

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO MODELO DE GESTIÓN HOTELERA. IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO EN LA RED DE PARADORES

Ana Gessa Perera, [gessa@uhu.es](mailto:gessa@uhu.es), Universidad de Huelva

Antonio Ruíz Jiménez, [anruiz@us.es](mailto:anruiz@us.es), Universidad de Sevilla

M<sup>a</sup> del Amor Jiménez Jiménez, [amor.jimenez@decd.uhu.es](mailto:amor.jimenez@decd.uhu.es), Universidad de Huelva

## RESUMEN

La sostenibilidad constituye un valor en alza en la sociedad actual, convirtiéndose en un nuevo reto para las empresas, incluidas las del sector hotelero. Si hace unos años el éxito y la eficacia de una empresa se medía únicamente por el beneficio y la rentabilidad obtenida, hoy ya no es así y las empresas competitivas y con futuro son aquellas que hacen de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) un factor clave de su gestión. Ello implica cambios en los modelos de gestión hotelera, basados en nuevos principios y prácticas empresariales. Para avanzar en el conocimiento del fenómeno de la RSC en el sector hotelero, en este trabajo estudiamos el caso de la Red de Paradores de Turismo, con el propósito de analizar el comportamiento socialmente responsable de los establecimientos hoteleros que la integran, identificando, por un lado, los principios y valores en los que se apoya, y por otro, las medidas adoptadas para tal fin.

**Palabras clave:** responsabilidad social corporativa, gestión hotelera, innovación, mejora continua

## ABSTRACT

Sustainability is a value on the rise in today's society, becoming new challenges for companies, including those in the hotel industry. A few years ago the success and efficiency of a company were measured only by profit and profitability, today this is no longer the case. Competitive companies with success are those that make up the Corporate Social Responsibility (CSR) as a key factor in its management. This involves changes in the pattern of hotel management, based on new principles and business practices. To increase our understanding of the phenomenon of CSR in the hotel sector, we will in this paper study the case of the Red de Paradores de Turismo (Spain), in order to analyze social responsibility behaviour of establishments, to identify on one hand, the principles and values and the other, the measures taken to this purpose.

**Key words:** Corporate Social Responsibility, hotel management, innovation, continuous improvement

## 1. INTRODUCCIÓN

Son muchos los acontecimientos ocurridos en los últimos años en el entorno de las empresas, que llevan a éstas a replantear su gestión operativa, y por tanto a reformular sus objetivos y actuaciones a nivel estratégico. Entre ellos destacamos:

- El creciente consenso social sobre la importancia del desarrollo sostenible, cuyas bases fueron planteadas formalmente en el Informe Brundtland<sup>1</sup> y replanteadas posteriormente en las sucesivas

---

<sup>1</sup> “*Aquél que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras*” (Informe de la Comisión Mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo sostenible: Nuestro futuro común, 1987).

Cumbres de la Tierra (Río, 1992; Johannesburgo, 2002), los Programas Marcos de la Unión Europea y en otras iniciativas de otras instituciones (Global Compact, Global Reporting Initiative, etc.).

- Una sociedad más exigente con nuevas inquietudes y expectativas, apoyada y respaldada por una amplia regulación normativa (laboral, medioambiental, educativa, integración social, etc.).
- Un mercado cada vez más globalizado y más competitivo.
- La importancia de los stakeholders, no sólo hay que satisfacer a propietarios y clientes, sino también a otros colectivos (empleados, entidades financieras, ONG, comunidad local, administración pública, etc.).
- La creciente preocupación por la honestidad y ética de los directivos y líderes empresariales, surgida tras los últimos escándalos financieros acaecidos en los albores del siglo XXI (escándalos como los de ENRON y Worldcom en EE.UU, Parmalat en Europa y los casos de Afinsa o Forum Filatélico en España).
- La expansión y sofisticación de las modernas tecnologías de la información y las comunicaciones, que permiten la transparencia y el amplio conocimiento de las actividades empresariales realizadas.

Es indiscutible, por tanto, que la empresa no puede mantenerse pasiva ante esta situación, actuando de manera reactiva, limitándose, en todo caso, a cumplir los requisitos legales en los diferentes ámbitos (medioambiental, laboral, etc.). Debe de ir más allá, tomando una actitud participativa y proactiva, que contribuya al desarrollo integral de la sociedad (local y global) y permita satisfacer las expectativas de las partes interesadas (stakeholders). Para ello, la empresa debe integrar los aspectos ambientales, económicos y sociales en su estrategia de negocio y en su operativa diaria, tal y como se desprende de las diferentes definiciones de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que han ido surgiendo desde diferentes foros para responder a esos nuevos cambios del entorno.

