de asociaciones del sector es ganar legitimidad. Especialmente este es el caso si el hotel depende de una imagen socialmente responsable para el éxito; se involucra en actividades que son controvertidas; o si la empresa carece de una imagen socialmente responsable (Dacin et al., 2007). Otros estudios también consideran que puede tratarse de un caso de isomorfismo mimético que ocurre cuando la industria sigue a unos pocos actores dominantes. Otras empresas copian las prácticas de estas organizaciones dominantes que son, en definitiva, las empresas que aplican las mejores prácticas de los líderes del sector (Peters et al., 2020).

Una forma de convencer tanto al público como a los escépticos de las sinceras intenciones del sector hotelero de comprometerse con los estándares de sostenibilidad es introducir e implementar indicadores de sostenibilidad (Katemliadis et al., 2021). Un número creciente de hoteles también han formalizado sus mejores prácticas sostenibles a través de una etiqueta certificable y/o un sistema EMS (*Energy Management System*). Las empresas que participan en la certificación a menudo informan que la principal ventaja para ellos es el proceso educativo que implica, ayudándoles a comprender claramente los requisitos de sostenibilidad y centrando su atención en los cambios que necesitan realizar en su negocio (Ayuso, 2007).

2.1 Certificaciones / estándares

En el actual contexto económico mundial, los sistemas de gestión y las normas se han convertido en un tema clave para las empresas y, al mismo tiempo, un requisito previo para la supervivencia. La presión y las crecientes demandas de varios grupos de interés, tanto internos como externos, incluidos los organismos reguladores, la comunidad, los clientes, los empleados, los proveedores y los gobiernos imponen la necesidad de adoptar tales sistemas/normas (Pamfilie et al., 2018). En la última década, se ha puesto de manifiesto la implementación de diferentes sistemas de gestión sobre temas de sostenibilidad (Ayuso, 2007) (véase Tabla 2). La certificación tiene como objetivo fomentar un comportamiento ambiental, social y cultural responsable y brindar un producto de calidad a los turistas. Proporciona un mecanismo a través del cual las empresas pueden lograr estándares voluntarios de desempeño que cumplen o superan los estándares básicos o la legislación y, lo que es más importante, verifica las afirmaciones hechas por las empresas para contrarrestar los intentos de “green washing”. Además, el proceso de certificación, o la capacitación asociada, puede ayudar a las empresas a comprender lo que deben hacer para ser consideradas sostenibles y mejorar su desempeño

(Ponnareddy et al., 2017). La principal ventaja de la certificación relacionada con el turismo sostenible es que ofrece una forma de sintetizar algunos de los muchos y también complejos propósitos y objetivos que componen la sostenibilidad, y facilita que los grupos de interés puedan distinguir claramente aquellas empresas que los están logrando. Es una de las pocas formas objetivas de permitir que aquellos que quieren promover la sostenibilidad en sus acciones y elecciones (por ejemplo, consumidores individuales, operadores turísticos y gobiernos) sepan a quién apoyar (Ayuso, 2007). Una opción es obtener certificaciones de sostenibilidad de agencias independientes creíbles, incluido el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), el Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) y el Programa de Alojamiento Ecológico de Florida (*Florida Green Lodging Program*). Esta medida es considerada por los hoteles como la estrategia sostenible más efectiva porque reduce simultáneamente los impactos ambientales negativos y proporciona una imagen sostenible (Bianco et al., 2023). La organización internacional *Sustainability Hospitality Alliance*, que aglutina a algunos de las compañías líderes en el sector, considera marcos de referencia el *WTTC Hotel Sustainability Basics* y el *Travelyst Accommodation Framework*, así como las certificaciones de GSTC para el sector hotelero, o los estándares de *Green Globe* o *Green Key Global* como uno de los estándares principales de la industria en materia de hoteles sostenibles (Sustainability Hospitality Alliance, 2023). Una de estas empresas líderes en el sector es la cadena hotelera Accor, miembro de esta alianza, que trabaja en cooperación con sus competidores hacia un futuro más sostenible. Muchos de los retos actuales en sostenibilidad como el calentamiento global o la pérdida de biodiversidad, entre otras, requieren la colaboración de todos los agentes para encontrar soluciones de forma conjunta considerando la magnitud de los desafíos actuales (Rupperstein, A., Accor Chief Sustainability Office, 2022). Otro ejemplo es la certificación *Global Ecosphere Retreats* (GER) que está considerado el más alto estándar en sostenibilidad y fue oficialmente reconocido por el Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) en el año 2015, y que se enfoca en empresas turísticas en áreas protegidas (Peters et al., 2020).

El ejemplo de los estándares ISO (International Organization for Standardization), y más concretamente las normas ISO 14000, han demostrado ser una herramienta exitosa para persuadir a las industrias de todo el mundo en el uso de estas para sus sistemas de control de la energía (EMS, siglas en inglés). Además, algunos estados y organizaciones internacionales le han otorgado mayor legitimidad al reconocer las normas ISO. Varios países, particularmente en Asia oriental y Europa, han adoptado la ISO 14000 como su norma oficial; y organismos internacionales como la OMT han reconocido las normas ISO como estándares internacionales en el marco del sistema de la Organización (Falkner 2003). La norma ISO 21401:2018 (Turismo y servicios relacionados. Sistema de gestión de la sostenibilidad para alojamientos. Requisitos)- se ha creado específicamente para hoteles sostenibles y puede ser usada en cualquier tipo de establecimiento hotelero, sin importar el tipo, tamaño o su localización y ayuda a implementar, mantener y mejorar las prácticas sostenibles (Katemiadis et al., 2021). Este estándar está alineado con la Agenda 2030 de la ONU y su implementación ayudará a las organizaciones a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, esencialmente gestionando los principales aspectos e impactos de la sostenibilidad relacionada con el negocio (De Paula et al., 2021).

Tabla 2 : Certificaciones / estándares

Propuesta para Hoteles Sostenibles	Año	Tipo	Organización	Área de actuación	Áreas comprendidas en la sostenibilidad hotelera
Green Key Global	1994	Certificación Organismo de Certificación miembro de la GSTC desde 2023	Green Key Global es una organización privada, líder en la certificación ambiental a nivel internacional, que ofrece estándares y recursos diseñados específicamente para los sectores hoteleros y de organización de reuniones y eventos.	Internacional	Propone un total de 160 acciones comprendidas en las siguientes áreas: Energía Agua Residuos sólidos Residuos peligrosos Calidad del aire (interiores) Comunidad Instalaciones del edificio Uso del suelo Gestión ambiental
Green Globe	2002	Certificación Certificación acreditada por la GSTC Organismo de Certificación miembro de la GSTC desde 2010	Green Globe es una empresa privada operativa desde el año 1992 que ofrece certificación para hoteles, atracciones, proveedores, palacios de congresos, cruceros fluviales y marítimos, campos de golf, restaurantes, spa, centros de salud y bienestar, transportes.	Internacional	Propone un total de 44 criterios distribuidos en las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión Sostenible • Social / Económico • Patrimonio Cultural • Medio Ambiente
Florida Green Lodging Program	2004	Programa de mejores prácticas gestionado por el departamento de Protección Ambiental del Estado de Florida.	El departamento de protección del medio ambiente (DEP) que designa y reconoce a establecimientos de alojamiento con un compromiso sostenible.	Florida, EE. UU.	Propone un total de 102 acciones distribuidas en las siguientes áreas: Comunicación y formación Residuos, reúso y reciclaje. Conservación del agua. Eficiencia energética Calidad del aire (interiores). Transporte sostenible.
Global Ecosphere Retreats® (GER®)	2014	Estándar utilizado para empresas turísticas privadas basadas en la naturaleza. Estándar acreditado por la GSTC desde 2015.	Preferred by Nature / The Long Run (ambas ONG). Preferred by Nature, es una ONG miembro de GSTC desde 2015.	Internacional	Propone un total de 88 acciones distribuidas en 4 áreas: <ul style="list-style-type: none"> • Conservación • Comunidad • Cultura • Comercio
GSTC Industry Criteria for Hotels and Accommodations	2016	Certificación GSTC es una organización independiente y neutral, sin ánimo de lucro.	GSTC Administra los criterios GSTC; y es organismo internacional de acreditación para la certificación en turismo sostenible.	Internacional	Propone un total de 43 acciones distribuidas en 4 áreas diferentes: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión sostenible • Social y económico • Patrimonio cultural • Medio Ambiente
ISO 21401:2018	2018	Estándar	ISO: International Organization for Standardization. Es una organización independiente y no gubernamental.	Internacional	Propone 15 acciones distribuidas en 3 áreas: Requisitos ambientales Requisitos económicos Requisitos sociales
Travalyst Accommodation Framework	2021	Mejores prácticas Mejores prácticas consultadas con la GSTC.	Travalyst Fundada por el Duque de Sussex en colaboración con Booking.com, Skyscanner, Trip.com, Visa y recientemente Google.	Internacional	Propone un total de 42 acciones distribuidas en las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none"> • Energía • Residuos • Biodiversidad y ecosistemas • Destinos y comunidad
WTTC Hotel Sustainability Basics	2023	Mejores prácticas con posibilidad de certificar	Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC siglas en inglés).	Internacional	Propone un total de 12 acciones distribuidas en 3 áreas principales: <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Planeta • Personas

Fuente: Elaboración propia. Basado en información publicada en páginas web de organizaciones

El amplio conjunto de iniciativas existentes para facilitar la integración de la sostenibilidad en el sector turístico en general, y hotelero en particular, motivan la realización de un análisis comparativo desde un enfoque holístico de la sostenibilidad de los principales estándares de sostenibilidad utilizados por las principales empresas hoteleras. Este análisis se ha planteado en el marco de esta tesis y se presenta en el capítulo 3.

3. Stakeholder a considerar: Futuros profesionales

Para tener éxito la sostenibilidad debe integrarse en todos los niveles de la organización. La integración completa significa que las acciones de la estrategia en sostenibilidad se desplieguen a todos los niveles y, por tanto, crean un ajuste entre los objetivos, metas y procesos organizacionales, siendo crucial la coordinación de los departamentos operativos. Las empresas quieren hacerlo bien haciendo el bien, y los stakeholders son vistos como socios a la hora de "cambiar el juego" para crear innovación a nivel de sistema (Missimer & Mesquita, 2022). Y a su vez, las empresas son vistas como más responsables cuanto más éstas interactúen con sus stakeholders (Greenwood, 2007).

Los stakeholders como los clientes, las comunidades locales, las agencias gubernamentales, los grupos de interés público e incluso los competidores, se consideran partes relevantes que afectan la toma de decisiones y acciones ambientales, que a su vez impactan secuencialmente a las partes interesadas (Hamzah et al., 2021). Incluso algunos investigadores mantienen que para apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y garantizar el desarrollo sostenible, es necesario incluir a las futuras generaciones en la categoría de stakeholders (Abrudan et al., 2021). Las empresas hoteleras no son transparentes en el proceso de identificación, priorización y dialogo con los grupos de interés (Bonilla-Priego & Benítez-Hernández, 2017). Existe un argumento de que el sector hotelero necesita comprender mejor las actitudes y valores de sus recursos humanos para asegurar la competitividad futura en la gestión del talento. Un área que necesita desarrollo en los futuros profesionales de la gestión y dirección de hoteles es la formación en sostenibilidad. El sector hotelero necesita futuros líderes capaces de abordar los desafíos relacionados con la sostenibilidad, que son críticos para su éxito (Goh et al., 2017). Estos son temas complejos y, como futuros gestores, los estudiantes de hostelería deben debatir, reflexionar y evaluar a fondo los problemas. Los resultados del aprendizaje deben garantizar que el estudiante pueda ser crítico, objetivo, bien informado y analítico sobre la sostenibilidad, así como ser consciente de las buenas prácticas y los conocimientos básicos. Trabajar por un futuro sostenible requiere algo más que jugar con los sistemas existentes y exige un replanteamiento en el enfoque de la práctica y la gestión empresarial (Wade, 1999).

La grandeza del sector hotelero, junto con la creciente importancia de la sostenibilidad en todo el mundo, demuestra que existe la necesidad de aumentar la responsabilidad corporativa e individual. La próxima generación heredará desafíos ecológicos y culturales (Deale & Barber, 2012). Las instituciones académicas de turismo y hostelería se enfrentan a demandas para diseñar currículos que realicen mayores esfuerzos para hacer que los graduados sean más empleables y

para cumplir con los estándares de trabajo de la industria (Goh et al., 2017). Los resultados de la mayoría de las investigaciones muestran que los estudiantes son los actores más importantes y que la falta de satisfacción de las necesidades y expectativas de los estudiantes puede afectar dramáticamente el funcionamiento de las instituciones de educación superior (Degtjarjova, et al., 2018).

En las últimas décadas, diferentes estudios han explorado la sostenibilidad en el sector turístico y hotelero desde diferentes perspectivas como la de los consumidores, los turistas o las operaciones. También se han desarrollado estudios sobre las percepciones de los turistas o de los trabajadores en temas relacionados con la sostenibilidad en la industria; aun así, poca atención ha recibido el punto de vista de los estudiantes (Lee & Tsang, 2013). En relación con las expectativas de los estudiantes, uno de estos estudios fue el realizado por Enghagen y Hott (1992) que estudiaron las percepciones de los estudiantes sobre temas de sostenibilidad en el sector turístico y hotelero. En este estudio se les pidió que nombraran los 5 temas prioritarios en temas de sostenibilidad y varios temas surgieron como los más importantes, como la contaminación del agua y del aire, la gestión de los residuos sólidos, las condiciones laborales, la discriminación, la discriminación por raza o la discriminación por sexo (Weaver et al., 1997). Los estudiantes son los líderes del futuro, por lo que su percepción sobre sostenibilidad es indudablemente fundamental para la equidad y la justicia (Lee & Tsang, 2013). Es importante investigar las percepciones de los estudiantes. El sector hotelero puede beneficiarse de la perspectiva de los estudiantes que están realizando estudios sobre hotelería, pero no están inmersos en el día a día al que están expuestos los profesionales. Por otro lado, la relativa inexperiencia hace que los estudiantes estén menos corrompidos que los profesionales con experiencia más reacios a pensar “fuera de la caja” (Enghagen et al., 1992). Estudiar las perspectivas de los stakeholders ayudaría a comprender mejor el desarrollo de los compromisos con la sostenibilidad que tienen las principales cadenas hoteleras (Jones et al., 2014).

A pesar de la importancia que adquiere las futuras generaciones en el concepto de sostenibilidad, en la medida de nuestro conocimiento, no existen estudios que hayan analizado las percepciones de los futuros directivos del sector hotelero teniendo en cuenta entornos de incertidumbre, ni cómo cambios en el entorno han podido cambiar las percepciones. Estos gaps de investigación han dado pie al desarrollo de los capítulos 4 y 5 de esta tesis.

4. Bibliografía

Abbot, K.W. (2012). Engaging the public and the private in the global sustainability governance. *International Affairs* 88: 3 (2012) 543-564.

Abrudan, L.-C., Matei, M.-C. & Abrudan, M.-M. (2021). Towards Sustainable Finance: Conceptualizing Future Generations as Stakeholders. *Sustainability*, 13, 13717. <https://doi.org/10.3390/su132413717>

- Ahmad, R., Abdullah, J. E., Zainol, N. A., & Ramely, A. (2023). Attracting customers using sustainability: A look at The Datai, Langkawi. *Journal of Business Management and Accounting*, 13(1) January, 57-78. <https://doi.org/10.32890/jbma2023.13.1.3>
- Ayuso, S. (2007). Comparing Voluntary Policy Instruments for Sustainable Tourism: The Experience of the Spanish Hotel Sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(2), 144-159. <https://doi.org/10.2167/jost617.0>
- Bianco, S., Bernard, S., & Singal, M. (2023). The impact of sustainability certifications on performance and competitive action in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103379. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103379>
- Bonilla-Priego, M. J., & Benítez-Hernández, P. M. (2017). El diálogo con los grupos de interés en las memorias de sostenibilidad del sector hotelero español. *Revista de Contabilidad*, 20(2), 157-166. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.10.002>
- Brammer, S., Hojmosse, S., & Marchant, K. (2012). Environmental Management in SMEs in the UK: Practices, Pressures and Perceived Benefits. *Business Strategy and The Environment*, 21(7), 423-434. <https://doi.org/10.1002/bse.717>
- Collins, E., Roper, J., & Lawrence, S. (2010). Sustainability practices: trends in New Zealand businesses. *Business Strategy and The Environment*, 19(8), 479-494. <https://doi.org/10.1002/bse.653>
- Comisión Europea. (2020, 11 marzo). *Comunicado de Prensa: Modificar nuestras pautas de producción y consumo: El nuevo Plan de acción para la economía circular muestra el camino hacia una economía competitiva y climáticamente neutra de consumidores empoderados*. [Comunicado de prensa]. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/es/ip_20_420/IP_20_420_ES.pdf
- Cvelbar, L. K., & Dwyer, L. (2013). An importance–performance analysis of sustainability factors for long-term strategy planning in Slovenian hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(3), 487-504. <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.713965>
- Dacin, M. T., Oliver, C., & Roy, J. P. (2007). The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28 (2), 169–187. <https://doi.org/10.1002/smj.577>
- Deale, C. S., & Barber, N. (2012). How Important Is Sustainability Education to Hospitality Programs? *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 12(2), 165-187. <https://doi.org/10.1080/15313220.2012.678211>
- Degtjarjova, I., Lapina, I., & Freidenfelds, D. (2018). Student as stakeholder: “voice of customer” in higher education quality development. *Marketing i menedžment innovacij*, 2, 388-398. <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.2-30>
- De Paula, L. B., Gil-Lafuente, A. M., & Alvares, D. F. (2021). A contribution of fuzzy logic to sustainable tourism through a case analysis in Brazil. *Journal of Intelligent and Fuzzy Systems*, 40(2), 1851-1864. <https://doi.org/10.3233/jifs-189191>

- Enghagen, L. K., & Hott, D. D. (1991). Students' Perceptions of Ethical Issues in the Hospitality and Tourism Industry. *Hospitality research journal*, 15(2), 41-50. <https://doi.org/10.1177/109634809201500206>
- Elkhwesky, Z., Salem, I. E., Varmus, M., & Ramkissoon, H. (2022). Sustainable practices in hospitality pre and amid COVID -19 pandemic: Looking back for moving forward post-COVID - 19. *Sustainable Development*, 30(5), 1426-1448. <https://doi.org/10.1002/sd.2304>
- Falkner, R. (2003). Private Environmental Governance and International Relations: Exploring the Links. *Global Environmental Politics*, 3(2), 72-87. <https://doi.org/10.1162/152638003322068227>
- Fennell, D. A., & Cooper, C. (2020). *Sustainable Tourism: Principles, Contexts and Practices*. Channel View Publications.
- Florida Department of Environmental Protection. (s. f.). Recuperado 30 de marzo de 2023, de <https://floridadep.gov/osi/green-lodging>
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30-42. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.009>
- Global Sustainable Tourism Council. (s. f.). Recuperado 28 de marzo de 2023, de <https://www.gstcouncil.org>
- Goh, E., Muskat, B., & Tan, A. E. (2017). The nexus between sustainable practices in hotels and future Gen Y hospitality students' career path decisions. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 17(4), 237-253. <https://doi.org/10.1080/15313220.2017.1362971>
- Green Globe. (s. f.). Recuperado 30 de marzo de 2023, de <https://www.greenglobe.com/>
- Green Key Global. (s. f.). Recuperado 30 de marzo de 2023, de <http://www.greenkeyglobal.com/>
- Green View & World Travel and Tourism Council. (2022). Green Lodging Trends Report 2022. En *Green View*. [https://greenview.sg/wp-content/uploads/2022/12/Green Lodging Trends Report 2022.pdf](https://greenview.sg/wp-content/uploads/2022/12/Green_Lodging_Trends_Report_2022.pdf)
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
- Global Sustainable Tourism Council (2016): "GSTC Criteria & Indicators Hotels and Tour Operators". Disponible en: http://www.gstcouncil.org/images/Integrity_Program/Criteria/GSTC-Hotel_Industry_Criteria_with_hotel_indicators_21-Dec-2016_Final.pdf (Visitada en septiembre 2022)
- Hamzah, H., Karim, M. K. A., Aziz, Y. A., & Kasim, A. (2021). Environmental management practices in the SME hospitality industry: Mediating impact of managers' commitment to institutional pressures and EMS implementation. *Journal of Emerging Economies and Islamic Research*, 9(3), 1. <https://doi.org/10.24191/jeeir.v9i3.11557>

- International Union for Conservation of Nature. (s. f.). Recuperado 28 de marzo de 2023, de <https://www.iucn.org/>
- ISO 21401:2018. (s. f.). ISO. Recuperado 30 de marzo de 2023, de <https://www.iso.org/standard/70869.html>
- Jones, P., Hillier, D. & Comfort, D. (2014). Sustainability in the global hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 5–17. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2012-0180>
- Katemiadiadis, I., Kolongou, E. S., & Drousiotis, P. (2021). Rising sustainability standards: the Cyprus Sustainable Tourism Initiative. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/whatt-07-2021-0096>
- Kiron, D. (2012). Sustainability nears a tipping point. *Strategic Direction*, 28(7). <https://doi.org/10.1108/sd.2012.05628gaa.012>
- Lee, L. Y., & Tsang, N. K. F. (2013). Perceptions of Tourism and Hotel Management Students on Ethics in the Workplace. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 13(3), 228-250. <https://doi.org/10.1080/15313220.2013.813323>
- Missimer, M. & Mesquita, P.L. (2022). Social Sustainability in Business Organizations: A Research Agenda. *Sustainability*, 14, 2608. <https://doi.org/10.3390/su14052608>
- Muresan, I., Harun, R., Arion, F., Oroian, C., Dumitras, D. E., Mihai, V., Ilea, M., Chiciudean, D., Gliga, I. D., & Chiciudean, G. (2019). Residents' Perception of Destination Quality: Key Factors for Sustainable Rural Development. *Sustainability*, 11(9), 2594. <https://doi.org/10.3390/su11092594>
- Mohamadi, S., Abbasi, A., Kordshouli, H. R., & Askarifar, K. (2021). Conceptualizing sustainable-responsible tourism indicators: an interpretive structural modeling approach. *Environment, Development and Sustainability*, 24(1), 399-425. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01442-9>
- OECD. (2022). *OECD Tourism Trends and Policies 2022*. OECD Publishing.
- OECD Tourism Committee. (s. f.). OECD. Recuperado 28 de marzo de 2023, de <https://www.oecd.org/cfe/tourism/oecd-tourism-committee.htm>
- Olya, H., Altinay, L., Farmaki, A., Kenebayeva, A. S., & Gursoy, D. (2021). Hotels' sustainability practices and guests' familiarity, attitudes and behaviours. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(7), 1063-1081. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1775622>
- Oxenswärdh, A. (2020). Sustainability Practice at Hotels on the Island of Gotland in Sweden – an exploratory study. *European journal of tourism, hospitality and recreation*, 10(3), 203-212. <https://doi.org/10.2478/ejthr-2020-0018>
- Pamfilie, R., Firoiu, D., Croitoru, A., & Ionescu, G. H. (2018). Circular Economy - A New Direction for the Sustainability of the Hotel Industry in Romania?. *Amfiteatru Economic*, 20(48), 388. <https://doi.org/10.24818/ea/2018/48/388>

Peters, S. J., Font, X., & Bonilla-Priego, M. J. (2020). Why organizations join voluntary sustainable tourism associations: Implications for membership and sustainability monitoring systems. *International Journal of Tourism Research*, 22(3), 325-335. <https://doi.org/10.1002/jtr.2338>

Ponnappureddy, S., Priskin, J., Ohnmacht, T., Vinzenz, F. & Wirth, W. (2017). The influence of trust perception on German tourists' intention to book a sustainable hotel: a new approach to analyzing marketing information. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 970-988.

Porter, M.E. (1991) America's Green Strategy. *Scientific American*, 264 (4), 168. <http://dx.doi.org/10.1038/scientificamerican0491-168>

Preferred by Nature. (s. f.). Recuperado 30 de marzo de 2023, de <https://preferredbynature.org/es>

Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. (1987). En *United Nations*. United Nations. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Ruppenstein, A. (2022, 5 septiembre). Welcome to the Sustainability Revolution. *Canadian Travel Press*. https://www.travelpress.com/digital_editions/welcome-to-the-sustainable-revolution/

Sherry, E., Halseth, R., Fondahl, G., Karjala, M., & Leon, B. (2005). Local-level criteria and indicators: an Aboriginal perspective on sustainable forest management. *Forestry*, 78(5), 513-539. <https://doi.org/10.1093/forestry/cpi048>

Spilker, G. (2012). Helpful Organizations: Membership in Inter-Governmental Organizations and Environmental Quality in Developing Countries. *British Journal of Political Science*, 42(2), 345-370. <https://doi.org/10.1017/s0007123411000329>

Streimikiene, D., Svagzdiene, B., Jasinskas, E., & Simanavicius, A. (2021). Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review. *Sustainable Development*, 29(1), 259-271. <https://doi.org/10.1002/sd.2133>

Summers, J. K., McCullough, M., Smith, E. A., Gwinn, M. R., Kremer, F., Sjogren, M., Geller, A. I., & Slimak, M. W. (2014). The Sustainable and Healthy Communities Research Program: The Environmental Protection Agency's Research Approach to Assisting Community Decision-Making. *Sustainability*, 6(1), 306-318. <https://doi.org/10.3390/su6010306>

Sustainability Hospitality Alliance. (2023). Our Work. <https://sustainablehospitalityalliance.org/our-work/pathway/>

Sustainability Hospitality Alliance. (s. f.). Recuperado 28 de marzo de 2023, de <https://sustainablehospitalityalliance.org/>

Sustainable Travel Report 2022. (2022). En *Booking.com*. Booking.com. <https://globalnews.booking.com/climate-community-and-choice-bookingcom-reveals-the-trends-shaping-sustainable-travel-in-2022/>

The Pacific Asia Travel Association. (s. f.). PATA. Recuperado 28 de marzo de 2023, de <https://www.pata.org/about-pata>

Travalyst. (s. f.). Recuperado 30 de marzo de 2023, de <https://travalyst.org/>

United Nations. (2015). TRANSFORMING OUR WORLD: THE 2030 AGENDA FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. En https://www.un.org/pga/wp-content/uploads/sites/3/2015/08/120815_outcome-document-of-Summit-for-adoption-of-the-post-2015-development-agenda.pdf

UNWTO (2001). Global Code of Ethics for Tourism. For Responsible Tourism. En <https://www.unwto.org/global-code-of-ethics-for-tourism> (A/RES/56/212). United Nations World Tourism Organization. Recuperado 21 de diciembre de 2001, de https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/imported_images/37802/gcetbrochureglobalcodeen.pdf

UNWTO (2013). *Sustainable Tourism for Development: Guidebook: Enhancing Capacities for Sustainable Tourism for Development in Developing Countries*.

UNWTO (2023a). El turismo internacional se situó en 2022 al 63% del nivel previo a la pandemia, con Europa y oriente medio a la cabeza. Recuperado 29 de marzo de 2023, de <https://www.unwto.org/es/evaluacion-del-impacto-de-la-covid-19-en-el-turismo-internacional>

UNWTO (2023b). *Sustainable Development*. <https://www.unwto.org/sustainable-development>. Recuperado 15 de marzo de 2023, de <https://www.unwto.org/sustainable-development>

UNWTO (2023c). *Nuestra Historia*. UNWTO. Recuperado 28 de marzo de 2023, de <https://www.unwto.org/es/omt-historia>

UNWTO (2023d). *Hotel Energy Solution 2023*. Recuperado 16 de marzo de 2023, de <https://www.unwto.org/hotel-energy-solution-2023>

Wade, J. A. (1999). Students as environmental change agents. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 251-255. <https://doi.org/10.1108/09596119910272801>

Weaver, P. A., Choi, J. G., & Kaufman, T. J. (1997). Question Wording and Response Bias: Students' Perceptions of Ethical Issues in the Hospitality and Tourism Industry. *Journal of hospitality & tourism education*, 9(2), 21-26. <https://doi.org/10.1080/10963758.1997.10685307>

World Travel and Tourism Council. (2021). *Global Economic Impact and Trends 2021*. En <https://wttc.org/research/economic-impact>. <https://wttc.org/research/economic-impact>

World Travel and Tourism Council. (2022). *Global Economic Impact and Trends 2022*. En <https://wttc.org/research/economic-impact>. <https://wttc.org/research/economic-impact>

WTTC. (s. f.). *Hotel Sustainability Basics*. World Travel and Tourism Council. Recuperado 30 de marzo de 2023, de <https://wttc.org/initiatives/hotel-sustainability-basics>

World Travel and Tourism Council. (s. f.). *Sustainable Growth*. Recuperado 28 de marzo de 2023, de <https://wttc.org/initiatives/sustainable-growth>

Capítulo 3: Analysis of integration of sustainability in sustainability certifications in the hotel industry¹

Abstract

There is a worldwide consensus that sustainability is the main basis for the recovery of tourism. In this context, tools, and standards play a significant role to facilitate the integration of the principles of sustainable tourism in practice. Within the tourism sector, the hotel industry is one of the key industries with a high growth rate. The main objective is to conduct an analysis based on the concept of sustainability in the sustainability certifications of the hotel industry, delving into those certifications adopted by the largest hotel companies. For this purpose, a comparative analysis of the certification criteria is conducted using as a basis the World Sustainable Tourism Council (GSTC). This article evidences the primacy of the environmental dimension and establishes recommendations that guide holistic and integrated sustainability strategies from a comprehensive perspective that allow the recovery of tourism in general and the sustainable hotel industry in particular.

Keywords: Sustainable tourism; hotel industry; sustainability certifications; sustainability criteria, Global Sustainability Tourism Council (GSTC).

¹ Este capítulo ha sido íntegramente publicado en la revista *Frontiers in Sustainability*, DOI: 10.3389/frsus.2023.1116359. Citar este capítulo como: Rodríguez-García, R., Ferrero-Ferrero, I., & Fernández-Izquierdo, M. Á. (2023). Analysis of integration of sustainability in sustainability certifications in the hotel industry. *Frontiers in Sustainability*, 4, 1116359.

1. Introduction

At the global level, travel and tourism is the main economic sector and the major GDP and employment contributor for several countries, which represents more than 10% in global GDP and global employment (WTTC, 2021). In recent years, tourism and COVID-19 have been the epicenter of all international discussions and economies (Sigala 2020). COVID-19 has caused an enormous and international economic impact, in particular, a loss of US\$ 1.2 trillion in export revenues from tourism and 120 million direct tourism jobs, as well as it has originated the largest decrease in the history (UNWTO, 2020). According to UNWTO (2020), the unique position for its recovery should be based on the concept of sustainability. Therefore, sustainability is understood as a cornerstone for the responsible recovery of the tourism sector. The recovery of the sector should build on the UNWTO Global Guidelines to Restart Tourism, with the aim to emerge stronger and more sustainable from the COVID-19 crisis (UNWTO, 2020). In fact, companies that have overcome the pandemic should integrate sustainability in their activities to create products more resilient to future pandemics, as well as meeting the greater demand for sustainable products (Lew, 2020).

In this context, the principles of sustainable tourism (Sustainable Tourism for Development Guidebook, 2013) are mainly based on three aspects. First, make proper use of natural resources, maintaining essential ecological processes and helping to preserve natural heritage and biodiversity. Second, to respect the sociocultural authenticity of the communities receiving tourism, preserving the cultural heritage, traditional values and contributing to understanding and tolerance between cultures. Third, to ensure economically viable and lasting operations, facilitating socioeconomic benefits to all stakeholders, including stable employment and opportunities for economic growth, as well as social services to local communities, helping to reduce poverty. Therefore, given the impact of the tourism in the three dimensions, it is important that the development of the tourism sector addresses all the dimensions of the sustainability from a holistic perspective (Streimikiene, et al., 2021). Additionally, the sustainability also has a substantial impact on destination branding (Buhalis and Park, 2021)

Sustainable tourism development requires the involvement of all stakeholders, including academia, and strong political leadership to ensure broad participation and consensus among the parties, becoming the sustainability a key concept for the future of tourism governance (Paunovic et al, 2020). It is a continuous process that requires constant control of impacts, introducing both preventive and corrective measures that may be necessary. In this context, the academia should promote tools and standards that facilitate the integration of the principles of sustainable tourism in practice (UNEP and UNWTO, 2005).

Within the tourism sector, the hotel industry is one of the key industries with a high growth rate. Similarly, the hotel industry imposes numerous impacts on the natural, social, and economic environment, contributing to climate change, noise and environmental pollution, loss of biodiversity, waste generation, among other environmental, economic, and social issues (de Grosbois, 2012). Faced with this situation, hotels must develop strategies that allow them to manage their impacts, taking advantage of operational, administrative, and financial resources and, at the same time, they must be able to respond to the demands of the stakeholders (dos Santos et al., 2017). These strategies are known as sustainable strategies, understanding the

concept of sustainability as those voluntary activities that demonstrate the integration of social and environmental concerns in the operations of companies, as well as in their interactions with stakeholders (van Marrewijk, 2003). In addition, sustainability concept has been addressed in the literature under the holistic perspective, which requires equilibria among economic, environmental, and social aspects in the short, long- and longer-term effects of their operations (Lozano, 2008; 2015; Muñoz et al. 2018).

In the specific case of hotel companies, different studies indicate that more and more these companies are engaged in activities related to sustainability and communicate their efforts in this matter to their guests, and to the public (de Grosbois, 2012). Moreover, they show concern for managing the negative impact that their operations may cause to society or the environment. This growing trend is mainly explained by fierce competition in the sector, exigent customer demand, and reputation management and brand protection (Brown et al., 2009). Additionally, both international organizations and the academic world (Buhalis and Costa, 2006) have promoted sustainable management through guidelines and proposals for management tools. All these factors have led to the proliferation of many certifications on issues related to sustainability management in the hotel industry (Buckley, 2013; Dunk et al., 2016; Font and Harris, 2004; Font; Wood; Black and Crabtree, 2007; Haaland and Aas, 2010; Jarvis et al., 2010; Margaryan and Stensland, 2017; Martínez et al., 2019).

These sustainability certifications serve as viable instruments to help mitigate the negative impact of certified companies, but also to favour a positive impact (Prakash and Potoski, 2007; Martinez et al., 2019). Certifications have been the object of study on many occasions (Font, Wood, Black and Crabtree, 2007; Font and Buckley, 2001; Esparona et al., 2014; Bianco et al, 2023) both from the perspective of the consumer and the company (Aguilar and Vlosky, 2007; Esparon, Stoeckl, and Gyuris, 2013; Rowe and Higham, 2007; Esparona et al., 2014). Certifications emphasize performance in the economic areas and hotel market value (Bilbao and Bilbao 2020; Bernard and Nicolau, 2022) and areas of people, planet, and profit (Melo and Wolf, 2005; Esparona et al. 2014), and ensure that certified companies meet sustainability standards. In this way, certifications are understood as a mean to the commitment of a company towards sustainability (Battaglia et al., 2017), at the same time, which help consumers to identify “responsible” companies (Chamorro and Banegil, 2006; Esparona et al., 2014). In addition, in the context of COVID-19, sustainability certifications have been evidenced as mediators in the relationship between CSR strategies and hotel resilience (Marco-Lajara et al., 2022).

Most articles have been studied from the point of view of how having a certification influences on performance, or on expectations of consumers, even the relation with hotel business and the sustainability from a holistic and integrated perspective (Spenceley, 2019; and dos Santos et. al 2017; Bianco et al., 2023). Furthermore, Dos Santos, Piccini, and Jasmin (2017) consider that managers of hotels can align their strategic analysis to economic, environmental, social, political, and cultural dimensions, i.e., to a holistic concept of sustainability. However, as far as we know, the concept of sustainability adopted by the sustainable hotel certifications and what aspects of sustainability they include have not been analyzed. Given the signalling purpose (with a specific logo) that represents the sustainable certifications for the external stakeholders (Battaglia, 2017) and given the criticisms of greenwashing that could receive the sustainability certifications

(Esparon et al., 2014; Mzembe et al., 2020), it is important to explore to what extent the most used certifications are promoting a real holistic approach of sustainability, without showing a limited vision of sustainability.

Despite all the studies done on certifications in hotel industry, in academia, three following questions remain to be addressed and which are the main objective of this paper:

Q1- Which certifications are the most accepted in large companies in the industry?

Q2-What do these certifications include (or do not include) compared to the sustainable benchmark in the industry?

Q3-How could these certifications be improved to promote the resilience of the sector?

Trying to answer these questions, this study carry out an analysis to identify what are the certifications adopted by the large companies in the industry, how the concept of sustainability is applied in this sustainability certifications of the hotel industry, and make proposals to improve the certifications for hotels in terms of a holistic approach of sustainability that allow the recovery of the hotel industry and, consequently, of the tourism sector to be accelerated.

Therefore, in the following section we collect from the theoretical background on certifications in the hotel industry; in section 3 we present the methodology, in the section 4 show de results of the analysis descriptive and comparative of sustainability certificates against the sustainable benchmark in the industry, in section 5 we suggest as a conclusion some improvement proposals for the recovery of the hotel industry, and finally we collect the references used.

2. Concept Framework

2.1. Background on sustainable tourism certifications and their application in the hotel industry

Tourism certifications can be defined as a voluntary procedure, where a third party ensures in writing, granting a badge, that the facility, product, process, or service meets the established standards and requirements (Spenceley, 2019). In the case of sustainable tourism certifications, the established standards and requirements focus on environmental, cultural, and socioeconomic issues (Spenceley and Bien, 2013). The purpose for a sustainability certificate can be varied, such as promoting sustainability in the supply chain, attracting a more sustainable-minded clientele, informing visitors about environmental performance and corporate social responsibility, but perhaps one of the most important is cost reduction through better environmental management (Font & Buckley, 2001; Geerts, 2014; Molina-Azorin et al., 2015; Peiro-Signes, 2014; Dunk et al., 2016). Sustainability certifications can be developed by different organizations such as non-profit organizations, private tourism organizations, governments, or multi-stakeholder groups. In addition, they can be classified by the method used to measure the impact, differentiating certifications based on performance or certifications based on processes or procedures.

Hotel-related certifications vary based on several factors, such as their application, region, complexity, price, methodology or topics, even in some cases the certifications are ambiguous, and the assessment methods present a lack of consistency and objectivity (Font and Harris, 2004). There are different certifications that deal with sustainability from different aspects such as: energy, water or waste management; commitment to the community; cultural and heritage conservation; architecture and design; practices related to human rights or sustainable purchasing management; or there are even certifications that cover all these issues such as the International Tourism Partnership (ITP, 2016).

Despite the heterogeneity of sustainable certifications, the specialized literature highlights the standard “Global Sustainable Tourism Council” (GSTC) as a benchmark in sustainability in the tourism sector (Spenceley, 2019), and which is applicable to the entire tourism sector (GSTC, 2016). GSTC manages the world standards for sustainability in tourism; and offers international accreditation for Sustainable Tourism Certification Bodies. GSTC criteria were created to provide a common understanding around the world of 'sustainable tourism' and are the minimum any tourism business should aspire to achieve. They are organized around four main themes: effective planning for sustainability, maximizing social and economic benefits for the local community, enhancing cultural heritage, and reducing negative impacts on the environment.

In the case of the hotel industry, the main reasons that support a sustainability certification, according to ITP (2016) are: an independent evaluation of the impacts of a company; the identification of areas for improvement in management processes; providing a competitive advantage over competitors; the increase in sales by attracting more responsible clients and complying with the requirements established by some tour operators, meeting the expectations of some interest groups that demand more information about the impact (both positive and negative) of the companies or the increase efficiency and reduction of operating costs. In addition, Battaglia (2017) also highlights that the certifications could train managers about how to implement sustainability in their businesses, stimulate the continuous improvement approach, and could increase the ability of external stakeholders to distinguish between green washing practices and real sustainability ones. Moreover, recently, Bianco et al. (2023) have evidenced that sustainable certifications can contribute to create competitive advantage.

Despite the previously mentioned benefits, limitations, and restrictions to the adoption of certifications have also been highlighted in the literature (Mzembe et al., 2020; Spenceley and Bein, 2013; Rome et al., 2006, Tepelus and Córdoba 2005). Among the most cited, we can mention the following: lack of regular and solid financing to finance certification programs to limit excessive dependence on contributions from institutions that obtain certification; primacy of the environmental dimension with a focus on cost savings; disconnection between certifications and tour operators that promote sustainable tourism; ignorance of sustainability certifiers by users, so they do not give it added value; implementation of certifications in hotels exclusively for promotional purposes without entailing sustainable management; large number of tourism certifications with limited transparency in their processes that makes it difficult for users to know their real meaning in terms of sustainability; and difficulty in capturing and especially retaining certified institutions. In this sense, Mzembe et al., (2020) tries to explain the ineffectiveness of certifications to attract and retain members through collective behaviors,

such as the free-rider problem referred to firms which may want to enjoy a reputation for environmental responsibility without having to actually pay the costs of being environmentally responsible (Prakash & Potoski, 2007), and avoidance of responsibilities among members along with insufficient monitoring and sanction systems.

To overcome these limitations, Spenceley (2019) explored the main incentives that could be applied to encourage the adoption of sustainability certifications in hotels through a survey of eighty stakeholders in the African context. Among the main reasons he highlighted tax relief and financial incentives, preferential promotion by national bodies, support for online booking platforms for sustainable tourism, more information on the benefits and costs of its adoption and the link of certifications to sustainable tourism itineraries. Along these same lines, Tepelus and Córdoba (2005) highlight a series of challenges that sustainable tourism certifications must address, among which we highlight: i) greater promotion of preventive measures in certification systems so that they also become a tool to mitigate sustainability risks for both large and small hotels; ii) a greater understanding of how hotels are currently using said certifications, which in turn contributes to creating new actions to promote the correct use of said certifications; iii) greater integration of the individual performance of a hotel within the framework of a region, to create a sustainable tourism choice as a whole, where local authorities have an active role in controlling, verifying and planning tourism activities; iv) greater transparency of certification processes and greater control of said processes by public institutions; v) include social and cultural aspects in the certifications and avoid the supremacy of the environmental dimension associated with cost reduction.

After highlighting the benefits, limitations and challenge of the sustainable certifications, this study aims to contribute to give an answer to three main questions mentioned above (Q1, Q2 and Q3), to these challenges by identifying and exploring the content made public by the certifications that large companies in the hotel industry have adopted. Before delving into the certifications most accepted by large hotel companies according to the number of guest rooms and number of hotels, the following section makes a brief presentation of the main characteristics of sustainability certifications for hotels in general terms. This research analyses voluntary sustainable certifications of hotels and compares them to the framework proposed by the GSTC.

2.2. Sustainability certifications for hotels

This section analyses a set of internationally recognized sustainability certifications for hotels. Currently there are at least one hundred hotel certifications that address various forms of sustainable tourism, each has its own certification programme and variable adherence (Spenceley 2019). According to the Sustainable Hospitality Alliance (2021), the most recognized certifications are Earth Check, Green Globe, Green Key, Travelife Sustainability and EU Ecolabel, highlighting the GSTC Criteria as an international sustainable standard for certifications. These certifications are focused on the processes followed in the activity of the hotel; however, there are other type of certifications based on the building of the hotel (Chi et al. 2022), such as LEED, which are out of the scope of this study.

In the first place, it is worth mentioning the heterogeneity of subsectors related to the hotels on which the certifications under study deal. Most of the certifications focus on hotels and other types of tourism companies: guest houses, campsites, tour operators, travel agencies, vacation rentals, golf clubs, restaurants, tourist attractions, museums, events, parks, beaches, among others. There is also a broad range of certification bodies, which uses different metrics to evaluate the sustainability aspects.

Secondly, it can be noted that a large number of these certifications are recognized by the GSTC (for example: Certification for tourism sustainability in Costa Rica; Earthcheck Company Standard; Eco Certification Malta). The GSTC is a benchmark in sustainability in the tourism sector (Spenceley, 2019). The GSTC established and managed an international standard for sustainable tourism to bring coherence for sustainable tourism destination (Spenceley, 2019). Through extensive consultation processes, the GSTC established in 2016 globally recognised criteria for sustainable tourism at the hotel industry. The GSTC can also recognise or approve sustainable tourism certification standards and processes that meet or surpass the relevant GSTC Criteria (GSTC, 2016). The GSTC certifies the sustainability of hotels according to its standards, and by offering a list of sustainable accommodations (Rylance and Spenceley, 2016).

Third, the certifications address a broad spectrum of sustainability areas, including, among other topics, the following: natural impacts, climate change, waste management and recycling; energy and water; green purchasing and chemicals, care for the environment, land use planning, biodiversity, sustainable materials, resource conservation, indoor health, pollution control, transportation, social welfare, innovation, culture local, health, safety, communication, transparency (information to clients), clients, human rights, indigenous communities, fair labor conditions (fair hiring and protection of employees), philanthropy, projects social, food and beverage, purchasing and the supply chain, efficient company management, circular economy, local employment, fair trade, local entrepreneurs and sustainable architecture. Focusing on the themes, there is a wide diversity in the terms contemplated, although, except for those mono-themed certifications related to environmental aspects, the certifications focus on aspects corresponding to the three dimensions of sustainability: environmental, social, and economic. On the other hand, the scant coverage of issues related to impacts throughout the supply chain and corporate governance can be highlighted.

In the following sections, this work analyzes the content of the main certifications adopted by large companies in the hotel sector.

3. Methodology

This study presents a qualitative approach about the concept of sustainability in the sustainability certificates of the main hotels in the world. This qualitative approach allows us to provide an in-depth analysis about the integration of the different aspects of sustainability in tourism. For that end, the study analyzes the information offered by companies on their corporate websites as a source of public, accessible and objective data. The qualitative approach has been widely used for academic papers on sustainability in the hotel industry (e.g., Arnedo,

et. al, 2021; Serano-Baena, et. al, 2020; and Verma, et. al 2018) and recommended by Sakao et al (2023) to research process in management when it is categorized as constructivism.

The first step, in order to answer Q1, is to identify the certifications mainly accepted by the hotel industry. The selection of the hotel sample was based on the ranking of the one hundred most important hotel companies worldwide, which is based on number of guestrooms and number of hotels, published in 2020 by the specialized magazine *Hotels Magazine* ("Hotel 325", 2020:22). Next, the corporate websites of the initial sample were reviewed. Three companies were not considered in the final sample (97 hotel companies) since they do not offer information in English language. Subsequently, the public information on sustainability available on their corporate websites or in their sustainability reports was reviewed in order to identify the related certifications.

Once the sustainability certifications adopted by the large hotels have been identified, a descriptive analysis of each certification and a comparative analysis will be conducted based on the criteria for sustainable hotels proposed by the GSTC, which is a widely recognized reference worldwide in the hotel sector (Spenceley, 2019). The descriptive analysis was based on the following variables: scope of the certification (national or international), first year of the certification, number of indicators, sustainability dimensions addressed. In particular, the comparative analysis of the certifications analysed was conducted according to the criteria proposed by the GSTC, to answer Q2. The GSTC proposes a total of 46 criteria distributed in the following four areas: Demonstration of effective sustainable management (which includes a total of 14 criteria); Maximization of social and economic benefits for the local community and minimization of negative impacts (with 9 criteria); Maximization of benefits for cultural heritage and minimization of negative impacts (with 4 criteria); Maximization of benefits to the environment and minimization of negative impacts (with 19 criteria).

This study applied a content analysis procedure for the comparison, observing if each of the 46 criteria was addressed in each certification. Content analysis is a research method used for interpreting data according to their context in an objective and rigorous way (Krippendorff, 1980). The interpretation phase was developed following Roman et al. (1999) process. The criteria of GSTC in each certification were analyzed independently by two of the authors and they compared the results after the extraction. In case of dissent, a third author entered the process to decide the final classification.

Finally, the authors examine the results and discuss how the certifications in sustainability of hotels could improve in order to promote the resilience of the sector (to answer Q3).

4. Results

4.1. Descriptive analysis of sustainability certifications adopted by the hotel industry.

It was found that a total of 44 of the 97 largest hotel companies shared some type of information related to sustainability, although only 31 companies published a report on the actions or measures implemented by the hotel group. The rest mentioned to a greater or lesser extent the different actions, agreements or certifications obtained by the company, but did not provide a

report on their website to delve into the aspects of sustainability. Third, those certifications adopted by each of the hotels included in the final sample were identified. Focusing on certifications, it was observed that 35 companies had some type of certification, and a total of 25 companies opted for sustainable hospitality certifications.

Table 1 shows the main characteristics of the certifications analysed and the number of companies that adopt each of them. We can differentiate in international and local level.

Table 1. Sustainability certifications adopted by the hotel industry (large hotels) and descriptive analysis of the certifications.

Certification	Scope	Foundation	Total indicators	Env. Impacts	Social Impacts	Economic Impacts	Num. of hotel groups
Biosphere Responsible Tourism (ITR)	International	1995	41	X	X	X	1
Certificación para la sostenibilidad turística en Costa Rica	Local	2018	75	X	X	X	1
Earthcheck Company Standard	International	1987	n.a.	X	X	X	3
Ecotourism Kenya Ecorating Certification Scheme	Local	2002	30	X	X	X	1
EU Ecolabel	International	1992	61	X	-	-	1
Green Globe	International	1990	41	X	X	X	5
Green Growth 2050	International	2015	More than 400	X	X	X	1
Green Key	International	1994	131	X	X	X	5
Green Key Global Eco Rating	International	1998	n.a.	X	X	X	1
Green Seal	Local	1989	n.a.	X	-	-	1
Nordic Swan	International	1989	39	X	-	-	2
Travelife Sustainability Tourism	International	2007	161	X	X	X	3

Source: Own elaboration based on information published by companies on their websites or sustainability reports

In the following paragraphs this study presents the certifications analyzed classified by their scope (international or local).

International certification:

Green Globe (<https://www.greenglobe.com>) is that was created in 1990. Environmental, social, and economic impacts in their proposed indicators (41 indicators). The environment represents 42% of the total number of indicators, 22% of these can be categorized within the social impact of the organization. This certification is committed to indicators related to cultural heritage, accounting for 10% of the total.

Green Key (<https://www.greenkey.global>) international certifications that was created in 1994. It has 131 indicators in total, and it presents a majority of indicators related to the environment.

In fact, 65% of the total indicators fall into this category, while the social pillar of sustainability has less presence in the total number of indicators, accounting for 15% of the total.

Earthcheck Company Standard (<https://earthcheck.org/what-we-do/certification/>) was founded in 1987. It works internationally and deals with environmental, social and economic impacts in its proposal. Consulting the Earthcheck website, there is no specific information available on the areas, the information presented is general topics and therefore it does not publish information regarding the indicators.

Travelife Sustainability in Tourism (<https://travelifesustainability.com>), founded in 2007, that work internationally with environmental, social and economic impacts. It proposes a total of 161 indicators, of which a greater number fall within the environmental perspective, reaching 43% of the total number of indicators. The social perspective of sustainability acquires considerable weight since it represents 36% of the total number of indicators.

Nordic Swan Ecolabel (<https://www.nordic-ecolabel.org>) is a territorial level, mainly in the Nordic countries including Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden. It is a certification focused not only on hotels but on all types of products or services. The Nordic Swan case focuses solely on aspects related to the environment. The number of indicators varies depending on the type of hotel establishment. For a hotel with a restaurant and conference facilities propose thirty-nine indicators, all related to the environmental perspective of sustainability.

EU Ecolabel (https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy/eu-ecolabel-home_en) was established in 1992 and its scope is the European Union, although it is recognized worldwide. This certification seeks the environmental excellence of products and services. A total of twenty-two mandatory criteria are included in the certification for tourist accommodation. In addition, they propose a series of optional criteria (45 criteria). Within these optional criteria, number 61 refers to having a "Social Policy" being the only mention of a perspective other than the environmental one.

Biosphere Responsible Tourism (<https://www.biospheretourism.com/en>) is a certification founded in 1995 that helps tourism companies and destinations to align with the Sustainable Development Goals and the United Nations 2030 Agenda. The 41 indicators proposes are not provided, although the following criteria are identified in a manifest of the responsible tourism company: safety; consumption of local products; technological innovation; minimize impact on the environment (efficient resource management); promote local heritage and sustainability in the local community; conservation, protection and regeneration of terrestrial and aquatic ecosystems; the promotion of training; respect and support for the local culture; respect for diversity; decent and fair working conditions; information and transparency.

Green Growth 2050 (<https://www.greengrowth2050.com>) is a certification that collects more than four hundred indicators related to corporate social responsibility and sustainability. These indicators are not mandatory, but depending on the overall performance, a different category of this standard is awarded, differentiating between gold, silver, and bronze. These indicators are divided into various categories such as: sustainability management, legal compliance, labor practices, health and safety, human rights, sustainable design and construction, sustainable operations (best practices), corruption, resource management and consumption. natural

resources, emissions or waste, respect for biodiversity, or commitment to the local community and its heritage.

Green Key Global (<http://www.greenkeyglobal.com>) is a certification created in 1998 based in Canada. Although it has an international presence, most of the certified hotels are located in North America with some presence in the United Kingdom (one hotel), in Qatar (one hotel) as well as in Thailand (one hotel). In this case, it is not possible to know the number of indicators proposed or the topics on which they focus. At least it is not information that can be accessed on their website.

Local certifications:

The “Certificación para la sostenibilidad turística” in Costa Rica (<https://cst.turismo-sostenible.co.cr>) is a standard created by the Costa Rican Tourism Institute and supported by the Costa Rican Ministry of Tourism as well as recognized by the World Tourism Organization. This certification proposes a total of seventy-five indicators that are applied to all tourist activities. Depending on the activity in question, specific indicators would be added. In the case of tourist accommodation, seven more indicators are added to the previous ones. The indicators are divided into three common areas for all types of tourism activities: organizational management, which has a total of thirty-two indicators (representing almost 43% of the total); the social, economic, and cultural impact that includes a total of 11 indicators; and the environmental impact with a total of 32 indicators.

Ecotourism Kenya Ecorating Certification Scheme (<https://ecotourismkenya.org>) was founded in 2002 and certifies accommodation establishments, but also tour operators including airlines. Currently its scope of action is limited to Kenya. This standard includes a total of 30 criteria: Conservation (with 10 indicators, on topics related to water, waste, pollution, water or energy management, but something new for the standards under study is that a criterion on Educating the Visitor is included); Community, (with 7 indicators related to local employment, local products, or the empowerment of the local community, among others); Culture (with 4 indicators related to architecture or the preservation and protection of local areas), and Business practice (with 9 indicators with topics such as fair marketing, education and training of employees, human rights, child labor, employment and its remuneration or shopping).

Green Seal certification (<https://greenseal.org/splash/>) was founded in 1989 and its scope of action is limited to the United States. There are 3 Green Seal certified hotel establishments outside, but the vast majority (28 establishments out of a total of 31) are located within the US. It proposes a standard for Hotels and Accommodation Companies with seven areas or topics. The action topics of this standard for hotel establishments are the following: minimize waste, reuse, and recycle; efficient energy management; consumption water management; hazardous substance management; shopping; and continuous improvement. As additional criteria for those establishments that want to opt for the gold certification, other topics are included, such as the use of renewable energies, sustainable construction, the control of greenhouse gas emissions, the reduction of energy consumption, among others. All the criteria are related to the environmental or environmental impact of the operations, in no case is any aspect included

in the social or economic impacts of sustainability such as employees, customers, the local community or working conditions.

It should be noted for this section, as expected, the certifications that are adopted by a greater number of hotel chains are of an international nature, and sustainable hotel certifications prioritize environmental issues in their indicators. This result is consistent with previous research (Han and Yoon, 2015; dos Santos, et. al. 2017) and could be explained because the only dimension included in the certification or because it is the one with the largest number of related indicators or criteria. However, sustainability concept should be addressed under a holistic perspective (Lozano, 2008; 2015; Muñoz et al. 2018), including political and cultural dimensions, especially in the touristic sector (Perez and Del Bosque, 2014), in order to promote tourism sustainable development.

4.2. Comparative analysis of the certifications analysed on the criteria proposed by the Global Sustainable Tourism Council

The Graphic 1 shows the comparative analysis of the certifications analysed according to the criteria proposed by the GSTC.

We must bear in mind that the Earthcheck standards as well as Green Key Global do not provide information on the criteria or indicators used, so it is not possible to include them in this section. On the other hand, to delve into the cases of the Green Growth and Biosphere certifications, public information related to the criteria used has been used (either on its website or through its responsible tourism company manifesto), without having access to the criteria themselves.

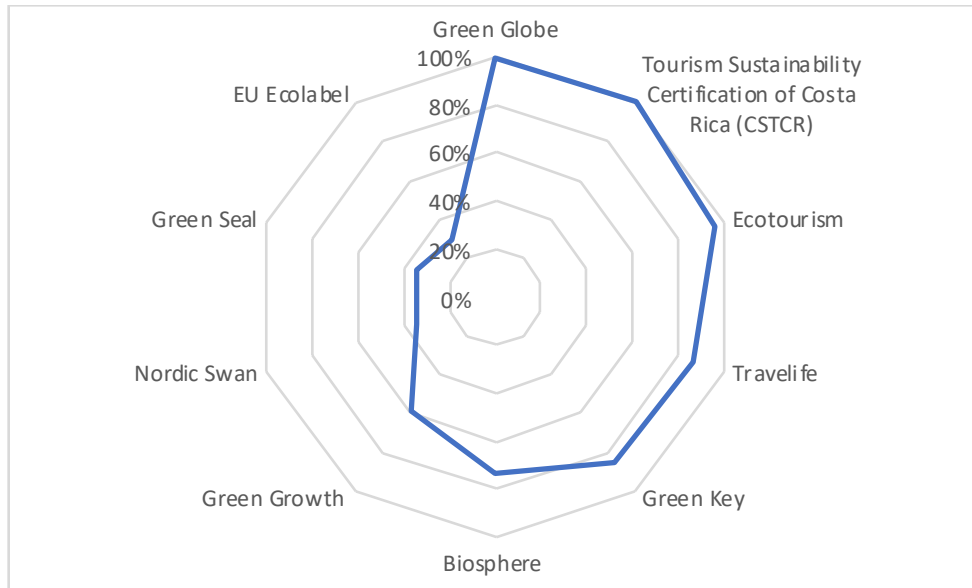
As a first general result, we can confirm that those standards that focus only on environmental aspects do not manage to cover all the indicators proposed by the Global Sustainable Tourism Council. The European Union eco-label, the Scandinavian Nordic Swan standard and the North American Green Seal are good examples of this. None of these three standards includes indicators related to the maximization of benefits for cultural heritage and the minimization of negative impacts.

If we look at the standards that best fit the criteria set by the GSTC, this is limited to two options. The case of Green Globe 2050 and “La Certificación para la sostenibilidad turística” in Costa Rica are the only standards that meet all the criteria established by GSTC. We can even add that in both options more criteria or indicators are included than those established by this organization as an example Green Globe includes fair trade as one of its criteria or “La Certificación para la sostenibilidad turística” in Costa Rica includes equity and the empowerment of women as a specific criterion.

The next standard that meets a large number of the criteria set by the GSTC is the Ecotourism Kenya Ecorating Certification Scheme. There are two criteria (of a total of 46) that are not found in the proposal that this standard proposes. They are the criteria related to the efficient purchase and the autochthonous pieces artifacts.

It is important to highlight that of the three standards that best fit or meet the criteria established by the GSTC, two of them are local standards, which may justify the reason why some of the international hotel groups decide on these standards. specific to certain areas.

Graphic 1. Analysis of sustainability certifications according to GSTC criteria (% compliance)



Estandar	% Cumplimiento GSTC Criterios
Green Globe	100%
CSTCR	100%
Ecotourism	96%
Travelife	87%
Green Key	85%
Biosphere	74%
Green Growth	59%
Nordic Swan	35%
Green Seal	35%
EU Ecolabel	30%
EarthCheck	0%
Green Key Global	0%

Source: Own elaboration based on information published by companies on their websites or sustainability reports

In the next sections, this study analyzes the degree of compliance with the forty-six criteria proposed for Sustainable Hotels by the GSTC for each of the four sections that make up the benchmark.

4.2.1. Comparative analysis of the certifications analysed on the criteria “demonstrative effective sustainable management”.

The first section (section A) is related to the demonstration of effective sustainable management. This section includes a total of fourteen criteria and sub-criteria. Table 2 presents

the degree of compliance with each of the standards analysed according to the criteria in this section.

Table 2. Comparative analysis – Effective Sustainable Management

CODE	GSTC – Criteria for Hotels	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	% Compliance
A	Demonstrate effective sustainable management											69%
A.1	Sustainability management system	x	x	x	x	x	x	x			x	80%
A.2	Legal compliance	x	x	x	x	x		x		x		70%
A.3	Reporting and communication	x	x	x	x	x	x	x	x		x	90%
A.4	Staff engagement	x	x	x	x	x	x	x	x		x	90%
A.5	Customer experience	x	x	x	x		x	x				60%
A.6	Accurate promotion	x	x	x				x				40%
A.7	Buildings and infrastructure	x	x	x		x	x			x		60%
A.7.1	Compliance	x	x	x		x	x	x		x		70%
A.7.2	Impact and integrity	x	x	x	x	x	x		x	x	x	90%
A.7.3	Sustainable practices and materials	x	x	x		x	x		x	x		70%
A.7.4	Access for all	x	x	x	x	x	x	x				70%
A.8	Land, water, and property rights	x	x	x	x							40%
A.9	Information and interpretation	x	x	x	x		x	x				60%
A.10	Destination engagement	x	x	x	x	x	x	x				70%
	Total number of criteria met	14	14	14	10	10	11	10	4	5	4	

Note: (1) Green Globe; (2) CSTCR; (3) Ecotourism; (4) Travelife; (5) Green Key; (6) Biosphere; (7) Green Growth; (8) Nordic Swan; (9) Green Seal; (10) EU Ecolabel.

Shading in red means that less than 50% of the certifications meet the criteria.

Source: Own elaboration based on information published by companies on their websites or sustainability reports

The criteria or subcriteria included in this section which are most supported by the different certifications are the ones related to reporting and communication (A.3), staff engagement (A.4), and impact and integrity (A.7.2.).

Criterion A1 corresponds to the "Sustainability Management System", in which the organization must have implemented a long-term sustainable management system that is appropriate to its reality and scale, considering the environmental, social, cultural, economic, quality, human rights, health, safety and risk and crisis management, and that promotes continuous improvement. All the standards under study meet this criterion to a greater or lesser extent, except for GreenSeal and Nordic Swan, which do not mention the need to implement a sustainable management system. The EU eco-label does include a criterion related to a management system focused on environmental management, so we can say that it partially meets this criterion, since it does not include all the aspects mentioned by the GSTC criterion.

Criterion A2 "Legal Compliance" refers to the organization's compliance with all local, national, and international legislation and regulations, including, among others, aspects of health, safety, labor law and the environment. Nordic Swan, Biosphere and the EU Ecolabel are the standards that do not include this aspect as a criterion, at least in a clear and specific way.

Criterion A3 "Reporting and Communication" aims for the organization to demonstrate that it communicates its sustainability policy, actions, and performance to stakeholders, including customers, with the idea of obtaining their commitment to support. The only standard that does not specifically include a criterion is Green Seal. The rest of the standards under study show a criterion in reference to the commitment to communicate the sustainability policy to the stakeholders.

Criterion A4 is "Staff Engagement", where the staff of an organization must show that they are committed to the development and implementation of the sustainable management system. In addition, staff must receive regular training on their roles and responsibilities. Green Seal is the only standard that does not meet this criterion in a specific and straightforward way as it happens with the rest of the standards.

Criterion A5 is "Customer Experience", where the organization monitors customer satisfaction, including sustainability aspects, and corrective measures are applied. The standards that do not contemplate a specific criterion on the management of customer satisfaction are Green Key, Nordic Swan, the EU eco-label and Green Seal.

Criterion A6 "Accurate promotion" establishes that promotional materials and marketing communications must be precise and transparent with respect to the organization and its products and services, not promising more than what is offered also in terms of sustainability. This is one of the criteria least followed (40%) by the certifications analysed. Only Green Globe, Green Growth, CSTC and Ecotourism Kenya Ecorating Certification Scheme include criteria in their proposals.

Criterion A7 "Buildings and Infrastructure" is related to the planning, location, design, construction, renovation, operation and demolition of buildings and infrastructure. The standards that demonstrate involvement with these issues in whole or in part are: Green Seal, Ecotourism Kenya, CSTC, Biosphere, Green Key and Green Globe. Within this criterion, a total of four sub-criteria are included that are followed by at least 70% of the certifications analysed.

Criterion A8 "Land, Water and Property Rights" refers to the acquisition by the organization of rights to water, land, and property are legal, comply with community and Indigenous rights, and includes their informed consent, prior and free; and does not require involuntary resettlement. This criterion is one of the least followed (40%), since only four standards include issues related to property rights and fresh water.

Criterion A9 "Information and Interpretation" aims for the organization to provide information and interpretation of the natural environment, local culture, and cultural heritage, as well as an explanation of appropriate behaviour during the visit to natural areas, living cultures and cultural heritage sites, 60% of the certifications meet this criterion.

Criterion A10 "Destination Engagement" is associated with the organization's involvement in the planning and sustainable management of the destination, where this opportunity exists. All the certifications in this study show commitment to the destination except for the EU Ecolabel, Green Seal, and Nordic Swan.

Within this section A there are three criteria that show greater compliance by the standards under study. Criteria A3 (related to reporting and communication), A4 (staff engagement) and sub-criterion A7.2, which mentions Impact and Integrity, are the criteria that include the largest number of standards, with a total of nine of the ten.

4.2.2. Comparative analysis of the certifications analysed on the criteria associated with social and economic aspects.

Section B is dedicated to maximizing social and economic benefits to the local community and minimizing negative impacts. In this section, a total of nine criteria are proposed, which are shown in Table 3. As can be seen in the table, in the vast majority of the criteria analysed in this section (criterion B.1, B.2, B.4, B.5, B.6, B.7) the standards that include these criteria are those that consider the three dimensions of sustainability, since they consider support for the community and the local environment as a factor to be taken into account.

Table 3. Comparative analysis – Social and Economic

CODE	GSTC - Criteria for Hotels	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	% Compliance
B	Maximize social and economic benefits to the local community and minimize negative impacts											68%
B.1	Community support	x	x	x	x	x	x	x				70%
B.2	Local employment	x	x	x	x	x	x	x				70%
B.3	Local purchasing	x	x	x	x		x	x	x			70%
B.4	Local entrepreneurs	x	x	x	x	x	x	x				70%
B.5	Exploitation and harassment	x	x	x	x	x	x	x				70%
B.6	Equal opportunity	x	x	x	x	x	x	x				70%
B.7	Decent work	x	x	x	x	x	x	x				70%
B.8	Community services	x	x	x	x		x	x				60%
B.9	Local livelihoods	x	x	x	x		x	x				60%
	Total number of criteria met	9	9	9	9	6	9	9	1	0	0	

Note: (1) Green Globe; (2) CSTCR; (3) Ecotourism; (4) Travelife; (5) Green Key; (6) Biosphere; (7) Green Growth; (8) Nordic Swan; (9) Green Seal; (10) EU Ecolabel

Source: Own elaboration based on information published by companies on their websites or sustainability reports

Criterion B1 “Community Support” aims for the organization to actively support local infrastructure and community social development initiatives. Some examples of initiatives include education, training, health, sanitation, and projects that address the impacts of climate change. This criterion is met by all standards except for Nordic Swan, Green Seal, and EU Ecolabel.

Criterion B2 “Local Employment” is associated with equal opportunities for employment and professional development, including managerial positions, by residents. Again in this case, only 3 standards do not meet this criterion: Nordic Swan, Green Seal and EU Ecolabel.

Criterion B3 “Local Purchasing” refers to the purchase and offer of products and services from local suppliers and fair trade as a priority; whenever possible. Green Globe, Travelife, Nordic Swan, Biosphere, Green Growth, CSTC and Ecotourism Kenya are the standards that specifically include support for local providers in their criteria.

Criterion B4 "Local Entrepreneurs" is related to supporting local entrepreneurs in the development and sale of sustainable products and services that come from the natural, cultural, and historical environment of the area.

Criterion B5 "Exploitation and harassment" refers to the implementation of policies against commercial, sexual or any other form of exploitation or harassment, particularly of children, adolescents, women, minorities, and other vulnerable groups.

Criterion B6 "Equal Opportunities" aims to promote equal employment opportunities, including in management positions, without discrimination based on gender, race, religion, disability, or others.

Criterion B7 "Decent Work" is related to respect for labor rights, where it is intended to provide a safe work environment and a decent salary. Employees have access to ongoing training, experience, and opportunities for growth.

The standards meeting subcriteria B4, B5, B6 and B7 are: Green Globe, Travelife, Green Key, Biosphere, Green Growth, CSTC and Ecotourism Kenya.

Criterion B8 "Community Services" intends that the activities of the organization do not endanger the provision of basic services, such as food, water, energy, health, and sanitation of neighboring communities. Green Globe, Travelife, Green Growth, Biosphere, CSTC and Ecotourism Kenya are the standards that do show commitment to this criterion to a greater or lesser extent. This criterion is one of the least supported by certifications (60%).

Criterion B9 "Local livelihoods" tries to guarantee that the activities of the organization do not negatively affect the diverse ways of earning a living, including the use of water resources and of the territories, right of way, transportation, and housing of the environment. local. The standards that meet these criteria are the same as those that meet the previous criteria: Green Globe, Travelife, Green Growth, Biosphere, CSTC and Ecotourism Kenya. This criterion is also one of the least supported (60%) in this section.

Analysing the level of compliance with the criteria of this section B, it can be concluded that it is somewhat lower when compared to the previous section. In the best of cases, we find a maximum of seven certifications out of ten that meet some of the criteria, with criteria B8 and nine being the ones that are only present in six of them.

4.2.3. Comparative analysis of the certifications analysed on the criteria associated with cultural heritage.

Section C is dedicated to maximizing benefits to cultural heritage and minimizing negative impacts. In this section, a total of four criteria are proposed, which are presented in Table 4.