Aunque no existe una definición universalmente aceptada, y sin ánimo de entrar en un debate sobre el concepto de RSC<sup>2</sup>, hay que destacar el esfuerzo realizado en los últimos años para unificar criterios y esclarecer el significado del término RSC, facilitando acuerdos y posturas cada vez más consensuadas respecto a este tema desde diferentes ámbitos (institucional y empresarial), tanto a nivel internacional como nacional. Tal y como se recoge en el Libro Verde, publicado por la Comisión Europea en 2001, la RSC implica el reconocimiento y la integración voluntaria, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus transacciones comerciales así como en las relaciones con sus interlocutores, todo ello con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valor añadido.

En los últimos años han surgido diferentes iniciativas mundiales que han impulsado la incorporación de la RSC en la estrategia empresarial, promovidas por diferentes instituciones y organizaciones, que generalmente incluyen una serie de normas o recomendaciones que, si bien no son de obligado cumplimiento, sí incorporan un compromiso por parte de los Estados adheridos para fomentar su desempeño en el entorno empresarial de sus respectivos países. Algunas de las más destacadas son: el Pacto Mundial (Organización de las Naciones Unidas), la Declaración tripartita sobre las empresas multinacionales y la política social (Organización Internacional del Trabajo), el Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” y la Alianza Europea por la RSC (Unión Europea), las Líneas directrices de la OCDE para empresas y Global

---

<sup>2</sup> Para ello, puede consultar, entre otros, De la Cuesta (2003), Alfaro (2006), Fontaneda (2007) y Dahlsrud (2008).

Reporting Initiative (GRI) (Coalition for Environmentally Responsible Economies, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y otras instituciones privadas).

En España, y en paralelo con las iniciativas anteriores, se han promovido diversas medidas apoyadas por diferentes instituciones. Una de ellas es el *Código de gobierno para la empresa sostenible*, promovida por el IESE, La Fundación Entorno y la consultora PriceWaterhouseCoopers, y cuyo objetivo es facilitar una herramienta para el buen gobierno de las empresas desde el punto de vista ético, económico y medioambiental. El Foro de Expertos en RSE, constituye otra gran apuesta por la RSC desde la administración, concretamente desde del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, que con la colaboración de organizaciones sociales, empresariales, universidades y otras instituciones públicas proponen posibles medidas a adoptar por el gobierno para fomentar prácticas de RSC.

El desigual desarrollo de esas iniciativas, tanto en el tiempo como en el espacio, quizás explique, en parte, por qué la toma de conciencia sobre esta nueva forma de responsabilidad empresarial ha experimentado distintas velocidades de desarrollo a nivel internacional. Así pues, el interés de las empresas españolas por sumarse al movimiento impulsor de la RSC surgió a finales de la década de los 90 del siglo pasado, debido principalmente a la presión ejercida por los grupos de interés que, como ya hemos comentado anteriormente, ha ido transformando progresivamente los valores y perspectivas de la actividad empresarial.

De esta manera, y ante este nuevo escenario, la cuestión que hay que resolver ahora es ¿cómo va a responder o está respondiendo la empresa en general, y la empresa hotelera en particular, a estos cambios?

En este trabajo nos centramos en el sector hotelero, por la relevancia que la RSC puede tomar, si tenemos en cuenta las peculiaridades de la actividad desarrollada:

- El importante peso económico y social que ejerce la actividad turística, y por tanto las empresas vinculadas a ellas. Es una de las industrias más dinámicas y principal fuente de crecimiento y prosperidad de las economías nacionales.
- Está relacionada con un mayor nivel de calidad de vida, cada vez más demandado por la sociedad.
- Sus clientes traspasan las fronteras nacionales. España sigue siendo uno de los destinos preferidos y se sitúa en el segundo puesto en el ranking de los países más visitados del mundo y por nivel de ingresos (durante 2007, 59,2 millones de turistas extranjeros visitaron España).
- La importancia de la variable medioambiental en el desarrollo de su actividad. A diferencia de otros sectores económicos, el medio ambiente, además de suministrar los recursos y recibir los desechos procedentes de su actividad, puede proporcionar determinados servicios o atractivos para los clientes, convirtiéndose en un factor clave en la decisión de los consumidores. El entorno natural es un aliciente más para el turista actual, cada vez más comprometido con el medio ambiente y más exigente, de manera que un entorno cuidado favorece el desarrollo de la actividad turística

Para analizar el fenómeno de la RSC en el sector hotelero, hemos seleccionado el estudio de un caso, que según Yin (1994) es *“una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas”*.