Table 4. Comparative analysis – Cultural Heritage

CODE	GSTC – Criteria for Hotels	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	% Compliance
C	Maximize benefits to cultural heritage and minimize negative impacts											55%
C.1	Cultural interactions	x	x	x	x	x	x					60%
C.2	Protecting cultural heritage	x	x	x	x	x	x					60%
C.3	Presenting culture and heritage	x	x	x	x	x	x					60%
C.4	Artefacts	x	x		x	x						40%
	Total number of criteria met	4	4	3	4	4	3	0	0	0	0	

Note: (1) Green Globe; (2) CSTCR; (3) Ecotourism; (4) Travelife; (5) Green Key; (6) Biosphere; (7) Green Growth; (8) Nordic Swan; (9) Green Seal; (10) EU Ecolabel

Shading in red means that less than 50% of the certifications meet the criteria.

Source: Own elaboration based on information published by companies on their websites or sustainability reports

The first three criteria of this section (C1 “Cultural Interactions”, C2 “Protecting Cultural Heritage” and C3 “Presenting Culture and Heritage”) are included in the proposal of six of the standards under study. These standards are: Green Globe, Green Key, Travelife, Biosphere, CSTC and Ecotourism Kenya. The last criterion, C4 "Artifacts" intends to prevent the sale, commercialization, or exhibition of historical and archaeological elements, except when permitted by local and international legislation. This criterion is one of the least followed by the certifications analyzed (40%). In fact, only four of the certifications contemplate in some way the protection of local pieces or artifacts within their proposals. These standards are Green Globe, Green Key, Travelife and CSTC.

4.2.4. Comparative analysis of the certifications analysed on the criteria associated with the environment.

The last section of the proposed criteria for sustainable hotels is section D, related to maximizing benefits to the environment and minimizing negative impacts. This section is divided into three main criteria (D1: Conservation of resources, D2: Reduction of Pollution and D3: Conservation of biodiversity, ecosystems, and landscapes); each one in turn contemplates a total of 4, 6 and 6 sub-criteria respectively. Table 5 shows the detail of the different criteria included in the section and the degree of follow-up of each of the certifications analysed.

Table 5. Comparative analysis – Environment

CODE	GSTC – Criteria for Hotels	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	% Compliance
D	Maximize benefits to the environment and minimize negative impacts											78%
D.1	Conserving resources	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100%
D.1.1	Environmentally preferable purchasing	x	x	x	x	x			x	x		90%
D.1.2	Efficient purchasing	x	x		x	x			x	x		70%
D.1.3	Energy conservation	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100%
D.1.4	Water conservation	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100%
D.2	Reducing pollution	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100%
D.2.1	Greenhouse gas emissions	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100%
D.2.2	Transport	x	x	x	x	x			x	x	x	90%
D.2.3	Wastewater	x	x	x	x	x			x	x	x	90%
D.2.4	Solid waste	x	x	x	x	x			x	x	x	90%
D.2.5	Harmful substances	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100%
D.2.6	Minimize pollution	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100%
D.3	Conserving biodiversity, ecosystems, and landscapes	x	x	x	x	x						60%
D.3.1	Biodiversity conservation	x	x	x	x	x						60%
D.3.2	Invasive species	x	x	x		x						40%
D.3.3	Visits to natural sites	x	x	x	x	x						50%
D.3.4	Wildlife interactions	x	x	x	x	x						50%
D.3.5	Animal welfare	x	x	x	x	x						50%
D.3.6	Wildlife harvesting and trade	x	x	x	x	x						50%
	Total number of criteria met	19	19	18	18	19	12	9	12	12	10	

Note: (1) Green Globe; (2) CSTCR; (3) Ecotourism; (4) Travelife; (5) Green Key; (6) Biosphere; (7) Green Growth; (8) Nordic Swan; (9) Green Seal; (10) EU Ecolabel

Shading in green means that 100% of the certifications meet the criteria.

Source: Own elaboration based on information published by companies on their websites or sustainability reports

Criterion D1 “Conserving resources” is included in all the certifications analyzed. If we delve into the subcriteria, we can identify differences. Sub-criterion D1.1 “Environmentally Preferable Purchasing” relates to purchasing policies that favor environmentally sustainable suppliers and products, including capital goods, food, beverages, construction materials, and consumables. The sub-criterion D1.2 “Efficient purchasing” where it is intended to carefully manage the purchase of disposable and consumable products, including food, to minimize waste. Regarding this criterion, three standards are identified that do not specifically mention an efficient purchase as a criterion to be considered. This is the case of the EU ecological label, Green Growth as well as the proposal of Ecotourism Kenya. The last two sub-criteria included within resource conservation are D1.3 which refers to energy conservation and D1.4 in relation to water conservation. All the standards included in this study incorporate criteria or indicators related to both sub-criteria.

Criterion D2 "Reducing Pollution" is the criterion that achieves greater compliance by the certifications analyzed, since the 6 sub-criteria that compose it (D2.1 "Greenhouse gas emissions"; D2.2 "Transport"; D2.3 "Wastewater"; D2.4 "Solid waste", D2.5 "Harmful Substances" and D2.6 "Minimize pollution") are covered by 90% of the certifications in some cases (D2.2, D2.3 and D2.4) or by 100% (D2.1, D2.5 and D2.6).

Criterion D3 "Conserving biodiversity, ecosystems and landscapes" is the least followed by the certificates analyzed in this section. Specifically, only six standards cover this criterion to a greater or lesser extent, specifically: Green Globe, Green Key, Travelife, Biosphere, CSTC and Ecotourism Kenya. Sub-criterion D3.1 "Biodiversity conservation" continues to be covered by the six certifications mentioned in criterion D3. Sub-criterion D3.2 "Invasive Species" is only followed by four certifications: Green Globe, Green Key, CSTC and Ecotourism Kenya being the least supported (40%) in this section. The rest of the sub-criteria included in this criterion are: D3.3 "Visit to natural sites"; D3.4 "Wildlife interactions"; D3.5 "Animal Welfare" and D3.6 "Wildlife harvesting and trade". Green Globe, Green Key, Travelife, CSTC and Ecotourism Kenya are the standards that meet these last four sub-criteria.

As a conclusion to this section, this study highlights that it is the section that registers the greatest compliance, reaching 100% by the standards in seven subcriteria (D.1, D.1.3, D.1.4., D.2, D.2.1., D.2.5., and D.2.6.) and 90% compliance in four of them (D.1.1., D.2.2., D.2.3., and D.2.4.) of the total of nineteen criteria and subcriteria that are included. The criterion that achieves the least compliance is that related to the conservation of biodiversity, where surprisingly, the standards focused on the environmental dimension do not explicitly contemplate this issue either.

5. Discussion

Certifications for hotels in terms of sustainability can be a tool that can contribute to hotels that are committed to innovation and sustainability as a strategy for post-COVID recovery, since it could have a mediating role to improve the relationship between sustainability and resilience in hotels. Sustainability certifications have been used as a tool to operationalize the sustainability in the hotels, at the same time that expect to meet the stakeholders' expectations (Font and Harris, 2004), however to be sure that it represents an effective sustainable development tool, it is necessary to apply certifications that address the different dimensions of sustainability, including the critical aspects of the sector.

Focusing on the certifications most accepted in large hotel companies (RQ1), this study finds that thirty-five companies from the 100 largest hotel companies publish some type of sustainability certifications. It is important to highlight the broad range of certifications that the hotels that intend to commit to sustainability or improve their sustainable performance have available. In fact, this study has identified twelve certifications used by the sample which two of them are adopted by five hotels and the rest for 3, 2 or 1 hotel. Thus, it is not a clear certification of sustainability accepted by the majority of the large hotels.

Given the high number of certifications, before choosing a specific certification, it is important to know it in depth and to explore if it is approved or recognized by an international reference organization such as the World Council for Sustainable Tourism, and to know what criteria and areas of sustainability it addresses (Q2). Through this study, we have observed that sustainable certifications for hotels can be distinguished, which focus mainly or solely on the environmental impact of the establishment. Examples of this type of certification are EU Ecolabel, Green Seal and Nordic Swan. On the other hand, there are also sustainable certifications for hotels that go beyond the environmental perspective, and cover the social, economic, and cultural areas as part of the management of sustainability in hotels. Taking this information into account, we can suggest to hotels that intend to integrate sustainability into their management, that a good proposal is to opt for a certification that covers the largest number of areas or topics. In other words, a certification that is not only committed to reducing negative impacts on the environment, but also proposes effective sustainability planning, maximizing economic and social benefits for the local community, as well as respecting and improving cultural heritage.

Additionally, in present context, sustainability must be understood as a key factor that will allow the hotel sector to transform and recover. For this and attempting to answer to how could certifications be improved to foster the resilience of the sector (Q3), this study highlights the importance that hotels adopt sustainability certifications that promotes sustainability from a strategic point of view (Pérez and Del Bosque, 2014) and consistent with the different elements that make up the organization's management: mission, strategies, actions, risks and key performance indicators (Fernández-Izquierdo, et al. 2021). In this way, the certifications will not only serve to demonstrate their satisfactory performance in sustainability to third parties, since they will also guide them on the variables that the sector must manage, what actions can be developed and how to measure them.

In parallel, certifications must also move towards sustainability offering a comprehensive perspective, including economic, environmental, social, and long-term aspects in a balanced way, as defined by Lozano (2008, 2015) and Muñoz-Torres, et. al (2018). This study has been shown that the certifications adopted by large hotel companies still present a primacy of the environmental dimension focused on the reduction of pollution and conservation of resources, which has an impact on the improvement of efficiency and the cost savings but forget the measurement of social impacts.

On the other hand, the variety of existing certifications and the lack of generally accepted certifications in the hotel industry are surprising, as well as the lack of transparency regarding the requirements and criteria of some of them. This favours users' ignorance of the certifications, making it difficult to grant it added value. With the aim of facilitating decision-making for responsible end users, standards could be created at the level of tourist options, where accommodations along with other tourist activities were endorsed by certifications that at least met the criteria accepted in the sector as for example those established by the GSTC.

Finally, it is worth mentioning that the certifications must be living standards that must adopt a continuous improvement approach and take advantage of the opportunities in the environment. In this sense, it is necessary that sustainability certifications consider the impacts throughout

the supply chain and the great global challenges and risks framed in the sustainable development, as well as trying to guide organizations in the achievement of them.

6. Conclusion

The objective of this work is to analyse the sustainability on the context of the certifications in sustainability for the hotel industry and delve into the certifications adopted by the large companies in the industry. For this, this work has identified the certifications adopted by a sample of large hotel chains at an international level. Through this process, the twelve sustainability certifications adopted by the large hotel chains have been identified and a descriptive analysis of each of the certifications has been conducted based on the public information shown by the certifications on their official web pages. Subsequently, a comparative analysis of sustainability certifications was conducted based on the criteria for sustainable hotels proposed by the Global Sustainable Tourism Council (GSTC), since it represents a worldwide benchmark in the hotel sector.

A first result shows the primacy of the environmental dimension in sustainability certifications in two directions. First, this dimension is contemplated by 100% of the certifications analysed, compared to 75% of the certifications which also include social and economic aspects. Second, the environmental criteria presented by the GSTC are the criteria most followed by the certifications analysed (78% compared to 69% - sustainable management; 68% - social and economic aspects; 55% cultural heritage) except for the conservation of biodiversity, which does not exceed 60% compliance with the certifications analysed.

This study presents some limitations in the development of this research. The first limitation is that the empirical analysis has been focused on the most important international hotels, which may not represent the whole panorama of all hotel companies, therefore, it may limit the generalizability of results. The future studies could be focused on other sample such as the most sustainable hotels, rural hotels, SMEs hotels, domestic hotels, or other typology of hotels for a deeper analysis. Another limitation is regarding the benchmark used. Further works could focus on other international sustainability frameworks as the 2030 Agenda and related reports for their operationalization. The third limitation is related to the source of information which has been based on public sources. Other studies could complement the process adding questionnaires, interviews, or surveys with the providers of certifications.

In this sense, it is necessary that future studies that attempt to advance the sustainability certifications consider the impacts throughout the supply chain and the great global challenges and risks of Sustainable Development, as well as trying to guide organizations in achieving them.

Finally, it is worth highlighting the need to improve the transparency of the certifications with the aim of different stakeholders can better understand their added value, as well as aligning better the requirements and criteria with international initiatives that seek to promote a holistic sustainable development.

7. References

- Aguilar, F and R Vlosky (2007). Consumer willingness to pay price premiums for environmentally certified wood products in the U.S. *Forest Policy and Economics*, 9, 1100–1112.
- Arnedo, E. G., Valero-Matas, J. A., & Sánchez-Bayón, A. (2021). Spanish tourist sector sustainability: Recovery plan, green jobs and wellbeing opportunity. *Sustainability*, 13(20), 11447.
- Battaglia, M. (2017): Sustainability in the Tourism Business. *Symphony Emerging Issues in Management*, 3, 122- 134.
- Behnke, G. (2018): “Looking Beyond LEED: How the UN Sustainable Development Goals Can Provide an Alternative Framework for Sustainability in Hotels”, *Cornell Real Estate Review*, 16.
- Bernard, S., Nicolau, J.L., (2022). Environmental certification and hotel market value. *International Journal of Hospitality Management* 101, 103129.
- Bianco, S., Bernard, S., & Singal, M. (2023). The impact of sustainability certifications on performance and competitive action in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103379.
- Bianco, S., Bernard, S., & Singal, M. (2023). The impact of sustainability certifications on performance and competitive action in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103379.
- Bilbao-Terol, A., & Bilbao-Terol, C. (2020). Measuring the economic impact of a voluntary sustainable tourism certification. *Sustainability*, 12(13), 5465.
- Biosphere Responsible Tourism Estándares. (n.d.) <https://www.biospheretourism.com/es>. Visited september 2022
- Biosphere Responsible Tourism Estándares. (n.d.) <https://www.biospheretourism.com/es>. Visited september 2022.
- Brown, H.S., Jong, M., Levy, D. (2009): “Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI’s sustainability reporting”, *Journal of Cleaner Production*, 17: 571-580.
- Buckley, R (2013). Social-benefit certification as a game. *Tourism Management*. 2013;37:203-209. doi:10.1016/j.tourman.2013.01.004
- Buhalis, D., and Park, S. (2021). Brand management and cocreation lessons from tourism and hospitality: introduction to the special issue. *Journal of Product & Brand Management*. 30, 1, 1-11
- Buhalis, D. and Costa, C. (ed) (2006): *Tourism management dynamics. Trends, management and tools*. Elsevier.
- Certificación para la sostenibilidad turística en Costa Rica (n.d.). (Tourism Sustainability Certification of Costa Rica). <https://www.turismo-sostenible.co.cr/>. Visited september 2022.

- Chamorro, A and T Banegil (2006). Green marketing philosophy: A study of Spanish firms with ecolabels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, 11–24.
- Chi, C. G., Chi, O. H., Xu, X., & Kennedy, I. (2022). Narrowing the intention-behavior gap: The impact of hotel green certification. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103305.
- De Grosbois, D. (2012): “Corporate Social Responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance”, *International Journal of Hospitality Management* 31: 896-905.
- Dos Santos, R.A.; Picinini Méxas, M.; Jasmim Meiriño, M. (2017): “Sustainability and hotel business: criteria for holistic, integrated and participative development”. *Journal of Cleaner Production* 142: 217-224.
- Dunk, R. M., Gillespie, S. A., & MacLeod, D. (2016). Participation and retention in a green tourism certification scheme. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(12), 1585–1603.
- Earth Check Company Standard (n.d.). <https://earthcheck.org/> Visited September 2022
- Ecotourism Kenya (n.d.). Our Programs. <http://www.ecotourismkenya.org>. Visited September 2022
- Esparon, M., Gyuris, E., & Stoeckl, N. (2014). Does ECO certification deliver benefits? An empirical investigation of visitors’ perceptions of the importance of ECO certification’ attributes and of operators’ performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(1), 148–169. doi:10.1080/09669582.2013.802325
- Esparon, M., Stoeckl, N., & Gyuris, E. (2013). ECO certification in Queensland's Wet Tropics World Heritage Area: is it good for business?. In *Handbook of tourism economics: Analysis, new applications and case studies* (pp. 845-869).
- Esparona, M, Emma Gyurisb and Natalie Stoeckl (2014): Does ECO certification deliver benefits? An empirical investigation of visitors’ perceptions of the importance of ECO certification’s attributes and of operators’ performance *Journal of Sustainable Tourism*, 22(1), 148–169,
- EU Ecolabel (n.d.). The EU Ecolabel scheme. <https://ec.europa.eu/environment/ecolabel/>. Visited september 2022
- Fernández-Izquierdo, M.A., Muñoz-Torres, M. J., Rivera-Lirio, J. M., Escrig-Olmedo, E, Ferrero-Ferrero, I., (2021). Strategic Coherence of Reports on SDGs in the Hotel Industry. IMAT 2021. VII. Valencia, july.
- Font, X and R Buckley (eds.) (2001). *Tourism Ecolabelling: Certification and Pro- motion of Sustainable Management*. New York: CABI Publishing.
- Font, X., & Harris, C. (2004). Rethinking labels: From green to sustainable. *Annals of Tourism Research*, 31, 986–1007.

Font, X., Epler Wood, M., Black, R., & Crabtree, A. (2007). Sustainable tourism certification marketing and its contribution to SME market access. *Quality assurance and certification in ecotourism*, 5, 147.

Geerts, W. (2014). Business travel and the environment: the strains of travelling for work and the impact on travellers' pro-environmental in situ behaviour. In *Managing Ethical Consumption in Tourism* (pp. 208-226). Routledge.

Global Sustainable Tourism Council (2016): "GSTC Criteria & Indicators Hotels and Tour Operators". Disponible en: http://www.gstcouncil.org/images/Integrity_Program/Criteria/GSTC-Hotel_Industry_Criteria_with_hotel_indicators_21-Dec-2016_Final.pdf (Visitada en septiembre 2022)

Green Globe (n.d.). Pathway to Sustainability. <http://pathwaytosustainability.org/> Visited Sseptember 2022

Green Growth 2050 (n.d.). Home. <https://www.greengrowth2050.com/> Visited September 2022

Green Key (n.d.). About us. <https://www.greenkey.global/> Visited September 2022

Green Key Global (n.d.). About us. <https://www.greenkeyglobal.com/> Visited September 2022

Green Seal (n.d.). About us. <https://greenseal.org/programs/healthy-green-hotels>. Visited Sseptember 2022

Haaland, Ø. Aas (2010) Eco-tourism certification—does it make a Difference? A comparison of systems from Australia, Costa Rica and Sweden. *Scandinavian. Journal. Hospitality. Tour.*, 10 (3) (2010), pp. 375-385

Han, H., Yoon, H.J., 2015. Hotel customers' environmentally responsible behavioral intention: impact of key constructs on decision in green consumerism. *International Journal of Hospitality. Management.* 45, 22e33.

Hotel 325 (2020, July/August.). *Hotels Magazine* Vol. 54, No. 6, pp 22-38. <http://library.hotelsmag.com/publication/?m=18556&i=667306&p=3&pp=1&ver=html5>

International Tourism Partnership (2016). Know How Guide: Sustainable Hotel Certification Schemes by the International Tourism Partnership, via Green Hotelier

Jarvis, N, C Weeden and N Simcock (2010). The benefits and challenges of sustain- able tourism certification: A case study of the Green Tourism Business Scheme in the West of England. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17, 83–93.

Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2014). Sustainability in the global hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* Vol. 26 No. 1, 5-17.

Karlsson, L., & Dolnicar, S. (2016). Does eco certification sell tourism services? *Evidence from a quasi-experimental observation study in Iceland.* *Journal of Sustainable Tourism*, 24(5), 694-714.

Krippendorff, K. (1980). Krippendorff, Klaus, content analysis: An introduction to its methodology. Sage.

- Lew, A. (2020). How to create a better post-COVID-19 World. *Tourism Management*, 34, 37–46.
- Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of cleaner production*, 16(17), 1838-1846.
- Lozano, R. (2015): A holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corporate social responsibility and environmental management* 22, 32-44.
- Manes-Rossi, F., and Nicolo; G. (2022). Exploring sustainable development goals reporting practices: From symbolic to substantive approaches—Evidence from the energy sector. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29, 5, 1799-1815.
- Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M., Ruiz-Fernández, L., Poveda-Pareja, E., & Sánchez-García, E. (2022). Rural hotel resilience during COVID-19: the crucial role of CSR. *Current Issues in Tourism*, 25(7), 1121-1135.
- Margaryan, L., & Stensland, S. (2017). Sustainable by nature? The case of (non) adoption of eco-certification among the nature-based tourism companies. in *Scandinavia. Journal of Cleaner Production*, 162, 559-567.
- Martínez P, Herrero Á, Gómez-López R. (2019). Corporate images and customer behavioral intentions in an environmentally certified context: Promoting environmental sustainability in the hospitality industry. *Corporate social responsibility and environmental management Corp Soc Resp Env Ma.*, 26:1382–1391. <https://doi.org/10.1002/csr.1754>
- Melo, C and S Wolf (2005). Empirical assessment of eco-certification: The case of Ecuadorian bananas. *Organisation & Environment*, 18, 287–317.
- Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Lopez-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 50, 41-54.
- Muñoz-Torres, M.J.; Fernández-Izquierdo, M. Á., Rivera-Lirio, J. M., Ferrero-Ferrero, I., Escrig-Olmedo, E., Gisbert-Navarro, J. V., & Marullo, M. C. (2018). An assessment tool to integrate sustainability principles into the global supply chain. *Sustainability*, 10(2), 535
- Mzembe, A. N., Lindgreen, A., Idemudia, U., & Melissen, F. (2020). A club perspective of sustainability certification schemes in the tourism and hospitality industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(9), 1332-1350.
- Mzembe, A. N., Lindgreen, A., Idemudia, U., and Melissen, F. (2020). A club perspective of sustainability certification schemes in the tourism and hospitality industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(9), 1332-1350.
- Naciones Unidas (2020). Promotion of sustainable tourism, including ecotourism, for the eradication of poverty and the protection of the environment. Resolution approved by the General Assembly on December 21, 2020. A/RES/75/229.
- Nordic Swan (n.d.). The Nordic Swan Ecolabel the Nordics' official ecolabel. <https://www.svanen.se/en/>. Visitada en septiembre 20212022.

- Paunovic, I.; Dressler, M.; Mamula, T.; and Popovic-Pantic, S. (2020). Developing a Competitive and Sustainable Destination of the Future: Clusters and Predictors of Successful National-Level Destination Governance across Destination Life-Cycle. *Sustainability*, 12, 4066. 10.3390/su12104066.
- Peiró-Signes, A., Segarra-Oña, M. D. V., Verma, R., Mondéjar-Jiménez, J., & Vargas-Vargas, M. (2014). The impact of environmental certification on hotel guest ratings. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 40-51.
- Perez, A., Del Bosque, I.R., (2014). Sustainable development and stakeholders: a renew proposal for the implementation and measurement of sustainability in hospitality companies. *Knowledge Process Management*, 21, 198-205.
- Prakash, A., & Potoski, M. (2007). Collective action through voluntary environmental Programs: A Club Theory perspective. *Policy Studies Journal*, 35(4), 773-792. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2007.00247.x>
- Prakash, A., & Potoski, M. (2007). Investing up: FDI and the cross-country diffusion of ISO 14001 management systems. *International Studies Quarterly*, 51(3), 723-744.
- Roman, R.M., Haybor, S. & Agle, B.R. (1999), The relationship between social and financial performance, *Business and Society*, 38 (1), pp. 109-25.
- Rome, A., Crabtree, A., Bien, A., Hamele, H. and Spenceley, A. (2006), "Financial sustainability of sustainable tourism certification programs", *The International Ecotourism Society*, November.
- Rowe, T., & Higham, J. A. M. E. S. (2007). Ecotourism certification in New Zealand: Operator and industry perspectives. *Quality assurance and certification in ecotourism*, 395-414.
- Rylance, A., & Spenceley, A. (2016). Applying inclusive business approaches to nature-based tourism in Namibia and South Africa. *Tourism: an International Interdisciplinary Journal*, 64(4), 371-383.
- Sakao T, Desha C, Djekic I, Favi C, Olayide OE, Ziolo M, Kantola J, Muñoz-Torres MJ, Tortato U, Segalas J, Urbaniec K, Santibanez-González EDR, Renzi MF, Seuring S and Lozano R (2023): Scoping good papers for organizations' sustainability in management and engineering research. *Frontiers in sustainability*. 4:1148499.
- Serrano-Baena, M. M., Triviño-Tarradas, P., Ruiz-Díaz, C., & Hidalgo Fernández, R. E. (2020). Implications of BREEAM sustainability assessment on the design of hotels. *Sustainability*, 12(16), 6550.
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of business research*, 117, 312-321.
- Spenceley, A. (2019), "Sustainable tourism certification in the African hotel sector", *Tourism Review*, Vol. 74 No. 2, pp. 179-193. <https://doi.org/10.1108/TR-09-2017-0145>
- Spenceley, A. and Bien, A. (2013), "Ecotourism standards: international accreditation, local certification and indicators", In Ballantyne, R. and Packer, J. (Eds), *The International Handbook on Ecotourism*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.

Streimikiene, D.; Svagzdiene, B.; Jasinskas, E. and Simanavicius, A. (2021): Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review. *Sustainable Development* 29, 259-271.

Sustainable Hospitality Alliance (2021). Hotel Sustainability Certifications. Available at: <https://sustainablehospitalityalliance.org/wp-content/uploads/2021/06/Certifications-factsheet.pdf> Visited March 2023

Sustainable Tourism for Development Guidebook (2013) First edition: 2013. Available at: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284415496> . Visited March 2023

Tepelus, C. M., & Cordoba, R. C. (2005). Recognition schemes in tourism—from 'eco' to 'sustainability'?. *Journal of Cleaner Production*, 13(2), 135-140.

Travelife Sustainability in Tourism (n.d.). Accommodation Certification. <https://travelifestaybetter.com/>. Visited September 2022

Travelife Sustainability in Tourism (n.d.). Travel Agent and Tour Operator Certification. https://www.travelife.info/index_new.php?menu=home&lang=en. Visited September 2022.

UNEP and UNWTO (2005): Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers.

UNWTO. (2020). COVID-19: UNWTO calls on tourism to be part of recovery plans. <https://www.unwto.org/news/covid-19-unwto-calls-on-tourism-to-be-part-of-recovery-plans>.

Van Marrewijk, M. (2003): "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion". *Journal of Business Ethics*. 44: 95-105.

Verma, V. K., & Chandra, B. (2018). Sustainability and customers' hotel choice behaviour: A choice-based conjoint analysis approach. *Environment, development and sustainability*, 20, 1347-1363.

WTTC. World Travel and Tourism Council. (2021). Available online: <https://wttc.org/Research/economic-impact>. Visited March 2023

Capítulo 4: Turismo sostenible: Análisis de las percepciones de futuros directivos del sector turístico y hotelero

Abstract

This article examines the perception of corporate sustainability of future managers in the tourist and hotel industry according to their demographic characteristics in two different uncertainty environments. Data were obtained through a survey launched in 2021 and 2023 completed by 204 and 201 students of tourism and hotel management areas from the same higher education institution. After an exploratory and statistical analysis, this study concludes that the perspectives on sustainability of future hotel managers reach a high degree of consensus regardless of their demographic characteristics and uncertainty environment except for gender. In this case, the differences are statistically significant in the environment of uncertainty originated by a war conflict where the role of women and men is very different. This work provides a different perspective from the previous studies since it analyzes the consistency of the results in different uncertainty contexts.

Keywords: Stakeholder theory, future hotel managers, sustainability, hospitality students

Resumen

Este artículo examina la percepción sobre la sostenibilidad corporativa de futuros directivos del sector turístico y hotelero según sus características demográficas en dos entornos de incertidumbre distintos. Los datos se han obtenido a través de una encuesta lanzada en 2021 y 2023 cumplimentada por 204 y 201 estudiantes de turismo y administración hotelera de un mismo centro de educación superior. Tras un análisis exploratorio y estadístico, este estudio concluye que las perspectivas de la sostenibilidad de los futuros líderes hoteleros alcanzan un alto grado de consenso independientemente de sus características demográficas y del entorno de incertidumbre a excepción del género. En este caso, las diferencias son estadísticamente significativas en el entorno de incertidumbre originado por un conflicto bélico donde el papel de la mujer y del hombre es muy distinto. Este trabajo aporta una visión diferente a la mostrada por estudios anteriores, ya que se analiza la consistencia de los resultados en contextos de incertidumbre distintos.

Palabras clave: Stakeholder theory, futuros directivos turísticos y hoteleros, sostenibilidad, estudiantes de turismo y hotelería

1. Introducción

En los últimos años existe una fuerte apuesta por la sostenibilidad en el sector turístico donde subyace la preservación ambiental, la equidad social, la calidad de vida y el respeto al patrimonio e identidad cultural, siendo todo ello compatible con la rentabilidad económica (Niedziółka, 2014). Con el objetivo de integrar la sostenibilidad de forma exitosa en la gestión turística, se deben implicar a *stakeholders* en el proceso. Para ello, se requiere que los *stakeholders* hayan sido educados y formados sobre los aspectos a considerar y que sus preferencias y opiniones sean incorporadas en los procesos de toma de decisiones, entre otras cuestiones (Byrd, 2007).

Este capítulo se centra en un *stakeholder* clave para la sostenibilidad en el sector hotelero como son estudiantes de turismo y administración hotelera con formación en sostenibilidad que en los próximos años tendrán un rol importante en los procesos de toma de decisiones en organizaciones del sector. Existen diferentes estudios sobre la percepción y expectativas de los *stakeholders* sobre la sostenibilidad corporativa o la ética empresarial (Alonso-Almeida et al., 2015; Borkowski & Ugras, 1992; Deale & Barber, 2012; Elias, 2004; Eweje & Brunton, 2010; Lämsä et al., 2008; Lee & Tsang, 2013; Sobczak et al., 2006; Hughes et al., 2018). Sin embargo, a pesar de la importancia inminente de este grupo en términos de poder, legitimidad y urgencia (Mitchell et al. 1997), la literatura especializada ha prestado una escasa atención en conocer sus intereses en términos de sostenibilidad. En un estudio realizado por Bonilla-Priego y Benítez-Hernández (2017) sobre el dialogo de cadenas hoteleras con sus *stakeholders*, las instituciones académicas no se identifican ni siquiera como un grupo de interés. Además, tienen una baja presencia en los análisis de materialidad de las empresas del sector. Al analizar las 100 mayores cadenas hoteleras, incluidas en el Capítulo 3 de esta tesis, se concluye que solo 5 compañías del total de 31 que publican informes de sostenibilidad identifican a las instituciones académicas como *stakeholder*.

El sector hotelero necesita comprender mejor las percepciones y valores de su fuerza laboral presente y potencial para asegurar la competitividad futura en la gestión del talento, además de requerir de futuros líderes capaces de abordar los desafíos económicos, sociales y ambientales críticos para su éxito (Goh et al., 2017). En este sentido, es crucial descubrir la percepción de los estudiantes hacia la sostenibilidad ya que sus actitudes hacia las prácticas sostenibles en los hoteles impactarán en sus futuras decisiones profesionales (Goh et al., 2017). Los estudiantes actuales son el futuro del sector hotelero. Además, el conocimiento de un estudiante sobre hoteles sostenibles beneficiará las operaciones futuras del hotel por varias razones (Goh et al., 2017). Los hoteles podrán afrontar de mejor manera el creciente número de leyes y normativas de sostenibilidad, ambientales, así como las demandas sociales (DiPietro et al., 2013). Los hoteles podrán reducir las emisiones, ahorrarán energía y residuos, así como los costes relacionados (Chan et al., 2013). Por otro lado, los hoteles tendrán la oportunidad de aumentar el valor de la marca como una marca “verde” (Assaf et al., 2012) e incrementarán su ventaja competitiva (Goh et al., 2017).

A pesar de la importancia de la sostenibilidad en el sector, aún existen programas de estudio que favorecen la cultura de maximización de ganancias, dando menor importancia a la sostenibilidad (Lämsä et al., 2008; Piper, et al., 2012; Rosati et al., 2018). No obstante, se ha vuelto imperativo para las universidades y escuelas de negocio moverse lejos de este enfoque

único de la maximización de beneficios y dirigir sus programas hacia un paradigma que tiene a la sostenibilidad en su esencia (Hughes et al., 2018). Más de 600 universidades de todo el mundo se han comprometido con la sostenibilidad mediante la aceptación de convenios y la firma de acuerdos internacionales (Filho, 2011). En el año 2007 fueron fundados Los Principios para la Educación Responsable en Gestión (siglas en inglés PRME) una iniciativa apoyada por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Esta plataforma se crea con el objetivo de reforzar el perfil de sostenibilidad en las instituciones educativas a nivel mundial. Estos principios pretenden equipar a los estudiantes de dirección de empresas con un mayor entendimiento de las preocupaciones ambientales, sociales y de gobierno corporativo. En la actualidad esta iniciativa voluntaria cuenta con más de 800 signatarios en todo el mundo (Principles for Responsible Management Education, 2023).

Coherente con este entorno institucional, en la última década se ha producido un aumento en los programas educativos que prevén un futuro sostenible (Hughes et al., 2018). Programas de posgrados, así como los más prestigiosos programas de másteres en dirección y administración de empresas han incorporado el concepto de sostenibilidad corporativa en sus cursos, ya sea de forma específica, individual o como parte integrante de temas o cursos relacionados con la ética, la responsabilidad social corporativa o la sostenibilidad. De hecho, algunos autores defienden que es necesario dar mayor importancia a este tema a través de su enseñanza tanto en estudios de grado como de posgrado (Alonso-Almeida et al., 2015).

Desde la perspectiva de los estudiantes (Elias, 2004), se percibe que la sostenibilidad corporativa es más importante para la rentabilidad y el éxito a largo plazo de la empresa. Varios factores demográficos como el género y la carrera universitaria pueden condicionar esta percepción. La educación en sostenibilidad y la edad también podrían ser variables explicativas en las diferencias de percepción entre los estudiantes de grado y posgrado, ya que el segundo grupo de estudiantes es de mayor edad y recibe en líneas generales más exposición a la educación ética en comparación con el primero (Elias, 2004). Un estudio realizado por Enghagen y Hott (1991) a estudiantes de diferentes programas de Hospitalidad y Turismo en instituciones en los EE. UU., y con cierta experiencia en la industria, concluyó que los temas prioritarios en aquel momento eran temas relacionados con la contaminación del aire o el agua, las condiciones laborales o la discriminación, por ese orden.

Los estudiantes de posgrado además de mayor edad también suelen tener más experiencia laboral, y por tanto ven probablemente una relación más fuerte entre las prácticas de sostenibilidad y los resultados de la empresa (Luthar & Karri, 2005). Otro estudio realizado sobre estudiantes de dirección de empresa en Finlandia concluyó que estos futuros profesionales están mejor alineados con el modelo de stakeholders, donde los directivos no solo buscan maximizar beneficios y priorizan los intereses de los accionistas, sino que consideran los intereses y expectativas de las diferentes partes interesadas, siendo esto la actitud predominante de la sostenibilidad corporativa (Lämsä et al., 2008).

A pesar de estos estudios, en la literatura no se han identificado trabajos que profundicen en analizar las preferencias de futuros directivos del sector hotelero con conocimientos en sostenibilidad, desde un enfoque dinámico, por ello, este estudio pretende contribuir a este gap. En este contexto, este estudio plantea el objetivo de profundizar sobre cuán heterogéneas y

cambiantes son las preferencias en términos de sostenibilidad de los futuros directivos según variables demográficas en dos momentos de incertidumbre. El primer momento analizado es en plena crisis de COVID-19, tras un año desde el inicio de la pandemia. El segundo momento examinado es después de un año de la invasión rusa en Ucrania, es decir, en pleno conflicto y con una severa crisis de derechos humanos. Este estudio, como proxy de los futuros directivos, ha utilizado estudiantes de grado y posgrado (o graduados recientemente) en estudios superiores de dirección hotelera.

Este estudio puede ser de interés por diferentes razones, primero aporta información sobre la perspectiva de los futuros líderes del sector. La sostenibilidad es un concepto que destaca por ser una cuestión a largo plazo y en constante desarrollo, con lo que es importante conocer cuáles son las expectativas de aquellos que están destinados a liderar el sector en un futuro relativamente cercano. La sostenibilidad es un concepto con importancia global, sin embargo, no todos los aspectos cobran la misma importancia para todos los colectivos. Existe una tendencia en conformar equipos directivos diversos, sin embargo, existe un amplio desconocimiento sobre las preferencias específicas dentro de los equipos. Conocer las percepciones de los estudiantes de dirección hotelera o turismo, segmentado por sus características demográficas, puede ayudar a conocer mejor el grado de consenso o disenso existente dentro de los futuros directivos del sector, aportando información relevante para la gestión de sus expectativas y para el desarrollo sostenible de la industria turística a nivel global. Además, este estudio puede contribuir a reforzar las relaciones entre las instituciones académicas y el sector hotelero, potenciando un aprendizaje más profundo sobre aquellos aspectos de sostenibilidad más relevantes para el sector y para sus futuros líderes. Son diferentes estudios (Köksal & Eđıman, 1998; Matlay, 2009; Smolíková & Schüller, 2021; Vollmers et al., 2001) los que desde la perspectiva de la universidad identifican a las empresas como un *stakeholder* clave. En cambio, desde la perspectiva hotelera, son pocos los estudios que identifican a las instituciones académicas como un grupo de interés a considerar. El sector hotelero debe colaborar y desarrollar una relación beneficiosa con los académicos para aumentar sus conocimientos, métodos y soluciones relevantes para la mejora del desempeño sostenible de los hoteles (Teng et al., 2015).

Otra razón de interés de este estudio es conocer qué aspectos sostenibles cobran mayor importancia en momentos de crisis. Dada la crisis actual, muchos gobiernos y empresas se centran naturalmente en encontrar soluciones a problemas inmediatos (World Economic Forum & McKinsey & Company, 2023), con lo que las prioridades sobre sostenibilidad pueden verse afectadas. Este trabajo puede aportar valor, al conocer si estas percepciones en momentos de crisis son diferentes según las características demográficas de los encuestados. Se analizan estas preferencias en dos momentos de crisis: en 2021 en pleno desarrollo de la pandemia COVID-19, y en 2023 un año después del estallido de la guerra de Rusia y Ucrania.

Este documento se divide en 5 secciones. Después de esta introducción, se presenta un repaso de la revisión de la literatura y las consiguientes hipótesis de investigación. En la sección tercera se presenta información sobre la muestra, las variables, así como la metodología utilizada. La cuarta sección presenta los resultados y la discusión de estos, y la última sección resume y concluye el estudio.

2. Revisión de la literatura e hipótesis de investigación

La "Stakeholder Theory" (Freeman, 1994) considera a la organización como un sistema de *stakeholders*, cuya continuidad depende de la capacidad de cumplir con sus objetivos económicos y sociales, lo que crea valor para que cada grupo de interés permanezca en el sistema. En esta teoría, la organización se gestiona con el propósito de generar beneficios para todos los *stakeholders*, al mismo tiempo que asegura su supervivencia (Barakat & Wada, 2021). Esta teoría contempla intereses específicos al visualizar las responsabilidades de los diversos grupos que se ven afectados por las actividades de la organización. Esta lógica proporciona una motivación práctica para que los directivos actúen de manera responsable con respecto a los intereses de la sociedad, incluyendo una distribución justa de las ganancias económicas. También se cree que el éxito económico a largo plazo de las organizaciones solo puede lograrse si los directivos consideran no solo los intereses de los accionistas, sino también de otros grupos vinculados a las actividades de la empresa (Freeman, 2010).

Buscar un equilibrio de los diferentes intereses de los *stakeholders*, tanto a corto como a largo plazo, es una parte crucial de la gestión de las empresas en la actualidad. Siguiendo esta línea de pensamiento, la actitud que se requiere de los directivos implica la idea de ayudar a satisfacer la necesidad legítima de bienes y servicios de la sociedad y obtener retornos razonables para los accionistas en el proceso (Lämsa, et al. 2008).

La participación de los *stakeholders* es un aspecto importante de las actividades de una organización. Las empresas que se involucran sistemáticamente con sus grupos de interés están en una mejor posición para cumplir con las expectativas de las partes interesadas en comparación con las organizaciones que no cuentan con procesos formales de participación. Además, no contar con mecanismos y políticas formales para proporcionar a las partes interesadas información sobre cómo una organización está abordando los problemas de sostenibilidad puede llevar a que las partes interesadas malinterpreten la posición y el desempeño "reales" de la empresa, imponiendo así varios costes implícitos en la organización (Kamal, 2021).

La creciente complejidad en el mundo empresarial ha llevado a las empresas a desarrollar prácticas atractivas para lograr el desarrollo sostenible global, y estas prácticas, como el compromiso con los grupos de interés, han demostrado ser fuentes potenciales de ventajas competitivas además de facilitar el proceso de creación de valor para los *stakeholders* y la sociedad. Este compromiso puede verse como la capacidad de la empresa para establecer relaciones de colaboración con una amplia variedad de *stakeholders* (Stocker et al., 2020), incluyendo una serie de iniciativas que se desarrollan para involucrar positivamente a sus grupos de interés en sus actividades (Greenwood, 2007).

Por otra parte, esta teoría también reconoce que cada *stakeholder* tendrá un impacto diferente en una determinada organización, y las expectativas de los diferentes grupos de interés son diversas, incluso en ocasiones también contradictorias (Chen y Roberts, 2010). Por lo tanto, obtener el apoyo o la aprobación de diferentes partes interesadas (y potencialmente influyentes) depende de la capacidad de las organizaciones para equilibrar las expectativas en conflicto.

La medida en que una empresa satisface las demandas de sus *stakeholders*, depende tanto de los atributos de los *stakeholders* (poder, legitimidad, urgencia) como de las características del comportamiento de los directivos, tales como valores y creencias (González-Benito & González-Benito, 2008). Desde esta perspectiva, los directivos se identifican como uno de los *stakeholders* internos a considerar ya que juegan un papel importante en la sostenibilidad corporativa de las empresas. Quazi (2003) cree que los compromisos sociales de las empresas tienen su origen en los valores, las características demográficas y también personales de los directivos y que desempeñan un papel importante en sus percepciones y comportamientos en el campo de la sostenibilidad corporativa. Los directivos son los que lideran las estrategias, son el grupo de interés con mayor conocimiento de los planes estratégicos. Además, consideran importante la sostenibilidad corporativa y que influye positivamente en el desempeño de la empresa (Kang et al., 2015).

Otro *stakeholder* a considerar son las instituciones académicas, ya que las empresas dependen de estas instituciones para formar a graduados que estén capacitados para trabajar (O'Shea & Watson, 2007). La educación es el impulsador clave de la moral y el desarrollo ético de los estudiantes que se convertirán en los principales directivos del futuro (Alonso-Almeida et al., 2015). Una de las principales responsabilidades de los educadores y los profesionales del sector hotelero, es el desarrollo de futuros líderes y directivos. La cooperación entre instituciones académicas y el sector hotelero es también importante en el diseño curricular en educación hotelera y turística (Marinakou & Giousmpasoglou, 2015). Esta colaboración continua del sector hotelero con las instituciones académicas es crucial, ya que son clave para el cambio positivo (IHG Hotels & Resorts, s.f). Ejemplos de esto son las cadenas hoteleras internacionales Intercontinental Hotels Group (IHG Hotels & Resorts, s.f.), Wyndham Hotels & Resorts (Wyndham ESG Report, 2022), Minor Hotels (Minor International, s.f.) o Meliá International (Meliá International, 2018) que identifican a las instituciones académicas como *stakeholders* importantes, ya que consideran que esta colaboración es crucial para abordar los apremiantes desafíos ambientales y sociales que enfrenta la industria de viajes y del turismo. Sin embargo, existe muy poca evidencia de hoteles que incluyan a estudiantes especializados en el sector como grupo a considerar en su gestión. Excepcionalmente, se puede mencionar el caso de Minor Hotels, que incluye a los estudiantes de programas relacionados con el turismo o dirección hotelera como un *stakeholder* importante, estableciendo mecanismos de comunicación para identificar sus intereses y expectativas (Minor International, s.f.).

Otra línea de investigación menos trabajada en la literatura ha sido el análisis de expectativas dentro de un grupo de *stakeholders* específico (Ferrero-Ferrero et al., 2018). En este sentido, la teoría de Upper Echelons (Hambrick y Mason, 1984) identifica las características (sociodemográficas o valores) de los directivos o gerentes como factores que pueden condicionan sus decisiones (Lee et al., 2018) y, por lo tanto, los resultados de sostenibilidad de las organizaciones (Ferrero-Ferrero et al., 2015). Desde la perspectiva de los grupos de interés, existe desde hace tiempo un debate en relación en como las actitudes, las preferencias y las expectativas de los *stakeholders* en materia de sostenibilidad, puede verse influenciado por factores como el género, la edad o el nivel educativo (Rosati et al., 2018). Por tanto, es necesario cubrir esa necesidad de conocer las expectativas de los estudiantes de turismo y administración

hotelera, en materia de sostenibilidad en los hoteles; teniendo en cuenta factores como su experiencia, el nivel educativo, su procedencia, su edad o el género.

2.1 Diferencias entre profesionales con mayor o menor experiencia

Desde la perspectiva de la experiencia profesional, aquellos trabajadores con más experiencia y más edad muestran una mayor sensibilidad por asuntos de sostenibilidad (Dawson, 1997; Serwinek, 1992) comparados con aquellos trabajadores más jóvenes y con menos experiencia (Eweje & Brunton, 2010). En el caso más concreto de aquellos trabajadores en puestos de dirección, aquellos con más tiempo trabajado en el puesto, destacan por un mayor interés en la reputación y la estabilidad de la empresa. Esta tipología de trabajadores suele mostrar mayor preocupación por implementar acciones relacionadas con la sostenibilidad corporativa, como una forma de reforzar y mejorar esa reputación (Lee et al., 2018). Por el contrario, directores más jóvenes consideran cualidades como el honor o la confianza menos importantes, mostrando más prioritarios el ganar más dinero o el desarrollo profesional (Luthar & Karri, 2005). No obstante, no hay un claro consenso en la literatura ya que otros estudios evidencian que no existen diferencias significativas según los años de experiencia laboral (Lee & Tsang, 2013). Un estudio realizado por Deale y Barber (2012), concluyó que estudiantes de turismo y hotelería estaban más interesados en la perspectiva ambiental de la sostenibilidad mientras que profesionales de la industria mostraban más interés en la perspectiva económica, mostrando como prioritarios conceptos como temas relacionados con compras o abastecimientos sostenibles.

Hipótesis investigación 1: Las percepciones de los estudiantes son diferentes si se tienen en cuenta la variable de la experiencia profesional en hoteles.

2.2 Diferencias entre niveles de educación

Los directivos de grandes compañías que tienen un alto nivel de estudios prefieren emplear más recursos a complejas iniciativas y a generar beneficios, antes que a maximizar beneficios para los *stakeholders* (Lee et al., 2018). Por otro lado, estudios como el realizado por Quazi (2003), determinó que el nivel de educación y formación del personal directivo está más relacionado con un mayor compromiso con asuntos sociales, en comparación con otros factores como la edad. El nivel educativo determina las actitudes y percepciones de los directivos en materia de sostenibilidad corporativa (Sobczak, A. et al., 2006). Las personas con un título superior, especialmente títulos universitarios, muestran una mayor orientación a la sostenibilidad corporativa y desarrollan percepciones de sostenibilidad más elaboradas (Pérez y Rodríguez Del Bosque, 2013), al observar una relación más fuerte entre las prácticas sostenibles y los resultados del negocio (Luthar y Karri, 2005).

Hipótesis de investigación 2: Las percepciones de los estudiantes son diferentes si se tienen en cuenta la variable del nivel educativo de los mismos.

2.3 Diferencias entre países o regiones

La literatura previa sostiene que la implementación de la sostenibilidad corporativa puede diferir entre naciones y culturas, porque el marco institucional específico podría dar forma a los

sistemas comerciales generales (Matten & Moon, 2008). Un ejemplo de esto es el caso de EE. UU. y China. Estos países son las dos mayores economías del mundo, y pueden presentar esencialmente diferentes contextos institucionales para la sostenibilidad corporativa (Egri, & Ralston, 2004). La sostenibilidad en la empresa tiene una historia más larga en el caso de los EE. UU., mientras que China llega relativamente después a la implementación de prácticas de sostenibilidad (Lee, et al., 2018). Hay diferencias cruciales si comparamos empresas en países desarrollados con empresas en países en vías de desarrollo. Si consideramos las expectativas de los directivos de países desarrollados, estos prestan especial atención a las preocupaciones de la comunidad local, de los proveedores y de los clientes. Esto puede ser debido por la presión de la opinión pública según diferentes estudios (Wilmshurst & Frost, 2000). Esta presión no existe de igual manera en países en vías de desarrollo (Ali, et al. 2017). Sin embargo, la presión sobre las corporaciones para mejorar sus agendas de sostenibilidad corporativa en estas economías emergentes está creciendo continuamente debido a una mayor conciencia social sobre la falta de estrategias apropiadas para lograr un crecimiento sostenible (Martínez-Ferrero et al., 2021); y también por la presión de *stakeholders* externos a nivel internacional como inversores extranjeros, compradores internacionales, medios de comunicación y organismos reguladores internacionales (Ali et al., 2017).

Hipótesis de investigación 3: Las percepciones son diferentes si el estudiante proviene de zonas consideradas más desarrolladas (en este caso EE. UU. o Europa) o bien de otros países.

2.4 Diferencias entre géneros

El género es una de las variables demográficas destacable para comprender el comportamiento y las actitudes de los clientes hacia la sostenibilidad corporativa (Pérez & Rodríguez Del Bosque, 2013). El género femenino, independientemente de edades y procedencia, muestra un mayor conocimiento, actitudes más positivas y un comportamiento más consciente del medio ambiente. Existen diferencias de género en cuanto a factores de solidaridad y equidad, donde las mujeres muestran continuamente actitudes más fuertes relacionadas con la solidaridad y equidad que los estudiantes varones (Olsson & Gericke, 2017). Hatch y Stephen (2015) también estudiaron el impacto del género en la percepción de la sostenibilidad corporativa y establecieron una relación directa entre el género y la implementación efectiva de la sostenibilidad en una empresa. Se evidenció claramente una relación positiva entre el número de mujeres directoras y el número de iniciativas de sostenibilidad relacionadas con aspectos como la caridad, compromiso con la comunidad y beneficios para empleados. Además, Rosati et al. (2018) determinan que, en promedio, los empleados varones confían un poco más y están más satisfechos con el desempeño de la sostenibilidad que sus compañeras, quienes tienen mayores expectativas de las iniciativas de sostenibilidad. Otros estudios refuerzan esta idea al defender que las mujeres tienen una mayor percepción de la relevancia de la sostenibilidad en los negocios en comparación con los hombres (Lu et al., 2020). Algunos estudios remarcan que las mujeres enfatizan más el altruismo, las relaciones familiares y la preocupación social, mientras que los hombres enfatizan más los valores como la competencia y el logro individual. Pero en materia de medio ambiente, también las mujeres tienen una visión más holística del mundo, estando más preocupadas que los hombres por este tema (Meek et al., 2018).

En definitiva, las mujeres tienen mayores expectativas de sostenibilidad que los varones. Las mujeres tienen una mayor preocupación por cuestiones como el medio ambiente y, por lo tanto, tienden a involucrarse con más frecuencia en conductas respetuosas con el medio ambiente que los varones. De manera similar, mientras que las mujeres tienden a relacionarse con un comportamiento discrecional del tipo involucrado en actividades caritativas corporativas, es más probable que sus homólogos masculinos se centren en preocupaciones económicas e instrumentales dentro de la organización (Hur et al., 2016). Las mujeres como estudiantes de programas de gestión de empresas también muestran mayor preocupación por la sostenibilidad corporativa (Alonso-Almeida et al., 2015). También en el caso específico de estudiantes de turismo, donde Hudson y Miller (2005) determinaron que las estudiantes eran más sensibles a los problemas de sostenibilidad en comparación con sus compañeros masculinos.

Estas ideas son la base para proponer la siguiente hipótesis de la investigación. Se espera que las expectativas sobre la sostenibilidad de los estudiantes de programas de gestión hotelera discrepen si se tienen en cuenta el género.

Hipótesis de investigación 4: Las percepciones son diferentes si se tienen en cuenta la variable del género de los estudiantes.

2.5 Diferencias entre distintas edades

Diferentes generaciones, muestran diferentes estilos de vida, diferentes actitudes y diferentes valores (Cho & Hu, 2009). En este sentido, Ruegger y King (1992) concluyen que la edad de los estudiantes de negocios es un factor determinante en la toma de decisiones y percepciones de la sostenibilidad. Las empresas con una diversidad generacional en los niveles más altos de sus cuerpos de toma de decisiones pueden beneficiarse de mayores recursos de información, puntos de vista y experiencia en los mercados globales, así como ser más sensibles a preferencias, aspiraciones y preocupaciones de los stakeholders (Ferrero-Ferrero et al., 2015).

El éxito de desarrollo sostenible depende de la actitud de las generaciones venideras. Por lo general, las generaciones jóvenes se consideran más abiertas a las cuestiones sociales y ambientales, prometiendo así un brillante futuro de la sostenibilidad corporativa. De hecho, El número de alumnos de escuelas de negocios, que integran cursos especializados en sostenibilidad, está aumentando (Matten y Moon, 2004). Diferentes estudios muestran que la edad puede afectar las percepciones y actitudes individuales hacia la sostenibilidad (Quazi, 2003; Ruegger & King, 1992); y esto nos lleva a proponer la siguiente pregunta de investigación para conocer si confirma que las expectativas de los futuros líderes del sector hotelero son divergentes teniendo en cuenta la edad.

Hipótesis de investigación 5: Las percepciones son diferentes si se tienen en cuenta la variable de la edad de los estudiantes.

3. Métodos empíricos

3.1 La encuesta

Para analizar las percepciones de los futuros líderes hoteleros sobre la materialidad en sostenibilidad en hoteles, realizamos una encuesta *autoadministrada*. La encuesta

autoadministrada es un método de investigación cuantitativa que no requiere el uso de un entrevistador para administrar la encuesta. Los encuestados leen el cuestionario y registran sus respuestas ellos mismos. En concreto, hemos diseñado una encuesta autoadministrada porque: (i) este enfoque permite estudiar un gran número de aspectos tanto objetivos como subjetivos que no son directamente observables; (ii) la información se obtiene de una amplia gama de personas en diferentes áreas geográficas y en un período de tiempo relativamente corto; (iii) el enfoque facilita la comparación entre las respuestas; (iv) el cuestionario reduce el sesgo que podría resultar de las características personales de los entrevistadores. Las desventajas incluyen la tasa de respuesta relativamente baja y la ausencia de contacto personal con los encuestados (Escrig-Olmedo et al., 2012).

Una primera parte de la encuesta (preguntas de 1 a 5) recoge datos demográficos del participante. Una segunda parte (preguntas 6, 7, 8, 9) propone 41 aspectos de materialidad (ver Tabla 1) recogidos por Global Reporting Initiative en sus estándares 100,200,300, y 400 y por el estándar ISO21401 (Turismo y servicios relacionados. Sistema de gestión de la sostenibilidad para alojamientos). Estos aspectos recogen el pilar económico, social y ambiental de la sostenibilidad.

Tabla 1: Aspectos de materialidad

Aspectos de Materialidad		GRI	ISO
Pilar Económico	1 Desempeño económico	x	
	2 Presencia en el mercado	x	
	3 Impactos económicos indirectos	x	
	4 Prácticas de abastecimiento	x	
	5 Competencia desleal	x	
	6 Viabilidad económica de la organización		x
	7 Calidad y satisfacción de clientes		x
	8 Salud y seguridad de clientes y empleados		x
Pilar Social	9 Empleo	x	
	10 Relaciones trabajador-empresa	x	
	11 Salud y seguridad en el trabajo	x	
	12 Formación y educación	x	
	13 Diversidad e igualdad de oportunidades	x	
	14 No discriminación	x	
	15 Libertad de asociación y negociación colectiva	x	
	16 Trabajo infantil	x	
	17 Trabajo forzoso u obligatorio	x	
	18 Prácticas en materia de seguridad	x	
	19 Derechos de los pueblos nativos e indígenas	x	x
	20 Evaluación de los derechos humanos	x	
	21 Comunidades locales	x	x
	22 Política pública	x	
	23 Salud y seguridad de los clientes	x	
	24 Marketing y etiquetado	x	
	25 Privacidad del cliente	x	
	26 Cumplimiento socioeconómico	x	
	27 Trabajo e ingresos / Condiciones laborales		x
	28 Aspectos culturales		x
	29 Salud y educación		x
Pilar Ambiental	30 Materiales	x	
	31 Energía	x	x
	32 Agua y efluentes	x	
	33 Biodiversidad	x	
	34 Emisiones	x	x
	35 Efluentes y residuos	x	x
	36 Cumplimiento ambiental	x	
	37 Evaluación ambiental de proveedores	x	
	38 Preparación y respuesta ante emergencias ambientales		x
	39 Áreas naturales, biodiversidad, flora y fauna		x
	40 Impacto de la arquitectura, paisajismo y construcción local		x
	41 Gestión de sustancias peligrosas		x

Fuente: Elaboración propia

Los participantes deben asignar un valor de 1 a 5 de una escala Likert de nivel de importancia, a cada uno de los aspectos propuestos. El cuestionario on-line se envió a alumnos de programas universitarios de grado en dirección hotelera, diploma posgrado en gestión hotelera y máster en dirección hotelera internacional de Les Roches Global Hospitality Education durante 2021 (también citado en este trabajo como estudio 1) y 2023 (también citado en este trabajo como estudio 2). Tal envío se realizó en una primera ocasión en febrero de 2021 y se envía un recordatorio en mayo del mismo año. En este primer envío se obtiene un total de 204 respuestas. El segundo envío se realiza a finales del año 2022, realizando recordatorios en marzo y abril de 2023 (este trabajo ha considerado que este envío se clasifica en 2023 por ser el año en el que se obtuvo un mayor número de respuestas). En este segundo envío, se obtiene un total de 201 respuestas. En ambos casos, el hecho de haber enviado mensajes recordatorios ha supuesto conseguir una tasa de respuesta superior del 10% (Sánchez Fernández, et al. 2009).

La validación del cuestionario se llevó a cabo durante 3 semanas. Se decidió tener un total de 30 participantes en el proceso, 15 participantes son estudiantes con alguna experiencia en el sector hotelero y 15 participantes son profesionales con experiencia extensa en el sector hotelero.² Finalmente se tuvieron en cuenta todos aquellos comentarios de mejora de comprensión de las preguntas del cuestionario en la versión que finalmente se distribuyó a la muestra.

3.2 La muestra

La muestra se compone de 204 participantes en 2021 (estudio 1) y 201 en 2023 (estudio 2). El perfil del participante para ambas muestras, (véase Tabla 3) se puede establecer como joven (mayoritariamente menor de 35 años), con experiencia en el sector hotelero (más de un 75% de la población tiene alguna experiencia en el sector) y europeo (aunque participan un total de 48 nacionales en el primer envío y de 57 nacionalidades en el segundo, en su mayoría provienen de países europeos).

Tras revisar la estructura de la muestra, se considera oportuno realizar las siguientes submuestras para comparar si existen cambios estadísticamente significativos en las contestaciones, y dar así respuesta a las hipótesis planteadas.

Las submuestras son las siguientes:

- Experiencia en el sector hotelero: (Ninguna o 6 meses) o Más de 6 meses
- Nivel educativo siendo cursado por participante: Graduado o Posgraduado (Posgrado o Máster)
- Origen: Europa/América del Norte o Resto de países
- Género: Masculino o Femenino
- Edad (años): 17-24 o 25-54

² La descripción del proceso de validación de la encuesta está disponible previa solicitud a los autores.

Tabla 3: Descripción de la muestra

	2021 (n= 204)		2023 (n=201)	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Edad				
17-24 años	142	69,6%	120	59,5%
25-54 años	62	30,4%	81	40,5%
Género				
Femenino	116	56,9%	118	58,7%
Masculino	88	43,1%	83	41,3%
Procedencia				
Europe y América del norte	149	73,0%	127	63,2%
Resto de países	55	27,0%	74	36,8%
Nivel educativo				
Graduado	95	46,6%	68	33,8%
Posgraduado	109	53,4%	133	66,2%
Experiencia en el sector hotelero				
Ninguna a 6 meses	100	49,0%	77	38,3%
Más de 6 meses	104	51,0%	124	61,7%

Fuente: Elaboración propia

3.3 Prueba estadística

Tras un primer análisis exploratorio, se procederá a realizar una prueba estadística con el objetivo de conocer si existen diferencias significativas o no entre las submuestras correspondientes. Una vez analizados los datos se deduce que para realizar el análisis comparativo se debe aplicar una prueba no paramétrica, ya que no se comportan según una distribución normal. Se utiliza la prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney, al tratarse de analizar dos grupos independientes. Esta prueba se realiza en dos momentos de incertidumbre distintos.

4. Resultados y discusión

Los principales resultados del estudio se presentan en los siguientes dos apartados, primero haciendo referencia al análisis descriptivo y, en segundo lugar, comentando el resultado del contraste de hipótesis.

4.1 Análisis descriptivo

En los Gráficos 1-5 se muestran los resultados comparativos del estudio realizado en 2021 y el de 2023. Cada gráfico muestra las percepciones en materia de sostenibilidad de estudiantes considerando cada una de las submuestras descritas en la Tabla 3.

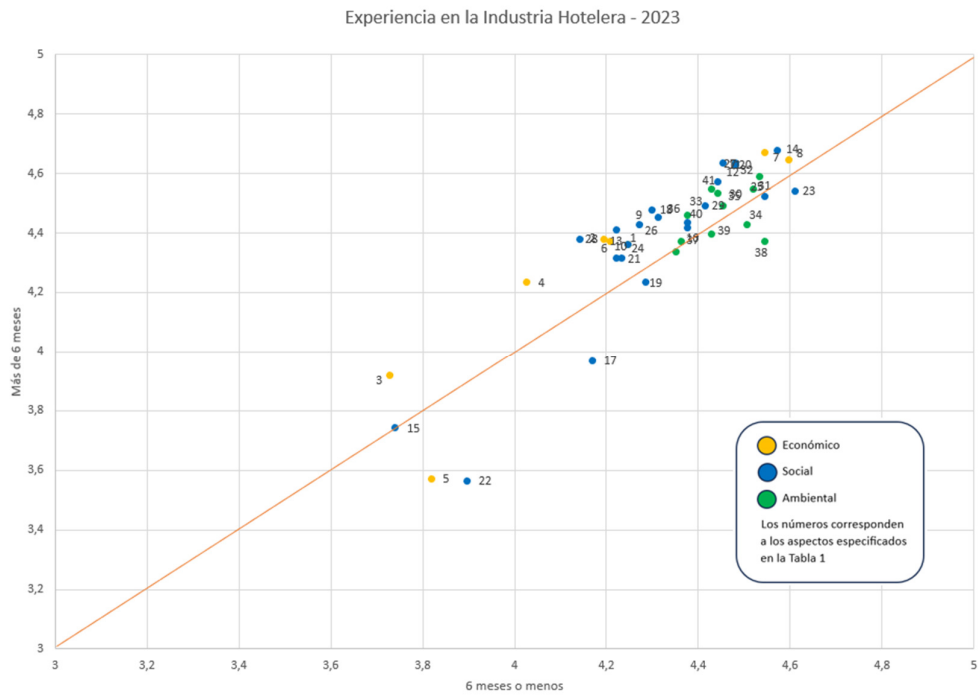
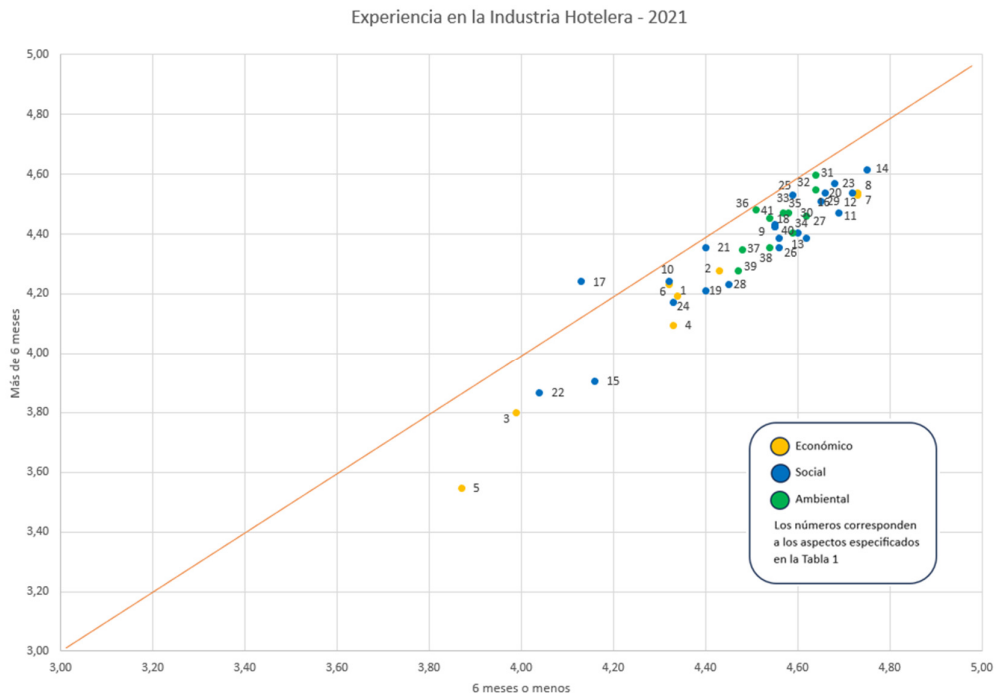
En los gráficos, se utiliza el color amarillo para identificar aquellos aspectos de la sostenibilidad relacionados con el pilar económico, el color azul para aquellos relacionados con el pilar social y el color verde para los que se relacionan con el pilar ambiental de la sostenibilidad.

Las gráficas muestran que existen un alto grado de consenso entre los dos grupos de la submuestra y entre el estudio 1 y el estudio 2, ya que las valoraciones son próximas a la diagonal. En términos generales, existe un alto grado de coincidencia entre los futuros directivos de hoteles, independientemente de sus características demográficas y del entorno de incertidumbre, en valorar como aspectos sociales de mayor importancia la “No discriminación” (aspecto nº14) siguiéndole “Formación y educación” (aspecto nº12) y “Salud y seguridad de los clientes” (aspecto nº23), otorgando las valoraciones más bajas (aunque éstas están por encima de 3.5 sobre 5) a cuestiones relacionadas con la “Libertad de asociación y negociación colectiva” (aspecto nº 15) y la “Política pública” (aspecto nº22). Desde una esfera económica, se destacan como aspectos con una alta relevancia la “Calidad y satisfacción de clientes” (aspecto nº 7) y la “Salud y seguridad de clientes y empleados” (aspecto nº8), siendo los aspectos menos relevantes los vinculados a la corrupción y a la competencia desleal (aspecto nº5) y a los “Impactos económicos indirectos” (aspecto nº 3). Los aspectos de carácter ambiental presentan una menor dispersión en las valoraciones, situándose en promedio por submuestra de los participantes en un rango entre 4,2 y 4,6. Este hecho revela que en el sector hotelero existe una especial sensibilización por los aspectos ambientales en su conjunto, destacando las cuestiones energéticas (aspecto nº 31) y las relacionadas con la gestión del agua y efluentes (aspecto nº 32) como los más relevantes.

Desde un punto de vista exploratorio y analizando los aspectos de forma global y en promedios, en el estudio 1, destacamos una ligera mayor sensibilidad hacia los aspectos de sostenibilidad en aquellos participantes con escasa experiencia, que cursan estudios de posgrado, con procedencia de Europa y América del Norte y de sexo femenino. Esto está alineado con estudios previos sobre esta materia en países desarrollados y en vías de desarrollo (Wilmshurst & Frost, 2000); con relación a la mayor preocupación del género femenino (Alonso-Almeida et al., 2015; Hudson y Miller, 2005); o la mayor orientación a la sostenibilidad por parte de personas con un título superior de educación (Pérez y Rodríguez Del Bosque, 2013).

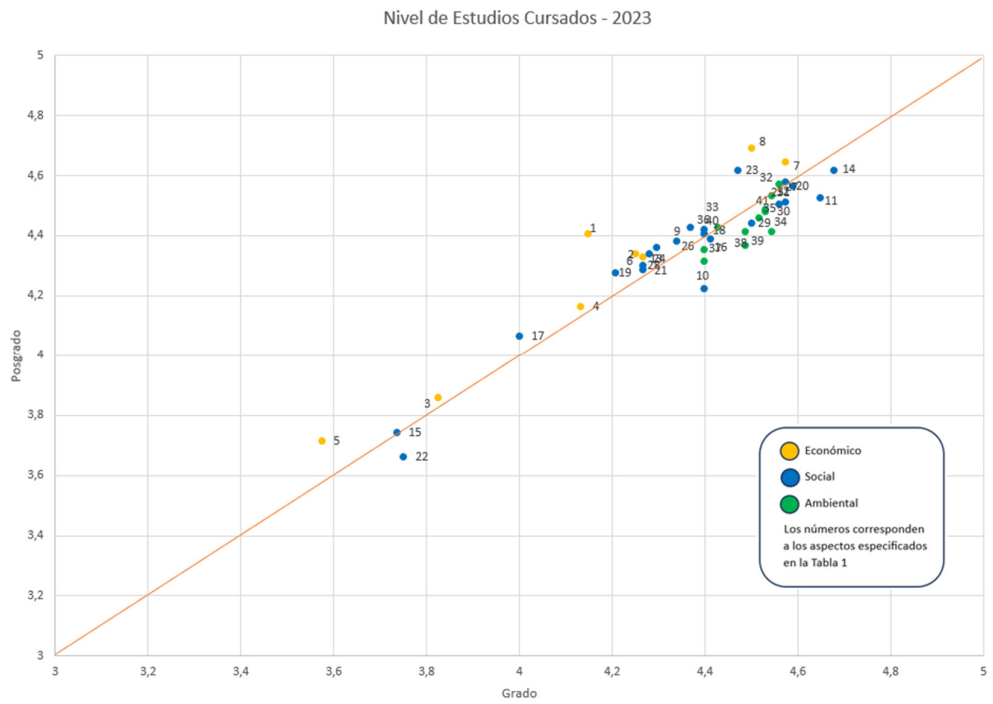
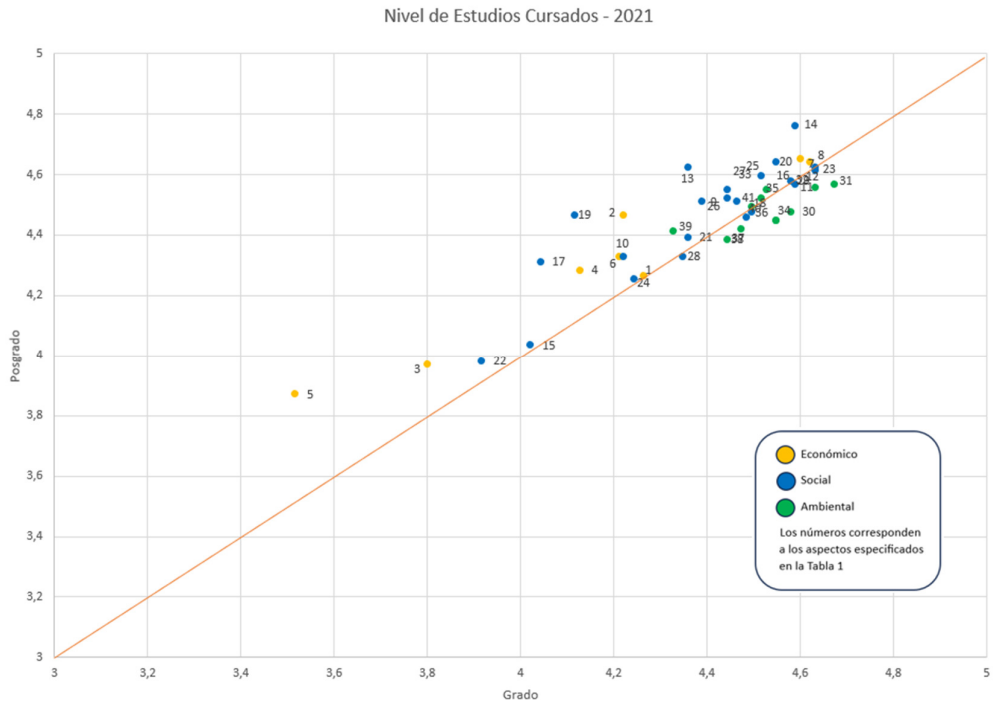
Estos resultados iniciales no son estables si cambiamos el entorno de incertidumbre objeto de análisis. De hecho, en el estudio 2, se observa que los aspectos mejor valorados obtienen una media menor frente a los resultados obtenidos en el estudio 1. En el estudio 2, las ligeras diferencias en promedios de las valoraciones de las submuestras según la procedencia y el nivel de estudios son todavía menos evidentes. Curiosamente, los resultados según experiencia y edad tienden a ir en la dirección contraria a la inicial, valorando de forma más positiva aquellos participantes de mayor experiencia y de mayor edad. Sin embargo, según el género, las diferencias en el segundo entorno de incertidumbre se acentúan, otorgando los participantes masculinos una puntuación sustancialmente menor que las mujeres en varios aspectos de sostenibilidad. Estas diferencias observadas en este apartado, serán testadas en el próximo subapartado para confirmar si son significativas o no.

Gráfico 1: Percepciones de estudiantes considerando la experiencia (2021-2023)



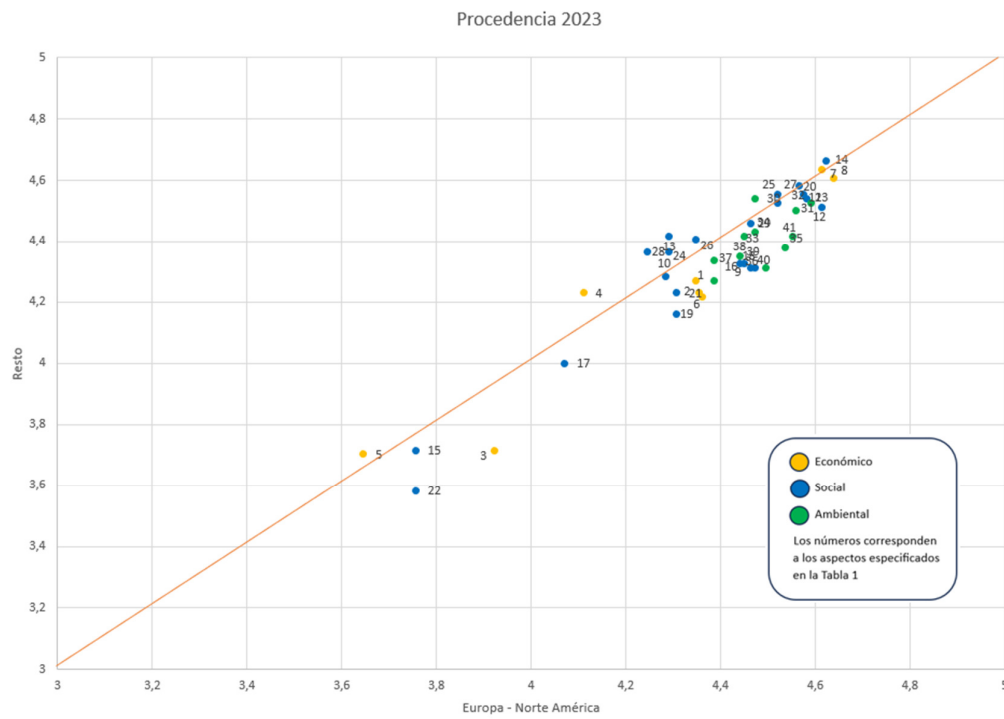
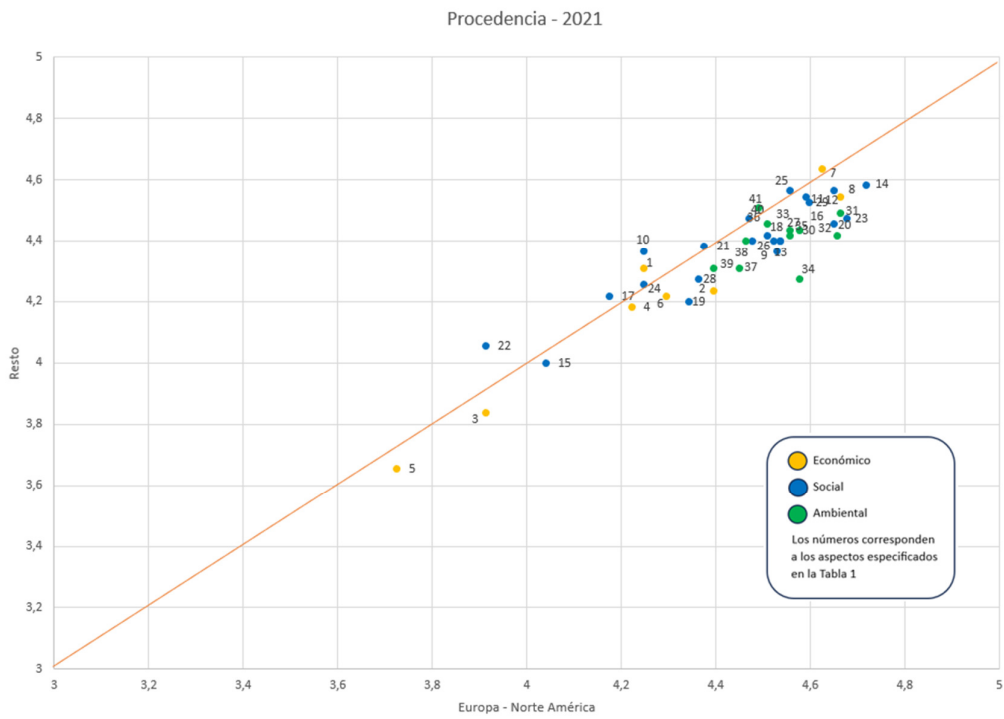
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2: Percepciones de estudiantes considerando el nivel de estudios cursados (2021-2023)



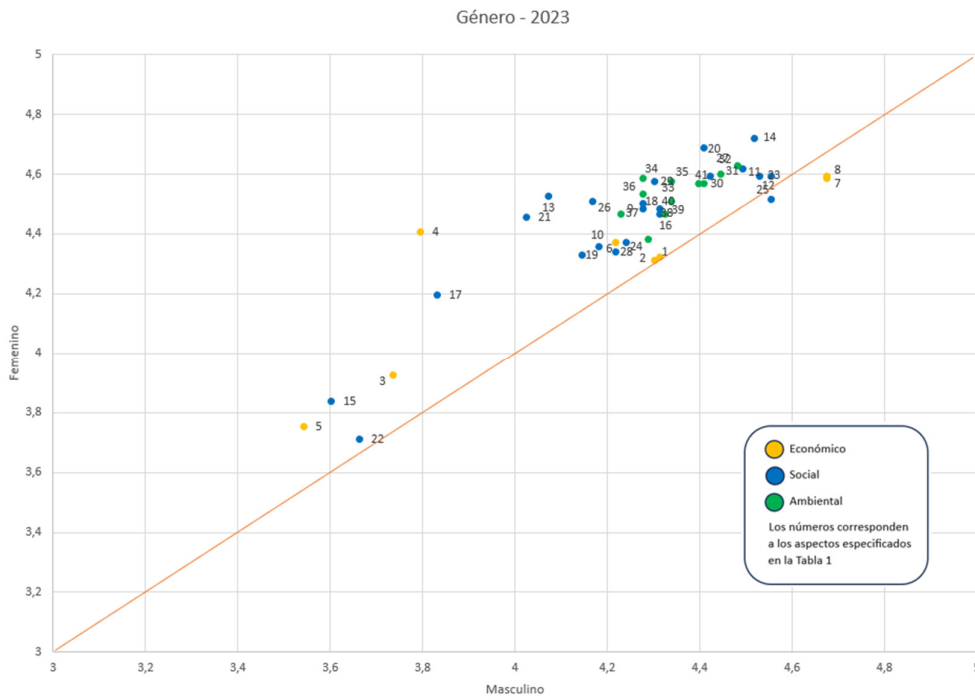
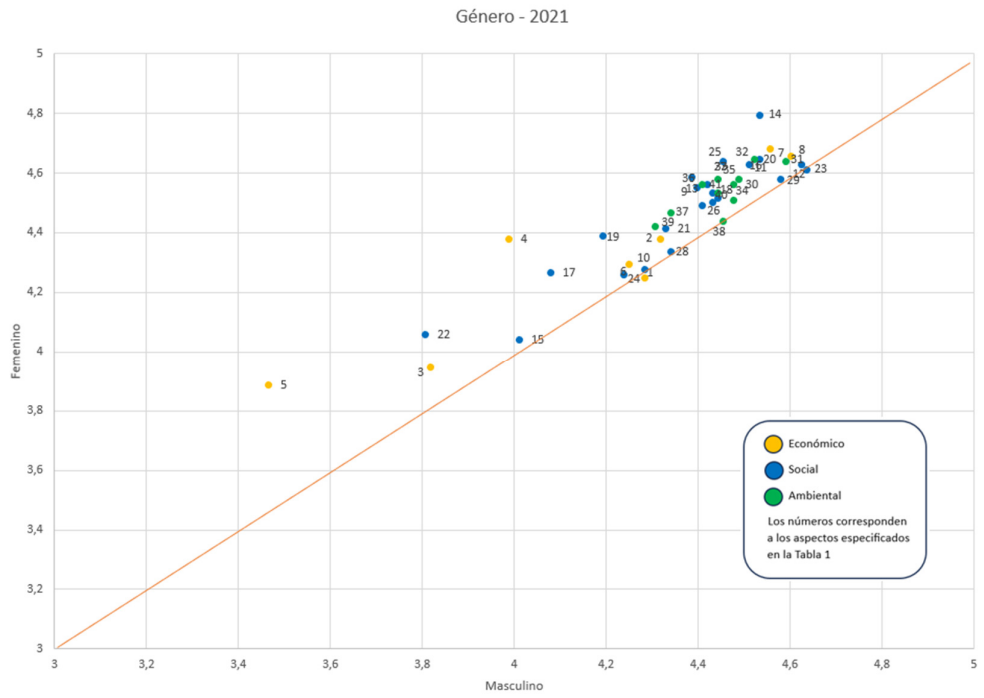
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3: Percepciones de estudiantes considerando la procedencia (2021-2023)



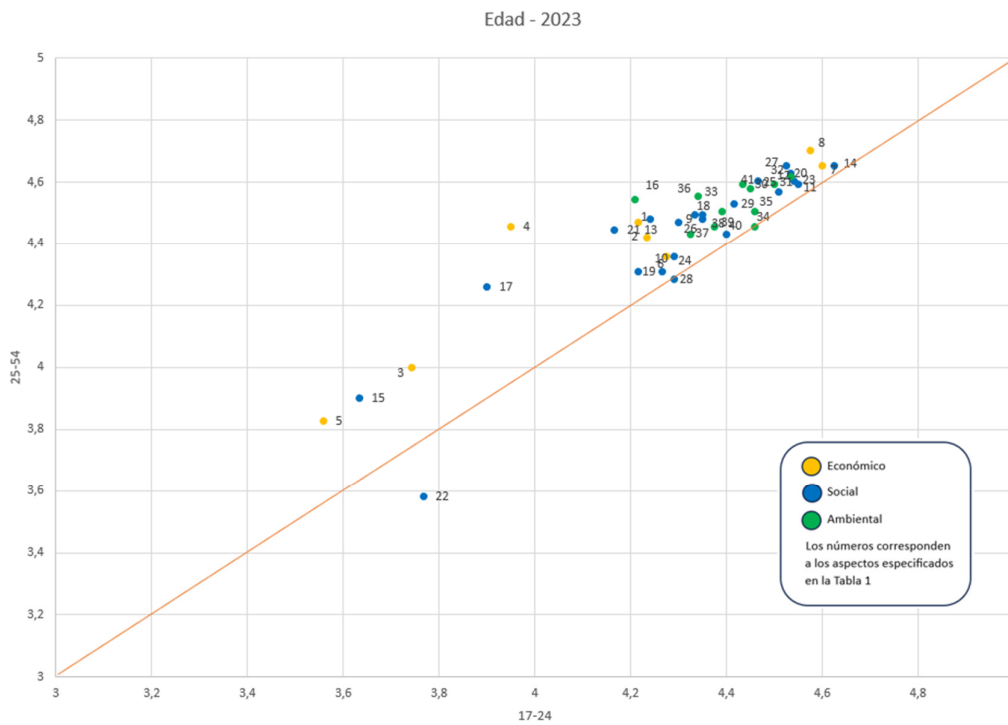
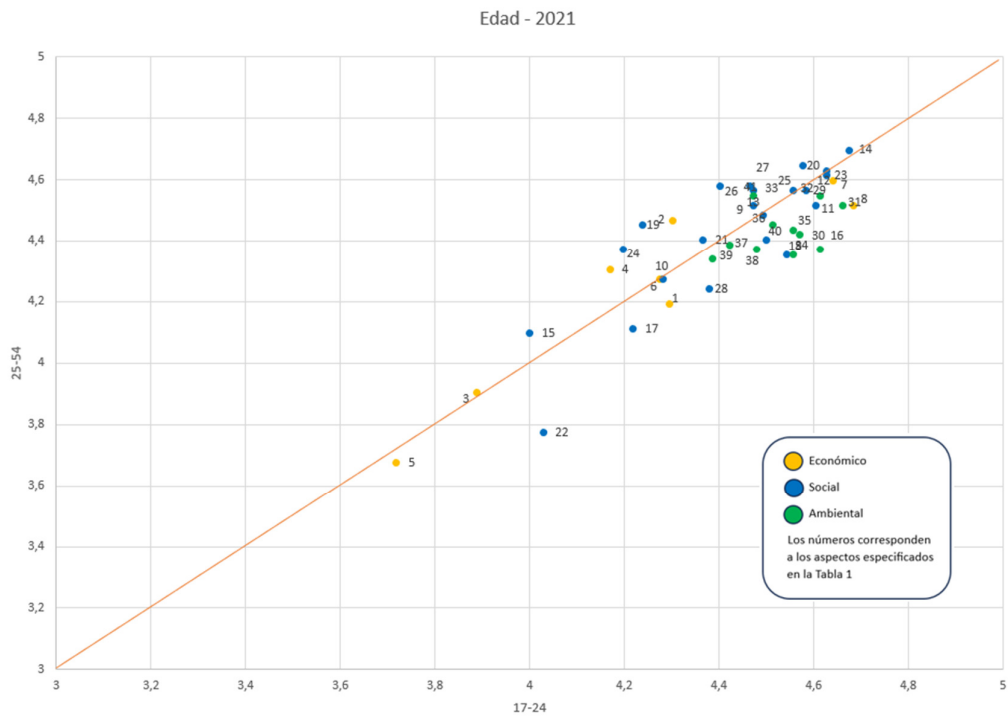
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4: Percepciones de estudiantes considerando el género (2021-2023)



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5: Percepciones de estudiantes considerando la edad (2021-2023)



Fuente: Elaboración propia

4.2 Análisis estadístico

Este subapartado pretende testar desde un punto de vista estadístico las diferencias que de forma exploratoria y descriptiva se han destacado en el apartado anterior. La Tabla 3 presenta los resultados estadísticos sobre el contraste de hipótesis sobre igualdad de las distribuciones en función de las submuestras en los dos entornos de incertidumbre analizados, es decir, en 2021 (estudio 1) y en 2023 (estudio 2).

Tabla 3: Resultados de la prueba Mann-Whitney U Test

	Mann-Whitney U Test									
	Experiencia Profesional: 6 meses o menos / Más de 6 meses		Estudios: Pre-grado / Posgrado o Máster		Origen: Europa - América del Norte / Resto del mundo		Género: Femenino / Masculino		Edad: 17-24 años / 25-54 años	
	2021	2023	2021	2023	2021	2023	2021	2023	2021	2023
Perspectiva Económica	Statistic		Statistic		Statistic		Statistic		Statistic	
Competencia desleal	4372**	4378	4235**	4294	3955	4681	4268**	4528	4368	4221
Viabilidad económica de la organización	5078	4352	4934	4347	3967	4354	5094	4441	4298	4647
Desempeño económico	4781	4324	5092	3891*	3893	4440	4860	4817	4208	4150*
Salud y seguridad de clientes y empleados	4585*	4662	5035	4074	3972	4613	5053	4795	4017	4482
Impactos económicos indirectos	4654	4324	4598	4503	3913	4295	4729	4371	4225	4220*
Presencia en el mercado	4767	4168*	4379**	4363	3873	4363	4840	4851	3716*	4205
Prácticas de abastecimiento	4605	4224	4630	4497	4028	4360	3973***	3234***	4012	3425***
Calidad y satisfacción de clientes	4741	4372	5159	4316	4085	4578	4837	4854	4375	4852
Perspectiva Social										
Aspectos culturales	4574	4124*	4978	4458	3891	4210	4982	4452	4059	4827
Salud y seguridad de los clientes	5004	4647	4838	4033	3626	4514	4984	4634	4280	4607
Privacidad del cliente	5009	4752	5134	4431	3999	4387	4530*	4810	4084	4763
Diversidad e igualdad de oportunidades	4824	4157*	4528*	4295	3973	4361	4713	3740***	4003	4289
Empleo	4783	4105*	4860	4407	3654	4391	4547	4355	4165	4602
Trabajo forzoso u obligatorio	4881	4604	4437*	4281	4093	4646	4816	4132**	4280	3804***
Libertad de asociación y negociación colectiva	4594	4760	5155	4497	4008	4608	5052	4361	4070	4114*
Salud y educación	4961	4601	5068	4500	4057	4428	5100	3934***	4350	4509
Evaluación de los derechos humanos	4961	4395	4794	4501	3584*	4509	4836	3998***	3977	4612
Relaciones trabajador-empresa	5047	4496	4928	3941	3666	4507	4957	4159**	4233	4680
Comunidades locales	4984	4362	5044	4401	4065	4672	4892	3727***	4129	4125**
Marketing y etiquetado	4771	4303	5025	4386	4036	4477	5058	4406	3725*	4638
No discriminación	4821	4400	4621*	4359	3922	4629	4316***	4354*	4117	4824
Salud y seguridad en el trabajo	4535*	4195*	5044	4111	3910	4620	4798	4455	4291	4781
Política pública	4775	4075*	5161	4333	3707	4395	4633	4722	4002	4531
Derechos de los pueblos nativos e indígenas	4719	4658	4256**	4259	3834	4373	4655	4349	3843	4425
Trabajo infantil	4869	4740	4967	4320	3821	4516	4760	4632	4155	4196*
Prácticas en materia de seguridad	4997	4238	5160	4518	3873	4538	4650	4122**	4190	4412
Cumplimiento socioeconómico	4760	4216	4682	4321	3974	4432	4937	3903***	3562**	4365
Formación y educación	4687	4062**	5122	4503	3965	4652	5044	4755	4043	4406
Trabajo e ingresos / Condiciones laborales	4609*	4260	4985	4277	3809	4436	4634	4424	3938	4441
Perspectiva Ambiental										
Materiales	4964	4390	4758	4364	3822	4320	4791	4380	4140	4495
Biodiversidad	4870	4658	5091	4499	3719	4497	4650	4384	4319	4498
Efluentes y residuos	4955	4650	5068	4405	3783	4491	4632	4060**	4223	4575
Emisiones	4788	4630	5003	4189	3406**	4626	4785	4096**	4067	4633
Energía	5005	4566	4766	4315	3545*	4667	4767	4236*	4114	4633
Cumplimiento ambiental	5118	4611	4765	4488	3937	4343	4623	4021**	4391	4261*
Gestión de sustancias peligrosas	4973	4575	5160	4391	4083	4542	4849	4315*	4018	4293*
Impacto de la arquitectura, paisajismo y construcción local	4597*	4474	5128	4392	4043	4349	5066	4313	4334	4693
Áreas naturales, biodiversidad, flora y fauna	4589*	4764	4889	4350	3938	4543	4725	4591	4339	4684
Preparación y respuesta ante emergencias ambientales	4723	4340	5027	4506	4038	4616	5002	4477	4255	4550
Evaluación ambiental de proveedores	4937	4648	5067	4519	3693	4690	4629	4081**	4320	4646
Agua y efluentes	5106	4536	4943	4359	3366**	4686	4685	4412	4287	4751

*p < 0.10; ** p < 0.05; *** p < 0.01;

Fuente: Elaboración propia

Hipótesis 1: Las expectativas son divergentes si se tienen en cuenta la variable de la experiencia profesional en hoteles de los participantes.

En el estudio realizado en 2021, sólo hemos encontrado evidencia empírica alineada con la hipótesis 1 en un aspecto respecto a los 41 analizados, la **Competencia desleal**. Al realizar el estudio de nuevo en el 2023, la experiencia profesional (hasta 6 meses de experiencia o más) muestra diferencias estadísticamente significativas en la **Formación y educación** ya que el valor obtenido no llega al umbral de valor p de 0.05 alcanzando solo un 0.031. En los restantes 40 aspectos no hemos evidenciado diferencias estadísticamente significativas según la experiencia profesional por lo que, en términos generales, estos resultados no están alineados con otros estudios (Lee et al., 2008; Luthar y Karri, 2005) donde se mantenía que la experiencia profesional incidía en la importancia otorgada a la sostenibilidad corporativa. Este resultado podría explicarse por los cambios curriculares a favor de la integración de la sostenibilidad en las titulaciones universitarias, que han permitido concienciar y sensibilizar al alumnado en términos de sostenibilidad, lo que ha conllevado a una convergencia de percepciones respecto a los que ya tenían una cierta experiencia profesional.

Hipótesis 2: Las expectativas son divergentes si se tienen en cuenta la variable del nivel educativo de los participantes.

El nivel de estudios cursados por el participante (grado o bien posgrado), en 2021, mostró diferencias estadísticamente significativas sólo en tres aspectos la **Presencia en el mercado, la Competencia desleal y los Derechos de los pueblos nativos e indígenas**. Curiosamente, en 2023, los resultados no apoyan empíricamente la hipótesis 2 para ningún aspecto de sostenibilidad, por lo que claramente se rechaza la hipótesis 2 planteada. Una posible explicación podría ser que la integración de la sostenibilidad, junto con los retos de la Agenda 2030, se están trabajando de forma transversal tanto a nivel de grado, máster y posgrado diluyendo las posibles diferencias que inicialmente podrían surgir.

Hipótesis 3: Las expectativas son divergentes si el participante proviene de zonas consideradas más desarrolladas (en este caso EE. UU. o Europa) o bien de otros países.

En el estudio 1, solo encontramos evidencia empírica alineada con la hipótesis 3 en dos aspectos de los 41 analizados, **Emisiones y Agua y Efluentes**, ambos enmarcados en la sostenibilidad ambiental. Al realizar el estudio de nuevo en 2023, los resultados obtenidos en cambio no muestran diferencias significativas en ninguno de los 41 aspectos de la sostenibilidad al considerar la procedencia del participante. Por lo tanto, no encontramos diferencias en las respuestas teniendo en cuenta el origen del participante, a diferencia a lo defendido por Matten y Moon (2008). Esto se puede deber a que todos los participantes, son estudiantes de la misma institución académica. Todos han recibido los mismos conocimientos y quizás no estén teniendo en cuenta las necesidades de sus propias regiones si no las generales que se tratan en los programas educativos.

Hipótesis 4: Las expectativas son divergentes si se tienen en cuenta la variable del género de los participantes.

En este caso, sólo hemos encontrado evidencia empírica alineada con la hipótesis en tres conceptos de los 41, las **Prácticas de abastecimiento**, la **Competencia desleal** y la **No**

discriminación. Los resultados contrastan con el estudio realizado por Meek et al. (2018) en el que defendía que las mujeres mostraban más preocupación por la sostenibilidad ambiental que los hombres, ya que tanto los hombres como las mujeres valoran los conceptos ambientales con valores muy similares (mujeres: rango entre 4.42 y 4.65; hombres: rango entre 4.31 y 4.59). En líneas generales en el estudio 1, no encontramos diferencias en las respuestas teniendo en cuenta el género del participante, a diferencia a lo defendido por algunos estudios anteriores. Sin embargo, realizar el estudio 2, los resultados obtenidos difieren ligeramente, mostrando evidencia empírica con la hipótesis 4 en un total de 13 conceptos principalmente de naturaleza social y ambiental. Estos resultados están en línea con lo defendido en estudios anteriores (Hudson y Miller, 2005; Alonso-Almeida et al., 2015) donde se establecía que las percepciones de la sostenibilidad son diferentes si consideramos el género. Es importante resaltar que existen diferencias en un mayor número de aspectos en comparación con los resultados obtenidos en el estudio antes de que estallase el conflicto en Ucrania. Este hecho evidencia que el entorno de incertidumbre de 2023 ha conllevado a una mayor discrepancia en las percepciones sobre un amplio abanico de aspectos sociales y ambientales entre el género femenino y masculino.

Hipótesis 5: Las expectativas son divergentes si se tienen en cuenta la variable de la edad de los participantes.

Según este estudio, los resultados no difieren de forma significativa si se tiene en cuenta la variable de la edad. De hecho, en el estudio 1, solo hemos encontrado evidencia empírica alineada con la hipótesis 5 en un concepto de los 41, el **Cumplimiento socioeconómico**. Al realizar el estudio 2, la edad de los participantes muestra diferencias estadísticamente significativas en tres conceptos: las **Prácticas de abastecimiento**, el **Trabajo forzoso u obligatorio** y las **Comunidades locales**. Estos resultados están en línea con el estudio realizado por Rosati et al. (2018) en el que se establece que la exigencia de sostenibilidad corporativa no difiere significativamente si se tiene en cuenta la variable de la edad. El hecho de no hallar evidencia en términos generales para apoyar la hipótesis 5 en ambos estudios, puede ser posiblemente explicado por las características de la muestra de encuestados, ya que no hay grandes diferencias en las edades de los estudiantes participantes.

5. Conclusiones

Considerando lo relevante e importante que es el sector hotelero en todo el mundo y su impacto en las actividades económicas; la necesidad de educar a futuros líderes con valores fundamentales hacia la sostenibilidad es fundamental. Esencialmente, el sector hotelero requerirá líderes capaces de abordar los desafíos que enfrenta la industria durante las próximas décadas, con el medio ambiente y la sociedad, desafíos cruciales para su éxito (Wade, 1999). En el futuro, los estudiantes serán los “agentes del cambio” y deben ser conscientes de que integrando la sostenibilidad en la gestión corporativa podrán gestionar los impactos negativos y maximizar los positivos en el sector hotelero. La sostenibilidad necesita compromisos intergeneracionales, para que las generaciones futuras prosperen e integren sus necesidades con las necesidades de la generación actual (Deale & Barber, 2012).

Este estudio investiga la percepción sobre la sostenibilidad corporativa de estudiantes de grado y posgrado en turismo y administración hotelera como futuros directores del sector hotelero en dos entornos de incertidumbre global, el primero causado por la crisis de la COVID y el segundo por el estallido de la guerra de Ucrania. El análisis fue llevado a cabo a través de una encuesta entre 204 estudiantes en el caso del primer escenario y de 201 en el segundo. Los resultados presentan que los futuros profesionales del sector hotelero muestran una preocupación considerable por las perspectivas económica, social y ambiental de la sostenibilidad. Entre las prioridades de los estudiantes que participan en este estudio se encuentra en las primeras posiciones por orden de importancia la *calidad y satisfacción de los clientes*, la *salud y la seguridad de clientes y empleados*. Dan mucha importancia a la no discriminación, al control de los riesgos que entran en el trabajo realizado por niños, o la evaluación de los derechos humanos con idea de identificar, prevenir y mitigar posibles impactos negativos sobre los derechos humanos. Esa lista de prioridades se cierra con los aspectos de la perspectiva ambiental de la sostenibilidad, con la importancia de una gestión eficiente de la energía, así como un control del consumo del agua del establecimiento y la gestión de los residuos líquidos. Este estudio nos muestra que el nivel de relevancia que se le otorga a la *no discriminación* (entre otros aspectos) no depende de la experiencia profesional, de la procedencia, o de la edad del participante. 40 años después del estudio realizado por Enghagen y Hott (1991), sigue estando vigente la importancia que este aspecto tiene para los estudiantes.

Si incluimos la variable de la experiencia profesional, vemos que la perspectiva ambiental gana importancia. Algo diferente ocurre en el caso de estudiantes de programas de posgrado, que su preocupación por materias sociales, relacionadas con el cliente y los empleados es superior a aquellos de estudios de menor nivel. En el caso de la procedencia, encontramos que los estudiantes procedentes de Europa y América del Norte muestran mayor preocupación por aspectos relacionados con las tres perspectivas de la sostenibilidad. Algo a resaltar es que para los estudiantes que provienen del resto de países aparece la materia de privacidad de los clientes dentro de los tres aspectos más importantes. En el caso de Europa y América del Norte, este concepto queda en una posición más tardía quizás por ser un tema más implantado en las sociedades por la normativa o regulaciones existentes.

Desde una perspectiva estadística, en el primer estudio no se observan diferencias estadísticamente significativas en la mayoría de los aspectos. Si analizamos las percepciones, los resultados contrastan con lo defendido en estudios anteriores donde se confirmaba que las mujeres muestran más preocupación por la sostenibilidad que los hombres (Alonso-Almeida et al., 2015; Hur et al., 2016; Olsson & Gericke, 2017; Rosati et al., 2018). Además, desde la perspectiva de la edad de los estudiantes, este estudio muestra que no hay diferencias significativas, aunque hay que tener en cuenta que el 93% de los participantes en este estudio son menores de 35 años. En los resultados del segundo estudio, se observa un cambio destacable en la percepción de la sostenibilidad según el género, haciendo más evidente las diferencias entre los participantes femeninos y masculinos en un amplio número de aspectos sociales y ambientales.

En definitiva, este estudio concluye que en líneas generales no hay diferencias significativas en las percepciones de sostenibilidad corporativa que tienen los estudiantes de programas de administración y gestión hotelera en tiempos de incertidumbre a excepción del género que a su

vez depende del tipo de escenario de incertidumbre. En conclusión, teniendo en cuenta esta excepción, el resto de los resultados revelan que las características sociodemográficas de los futuros directivos o gerentes de hotel no condicionarían sus decisiones.

5.1 Implicaciones teóricas y prácticas

De este estudio se puede deducir que las escuelas de dirección hotelera están haciendo una gran labor en la formación en sostenibilidad, ya que los aspectos de sostenibilidad han obtenido valoraciones muy positivas, observándose un cierto equilibrio entre las tres dimensiones. Este hecho pone de manifiesto la necesidad de integrar en el currículo educativo contenidos de sostenibilidad para que en un futuro los directivos puedan acelerar la transición del sector hacia un modelo de turismo más sostenible.

Otro aspecto que resaltar es la poca diferencia según características demográficas de los participantes. Esto puede deberse a que toda la muestra ha sido extraída de la misma institución de educación superior, la cual ha estado expuesta al mismo entorno educativo y a la misma formación en términos de sostenibilidad. Este hecho ha podido ser un facilitador a la hora de obtener consensos en cuanto a integrar la sostenibilidad en la estrategia corporativa. También puede sugerirse que los programas de estudios están ayudando a que la sostenibilidad no sea un concepto externo, sino que sea un aspecto ya integrado en la gestión de cualquier hotel en el futuro. Habría que trabajar en ajustar la sostenibilidad al entorno o a las circunstancias que rodea al destino turístico o bien al establecimiento hotelero, sin depender de las características que definan a la persona que lidere la gestión.

Por otra parte, quizás de este estudio se puede deducir que el sector hotelero está perdiendo una gran oportunidad de añadir valor en sus planes estratégicos de sostenibilidad corporativa al no incluir a este grupo como un *stakeholder* para tener en cuenta. Son pocas las cadenas hoteleras que incluyen a las instituciones académicas como importante *stakeholder* y escasas aquellas que incluyen a los estudiantes como *stakeholder* a escuchar.

5.2 Limitaciones y futuras líneas de investigación.

Este trabajo presenta una serie de limitaciones. La primera limitación está relacionada con el hecho de que la muestra elegida ha recibido formación de la misma institución académica, que tiene un carácter internacional y bien posicionada a nivel mundial (QS World University Rankings, 2023), con lo que puede considerarse que existe cierta homogeneidad en su cultura. Futuros estudios, podrían ampliar la muestra considerando las expectativas de los estudiantes de turismo o de Hospitality de otras escuelas o universidades que imparten estos programas. Adicionalmente, la información se ha recogido en dos periodos caracterizados por entornos de incertidumbre con fuertes repercusiones sociales. Este factor ha podido condicionar las expectativas de los futuros directivos de hoteles, otorgándole una mayor importancia a los asuntos sociales. Otros trabajos pueden explorar si el grado de consenso entre los distintos grupos también se mantiene en otro tipo de shocks como crisis financieras o desastres naturales. Adicionalmente, también se puede analizar el impacto que tienen shocks externos de diferente naturaleza en las expectativas de los individuos.

Existe una necesidad de seguir investigando sobre el rol de las futuras generaciones en el desarrollo sostenible. En este marco los actores de las instituciones académicas son clave, ya que en él se forman a los futuros decisores del ecosistema económico del futuro. Conocer las expectativas de los actuales estudiantes de titulaciones superiores de sectores específicos puede ayudarnos a identificar qué aspectos de sostenibilidad se considerarán prioritarios y qué otros deben reforzarse para alcanzar un equilibrio entre todas las dimensiones de la sostenibilidad.

6. Bibliografía

Ali, W., Frynas, J. G., & Mahmood, Z. (2017). Determinants of Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure in Developed and Developing Countries: A Literature Review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 273-294. <https://doi.org/10.1002/csr.1410>

Alonso-Almeida, M., De Navarrete, F. C. F., & Rodriguez-Pomeda, J. (2015). Corporate social responsibility perception in business students as future managers: a multifactorial analysis. *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 1-17. <https://doi.org/10.1111/beer.12060>

Assaf, A. G., Josiassen, A., & Cvelbar, L. K. (2012). Does Triple Bottom Line reporting improve hotel performance? *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 596-600. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.005>

Barakat, S. R., & Wada, E. K. (2021). Stakeholder theory in the hospitality field: Insights drawn from a systematic literature review. *Hospitality & society*, 11(2), 183-207. https://doi.org/10.1386/hosp_00031_1

Bonilla-Priego, M. J., & Benítez-Hernández, P. M. (2017). El diálogo con los grupos de interés en las memorias de sostenibilidad del sector hotelero español. *Revista de Contabilidad*, 20(2), 157-166. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.10.002>

Borkowski, S. C., & Ugras, Y. J. (1992). The ethical attitudes of students as a function of age, sex, and experience. *Journal of Business Ethics*, 11(12), 961-979. <https://doi.org/10.1007/bf00871962>

Byrd, E. T. (2007). Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: applying stakeholder theory to sustainable tourism development. *Tourism review*, 62(2), 6-13.

Chan, W., Yueng, S., Chan, E. C. Y., & Li, D. H. (2013). Hotel heat pump hot water systems: impact assessment and analytic hierarchy process. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(3), 428-446. <https://doi.org/10.1108/09596111311311053>

Chen, J. K., & Roberts, R. S. (2010). Toward a More Coherent Understanding of the Organization–Society Relationship: A Theoretical Consideration for Social and Environmental Accounting Research. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 651-665. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0531-0>

- Cho, J., & Hu, H. (2009). The effect of service quality on trust and commitment varying across generations. *International Journal of Consumer Studies*, 33, 468–476.
- Dawson, L. M. (1997). Ethical Differences Between Men and Women in the Sales Profession. *Journal of Business Ethics* 16, 1143-1152.
- Deale, C. S., & Barber, N. (2012). How Important Is Sustainability Education to Hospitality Programs? *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 12(2), 165-187. <https://doi.org/10.1080/15313220.2012.678211>
- DiPietro, R. B., Gregory, S., & Jackson, A. S. (2013). Going Green in Quick-Service Restaurants: Customer Perceptions and Intentions. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 14(2), 139-156. <https://doi.org/10.1080/15256480.2013.782217>
- Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210-220. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0048>
- Elias, R.F. (2004). An examination of business students' perception of corporate social responsibilities before and after bankruptcies. *Journal of Business*, 52:3, 267–281.
- Enghagen, L. K., & Hott, D. D. (1991). Students' Perceptions of Ethical Issues in the Hospitality and Tourism Industry. *Hospitality research journal*, 15(2), 41-50. <https://doi.org/10.1177/109634809201500206>
- Escrig-Olmedo, E., Muñoz-Torres, M. J., & Fernández-Izquierdo, M. N. (2012). Sustainable Development and the Financial System: Society's Perceptions About Socially Responsible Investing. *Business Strategy and the Environment*, 22(6), 410-428. <https://doi.org/10.1002/bse.1755>
- Eweje, G., & Brunton, M. (2010). Ethical perceptions of business students in a New Zealand university: do gender, age, and work experience matter? *Business Ethics: A European Review*, 19(1), 95-111. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01581.x>
- Ferrero-Ferrero I., Fernández-Izquierdo M.A., Muñoz-Torres M.J. & Bellés-Colomer L. (2018). Stakeholder engagement in sustainability reporting in higher education: An analysis of key internal stakeholders' expectations. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19 (2), 313-336.
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. N., & Muñoz-Torres, M. J. (2015). Age Diversity: An Empirical Study in the Board of Directors. *Cybernetics and Systems*, 46(3-4), 249-270. <https://doi.org/10.1080/01969722.2015.1012894>
- Filho, W. L. (2011). About the Role of Universities and Their Contribution to Sustainable Development. *Higher Education Policy*, 24(4), 427-438. <https://doi.org/10.1057/hep.2011.16>
- Freeman, E. E. A. F. C. O. O. D. R. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. A. (1994). Stakeholder Theory of Modern Corporations/RE Freeman.

- Goh, E., Muskat, B., & Tan, A. E. (2017). The nexus between sustainable practices in hotels and future Gen Y hospitality students' career path decisions. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 17(4), 237-253. <https://doi.org/10.1080/15313220.2017.1362971>
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2008). A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies. *Business Strategy and The Environment*, n/a. <https://doi.org/10.1002/bse.631>
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hatch, C. D., & Stephen, S. K. (2015). Gender Effects on Perceptions of Individual and Corporate Social Responsibility. *The Journal of Applied Business and Economics*, 17(3), 63-71. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/gender-effects-on-perceptions-individual/docview/1727644648/se-2>
- Hudson, S., & Miller, G. (2005). Ethical Orientation and Awareness of Tourism Students. *Journal of Business Ethics*, 62(4), 383-396. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-0850-8>
- Hughes, M. Ü., Upadhyaya, S., & Houston, R. (2018). Educating future corporate managers for a sustainable world: recommendations for a paradigm shift in business education. *On the horizon*, 26(3), 194-205. <https://doi.org/10.1108/oth-01-2018-0007>
- Hur, W., Kim, H., & Jang, J. H. (2016). The Role of Gender Differences in the Impact of CSR Perceptions on Corporate Marketing Outcomes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6), 345-357. <https://doi.org/10.1002/csr.1380>
- IHG Hotels & Resorts. (s. f.). Responsible Business Report 2022. En <https://www.ihgplc.com/en/responsible-business>. <https://www.ihgplc.com/en/responsible-business>
- Kamal, Y. (2021). Stakeholders' expectations for CSR-related corporate governance disclosure: evidence from a developing country. *Asian Review of Accounting*, 29(2), 97-127. <https://doi.org/10.1108/ara-04-2020-0052>
- Kang, J., Chiang, C., Huangthanapan, K., & Downing, S. W. (2015). Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 124-134. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.05.001>
- Köksal, G., & Eğıman, A. (1998). Planning and design of industrial engineering education quality. *Computers & Industrial Engineering*, 35(3-4), 639-642. [https://doi.org/10.1016/s0360-8352\(98\)00178-8](https://doi.org/10.1016/s0360-8352(98)00178-8)

- Lämsä, A., Vehkaperä, M. J., Puttonen, T., & Pesonen, H. (2008). Effect of Business Education on Women and Men Students' Attitudes on Corporate Responsibility in Society. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 45-58. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9561-7>
- Lee, L. Y. S., & Tsang, N. K. (2013). Perceptions of tourism and hotel management students on ethics in the workplace. *Journal of teaching in travel & tourism*, 13(3), 228-250.
- Lee, W. Y., Sun, K., & Moon, J. (2018). Application of upper echelon theory for corporate social responsibility dimensions: Evidence from the restaurant industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 19(3), 387-414. <https://doi.org/10.1080/1528008x.2017.1421492>
- Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Wang, C., Petkeviciute, N., & Streimikis, J. (2020). Gender difference in corporate social responsibility implementation in Lithuanian SMEs. *Oeconomia Copernicana*, 11(3), 549-569. <https://doi.org/10.24136/oc.2020.023>
- Luthar, H. K., & Karri, R. (2005). Exposure to Ethics Education and the Perception of Linkage between Organizational Ethical Behavior and Business Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 353-368. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-1548-7>
- Marinakou, E., & Giousmpasoglou, C. (2015). Stakeholders' Views on the Development of a Higher Education Hospitality Program in Bahrain: Challenges and Opportunities. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 27(2), 85-92. <https://doi.org/10.1080/10963758.2015.1033104>
- Martínez-Ferrero, J., Lozano, M. B., & Vivas, M. Á. D. (2021). The impact of board cultural diversity on a firm's commitment toward the sustainability issues of emerging countries: The mediating effect of a CSR committee. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 675-685. <https://doi.org/10.1002/csr.2080>
- Matlay, H. (2009). Entrepreneurship education in the UK. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 355-368. <https://doi.org/10.1108/14626000910956100>
- Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate Social Responsibility Education in Europe. *Journal of Business Ethics*, 54(4), 323-337. <https://doi.org/10.1023/b:busi.0000049886.47295.3b>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- MEEK, W. R., & SULLIVAN, D. M. (2018). THE INFLUENCE OF GENDER, SELF-IDENTITY, AND ORGANIZATIONAL TENURE ON ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY ORIENTATION. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 23(03), 1850018. <https://doi.org/10.1142/s1084946718500188>
- Meliá Hotels International (2018). Stakeholder Relationships Policy. https://www.meli-hotelsinternational.com/en/shareholdersAndInvestors/LegalDocs/Policies/Politica_relacion_con_grupos_de_interes_2018_EN.PDF

Minor International (s. f.). *Stakeholder Engagement*.

<https://www.minor.com/en/sustainability/stakeholder-engagement>

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

Niedziółka, I. (2014). Sustainable tourism development. *Regional formation and development studies*, 8(3), 157-166.

O'Shea, M., & Watson, G. (2007). Academic learning for sport management students: learning through engaged practice. *Asia-Pacific journal of cooperative education*. <https://researchdirect.westernsydney.edu.au/islandora/object/uws:5739>

Olsson, D. S., & Gericke, N. (2017). The effect of gender on students' sustainability consciousness: A nationwide Swedish study. *The Journal of Environmental Education*, 48(5), 357-370. <https://doi.org/10.1080/00958964.2017.1310083>

Pérez, A., & Rodríguez Del Bosque, I. (2013). Customer Personal Features as Determinants of the Formation Process of Corporate Social Responsibility Perceptions. *Psychology & Marketing*, 30(10), 903-917. <https://doi.org/10.1002/mar.20654>

Piper, L., Mang, C., Knox, J., & Waddell, C. (2012). Student perceptions toward a triple bottom line approach. *Journal of Academic and Business Ethics*, 6, 1-18

Principles for Responsible Management Education. (2023, 3 marzo). *About*. UNPRME. <https://www.unprme.org/about>

QS World University Rankings by Subject 2023: Hospitality & Leisure Management. (2023, 22 marzo). QS Top Universities. Recuperado 17 de abril de 2023, de <https://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2023/hospitality-leisure-management>

Quazi, A. (2003). Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations. *Management Decision*, 41(9), 822-831. <https://doi.org/10.1108/00251740310488999>

Rosati, F., Costa, R., Calabrese, A., & Pedersen, E. R. G. (2018). Employee attitudes towards corporate social responsibility: a study on gender, age and educational level differences. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1306-1319. <https://doi.org/10.1002/csr.1640>

Ruegger, D. & King, E. (1992). A Study of the Effect of Age and Gender upon Student Business Ethics. *Journal of Business Ethics II*: 179-186.

Sánchez-Fernández, J. S., Leiva, F. M., & Ríos, F. J. M. (2009). ¿Cómo mejorar la tasa de respuesta en encuestas on line?. *Revista de estudios empresariales. Segunda Época*, (1).

Serwineck, P.J. (1992). Demographic & Related Differences in Ethical Views Among Small Business. *Journal of Business Ethics II*: 555-556.

- Smolíková, L., & Schüller, D. (2021). Importance of Stakeholders within University Social Responsibility. *Economics and Culture*, 18(1), 46-58. <https://doi.org/10.2478/jec-2021-0004>
- Sobczak, A., Debucquet, G., & Havard, C. (2006). The impact of higher education on students' and young managers' perception of companies and CSR: an exploratory analysis. *Corporate Governance*, 6(4), 463-474. <https://doi.org/10.1108/14720700610689577>
- Stocker, F., De Arruda, M. P., De Mascena, K. M. C., & Boaventura, J. M. G. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting: A classification model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2071-2080. <https://doi.org/10.1002/csr.1947>
- Teng, C., Horng, J., & Hu, I. (2015). Hotel Environmental Management Decisions: The Stakeholder Perspective. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. <https://doi.org/10.1080/15256480.2015.991991>
- Vollmers, S. M., Ratliff, J. M., & Hoge, B. (2001). A framework for developing entrepreneurship curriculum through stakeholder involvement. *Morehead State University, Morehead, KY*.
- Wade, J. A. (1999). Students as environmental change agents. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 251-255. <https://doi.org/10.1108/09596119910272801>
- Wilmshurst, T. D., & Frost, G. R. (2000). Corporate environmental reporting. *Accounting, auditing & accountability*, 13(1), 10-26. <https://doi.org/10.1108/09513570010316126>
- World Economic Forum & McKinsey & Company. (2023). Seizing the Momentum to Build Resilience for a Future of Sustainable Inclusive Growth. En <https://www.weforum.org>. Recuperado 25 de octubre de 2023, de <https://www.weforum.org/publications/seizing-the-momentum-to-build-resilience-for-a-future-of-sustainable-inclusive-growth>
- Wyndham Hotels and Resorts. (2022). 2022 ENVIRONMENTAL, SOCIAL, AND GOVERNANCE (ESG) REPORT. https://s22.q4cdn.com/153757806/files/doc_downloads/2022/04/WHR-2022-ESG-Report.pdf

Capítulo 5: How do sustainability perceptions change in times of crisis? An Analysis of future hospitality leaders

Abstract

This paper examines the impact of crises on the sustainability perceptions of hospitality and hotel management students as future managers in the hotel industry. This study was accomplished in a two-stage process, before and after the outbreak of the war started in Ukraine. 204 hospitality undergraduate and graduate students participated in the first stage, and 201 students did in the second. The study aims to prove that crises do impact on sustainability perceptions of future hospitality leaders. The results show that times of crisis impact on sustainability relevance of future hospitality managers in some ways. The War in Ukraine has impacted the importance attached by future hospitality managers to the social dimension of sustainability. No significant difference is shown when comparing students from Eastern Europe with the rest of the areas, on the other hand, such proximity together with the gender variable and after the Ukrainian war shock, shows clear differences in the environmental dimension. In this case, gender, and proximity to the place where the crisis occurs would condition the sustainability decisions of future hotel managers.

Key words: Sustainability perceptions; crisis; war in Ukraine; hospitality students.

Resumen

Este trabajo examina el impacto de las crisis en las percepciones de sostenibilidad de los estudiantes de hotelería y turismo como futuros directivos del sector hotelero. Este estudio se completó en dos etapas, antes y después del estallido de la guerra en Ucrania. En la primera etapa participaron 204 estudiantes de estudios de turismo y hotelería, y en la segunda, 201 estudiantes. El estudio tiene como objetivo probar si las crisis tienen un impacto en las percepciones de sostenibilidad de los futuros líderes de la hospitalidad. Los resultados muestran que los tiempos de crisis impactan de alguna forma en la relevancia percibida por los futuros directivos del sector hotelero sobre la sostenibilidad. La guerra en Ucrania ha impactado en la importancia que los futuros directivos otorgan a la dimensión social de la sostenibilidad. No se muestra ninguna diferencia significativa cuando se compara a los estudiantes de Europa del Este con el resto de las zonas, en cambio dicha proximidad junto con la variable género y tras el shock de la guerra de Ucrania, sí muestra diferencias claras en la dimensión ambiental. En este caso, el género y la proximidad al lugar donde se produce la crisis, condicionarían las decisiones en materia de sostenibilidad de los futuros directivos hoteleros.

Palabras clave: Sostenibilidad; crisis; guerra en Ucrania; estudiantes de turismo y hotelería.

1. Introduction

Crises or disasters (e.g., natural catastrophes, pandemics/epidemics, mass violence events, and human/technological errors) are becoming increasingly common (Gregg et al., 2022), there have been a total of 387 natural disasters in 2022 (CRED, 2023). Crises occur in a context that includes individuals and the systems where they reside, and both must be considered separately (Myer & Moore, 2006). Regardless of the type of crisis or disaster, this type of event has several negative consequences for both organizations and individuals (Gregg et al., 2022). These include profound impacts on individuals such as loss of life; economic, physical, and social damage (Ma et al., 2020); a rising unemployment rate, the collapse of production, reduced income leading to extreme poverty (Charitoudi et al 2011); impacts on the philosophy of life, and how individuals interact in society (Chand & Ambardar, 2023). Individuals react differently to external shocks (Mestdagh et al., 2023), therefore a major area for further attention is the analysis of the impacts of crises on stakeholders. The reliance between companies and stakeholders has been reduced in most of the developed countries (Charitoudi et al 2011), understanding the impacts of crises on stakeholders will assist companies on adjusting strategies in times of crises.

World economic progress falters (World Economic Forum, 2023). The COVID-19 pandemic was one of human history's most significant health disasters (Vávrová, 2022), and amplified existing social inequalities (Freze et al., 2023). It affected society as a whole and affected organizations in many industries. The specific way in which organizations reacted to this crisis is a defining moment that society will remember for decades (Vávrová, 2022). COVID-19 began as a public health crisis and quickly escalated into an epic financial and economic crisis (Paine, 2020). One of the greatest consequences of the COVID-19 crisis is a significant reduction in economic activity, causing a high unemployment rate with repercussions on social conditions and poverty in some areas (López-Feldman et al., 2020). This reduction in economic activity initially had a positive environmental impact, the confinement had a positive impact on the natural environment, due to the decrease in carbon emissions and the reduction of water pollution in several cities around the world. On the other hand, COVID-19 also harmed the environment, due to the unexpected increase in plastic consumption and its subsequent disposal (Rupani et al., 2020). Attention to social issues increased during the pandemic, explained by the negative effects it brought on human health, safety, and well-being (Klymenko & Halse, 2021). This crisis has changed the world in which we live. With the pandemic came a great transformation, from human tragedy and scarred communities to economic and social degradation. After such an impact on communities, people tend to rationalize the events and reflect on how they could have predicted such an event and avoided it (Bakerjian, 2022). Since COVID, the world's biggest issues are poverty, inequality, climate change, gender discrimination, justice, and human rights (United Nations, 2020).

The war in Ukraine has set back the global response to the COVID-19 pandemic and the recovery of the global economy. Before the invasion, the world was focused on the health and economic challenges caused by the pandemic: reversing the severe loss of human capital and support for the global economy amid an uneven recovery characterized by persistent supply difficulties; withdrawal of political support; and rising inflation, including for food and energy. The war has already added an immediate global adverse impact, especially through commodity markets

(Guenette et al., 2022). Millions of refugees from Ukraine have crossed borders into neighboring countries. More than eight million of Ukrainian refugees have been registered across Europe, especially in Eastern European countries. Countries such as Poland, Czech Republic, Slovakia, and Republic of Moldova, are the countries with higher number recorded (UNHCR, 2023). In addition, war is also increasing the problem of environmental degradation, which threatens to have comprehensive and irreversible consequences for humanity (Tiurina et al., 2023). Many economies were still struggling to recover from the impact of the pandemic, and in some cases, dealing with post-pandemic energy price increases, the Russian Federation's invasion of Ukraine, and the subsequent war deepened the energy crisis even further. The physical blockade and sanctions imposed on Russia have disrupted energy trade and increased energy prices (Zakeri, et al., 2022), playing a decisive role for pushing inflation up at a global level (Arce et al., 2022).

The uncertainty caused by COVID-19, Russia's invasion of Ukraine, technologies associated with the Fourth Industrial Revolution, dramatic changes in international trade, and political disruption have unleashed social tension, worsened inequality, and a more urgent need to foster cooperation (World Economic Forum, 2023). The overall negative impact that these disasters and their risks creates, lead to a need for the affected areas to take control effectively of the situation and take the necessary steps towards a sustainable recovery while mitigating future risks (Millet et al., 2017). It also presents an opportunity to focus on rebuilding more inclusive systems, enabling societies in general to become more resilient to future crises of different nature (Freze et al. al., 2023). Companies are more focused on the connection with the prosperity of society. The responsibility of organizations toward society and the environment has become more important than ever (Vávrová, 2022). Organizations have begun to prioritize sustainability by allocating adequate resources and time to ensure continuity of customer service where appropriate (Strielkowski et al., 2022).

A crisis in the business world is a threat to the organization, its stakeholders (shareholders, employees, managers, communities, customers, and government), the industry, or even to pressure groups (He & Harris, 2020; Xu & Li, 2013). The economic and social crises should help companies to rethink and review their business models and sustainable practices; to subsequently conduct sustainable strategies more in line with the values imposed on them by all their interest groups (Cassely et al., 2021). Corporate sustainability is not a static concept, but a dynamic one. Companies must frequently reassess their activities and potentially redesign and reposition them, to meet the demands imposed by society (Richter & Arndt, 2018). Companies' sustainability strategies are constantly shaped by their specific context. Redefining materiality changes from context to context, and several factors must be considered, such as strategic goals, available resources, the local culture, national law, or shifts over time (Monaghan, 2011).

Evidence that sustainability is a not a static concept and it is impacted by crises, can be found in different studies. Govender and Smit (2022) conducted a study on the sustainability engagement of ten financial services companies before and after the COVID-19 pandemic. The results revealed that companies responded with changes in their sustainability orientation, due to a need to connect with the community. According to a study carried out with 300 municipalities in Flanders (a region of Belgium) in 2021, it is concluded that due to the COVID-19 crisis, cities

and municipalities mainly focused their strategies on sustainable development objectives related to good health and welfare; to the end of poverty; to sustainable cities and communities; and to quality education (Mestdagh et al., 2023). Another study conducted in Spain by García-Sánchez & García-Sánchez (2020) concluded that organizations showed commitment to society during the COVID-19 pandemic. Some companies have declared that employees' and customers' health and safety have become a priority after the pandemic (Carroll, 2021), although social and environmental dimensions are not prioritized at the level of the economic dimension, caused by the ongoing transition and market uncertainty which are expected to continue as a long-term consequence of the pandemic (Klymenko & Halse, 2021). Since disasters increase, environmental sustainability has also gained more attention (Ahmad et al., 2023).

In a study, conducted during the global financial crisis (2008-2011), it was confirmed that the sustainable performance of some companies decreased compared to the period before the crisis (Dias et al., 2016). Another study conducted by Arevalo and Aravind (2010) on the corporate sustainability of American companies after the same crisis event, directors attached more importance to topics such as building strong leadership teams; applying innovation to solve the most complex global problems; forming alliances with NGOs; maintaining a core commitment to corporate sustainability; participating in a global dialogue on human rights; and joining the global debates on climate change, but also practices related to human resources management, corporate governance, or environmental policies increased after the crisis (Cassely et al., 2021).

Stakeholder capitalism, designed to benefit all stakeholders and the environment rather than just shareholders, could be a means to achieve better global health, greater sustainability, more inclusive development, increased productivity, and growth of the economy (World Economic Forum, 2023). To create resilient organizations with satisfactory results, managers must think about managing the interests of the stakeholders as a crucial competence since this management can be a source of transformation (Kaplan, 2020). The attributes of each interest group are changing, motivated by changes in the business environment (such as the case of global crises) that can transform a "latent" stakeholder into a "definitive" one (Dias et al., 2016). Different studies confirmed statistically significant differences in customers' expectations before and after the COVID-19 pandemic (Pantano et al., 2021; Planinc & Kukanja, 2022), but there is weaker empirical attention to examine if stakeholder's sustainability perceptions differ after an external shock such the war in Ukraine. Are these kinds of external shocks causing an impact on stakeholders' sustainability perceptions? Do sustainability perceptions or priorities change if the proximity to crisis event is considered? What sustainability dimensions are considered more important after such an external shock? These questions are especially relevant in the tourism and hospitality industries because they have been some of the sectors affected by external shocks such as the COVID-19 pandemic (Chand & Ambardar, 2023), and the war in Ukraine (UNWTO, 2022). Sustainable tourism enables the life quality improvement of the local community, the protection of natural resources, and benefits the economy of the tourism destination (Mohamadi et al., 2021), therefore it would be convenient to understand the impacts of an exogenous shock such as the war in Ukraine could have in the sustainable perspective of the hospitality industry.

In this respect, it is essential to generate new knowledge to understand if the importance attached to sustainability from the future hospitality leaders can be impacted by an external shock. There are different studies related to customers sustainability expectations amid and after COVID-19 (Klymenko & Hase, 2021; Orindaru et al., 2021; Valenzuela-Fernández, et al, 2022), but no studies considering the shock of the war in Ukraine, nor if this external shock causes an impact in how relevant the sustainability aspects are considered by the future hotel managers. The current study aims to understand the extent to which a crisis event, such as the war in Ukraine, impacts future hospitality leaders in terms of the importance attached to sustainability aspects. This is explored through the analysis of future hospitality leaders' sustainability perceptions considering various aspects such as gender or the proximity to the crisis event. This study may be of interest for varied reasons. It provides information on the perspective of future leaders in the sector in a time of great uncertainty. It can shed some light on the direction that sustainable hotels will take, and if the future hotel managers' perspective differs from that analyzed in previous studies.

This document is composed of five sections. After this introduction, a summary of the literature review is displayed. The third section includes information about the sample, the variables, and the methodology used. The fourth section will cover the results and their discussion, and the last section summarizes and concludes the study.

2. Literature Review

Crises impact the lives of many individuals, organizations, and the communities to which they belong, usually leading up to large-scale global effects (Lee et al., 2023). This type of exogenous disruptive events influences individuals' approaches in life and evaluations of their work situations (Markovits et al., 2014). The Crisis in Context Theory (Myer & Moore, 2006) proposes that individuals experience the impact of crises, being dependent on the proximity to the disaster. This theory argues that responding to the needs of an individual and a system, in times of crisis, requires understanding the individual and environmental factors that contribute to people's response to adversity, since factors within the individual (e.g., one's personal characteristics and abilities) may influence social systems' capacity to respond to adversities (Ballada et al., 2021). The impact is more overwhelming when the agent is closer to the crisis event (Granot, 1995; Myer & Moore, 2006; Tucker et al., 2000;). Organizations must recognize that attending to the impact of crises on individuals facilitates the recovery process making it more efficient in the use of resources (Myer et al., 2007). The impact of crisis events is partially dependent on distance (Myer & Moore, 2006), and it is crucial to build positive relationships with all stakeholders, since this strategy can help the organization manage a crisis more effectively (Xu & Li, 2013). As an example, the COVID-19 pandemic has had significant impacts and implications for most spheres or sectors of the business world. Employees, consumers, communities, suppliers, and the environment have been the most affected, but other stakeholder groups as well. The global pandemic is putting a strain on corporate sustainability. Some companies are struggling to reset their sustainable initiatives to adapt to this crisis and meet what the public expects from them (Carroll, 2021). Good social performance allows companies to suffer less from the negative effects of a crisis (Ducassy, 2013).

2.1 Crisis and the tourism industry

Since 2000, the tourism industry has been exposed to a wide range of crises, epidemics, and pandemics that have affected humanity from different perspectives (Chand & Ambardar, 2023). These disasters or crises harm the tourism system due to its interdependence and relationship with multiple stakeholders. Political, economic, cultural, and global market factors influence the administrative decision-making process, leaving recovery efforts to respond to a series of external forces that favor the recovery of the tourism industry, not so much the region's residence (Miller et al., 2017). An example of the impact of crisis in the tourism industry are the riots in Lombok (Indonesia) in the year 2000. These riots lasted for 3 days, causing a significant impact on tourism in the area. International tourism was reduced by 43% based on records from the previous year (Fallon, 2004). Another example is the case of the "Arab Spring Revolutions" (late 2010 and early 2011) that took place in different countries such as Tunisia, Egypt, Morocco, Jordan, and Lebanon. Due to insecurity and political unrest in these countries, the tourism sector in the area was affected for more than a year, which caused this sector to decrease its activity to benefit other areas such as Europe or East Asia (Ali et al., 2012). The war in Ukraine also had a negative impact on international tourism. European countries were also affected by a vast decline in the number of flights when the crisis started. The situation added risk to a weak and uneven tourism recovery and lower consumer confidence, particularly in more risk-averse markets and segments. Also, it contributed to weaker economic growth and higher inflation with higher travel costs for consumers and pressure on businesses. The destinations most impacted (aside from Russia and Ukraine) are the Republic of Moldova, Slovenia, Latvia, and Finland (UNWTO, 2022).

Traditionally it has been argued that the tourism industry has a high resilience and capacity to adapt and recover from catastrophic or unexpected phenomena (Marco-Lajara et al., 2021). This statement would suggest that tourism, as a system, has been resilient to external shocks, however, the impact and recovery from the COVID-19 pandemic is unprecedented (Gössling et al., 2021). The tourism industry is one of the sectors most affected by the COVID-19 pandemic (Chand & Ambardar, 2023). The sudden and unexpected drop in tourism demand put millions of jobs and livelihoods at risk, jeopardizing the progress in sustainable development and equality in recent years (Salama & Mansour, 2022).

Sustainable tourism is a crucial aspect of this industry's development in the post-pandemic period (Kristiana et al., 2021). There will be a change in the direction of tourism, and the demand for sustainable hotels will continue due to increased urban congestion, pollution, and concern for the environment (Salama & Mansour., 2022).

2.2 Crisis and the Hotel Sector

Crisis events impact the sustainability approach of hotels as well. The ties between the hotel industry and local communities are the foundation of corporate sustainability commitment, and the reason hotel companies provide relief during a crisis (Shin et al., 2021). The hotel sector reacts with a greater commitment to the local community, with actions related to training and education, and customer safety that were reinforced after crisis events (Fallon, 2004). Over the years, hotel companies have risen to serve communities in crisis (Shin et al., 2021).

The magnitude of the COVID-19 crisis and its devastating effects on hotel operations, employees, and guests are unmatched by any previous one (Gursoy & Chi, 2020). The COVID-19 crisis has suggested changes in consumer behavior and perceptions. Social sustainability has become the dominant dimension of sustainability, while environmental sustainability seems to have been forgotten in recent years (Šerić & Šerić, 2021). Social actions can play a significant role as a buffer (Ducassy, 2013) and as protection (Godfrey et al., 2009), in the case of negative events. The pressure that companies endure is increasing to legitimize themselves in changing environments (Richter & Arndt, 2018).

Another example of the importance gained by the social dimension of sustainability after this crisis can be seen in a study conducted by Vávrová et al. (2022) regarding sustainability in hotels after the pandemic. The results confirmed an increased importance for employees' working conditions. The employees are one of the most important stakeholders (Carroll, 2021), and it is crucial to consider their expectations during these complicated times (Paine, 2020). Other topics gaining importance after the crisis are the activities related to energy saving, philanthropy, economic responsibility, and extra care for clients' health (Vávrová et al., 2022). Hotel companies should make substantial changes to their operations to ensure the health and safety of employees and customers (Gursoy & Chi, 2020).

2.3 Stakeholders' sustainability perceptions in times of crisis

Crises affect individuals' self-regulation mechanisms, and these mechanisms explain the attitudinal changes. Attitudes are not stable and can change due to social influences and developments from the external environment (Markovits et al., 2014). The external shocks alter the functioning of all stakeholders in the tourism industry (Pandey et al., 2021). Therefore, it is important to recognize the interests of many stakeholders (such as employees, customers, shareholders, the media, the public, and the government) in response to a crisis (Xu & Li., 2013). Different studies on stakeholders, such as directors and managers (Arevalo & Aravind, 2010); customers (Klymenko & Halse, 2021; Orindaru et al., 2021); or different representatives from public institutions (Rakitovac & Urošević, 2023), confirm that their sustainability expectations, perceptions, or strategies changed due to the impact of an external shock such as an economic crisis or the COVID-19 pandemic. The new environment is characterized by an increasingly complex set of pressures and demands from various interest groups, and radical uncertainty about the future (Paine, 2020). Different spheres of government, companies, the scientific and academic world, consumers, and society in general, must focus on the effects, challenges, and changes of paradigms that the pandemic has generated (Valenzuela-Fernández, et al., 2022).

In the post-covid era, more structured attention to stakeholders is necessary. Managers are under increased pressure to monitor stakeholder expectations. Steering committees will have to pay more attention to the interaction between company and society (Paine, 2020), especially after external shocks, such as the Ukraine war, with impacts on environmental (Tiurina et al., 2023), social (Opolska- Bielańska, 2022) and economic (Guenette et al., 2022; Nygaard, 2022; Zakeri et al., 2022) dimensions of sustainability.

There is a gap in finding out if future leaders of the hotel sector change the importance attached to sustainability aspects due to an external shock such as the war in Ukraine. No studies have been

found about the sustainability perceptions of Eastern European hospitality leaders after the outbreak of the war in Ukraine and these thoughts lead to the following hypotheses:

H1: The future hospitality managers attach less importance to sustainability aspects after a negative external shock (Ukraine war)

H2: The future hospitality managers with a high proximity to the shock (Eastern European) attach less importance to sustainability aspects after a negative external shock (Ukraine war)

2.4 Gender issues in times of crisis

The crisis has stressed the closer relationship between social problems and the sustainability of companies (Paine, 2020). An example of those social problems are gender issues, which emerged during the pandemic and companies will need to observe and act on them (Peck, 2021). Several studies suggested that women are more affected by disasters than men (Tucker et al., 2000). Policymakers must focus on the effects this pandemic is causing to women and consider what can be done to prevent the long-term erosion of previous advancements gained in gender equality (Peck, 2021). COVID-19 crisis has exposed vulnerabilities in social, political, and economic systems. It is forcing a shift in priorities and funding across public and private sectors, with far-reaching effects on the well-being of women and girls (Azcona et al., 2020). The gender of a manager has relevance for crisis management (Krammer, 2021) due to gender diversity can influence a business's resilience to catastrophic events and impact local, state, and national economies post-disaster (Young et al., 2017). The crucial role of women in leadership has been shown even in times of crisis, but during the COVID-19 pandemic, working conditions became harder for female employees and leaders (Galletta et al., 2021). This crisis caused a series of conflicts between work and family that affected all companies in general, since employees had to juggle their jobs while acting as parents and educators, this impact being more accentuated for women than for men (Krammer, 2021), high-potential female entrepreneurship seems to suffer more in times of crisis (Giotopoulos et al., 2017).

Hatch and Stephen (2015) researched the impact of gender on the perception of corporate sustainability and established a direct relationship between gender and the effective implementation of sustainability in a company. The relationship between the number of women directors and the number of sustainability initiatives related to aspects such as charity, community engagement, and employee benefits was clearly defined. In addition, other studies reinforce this idea by defending that women have a greater perception of the relevance of ethics (Lu et al., 2020), and show more positive attitudes and more conscious behavior towards the environment (Olsson & Gericke, 2017) in the business sphere compared to men.

In many crisis situations, a leader's ability to take perspective and influence team members to gain cooperation and collaboration in achieving common goals is critical to improving long-term corporate performance and sustainability (Kulich et al., 2021). A study conducted by Villaplana and Megías (2022) on the perception of insecurity in Spanish society in situations of exceptional events such as COVID-19 and the war in Ukraine confirmed that perceptions of insecurity differ between men and women, where women show greater insecurity than men. The behavior of male and female leaders in managing the consequences produced by the COVID pandemic has been clearly divergent (Birhanu et al., 2022; Garikipati & Kambhampati, 2021). In contrast,

another study by Krammer (2021) on companies adapting successfully to COVID-19 disruption, did not identify any statistical differences between companies managed by men and women.

Special attention must be paid to the role that women play in companies, to prevent gender inequality from worsening after crises. Perhaps it is not as needed from a legal perspective as it is from an ethical perspective at an organization level (Carroll, 2021). Considering the negative consequences of the COVID-19 pandemic on gender issues (Azcona et al., 2020; Galletta et al., 2021; Krammer, 2021; Peck, 2021) as well as of other crisis (Tucker et al., 2000; Giotopoulos et al., 2017), and the gap in research about the war in Ukraine impact on female hospitality leaders, it is important to revise if future female hospitality leaders have changed the importance, they attach to sustainability aspects after a negative external shock such as the Ukraine war. The proximity to the crisis event as discussed in the Crisis in Context Theory is considered, and these ideas lead to the following hypotheses:

H3: The future hospitality managers that could suffer a stronger negative impact to the shock (women) attach less importance to sustainability aspects after a negative external shock (Ukraine war).

H4: The future hospitality managers with a high proximity to the shock (Eastern European) that could suffer a stronger negative impact (women) attach less importance to sustainability aspects after a negative external shock (Ukraine war).

3. Methodology

3.1 The survey

It was conducted a self-administered survey to analyze the preferences of future hotel industry leaders regarding sustainability materiality in hotels. It was designed as a self-administered survey because the information is obtained from a wide range of people in different geographic areas and in a relatively brief period of time, and the approach facilitates the comparison between the answers. Disadvantages include the relatively low response rate and the lack of personal contact with respondents (Escrig-Olmedo et al., 2012). The questionnaire includes fifteen questions, and it is structured in three parts. The first part collects demographic data. The second part proposes forty-one sustainability aspects compiled from internationally recognized standards such as GRI and ISO and participants must allocate a value of importance on a Likert scale from 1 to 5 for every aspect. The third part includes questions on suggestions and recommendations for improvement. The questionnaire was run through the SurveyMonkey platform, and it was emailed to undergraduate and graduate students in 2021 (amid the COVID pandemic) and again in 2023 (one year after the war in Ukraine, and the COVID-19 pandemic almost finished). The questionnaire was sent for the first time in February 2021, a reminder was sent out in May, and 204 responses were obtained. The questionnaire was emailed again at the end of 2022, with reminders in March and April 2023, and 201 responses were collected.

3.2 The survey's validation

The survey's validation was undertaken over three weeks. Eight postgraduate students and sixteen undergraduate students participated in this process. The validation process was conducted in March 2019. All students had some knowledge of Sustainability and Social Responsibility. The students completed the questionnaire on paper. The questionnaire and its purpose were explained to them, and they were given all the time they needed. Fifteen hospitality professionals participated in the process. The questionnaire and the purpose of the process were explained to each participant, and they were given all the time needed. Finally, all those comments to improve the understanding of the questions in the questionnaire were considered in the version that was finally distributed to the sample.

3.3 The sample

The questionnaire was emailed to students of Les Roches Global Hospitality Education undergraduate, postgraduate, and master's degree programs. The profile of the participant can be established as young (mostly under 35 years of age), with experience in the hotel industry (more than 75% of the population has some experience in the industry) and European (48 nationalities participate in the first shipment, and fifty-seven nationalities in the second, mostly from European countries). The participants are grouped by continents (see table 1).

3.4 The model

We used ordinal logistic regression equations to test our hypotheses. The actual model is as follows:

$$\begin{aligned} & \textit{sustainability relevance}_i \\ &= \beta_1 \cdot \textit{shock}_i + \beta_2 \cdot \textit{Eastern Europe}_i + \beta_3 \cdot \textit{shock}_i \cdot \textit{Eastern Europe}_i \\ &+ \beta_4 \cdot \textit{gender}_i + \beta_5 \cdot \textit{shock}_i \cdot \textit{gender}_i + \beta_6 \cdot \textit{shock}_i \cdot \textit{Eastern Europe}_i \cdot \textit{gender}_i + \beta_7 \cdot \\ &\textit{age} + \varepsilon_i \end{aligned}$$

Dependent Variables. We used the three dimensions of sustainability: (i) Economic, (ii) Social, and (iii) Environment. We used the average of the forty-one sustainability aspects included in the questionnaire assigned by the standards GRI and ISO in the different pillars of sustainability: economic, social, and environmental.

Independent Variables. We used the following: (i) Shock, (i) Eastern European participants, and (iii) Gender of participants. For the shock variable we use the results of the questionnaire before and after the outbreak of the war in Ukraine, data collected in 2021 and in 2023. For the origin and gender of participants we used data collected from the survey.

Control Variable. We used age as a control variable since different studies show that age can affect individual perceptions and attitudes towards sustainability (Quazi, 2003; Ruegger & King, 1992).

4. Results and discussion

4.1 Descriptive analysis of the sample

The main results of the study are presented below. First, the characteristics of the participants are presented, with mean, median, standard deviation, frequencies, and proportions as appropriate. Table 1 shows the participants' characteristics in both studies, considering gender, origin, age, and the level of importance granted to every sustainability pillar. Both samples are similar in characteristics such as age and gender. There is no significant difference in the average age of both calls, being 24.1 years old in 2021 and 26 years old in 2023. Regarding gender, the majority of participants are female (56.9% in 2021 and 58.7% in 2023). Looking at the rest of the aspects some differences can be observed. Regarding the origin of the participants, a slight decrease in participants from Europe can be identified in 2023 compared to 2021 participation. The participants' increase regarding the origin is mainly reflected in the continents of Africa (from 6 up to 16 participants) and Asia (from 34 up to 45 participants). In terms of the importance attached to every sustainability dimension, it can be identified a slightly difference with a decrease in means for the dimensions. A better understanding of the differences between both moments (before and after the shock) can be seen in Chart 1.

Table 1: Characteristics of the participants

	2021 (n= 204)					2023 (n=201)				
	Mean	Median	Std. deviation	Counts	% of Total	Mean	Median	Std. deviation	Counts	% of Total
Gender										
Female				116	56,9%				118	58,7%
Male				88	43,1%				83	41,3%
Origin										
Europe				142	69,61%				119	58,33%
Eastern Europe				18	8,82%				16	7,84%
Africa				6	2,94%				16	7,84%
Asia				34	16,67%				45	22,06%
Americas				22	10,78%				21	10,29%
Sustainability										
Economic	4.25	4.38	0.616			4.23	4.25	0.590		
Social	4.43	4.57	0.596			4.34	4.38	0.543		
Environmental	4.49	4.75	0.663			4.46	4.67	0.621		
Age	24.1	23.0	5.39			26.0	24	7.23		

Source: Own elaboration

4.2 Empirical Study

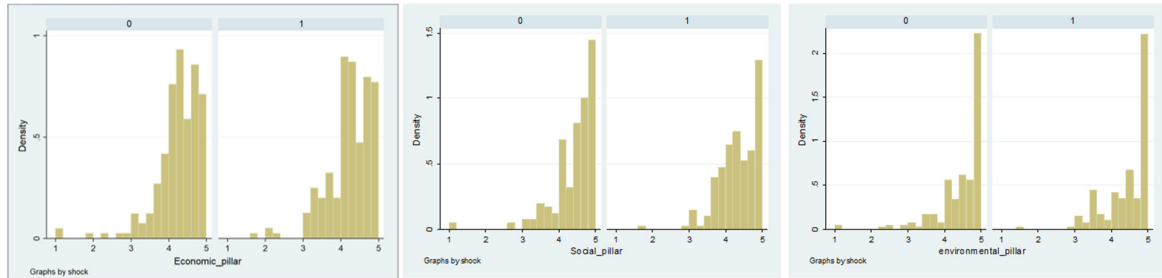
The main results of the study are presented below. First, a descriptive analysis of the data collected after the external shock is carried out; secondly, it analyzes whether there are significant differences in the sustainability perceptions of those surveyed according to the hypotheses previously proposed. With this analysis the aim is to see how each dimension of sustainability is affected considering the context.

4.2.1 Descriptive Analysis

Some change can be seen in the tendency of the students' responses. We could say that the shock has impacted somehow on students' perceptions, since the level of importance is different when we see before and after results (see Chart 1). This impact is easier to identify in

the economic and social pillars, and perhaps less significant in the case of the environmental perspective of sustainability. . All sustainability pillars decrease the level of importance after the shock, but the environment dimension is the sustainability pillar attached with higher importance compared to the rest of dimensions (mean 4.46), as Ahmad et al (2023) stated, environmental sustainability is gaining more attention since disasters increase.

Chart1: Level of Importance of Sustainability pillars after shock (0= before; 1= after shock.)



Source: Own elaboration

4.2.2 Univariate Analysis

Table 2: Kruskal-Wallis equality-of-population rank test

Kruskal-Wallis equality-of-populations rank test						
Sustainability Dimension	Shock: Before / After		Origin: Eastern Europe / Rest		Gender: Female / Male	
	Chi-Squared	Probability	Chi-Squared	Probability	Chi-Squared	Probability
Economic	0,137	0,7109	0,306	0,5800	7,112	0,0077**
Social	4,166	0,0412**	0,8930	0,3445	7,94	0,0048**
Environmental	0,6130	0,4338	0,0700	0,7906	5,6310	0,0176**

Statistically significant at 1% (***), 5% (**), and 10% (*).

Source: Own elaboration

When sustainability perceptions are compared before and after the shock of the war in Ukraine, the study shows (see Table 2) significant difference only in the social pillar. No significant difference is found in economic or environmental sustainability. . Regarding the factor of proximity in the Crisis in Context Theory, results do not show any significant difference in perceptions when we compare Eastern European students and those coming from any other region of the world. This could be explained because the crisis in Ukraine has caused impacts at global level (Arce et al., 2022). On the other hand, when gender is considered, the results confirmed that perceptions from future female hospitality leaders differ from their counterparts. There are statistically significant differences in the three dimensions of sustainability since the values obtained do not reach the p-value threshold of 0.05 (Economic pillar, p value of 0.0077; Social pillar, p value of 0.0048; Environmental pillar, p value of 0.0176). The results are in line with Garikipati & Kambhampati (2021) in the sense that perceptions from men and women are divergent.

4.2.3 Multivariate Analysis

Table 3: Sustainability relevance

Regression results – Sustainability relevance

Explanatory variables	ECONOMIC RELEVANCE	SOCIAL RELEVANCE	ENVIRONMENTAL RELEVANCE
Shock	-0.1984 (0.2728)	-0.7623** (0.2738)	-0.3968 (0.2733)
Eastern Europe	0.2461 (0.4097)	-0.5918 (0.4252)	0.0465 (0.4360)
Shock*Eastern Europe	0.5293 (0.8520)	1.4152 (0.8618)	2.4114* (1.240)
Gender	0.4569* (0.2461)	0.3595 (0.2454)	0.3543 (0.2533)
Shock*Gender	0.1302 (0.3596)	0.5057 (0.3600)	0.4121 (0.3654)
Shock*Gender*EasternEurope	-1.5675* (0.9448)	-1.6670* (0.9365)	-3.7177** (1.2875)
Age	0.4646*** (0.1416)	0.3991** (0.1433)	0.0160 (0.0142)
LR Chi2	22.61***	26.86***	19.75**
N. obs.	405	405	405

The table shows the results of the estimation of an ordinal logistic regression

Standard errors are in brackets. Statistically significant at 1% (***) 5% (**) and 10% (*).

Source: Own elaboration

Regarding the test of H1 hypothesis, which is related to the idea that the future hospitality managers attach less importance to sustainability aspects after a negative external shock (Ukraine war), it can be seen in Table 3, that there is a significant statistical difference only in the case of the social perspective. These results are in line with the idea that crises have repercussions on social conditions (López-Feldman et al., 2020). No significant difference has been shown in the case of economic and environmental relevance since p values surpassed the threshold value of 0.05. Based on the results we must state that the H1 hypothesis is rejected for the economic and the environmental dimensions, being accepted only in the case of the social pillar.

In terms of the second hypothesis related to the future hospitality managers with a high proximity to the shock (Eastern European) attach less importance to sustainability aspects after a negative external shock (Ukraine war), the results do not show any significant difference, when we consider perceptions after the shock. The proximity to the crisis event did not show any statistically significant differences related to the relevance attached to sustainability aspects of the future hospitality leaders. Therefore, from the perspective of the crisis in context theory, the community can be seen as broad as the world since the war has impacted somehow globally. This could be understood because the physical blockade and sanctions imposed on Russia have disrupted energy trade and increased energy prices (Zakeri, et al., 2022), has caused an increase of inflation worldwide (Arce et al., 2022). Based on the results of the study the second

hypothesis is rejected since there is no significant difference shown after the shock from future hospitality leaders with a higher proximity to the crisis event.

The gender of future hospitality managers is not showing any significant statistically difference on sustainability after a crisis such as the war in Ukraine when perceptions before and after the shock are considered. These results are in line with study conducted by Krammer (2021) on companies, since results did not show any statistical differences between companies managed by men or women after a crisis. Therefore, hypothesis three is rejected based on the outcome.

The last hypothesis (H4) to be tested relates to future hospitality managers with a high proximity to the shock (Eastern European) that could suffer a stronger negative impact (women) attach less importance to sustainability aspects after a negative shock (Ukraine war). There are statistically significant differences in the environmental dimension of sustainability since the value obtained does not reach the p-value threshold of 0.05. The social and economic dimensions surpassed the p-value of 0.05 not reaching the value of 0.10, therefore the H4 hypothesis is supported by the results only in the case of environmental sustainability, similar results were stated by Olsson & Gericke (2017). We can say that sustainability relevance is impacted by the war in Ukraine for Eastern European future female hospitality managers. As it was stated in different studies (Giotopoulos et al., 2017; Tucker et al., 2000) times of crisis impact on women differently.

5. Conclusion

This study investigates the possible impact of external shocks on the sustainability perceptions of students in tourism and hotel management as future managers of the hotel sector. The study was conducted through a two-stage survey to analyze whether the outbreak of the war in Ukraine caused an impact on the importance that hospitality students attach to sustainability aspects. 204 students participated in the first stage, and 201 students in the second one.

The results show that future hospitality managers give less importance to sustainability aspects in times of crisis. When perceptions are compared before and after the shock, social sustainability shows significant difference, but it is not the case for the economic and environmental dimensions. Nevertheless, the situation is quite different when the factor of gender is incorporated. Results of the study confirm that there are differences between the sustainability perceptions of future female leaders and their counterparts in time of crisis.

The Crisis in Context Theory establishes the importance of proximity in the impact caused by a crisis event (Myers & Moore, 2006), but the results of the study, did not show any significant difference on the relevance attach to sustainability aspects after the outbreak of the war in Ukraine for future hospitality managers with higher proximity to Ukraine (Eastern European participants). The outcome is different when the study incorporates the variable of gender. The gender of a manager has relevance for crisis management (Krammer, 2021). Women are more affected by crisis events (Tucker et al., 2000), and gender diversity can influence a business's resilience to catastrophic events (Young et al., 2017). The study confirms that the outbreak of

the war in Ukraine has impacted the importance that Eastern European female future hospitality managers attach to environmental sustainability aspects.

Since the data for this study were collected during the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine, the results have important implications for hospitality managers since they can better understand external shocks' impacts and implement changes in their sustainability strategies. These results can also help hospitality educational institutions to evaluate if disasters and crises impacts on sustainability topics must be included in their programs with special care for gender issues.

This work presents some limitations, one of which could be the small sample of students originally close to the crisis context, especially when working with sub-samples. Future studies could incorporate a larger sample. Future studies could also expand the sample considering the perceptions of tourism or hospitality students from institutions located in countries close to Ukraine, as the participants in this study are students from institutions located in Switzerland and Spain. Since the World Health Organization has declared the end to COVID-19 as global emergency on May the 5th 2023 (United Nations, 2023), it would be convenient to find out if sustainability perceptions differ.

6. References

Ahmad, R., Abdullah, J. E., Zainol, N. R., & Ramely, A. (2023). ATTRACTING CUSTOMERS USING SUSTAINABILITY: A LOOK AT THE DATA, LANGKAWI. *Journal of business management and accounting*, 13(1), 57-78. <https://doi.org/10.32890/jbma2023.13.1.3>

Ali, G. H., Ali, S., Arifin, Z., & Hasim, S. (2012). The Challenges of Tourism in the Countries of the Arab Spring Revolutions. *Advances in Natural and Applied Sciences*, 6(7), 1162-1171.

Arce, O., Koester, G., & Pierluigi, B. (2022). Challenges for global monetary policy in an environment of high inflation: the case of the euro area. *Información comercial española*, 929. <https://doi.org/10.32796/ice.2022.929.7531>

Arevalo, J., & Aravind, D. (2010). The impact of the crisis on corporate responsibility: the case of UN global compact participants in the USA. *Corporate Governance*, 10(4), 406-420. <https://doi.org/10.1108/14720701011069641>

Azcona, G., Bhatt, A., Encarnacion, J., Plazaola-Castaño, J., Seck, P., Staab, S., & Turquet, L. (2020). From insights to action: Gender equality in the wake of COVID-19. United Nations entity for gender equality and the empowerment of women, UN women. Retrieved from <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2020/Gender-equality-in-the-wake-of-COVID-19-en.pdf>

Bakerjian, L. (2022). Ethical Implications of COVID-19 on Business and CSR. *Cross-Cultural Management Journal*. 24(1), 75.

Ballada, C. J. A., Aruta, J. J. B. R., Callueng, C., Antazo, B. G., Kimhi, S., Reinert, M., Eshel, Y., Marciano, H., Adini, B., Da Silva, J. F., & Verdu, F. C. (2021). Bouncing back from COVID-19:

Individual and ecological factors influence national resilience in adults from Israel, the Philippines, and Brazil. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 32(3), 452-475. <https://doi.org/10.1002/casp.2569>

Birhanu, A., Getachew, Y. S., & Lashitew, A. A. (2022). Gender Differences in Enterprise Performance During the COVID-19 Crisis: Do Public Policy Responses Matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(5), 1374-1401. <https://doi.org/10.1177/10422587221077222>

Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility (CSR) and the COVID-19 pandemic: organizational and managerial implications. *Journal of Strategy and Management*, 14(3), 315-330. <https://doi.org/10.1108/jsma-07-2021-0145>

Cassely, L., Larbi, S. B., Revelli, C., & Lacroux, A. (2021). Corporate social performance (CSP) in time of economic crisis. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(5), 913-942. <https://doi.org/10.1108/sampj-07-2020-0262>

Chand, M. & Ambardar, A. (2023). Tourism and Hospitality Sector – New Dimensions in a Post COVID-19 World: A Conceptual Analysis from an Academic Perspective. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*. 16 (1).

Charitoudi, G., Giannarakis, G., Lazarides, T. (2011). Corporate Social Responsibility Performance in Periods of Financial Crisis. *European Journal of Scientific Research*. 63(3), 447-455.

CRED (2023). 2022 Disasters in numbers. Brussels: Center for Research on the Epidemiology of Disasters (CRED), 2023. The full report is available at https://cred.be/sites/default/files/2022_EMDAT_report.pdf

Dias, A., Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2016). Global financial crisis and corporate social responsibility disclosure. *Social Responsibility Journal*, 12(4), 654-671. <https://doi.org/10.1108/srj-01-2016-0004>

Ducassy, I. (2013). Does Corporate Social Responsibility Pay Off in Times of Crisis? An Alternate Perspective on the Relationship between Financial and Corporate Social Performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(3), 157-167. <https://doi.org/10.1002/csr.1282>

Escrig-Olmedo, E., Muñoz-Torres, M. J., & Fernández-Izquierdo, M. N. (2012). Sustainable Development and the Financial System: Society's Perceptions About Socially Responsible Investing. *Business Strategy and the Environment*, 22(6), 410-428. <https://doi.org/10.1002/bse.1755>

Fallon, F. (2004). After the Lombok Riots, Is Sustainable Tourism Achievable? *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(2-3), 139-158. https://doi.org/10.1300/J073v15n02_08

Freze, T., Korneev, A., Krayneva, R., Oruch, T., Kandalov, W., & Strielkowski, W. (2023). Business Leadership and Corporate Social Responsibility in the Post-COVID Era. *Economies*, 11(3), 98. <https://doi.org/10.3390/economies11030098>

- Galletta, S., Mazzù, S., Naciti, V., & Vermiglio, C. (2021). Gender diversity and sustainability performance in the banking industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 161-174. <https://doi.org/10.1002/csr.2191>
- García-Sánchez, I., & García-Sánchez, A. (2020). Corporate Social Responsibility during COVID-19 Pandemic. *Journal of open innovation*, 6(4), 126. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040126>
- Garikipati, S., & Kambhampati, U. (2021). Leading the Fight Against the Pandemic: Does Gender Really Matter? *Feminist Economics*, 27(1-2), 401-418. <https://doi.org/10.1080/13545701.2021.1874614>
- Giotopoulos, I., Kontolaimou, A., & Tsakanikas, A. (2017). Drivers of high-quality entrepreneurship: what changes did the crisis bring about? *Small Business Economics*, 48(4), 913-930. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9814-x>
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445. <https://doi.org/10.1002/smj.750>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism, and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Govender, S., & Smit, A. T. (2022). Sensemaking and corporate social responsibility: Implications for stakeholder communication amid the COVID-19 pandemic. *South African journal of business management*, 53(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v53i1.2806>
- Granot, H. (1995). Israeli Emergency Social and Mental Health Services in the Gulf War: Observations and Experiences of a Mental Health Professional. *Journal of mental health counseling*, 17(3). <https://eric.ed.gov/?id=EJ517539>
- Gregg, H., Restubog, S. L. D., Dasborough, M. T., Xu, C., Deen, C. M., & He, Y. (2022). When Disaster Strikes! An Interdisciplinary Review of Disasters and Their Organizational Consequences. *Journal of Management*, 48(6), 1382-1429. <https://doi.org/10.1177/01492063221076808>
- Guenette, J.-D., Kenworthy, P., & Wheeler, C. (2022). Implications of the War in Ukraine for the Global Economy. <https://bit.ly/3JCVBg>
- Gursoy, D., & Chi, C. G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(5), 527-529. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1788231>
- Hatch, C. D., & Stephen, S. K. (2015). Gender Effects on Perceptions of Individual and Corporate Social Responsibility. *The Journal of Applied Business and Economics*, 17(3), 63-71. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/gender-effects-on-perceptions-individual/docview/1727644648/se-2>

- He, H., & Harris, L. C. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176-182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
- Kaplan, S. (2020). Why Social Responsibility Produces More Resilient Organizations. *MIT Sloan Management Review*, 62(1), 85-90. <https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/en/covidwho-826886>
- Klymenko, O., & Halse, L. L. (2021). Sustainability practices during COVID-19: an institutional perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 33(4), 1315-1335. <https://doi.org/10.1108/ijlm-05-2021-0306>
- Krammer, S. (2021). Navigating the New Normal: Which firms have adapted better to the COVID-19 disruption? *Technovation*, 110, 102368. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102368>
- Kristiana, Y., Pramono, R., & Brian, R. (2021). Adaptation Strategy of Tourism Industry Stakeholders During the COVID-19 Pandemic: A Case Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 213-223. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0213>
- Kulich, C., Gartzia, L., Komaraju, M., & Aelenei, C. (2021). Contextualizing the think crisis-think female stereotype in explaining the glass cliff: Gendered traits, gender, and type of crisis. *PLOS ONE*, 16(3), e0246576. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246576>
- Lee, Y., Kim, J., Mah, S., & Karr, A. (2023). Entrepreneurship in Times of Crisis: A Comprehensive Review with Future Directions. *Entrepreneurship Research Journal*, 0(0). <https://doi.org/10.1515/erj-2022-0366>
- López-Feldman, A., Chávez, C., Vélez, M., Bejarano, H., Chimeli, A. B., Féres, J. G., Robalino, J., Salcedo, R., & Viteri, C. (2020). COVID-19: impactos en el medio ambiente y en el cumplimiento de los ODS en América Latina. *Desarrollo y Sociedad*, 86, 104-132. <https://doi.org/10.13043/dys.86.4>
- Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Wang, C., Petkeviciute, N., & Streimikis, J. (2020). Gender difference in corporate social responsibility implementation in Lithuanian SMEs. *Oeconomia Copernicana*, 11(3), 549-569. <https://doi.org/10.24136/oc.2020.023>
- Ma, H., Chiu, Y., Tian, X., Zhang, J., & Guo, Q. (2020). Safety or Travel: Which Is More Important? The Impact of Disaster Events on Tourism. *Sustainability*, 12(7), 3038. <https://doi.org/10.3390/su12073038>
- Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M., Ruiz-Fernández, L., Poveda-Pareja, E., & Sánchez-García, E. (2021). Rural hotel resilience during COVID-19: the crucial role of CSR. *Current Issues in Tourism*, 25(7), 1121-1135. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.2005551>

Markovits, Y., Boer, D., & Van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32(3), 413-422. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.09.005>

Mestdagh, B., Sempiga, O., & Van Liedekerke, L. (2023). The Impact of External Shocks on the Sustainable Development Goals (SDGs): Linking the COVID-19 Pandemic to SDG Implementation at the Local Government Level. *Sustainability*, 15(7), 6234. <https://doi.org/10.3390/su15076234>

Miller, D. S., Gonzalez, C. M., & Hutter, M. (2017). Phoenix tourism within dark tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(2), 196-215. <https://doi.org/10.1108/whatt-08-2016-0040>

Mohamadi, S.; Abbasi, A.; Ranaei Kordshouli, H.; Askarifar, K. (2021). Conceptualizing sustainable–responsible tourism indicators: an interpretive structural modeling approach. *Environment, Development and Sustainability* (2022) 24:399–425 <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01442-9>

Monaghan, P. (2011). *Sustainability in Austerity: How Local Government Can Deliver During Times of Crisis*. Routledge.

Myer, R. A., Conte, C., & Peterson, S. J. (2007). Human impact issues for crisis management in organizations. *Disaster Prevention and Management*, 16(5), 761-770. <https://doi.org/10.1108/09653560710837055>

Myer, R. A., & Moore, H. (2006). Crisis in Context Theory: An Ecological Model. *Journal of Counseling and Development*, 84(2), 139-147. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2006.tb00389.x>

Nygaard, A. (2022). The Geopolitical Risk and Strategic Uncertainty of Green Growth after the Ukraine Invasion: How the Circular Economy Can Decrease the Market Power of and Resource Dependency on Critical Minerals. *Circular Economy and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s43615-022-00181-x>

Olsson, D. S., & Gericke, N. (2017). The effect of gender on students' sustainability consciousness: A nationwide Swedish study. *The Journal of Environmental Education*, 48(5), 357-370. <https://doi.org/10.1080/00958964.2017.1310083>

Opolska-Bielańska, A. (2022). Irresponsible actions of socially responsible companies towards the political situation in Ukraine. *Zeszyty Naukowe*, 2023(164). <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.164.27>

Orîndaru, A., Popescu, M., Alexoaei, A. P., Căescu, Ş., Florescu, M. S., & Orzan, A. (2021). Tourism in a Post-COVID-19 Era: Sustainable Strategies for Industry's Recovery. *Sustainability*, 13(12), 6781. <https://doi.org/10.3390/su13126781>

Paine, L. (2020). COVID-19 is rewriting the rules of corporate governance. *Harvard*

Business Review, October 6. Recuperado 24 de abril de 2023, de https://hbr.org/2020/10/COVID-19-is-rewriting-the-rules-of-corporate-governance?utm_medium=email&utm_source=newsletter_monthly&utm_campaign=strategy_not_activesubs&deliveryName=5DM100911.

Pandey, K. M., Mahadevan, K., & Joshi, S. (2021). Indian Tourism Industry and COVID-19: A Sustainable Recovery Framework in a Post-Pandemic Era. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 097226292110432. <https://doi.org/10.1177/09722629211043298>

Pantano, E., Priporas, C., Devereux, L., & Pizzi, G. (2021). Tweets to escape: Intercultural differences in consumer expectations and risk behavior during the COVID-19 lockdown in three European countries. *Journal of Business Research*, 130, 59-69. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.015>

Peck, J. A. (2021). The disproportionate impact of COVID-19 on women relative to men: A conservation of resources perspective. *Gender, Work and Organization*, 28(S2), 484-497. <https://doi.org/10.1111/gwao.12597>

Planinc, S., & Kukanja, M. (2022). Restaurant Customers' Quality Expectations. *Tourism*, 70(2), 168-182. <https://doi.org/10.37741/t.70.2.2>

Quazi, A. (2003). Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations. *Management Decision*, 41(9), 822-831. <https://doi.org/10.1108/00251740310488999>

Rakitovac, K. A., & Urošević, N. (2023). Stakeholders' Perspectives on Post-Pandemic Sustainable Tourism Development. *Tourism*, 71(1), 193-210. <https://doi.org/10.37741/t.71.1.12>

Richter, U. H., & Arndt, F. (2018). Cognitive Processes in the CSR Decision-Making Process: A Sensemaking Perspective. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 587-602. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3011-8>

Ruegger, D. & King, E. (1992). A Study of the Effect of Age and Gender upon Student Business Ethics. *Journal of Business Ethics II*: 179-186.

Rupani, P. F., Nilashi, M., Abumalloh, R. A., Asadi, S., Samad, S., & Wang, S. (2020). Coronavirus pandemic (COVID-19) and its natural environmental impacts. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 17(11), 4655-4666. <https://doi.org/10.1007/s13762-020-02910-x>

Salama, W. & Mansour, H. (2022). The Impact of Covid-19 Pandemic on Green Hotel Management. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11 (2), 440-456.

Šerić, M., & Šerić, M. (2021). Sustainability in Hospitality Marketing during the COVID-19 Pandemic. Content Analysis of Consumer Empirical Research. *Sustainability*, 13(18), 10456. <https://doi.org/10.3390/su131810456>

- Shin, H., Sharma, A., Nicolau, J. L., & Kang, J. (2021). The impact of hotel CSR for strategic philanthropy on booking behavior and hotel performance during the COVID-19 pandemic. *Tourism Management, 85*, 104322. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104322>
- Strielkowski, W., Firsova, I., Azarova, S. P., & Shatskaya, I. (2022). Novel Insights in the Leadership in Business and Economics: A Post-Coronavirus Update. *Economies, 10*(2), 48. <https://doi.org/10.3390/economies10020048>
- Tiurina, A., Petrunenko, I. V., Guliyeva, S., Qazizade, E., & Aliyeva, T. (2023). Social responsibility and modern business during the global crisis: Threat or opportunity for the GUAM member countries. *Journal of Eastern European and Central Asian research, 10*(2), 201-212. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i2.1276>
- Tucker, P., Pfefferbaum, B., Nixon, S. J., & Dickson, W. (2000). Predictors of post-traumatic stress symptoms in oklahoma city: Exposure, social support, peri-traumatic responses. *The Journal of Behavioral Health Services & Research, 27*(4), 406-416. <https://doi.org/10.1007/bf02287822>
- UNHCR (2023). Situation Ukraine Refugee Situation. *The UN Refugee Agency*. (2023, 9 may). https://data2.unhcr.org/en/situations/ukraine#_ga=2.114074055.1184972776.1683880545-1649121916.1683880545
- United Nations (2020). United Nations calls for collective action in special 2020 broadcast. Sustainable Development Goals. Retrieved May the 8th, 2023, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2020/09/united-nations-calls-for-collective-action-in-special-2020-broadcast/>
- United Nations (2023). WHO chief declares end to COVID-19 as a global health emergency. (2023, May 5). UN News. <https://news.un.org/en/story/2023/05/1136367>
- UNWTO (2022). Impact of the Russian offensive in Ukraine on international tourism. *UNWTO Tourism Market Intelligence and Competitiveness Department* (Issue 4). Retrieved 5 de mayo de 2023, de https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2022-05/16-05-22-impact-russia-ukraine.pdf?q7kCpUZsLi4Su_Zlo1d2b08bH0_LOPln=
- Valenzuela-Fernández, L., Guerra-Velásquez, M., Escobar-Farfán, M., & Garcia-Salirrosas, E. E. (2022). Influence of COVID-19 on Environmental Awareness, Sustainable Consumption, and Social Responsibility in Latin American Countries. *Sustainability, 14*(19), 12754. <https://doi.org/10.3390/su141912754>
- Vávrová, J. (2022). Effects of the COVID-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility in the Hotel Industry – Case of the Czech Republic. *Journal of Tourism and Services, 13*(25), 213-229. <https://doi.org/10.29036/jots.v13i25.414>
- Villaplana Jiménez, F.R., y Megías, A. (2022). La percepción de inseguridad en la sociedad española ante situaciones excepcionales: el COVID-19 y la guerra en Ucrania. *methaodos.revista de ciencias sociales, 10*(2): 259-282. <http://dx.doi.org/10.17502/mrcs.v10i2.562>

World Economic Forum. (2023). *Global Issue: Economic Progress*. Recuperado 21 de abril de 2023, https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000001hXcwEAE?utm_source=Weforum&utm_medium=Topic+page+TheBigPicture&utm_campaign=Weforum_Topicpage_UTMs

Xu, K., & Li, W. (2013). An Ethical Stakeholder Approach to Crisis Communication: A Case Study of Foxconn's 2010 Employee Suicide Crisis. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 371-386. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1522-0>

Young, K. J., Greenbaum, R. T., & Dormady, N. (2017). Sex, gender, and disasters: Experimental evidence on the decision to invest in resilience. *International journal of disaster risk reduction*, 24, 439-450. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2017.06.003>

Zakeri, B., Paulavets, K., Barreto-Gomez, L., Echeverri, L. G. J., Pachauri, S., Boza-Kiss, B., Zimm, C., Rogelj, J., Creutzig, F., Ürge-Vorsatz, D., Victor, D. G., Bazilian, M., See, L., Gielen, D., McCollum, D. L., Srivastava, L., Hunt, J., & Pouya, S. (2022). Pandemic, War, and Global Energy Transitions. *Energies*, 15(17), 6114. <https://doi.org/10.3390/en15176114>

Capítulo 6: Conclusiones

Esta tesis contribuye al desarrollo de la literatura sobre la sostenibilidad en el sector turístico desde tres enfoques: analizando la integración de la sostenibilidad en las certificaciones de las empresas hoteleras, identificando las percepciones de sostenibilidad de los futuros directivos del sector y examinando posibles cambios en sus percepciones a consecuencia de un shock externo. Desde la perspectiva teórica, se revisa el concepto de turismo sostenible y su aplicación al sector hotelero, además de analizar el estado de la cuestión desde el punto de vista académico y desde los diferentes reportes de sostenibilidad de los organismos internacionales de turismo. Desde la parte empírica, se identifican qué certificaciones sostenibles están siendo utilizadas por las grandes compañías a nivel internacional como una herramienta de refuerzo a sus estrategias sostenibles. Además, se aporta un mayor conocimiento sobre cuál de estas certificaciones abarca mayores aspectos sostenibles en relación con el marco propuesto por el Consejo Global del Turismo Sostenible. La tesis también contribuye a la literatura sobre sostenibilidad en hoteles desde la perspectiva del futuro liderazgo en el sector. Aporta conocimiento en cuanto a la perspectiva que los futuros directores tienen sobre la sostenibilidad en la actualidad, para así conocer mejor hacia donde se dirige la sostenibilidad hotelera. Teniendo en cuenta los diferentes choques externos que están sucediendo recientemente, se analiza si un shock externo, como es la guerra en Ucrania, con impactos tanto económicos como sociales y ambientales, impacta significativamente en la importancia que los futuros líderes del sector hotelero dan a los diferentes pilares de la sostenibilidad.

Este último capítulo se estructura en tres apartados. El primero se centra en las contribuciones principales de la tesis. El segundo apartado identifica las limitaciones, así como las posibles líneas futuras de investigación. Finalmente, el último apartado incluye información sobre publicaciones, contribuciones a congresos y seminarios de investigación que han contribuido al desarrollo de esta tesis.

1. Contribuciones

La industria turística se ha visto muy afectada por la crisis desencadenada por la pandemia del COVID-19, lo que ha llevado a resaltar su importancia como impulsor de la prosperidad económica, el empleo, los ingresos y el bienestar. Justo cuando el sector empieza a recuperarse, las consecuencias económicas y sociales de la guerra de Rusia en Ucrania están dando un nuevo golpe a las perspectivas de recuperación del sector. El desarrollo de una industria turística más sostenible es clave en la recuperación en tiempos de incertidumbre caracterizados por shocks externos. La involucración de todos los grupos de interés, incluido el académico, y de un fuerte liderazgo político, es clave para un desarrollo sostenible de esta industria asegurando la participación y consenso entre las partes. Para ello, esta tesis se centra en los siguientes tres enfoques:

- Análisis de Certificaciones de Sostenibilidad en el sector hotelero internacional.

- Análisis de la sostenibilidad en el sector turístico y hotelero desde la perspectiva de los futuros líderes del sector.
- Análisis del impacto de shocks externos en la importancia que dan a la sostenibilidad los futuros líderes del sector turístico y hotelero.

Estos tres enfoques han dado lugar a tres estudios de investigación que se han abordado en los tres capítulos anteriores. Después del capítulo primero, donde se realiza una introducción a la tesis y el segundo que versa sobre el marco de la sostenibilidad en la industria turística y hotelera; el capítulo tercero se enmarca en el análisis de las certificaciones sostenibles que están siendo utilizadas por el sector hotelero internacional como herramienta para legitimar sus estrategias sostenibles. Una vez identificadas las certificaciones que reciben mayor apoyo por parte del sector, estas son analizadas desde la perspectiva del marco propuesto por el Consejo Global del Turismo Sostenible con sus criterios GSTC para hoteles. De esta manera no solo se analiza el sector hotelero internacional desde la perspectiva de las certificaciones sostenibles, sino también desde la perspectiva de uno de los organismos más reconocidos en materia de Turismo Sostenible.

Los resultados confirman que las mayores compañías hoteleras cuentan con algún tipo de certificación sostenible como herramienta que les ayude a reforzar sus estrategias en materia de sostenibilidad. Un primer resultado de este estudio confirma la primacía de la sostenibilidad ambiental en las certificaciones sostenibles. Todas las certificaciones en estudio incluyen el pilar ambiental de la sostenibilidad en comparación con aquellas que también incluyen los pilares económicos y sociales, que suponen un 75% de las certificaciones en estudio. Con respecto al marco de medición de la sostenibilidad para hoteles propuesto por el Consejo Global del Turismo Sostenible, de igual manera, son los criterios relacionados con el pilar de medio ambiente los que obtienen mayor seguimiento, siendo los aspectos relacionados con el patrimonio cultural los que menor apoyo reciben.

El cuarto capítulo analiza cuales son las percepciones de los futuros líderes del sector turístico y hotelero en materia de sostenibilidad. Para ello se cuenta con la participación de 204 estudiantes, en un primer estudio realizado en 2021, de programas de grado y posgrado relacionados con el turismo y la dirección hotelera que estudian en Les Roches Global Hospitality Education. El estudio se repite posteriormente, en 2023, contando en esta ocasión con la participación de 201 estudiantes. Para analizar tales percepciones se elabora un cuestionario que incluye un total de 41 variables sostenibles provenientes de dos marcos reconocidos como son los estándares ISO y GRI. Primero se realiza un estudio descriptivo identificando qué variables obtienen mayor consideración por parte de los futuros líderes y seguidamente se decide analizar si estas percepciones varían de alguna manera teniendo en cuenta una serie de características como son, entre otros, la experiencia en el sector, el nivel educativo, la procedencia geográfica, el género y la edad. Este estudio se vuelve a realizar en 2023, cuando la pandemia COVID-19 se encuentra en vías de darse como finalizada y en plena invasión de Ucrania, con la intención de conocer si tales percepciones cambian ante diferentes contextos internacionales.

Los resultados del primer estudio realizado en 2021 nos indican que entre las prioridades de los estudiantes que participan en este estudio se encuentra en las primeras posiciones por orden

de importancia la *calidad y satisfacción de los clientes*, la *salud y la seguridad de clientes y empleados*. Dan mucha importancia a la *No discriminación*, al control de los riesgos que entran en el trabajo realizado por niños, o la evaluación de los derechos humanos con idea de identificar, prevenir y mitigar posibles impactos negativos sobre los derechos humanos. Esa lista de materias más relevantes se cierra con los aspectos de la perspectiva ambiental de la sostenibilidad, con la importancia de una gestión eficiente de la energía, así como un control del consumo del agua del establecimiento y la gestión de los residuos líquidos. En definitiva, este estudio concluye que los futuros líderes no presentan diferencias significativas en las percepciones de sostenibilidad corporativa en función de sus características demográficas a excepción de la característica género. Por lo tanto, las características sociodemográficas de los futuros directivos o gerentes de hoteles no originarán discrepancias sobre la importancia de los aspectos de sostenibilidad. Al analizar estas percepciones en 2023, los resultados sí muestran diferencias al considerar el género de los participantes. Estas diferencias son más marcadas en la perspectiva social y ambiental de la sostenibilidad.

El quinto capítulo examina si la importancia o relevancia que la sostenibilidad tiene para los futuros líderes del sector turístico y hotelero sufre algún tipo de cambio ante posibles choques externos como es la guerra rusa en Ucrania. Para ello, se realiza el estudio en dos etapas diferentes antes y después del estallido de la guerra en Ucrania. Participan un total de 405 estudiantes, 204 estudiantes en la primera etapa, y 201 estudiantes en la segunda etapa del estudio, todos ellos estudiantes de turismo y administración hotelera de un mismo centro de educación superior. El estudio tiene como objetivo testar si existen cambios en las percepciones de sostenibilidad de los futuros líderes del sector hotelero después de un shock externo considerando la proximidad (en sentido amplio) al origen de la crisis, como defiende la *Crisis in Context Theory*.

Los resultados confirman que la importancia asignada a la sostenibilidad por parte de los futuros líderes se ve impactada por un choque externo como la guerra de Ucrania. La sostenibilidad social sí muestra una diferencia significativa cuando se analiza esta relevancia después del shock, confirmándose que este pilar de la sostenibilidad adquiere menos importancia después del shock. Por otro lado, al considerar la variable de proximidad al lugar donde se produce el choque externo, no se muestra ninguna diferencia significativa. Cuando se analiza la proximidad teniendo en cuenta el género, se aprecia que la guerra tiene un impacto en la relevancia otorgada a la sostenibilidad por parte de las futuras directivas. Este impacto se sucede en las tres dimensiones de la sostenibilidad, pero con una marcada significancia en el caso de la dimensión ambiental. Los resultados del estudio concluyen que la guerra impacta en la relevancia que los futuros líderes otorgan a la sostenibilidad social, y que el género y la proximidad al choque externo de las futuras directivas hoteleras condicionan claramente la importancia que éstas conceden a la dimensión ambiental.

En conclusión, esta tesis aporta mayor conocimiento en referencia a las certificaciones sobre sostenibilidad que reciben mayor apoyo por parte de las cadenas hoteleras más importantes. Además, ayuda a conocer mejor estas certificaciones y su desempeño al ser analizadas sobre el marco propuesto por uno de los organismos con mayor reconocimiento en materia de turismo sostenible. Por otra parte, abre una puerta a las compañías hoteleras para que consideren a las instituciones académicas especializadas en este sector como un grupo de interés clave, que

puede aportar valor a mejorar su desempeño sostenible. Para ello, deberá contar con estas instituciones como un relevante stakeholder externo y establecer mecanismos de comunicación concretos para tener en cuenta los intereses de este colectivo en la gestión. Esta tesis también ayuda a estas instituciones académicas a identificar qué aspectos sostenibles están siendo más y mejor valorados por los estudiantes, pudiendo las instituciones académicas profundizar con estándares y buenas prácticas para gestionar aquellas cuestiones que consideran críticas para el futuro del sector.

2. Limitaciones y Futuras líneas de investigación

En referencia al análisis de las certificaciones, el trabajo se ha centrado en las empresas internacionales más importantes que puede que no representen al sector hotelero en su conjunto. Futuros trabajos podrían centrarse en otra tipología de hoteles como hoteles sostenibles, rurales o pequeños y medianos hoteles. Otra limitación puede ser el marco sostenible utilizado, futuros estudios podrían enfocarse en otros marcos sostenibles reconocidos internacionalmente como la Agenda 2030. Otra limitación que se puede comentar está relacionada con el uso de información proveniente de fuentes públicas. En futuros trabajos se podrá complementar este estudio con cuestionarios o entrevistas con las entidades que ofrecen estas certificaciones sostenibles.

Con respecto a las percepciones de los futuros directivos, este trabajo presenta una limitación relacionada con el hecho de que la totalidad de la muestra elegida ha recibido formación de una escuela internacional, considerada de las mejores instituciones académicas de Administración y Dirección de Empresas de Hostelería y Ocio. Futuros estudios, podrían ampliar la muestra considerando las expectativas y percepciones de los estudiantes de turismo de otras escuelas o universidades que imparten estos programas. Adicionalmente, la información se ha recogido en un periodo caracterizado inicialmente por la crisis COVID-19. Este factor ha podido condicionar las expectativas de los futuros gestores de hoteles, otorgándole una mayor importancia a los asuntos sociales. Futuros trabajos podrían profundizar en conocer si las percepciones se ven modificadas una vez que la industria turística vuelve a una situación de perspectiva positiva y en tiempos de estabilidad macroeconómica.

Existe una necesidad de seguir investigando sobre el rol de las futuras generaciones en el desarrollo sostenible. En este marco las instituciones académicas son clave, ya que en ellas se forman a los futuros decisores del ecosistema económico del futuro. Conocer las expectativas de los actuales estudiantes de titulaciones superiores de sectores específicos puede ayudar a identificar qué aspectos de sostenibilidad se considerarán prioritarios y qué otros deben reforzarse para alcanzar un equilibrio entre todas las dimensiones de la sostenibilidad.

Los resultados de esta investigación pueden verse modificados tras la medición de los impactos y el tsunami regulatorio en Europa que el Plan de Acción de la UE sobre la Financiación del Crecimiento Sostenible (2018) y el Pacto Verde Europeo (2019) ha promovido. En concreto, se puede destacar la Directiva de la UE CSRD, que entró en vigor el 5 de enero de 2023 para mejorar la transparencia del mercado financiero y la calidad de los informes de sostenibilidad (European and Parliament and the Council of the European Union, 2022a) y la Propuesta de diligencia

debida de sostenibilidad para las empresas (Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea, 2022b) sobre los derechos humanos y medioambientales y los riesgos e impactos de las cadenas de valor globales de las empresas europeas. Los resultados de esta tesis se han podido ver afectados por el afán europeo de liderar la transformación hacia un modelo económico sostenible basado en la lucha contra el cambio climático; donde la sostenibilidad pretende ser el foco principal del crecimiento y el impacto directo de todas las demás actividades económicas. Futuros estudios pueden prestar más atención sobre cómo los diferentes entornos regulatorios influyen en las percepciones de sostenibilidad de los futuros líderes del sector.

3. Publicaciones

Las contribuciones de esta tesis han sido publicadas en diferentes medios. Esta sección incluye los diferentes foros donde las contribuciones de esta tesis se han presentado.

- Publicaciones:

Rodríguez-García, R., Ferrero-Ferrero, I., & Fernández-Izquierdo, M. Á. (2023). Analysis of integration of sustainability in sustainability certifications in the hotel industry. *Frontiers in sustainability*, 4. <https://doi.org/10.3389/frsus.2023.1116359>.

En proceso de revisión:

Rodríguez-García, R., Ferrero-Ferrero, I., & Fernández-Izquierdo, M. Á. (2023). Sustainable Tourism: How different are the perceptions in sustainability of the future managers? En proceso de revisión.

Rodríguez-García, R., Ferrero-Ferrero, I., & Fernández-Izquierdo, M. Á. (2023). How do sustainability perceptions change in times of crisis? An analysis of future hospitality leaders. En proceso de revisión.

- Participación en 5 congresos nacionales e internacionales:

Rodríguez-García, R.; Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M.A. (2021). “La aceptación de las certificaciones de sostenibilidad en la industria hotelera durante la crisis COVID-19”, Congreso: XXIV Congreso Internacional de Turismo Universidad-Empresa: Turismo con R mayúscula: Reconstruyendo, Reactivando y Redirigiendo. Castellón de la Plana, España.

Rodríguez-García, R. (2021). “Sustainability Hotel Certifications: An overview of certifications used by largest International Hotel Companies”. Congreso: ShiftIn' Festival 2021: where innovation meets sustainability. Crans Montana, Suiza.

Rodríguez-García, R.; Ferrero-Ferrero, I.; Fernández-Izquierdo, M.A. (2021). “An overview of sustainability initiatives in the hotel industry. Lessons to the recovery of the industry in the post-covid era”. Congreso: 5th EMAN International Scientific Conference Economics and Management – How to Cope with Disrupted Times. Belgrado, Serbia.

Rodríguez-García, R. (2018). "Sustainability Why we do it?". Congreso: HITEC Amsterdam 2018. Amsterdam, Países Bajos.

Rodríguez-García, R.; Ferrero-Ferrero, I.; Fernández Izquierdo, M.A. (2017). "Análisis de la Sostenibilidad y del Buen Gobierno del sector hotelero en España". Congreso: XX Congreso Internacional Turismo Universidad-Empresa. Castellón de la Plana, España.

- Impartición de cursos y seminarios

Rodríguez-García, R (2022). Master Class: "Sustainability Standards and Reporting in the Hotel Industry". Curso: Innovative, Alternative and Sustainable Trends in Hospitality. Programa: Executive Master's in International Hotel Management. Institución: Les Roches Global Hospitality Education, Marbella, España.

Rodríguez-García, R. (2017). Live Webinar: "Corporate Social Responsibility in the Hotel Industry". Programa: HFTP Educational Offerings. Institución: Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), Austin, Estados Unidos.

- Contribuciones de la tesis se incluyen en los contenidos de cursos relacionados con la Sostenibilidad y el sector hotelero

Curso: GEN4149 - Responsible Global Citizen & Socially Responsible Organizations
Programa: Bachelor Business Administration in Global Hospitality Management
Institución: Les Roches Global Hospitality Management, Marbella, España
Curso impartido en 2017, 2018 y 2019.

Curso: P5026 - Sustainability in a Global Hospitality World
Programa: Postgraduate Diploma in International Hospitality Management
Institución: Les Roches Global Hospitality Management, Marbella, España
Curso impartido en 2021 y 2022.

Curso: TRM P188 – Innovative, Alternative and Sustainable Trends in Hospitality
Programa: Executive Master's in International Hotel Management
Institución: Les Roches Global Hospitality Management, Marbella, España
Curso impartido en 2017, 2018, 2019, 2020 y 2022.

Curso: MIH 7225 – Sustainability in Business Development
Programa: Master's in International Hotel Management
Institución: Les Roches Global Hospitality Management, Marbella, España
Curso impartido en 2020.

- Estancia de investigación:

Estancia en Les Roches Global Hospitality Education, en Crans Montana (Suiza) durante un periodo de dos meses desde el 1 de marzo al 1 de mayo de 2022.

4. Bibliografía

Action Plan on Financing Sustainable Growth (2018): available at: <https://www.greenfinanceplatform.org/policies-and-regulations/european-commissions-action-plan-financing-sustainable-growth> (accessed 8 June 2023).

European Green Pact (2019): A European Green Deal Striving to be the first climate-neutral continent. Available at: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (accessed 8 June 2023).

European Parliament and the Council of the European Union (2022a), "Directive (EU) 2022/2464 of the European parliament and of the Council of 14 december 2022 amending regulation (EU) No 537/2014, directive 2004/109/EC, directive 2006/43/EC and directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (accessed 8 June 2023).

European Parliament and the Council of the European Union (2022b), Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on sustainability due diligence for companies and amending Directive (EU) 2019/1937COM/2022/71 final. available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX%3A52022PC0071> (accessed 8 June 2023).

Anexo

1. Cuestionario

Analysis of Materiality in Hotel Industry

Analysis of Materiality in the Hotel Industry

The aim of this questionnaire is to identify the aspects related to sustainability that are considered important for the hotel industry's future and present professionals. The questionnaire proposes aspects identified by GRI (Global Reporting Initiative) standards and by the ISO21401 Sustainability Management system- for accommodation establishments' requirements.

This study is being carried out within the framework of a research project entitled "Methodological Proposal for the Evaluation of Sustainability: Application in the Hospitality Sector", financed by Universidad Jaume I, as part of the 2018 plan to promote research.

* 1. Gender

- Male
 Female
 Prefer not to say

* 2. Age

- 17 to 20
 21 to 38
 39 to 54
 55 or above

* 3. Level of Educational Program

- Undergraduate (Diploma or Bachelor)
 Postgraduate Course
 Master's Degree

* 4. Experience in the hotel industry

- None
 6 months or less
 Between 6 and 12 months
 Between 1 and 5 years
 More than 5 years

* 5. Your nationality

* 6. Economy: Please select the option that relates better to your opinion for aspect presented.

The hotel should manage the following aspects as part of its sustainability strategy.

Please rate each of the following aspects on a scale of 1-5, where 1 is 'not at all important' and 5 is 'very important'

	1	2	3	4	5
Economic Performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Market Presence (its contribution to economic development in the local areas or communities where it operates, including approaches to remuneration of local hiring or impacts related to market presence)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indirect Economic Impact (which are the additional consequences of the direct impact of financial transactions and the flow of money between an organization and its stakeholders. E.g. the impacts of an organization's infrastructure investments and services supported.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procurement Practices (the support for local suppliers, or those owned by women or members of vulnerable groups).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anti-Competitive Behaviour (it refers to actions of an organization or its employees that can result in collusion with potential competitors, unfair business practices, abuse of market position, cartels, anti-competitive mergers, and price-fixing)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Economic Viability of the Organization (its activities and services considering its economic sustainability in the short, medium and long term.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quality and Guest Satisfaction (products and services shall prioritize social traditions and local hospitality, respect seasonality and local flora and fauna and consider guest's satisfaction measurements)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Health and Safety of Guest and Workers (it refers to establish and maintain procedures for continuous risk identification, assessment, and control measures.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>* 7. Society: Please select the option that relates better to your opinion for every aspect presented below.</p> <p>The hotel should manage the following aspects as part of its sustainability strategy.</p> <p>Please rate each of the following aspects on a scale of 1-5, where 1 is 'not at all important' and 5 is 'very important'</p>					
	1	2	3	4	5
Employment (an organization's approach to hiring, recruitment, retention and related practices, and the working conditions it provides to its employees or its supply chain.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Labor/Management Relations (consultative practices with employees and their representatives, including its approach to communicating significant operational changes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Occupational Health and Safety (prevention of physical and mental harm, and promotion of workers' health.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Training and Education (approach to training and upgrading employee skills, and performance and career development reviews, and the management of career endings due to retirement or termination.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversity and Equal Opportunity (diversity of governance bodies and employees)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non-discrimination (to avoid discriminating against any person on any grounds, including against workers at work, against customers, or against any other stakeholder.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freedom of Association and Collective Bargaining (the right of employers and workers to form, to join and to run their own organizations without prior authorization or interference by the state or any other entity.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Risk of incidents of Child Labor (it means types of work that are not permitted for children below the relevant minimum age.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forced or Compulsory Labor (all work or service which is exacted from any person under the menace of any penalty and for which the said person has not offered himself voluntarily.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Security Practices (It focuses on the conduct of security personnel towards third parties, and the potential risk for excessive use of force or other violations of human rights).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rights of Indigenous and Native Peoples (generally identified as tribal peoples in independent countries whose social, cultural and economic conditions distinguish them from other sections of the national community or by special laws or regulations)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Human Rights Assessment (to identify, prevent and mitigate negative human rights impacts; to implement specialized training for employees).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Local Communities (persons or groups of persons living and/or working in any areas that are economically, socially or environmentally impacted (positively or negatively) by an organization's operations).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Public Policy (participation in the development of public policy, through activities such as lobbying and making financial or in-kind contributions to political parties, politicians, or causes).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Customer Health and Safety (systematic efforts to address health and safety across the life cycle of a product or service, and its adherence to customer health and safety regulations and voluntary codes).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing and Labeling (customer access to accurate and adequate information on the positive and negative economic, environmental, and social impacts of the products and services they consume).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Customer Privacy (losses of customer data and breaches of customer privacy).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
<p>Socioeconomic Compliance (Compliance can relate to accounting and tax fraud, corruption, bribery, competition, the provision of products and services, or labor issues, such as workplace discrimination, among others. This includes compliance with international declarations, conventions, and treaties, as well as national, sub-national, regional, and local regulations).</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Work and Income / Work Conditions Use of local people and production, encouraging local associations quality and sustainability. Ensure that wages at least meet the minimum wage for the category, that employees facilities meet the minimum conditions of hygiene, safety and comfort.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Cultural Aspects (planning and disclose initiatives to promote knowledge of, preservation of and respect for the local and regional cultural heritage).</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Health and Education (support employee and local community health programmes (such as health education programmes and vaccination campaigns) as well as environmental education).</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 8. Environment: Please select the option that relates better to your opinion and experience for every aspect presented below.

The hotel should manage the following aspects as part of its sustainability strategy.

Please rate each of the following aspects on a scale of 1-5, where 1 is 'not at all important' and 5 is 'very important'

	1	2	3	4	5
Materials (approach to recycling, reusing and reclaiming materials, products, and packaging).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energy Efficiency (self-generated or purchased energy from external sources; minimize energy consumption (control and record) particularly from non-renewable energy sources.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Water and Effluents (amount of water withdrawn and consumed by an organization from external or own sources, and the quality of its discharges).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biodiversity (ensuring the survival of plant and animal species, genetic diversity, and natural ecosystems).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emissions (the discharge of substances (such as greenhouse gas or ozone-depleting substances) from a source into the atmosphere).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Effluents and solid waste (water discharges; the generation, treatment and disposal of waste; and spills of chemicals, oils, fuels, and other substances as well as implementing measures to reduce, reuse or recycle solid waste).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Environmental Compliance (compliance with international declarations, national, sub-national, regional, and local environmental regulations and/or laws).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supplier Environmental Assessment (prevent and mitigate negative environmental direct or indirect impacts in the supply chain).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparation and Response to environmental emergencies (identify potential risk in order to prevent and attend to accident and emergencies in the hotel or surrounding areas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Natural Areas, Biodiversity Flora and Fauna (implementation of conservation practices and measures to promote flora and fauna conservation).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Landscaping, Architecture and Local Construction Impact (respecting native vegetation and endangered species, minimizing impact during implementation, construction and operation, or when repairs or alterations are undertaken).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hazardous Substances Management (manage the storage, use and disposal of hazardous substances).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. If you did not find an aspect considered important for you in a sustainability strategy, please specify:					
<input type="text"/>					

10. In your opinion, which of the following aspects, should the suppliers of your hotel prioritize?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Economic Performance | <input type="radio"/> Public Policy |
| <input type="radio"/> Market Presence | <input type="radio"/> Customer Health and Safety |
| <input type="radio"/> Indirect Economic Impact | <input type="radio"/> Marketing and Labeling |
| <input type="radio"/> Procurement Practices | <input type="radio"/> Customer Privacy |
| <input type="radio"/> Anti-Competitive Behaviour | <input type="radio"/> Socioeconomic Compliance |
| <input type="radio"/> Economic Viability of the Organization | <input type="radio"/> Work and Income / Work Conditions |
| <input type="radio"/> Quality and Guest Satisfaction | <input type="radio"/> Cultural Aspects |
| <input type="radio"/> Health and Safety of Guest and Workers | <input type="radio"/> Health and Education |
| <input type="radio"/> Employment (recruitment, hiring approach) | <input type="radio"/> Environment |
| <input type="radio"/> Labor/Management Relations | <input type="radio"/> Materials |
| <input type="radio"/> Occupational Health and Safety | <input type="radio"/> Energy Efficiency |
| <input type="radio"/> Training and Education | <input type="radio"/> Water and Effluents |
| <input type="radio"/> Diversity and Equal Opportunity | <input type="radio"/> Biodiversity |
| <input type="radio"/> Non-discrimination | <input type="radio"/> Emissions |
| <input type="radio"/> Freedom of Association and Collective Bargaining | <input type="radio"/> Effluents and solid waste |
| <input type="radio"/> Risk incidents for Child Labor | <input type="radio"/> Environmental Compliance |
| <input type="radio"/> Forced or Compulsory Labor | <input type="radio"/> Preparation and Response to environmental emergencies |
| <input type="radio"/> Security Practices | <input type="radio"/> Natural Areas, Biodiversity Flora and Fauna |
| <input type="radio"/> Rights of Indigenous and Native Peoples | <input type="radio"/> Landscaping, Architecture and Local Construction Impact |
| <input type="radio"/> Human Rights Assessment | <input type="radio"/> Hazardous Substances Management |
| <input type="radio"/> Local Communities | |

* 11. The COVID-19

Please select the option that relates better to your opinion

	Strongly Disagree	Mildly Disagree	Neither Agree or Disagree	Mildly Agree	Strongly Agree
The COVID-19 will contribute to a more sustainable post-pandemic tourism sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. What would you suggest to encourage Sustainable Tourism post COVID-19?

* 13. Would you suggest any change in your degree program (syllabi) to incorporate aspects related to Sustainable Tourism?

Yes

No

* 14. What change would you suggest? Please specify your program (Bachelor, PG or Master) and courses or topics suggested

15. Please use this space if you wish to make additional comments

2. Autorizaciones

2.1 Autorizaciones de instituciones académicas para el envío del cuestionario.

Roberto Rodriguez Garcia

From: Roberto Rodriguez Garcia
Sent: jueves, 4 de febrero de 2021 14:32
To: Christine Demen Meier; Michael Bao; Carlos Diez de la Lastra Buigues
Cc: Andrea Chakravartti; Jose Emmanuel Soler Roque; Stephanie Ruiz de Jongh;
Subject: Authorization to send a questionnaire to Les Roches students - Thesis about Sustainability and Hotels

Dear Christine, Michael and Carlos,

Greetings from Les Roches Marbella!

I am sorry to bother you, but I am currently in the process to complete a survey as part of my doctoral thesis. My Ph.D. is about Sustainability and the Hotel Industry and I would need the participation of our students in the different campuses.

I enclose the link to the actual survey for your revision:


https://www.surveymonkey.com/collect/list?sm=ASJ35wxawPZwWTuTmlRdf5yOvTwwea9psn5qJ4AoWWs_3D&#

If you agree I could ask my colleagues in the corresponding Career Services Departments to help me send the link to our students. If you are interested in getting the results, I would be more than happy to share the results with you.

I thank you in advance to take time to consider my request.

I am looking forward to hearing from you.

Warm regards from Marbella

Roberto Rodriguez
Career Services Manager
T: +34 952764145 
Les Roches
Ctra. de Istán, Km. 1, 29602 Marbella, Spain
lesroches.edu

Les Roches  A Sommet Education Brand

Roberto Rodriguez Garcia

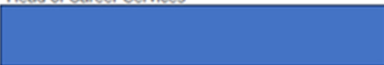
From: Stephanie Ruiz de jongh
Sent: miércoles, 14 de junio de 2023 15:12
To: Roberto Rodriguez Garcia
Cc: Carlos Diez de la Lastra Buigues
Subject: RE: Authorization to send a questionnaire to Les Roches students - Thesis about Sustainability and Hotels

Dear Roberto,

It is my pleasure to confirm that this was authorized.
Please let me know if we can support you any further.

Kind regards,

Stephanie Ruiz
Head of Career Services



Les Roches
Route des Moulinettes 2, 3975 Crans-Montana, Switzerland
lesroches.edu

From: Roberto Rodriguez Garcia [redacted]
Sent: Wednesday, June 14, 2023 2:59 PM
To: Stephanie Ruiz [redacted]
Cc: Carlos Diez de la Lastra Buigues [redacted]
Subject: FW: Authorization to send a questionnaire to Les Roches students - Thesis about Sustainability and Hotels
Importance: High

Dear Stephanie,

I hope this email finds you well. I am sorry to bother you but I sent the below request to LRJJ, LRM, and LRCM in 2021, but I missed the LRCM authorization.
This evidence of authorization is important for the process of acceptance.

Please be so kind to reply this email confirming that LRCM authorized the sending of the questionnaire to LR students.

I copy here Mr. Diez de la Lastra, our CEO, as he authorized already the sending for Les Roches Marbella

Thank you in advance for your assistance on this request.

Looking forward to hearing from you soon.

Kind regards

Roberto Rodriguez

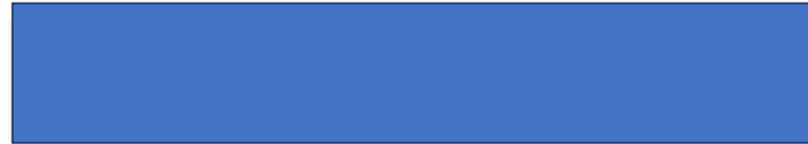
Roberto Rodriguez Garcia

From: Michael M. Bao [redacted]
Sent: jueves, 4 de febrero de 2021 23:28
To: Carlos Diez de la Lastra Buigues; Roberto Rodriguez Garcia; Christine Demen Meier
Cc: Andrea Chakravarti; Jose Emmanuel Soler Roque; Stephanie Ruiz de Jongh; [redacted]
Subject: Re:RE: Authorization to send a questionnaire to Les Roches students - Thesis about Sustainability and Hotels

Thanks Roberto.

Okay for me to send questionnaire to LRJJ students and happy to receive the results.

All the best,
Michael



Thank you Roberto,
Fine for my in the case of LRM
Good luck and happy to see the results when you have it.

Carlos D

From: Roberto Rodriguez Garcia [redacted]
Sent: jueves, 4 de febrero de 2021 14:59



Subject: RE: Authorization to send a questionnaire to Les Roches students - Thesis about Sustainability and Hotels

My apologies the previous link was not open

Dear Christine, Michael and Carlos,

Greetings from Les Roches Marbella!

I am sorry to bother you, but I am currently in the process to complete a survey as part of my doctoral thesis. My Ph.D. is about Sustainability and the Hotel Industry and I would need the participation of our students in the different campuses.

I enclose the link to the actual survey for your revision: <https://www.surveymonkey.com/r/LSRSYSC>

Roberto Rodriguez Garcia

From: Carlos Diez de la Lastra Buigues
Sent: jueves, 4 de febrero de 2021 15:01
To: Roberto Rodriguez Garcia; Christine Demen Meier; Michael Bao
Cc: Andrea Chakravarti; Jose Emmanuel Soler Roque; Stephanie Ruiz de Jongh; [redacted]
Subject: RE: Authorization to send a questionnaire to Les Roches students - Thesis about Sustainability and Hotels

Thank you Roberto,
Fine for my in the case of LRM
Good luck and happy to see the results when you have it.

Carlos D

From: Roberto Rodriguez Garcia <[redacted]>
Sent: jueves, 4 de febrero de 2021 14:59

Subject: RE: Authorization to send a questionnaire to Les Roches students - Thesis about Sustainability and Hotels

My apologies the previous link was not open

Dear Christine, Michael and Carlos,

Greetings from Les Roches Marbella!

I am sorry to bother you, but I am currently in the process to complete a survey as part of my doctoral thesis. My Ph.D. is about Sustainability and the Hotel Industry and I would need the participation of our students in the different campuses.

I enclose the link to the actual survey for your revision: <https://www.surveymonkey.com/r/LSRSYSC>

If you agree I could ask my colleagues in the corresponding Career Services Departments to help me send the link to our students. If you are interested in getting the results, I would be more than happy to share the results with you.

I thank you in advance to take time to consider my request.

I am looking forward to hearing from you.

Warm regards from Marbella

Roberto Rodriguez
Career Services Manager
[redacted]

Les Roches

2.2 Autorizaciones de coautoras de publicaciones.



(Nombre) Idoya Ferrero Ferrero....., como coautor/ coautora doy mi autorización a (Nombre del doctorando/doctoranda) Roberto Rodriguez Garcia para la presentación de las siguientes publicaciones como parte de su tesis doctoral.

Relación de publicaciones:

Rodriguez-García, R., Ferrero-Ferrero, I., & Fernández-Izquierdo, M. Á. (2023). Analysis of integration of sustainability in sustainability certifications in the hotel industry. *Frontiers in Sustainability*, 4, 1116359

Asimismo, renuncio a poder utilizar estas publicaciones como parte de otra tesis doctoral.

Y para que conste firmo el presente documento,
Castellón de la Plana, 6 de noviembre de 2023

Lugar, fecha y firma

Todo ello, atendiendo al artículo 28 del Reglamento de los estudios de doctorado de la Universitat Jaume I de Castelló, regulados por el RD 99/2011, en la Universitat Jaume I (Aprobado en la sesión nº 8/2020 del Consejo de Gobierno de 02/10/2020):

"(...)

4. En el caso de publicaciones conjuntas, todas las personas coautoras deberán manifestar explícitamente su autorización para que la doctoranda o doctorando presente el trabajo como parte de su tesis y la renuncia expresa a presentar este mismo trabajo como parte de otra tesis doctoral. Esta autorización se adjuntará como documentación en el momento del inicio de evaluación de la tesis.

(Nombre) María Ángeles Fernández Izquierdo....., como coautor/ coautora doy mi **autorización** a (Nombre del doctorando/doctoranda) Roberto Rodríguez García para la presentación de las siguientes publicaciones como parte de su tesis doctoral.

Relación de publicaciones:

Rodríguez-García, R., Ferrero-Ferrero, I., & Fernández-Izquierdo, M. Á. (2023). Analysis of integration of sustainability in sustainability certifications in the hotel industry. *Frontiers in Sustainability*, 4, 1116359

Asimismo, **renuncio** a poder utilizar estas publicaciones como parte de otra tesis doctoral.

Y para que conste firmo el presente documento,
Castellón de la Plana, 6 de noviembre de 2023

Lugar, fecha y firma



Todo ello, atendiendo al artículo 28 del Reglamento de los estudios de doctorado de la Universitat Jaume I de Castelló, regulados por el RD 99/2011, en la Universitat Jaume I (Aprobado en la sesión nº 8/2020 del Consejo de Gobierno de 02/10/2020):

"(...)

4. En el caso de publicaciones conjuntas, todas las personas coautoras deberán manifestar explícitamente su autorización para que la doctoranda o doctorando presente el trabajo como parte de su tesis y la renuncia expresa a presentar este mismo trabajo como parte de otra tesis doctoral. Esta autorización se adjuntará como documentación en el momento del inicio de evaluación de la tesis.