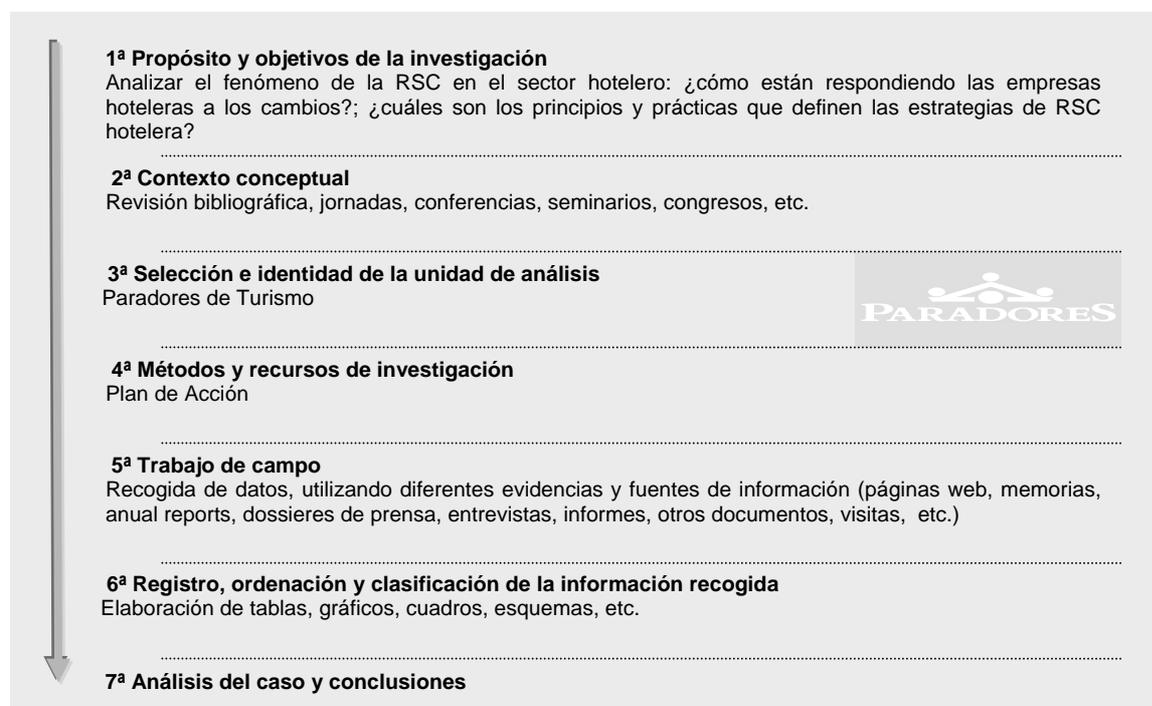
En el siguiente apartado recogemos las fases del diseño metodológico de nuestro estudio, para a continuación exponer los principios y prácticas de RSC de los establecimientos que integran la Red Nacional de Paradores de Turismo y finalizar en el último apartado con las conclusiones más relevantes.

## 2. DISEÑO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO

En el Cuadro 1 recogemos las fases del diseño metodológico de la investigación realizada sobre el fenómeno de la RSC en el sector hotelero mediante el método del caso, siguiendo las recomendaciones de los investigadores<sup>3</sup>, para paliar, en la medida de lo posible, las limitaciones de esta metodología, cada vez más extendida su utilización en el área de dirección de empresas, siendo varias las características que justifican su aplicación en determinados contextos para alcanzar determinados objetivos y en ciertas circunstancias.

Consideramos adecuada la elección de este tipo de metodología, en la medida que se ajusta a los criterios de aplicabilidad que propone Yin (1994). Según este autor, esta metodología debe ser seleccionada si se pretende seguir una teoría que especifica un conjunto particular de resultados en una situación concreta y se encuentra en una empresa que se halla en una situación particular. También será igualmente aplicable si se pretende estudiar algunas características específicas de una situación, poco común, extraordinaria o extrema en la que se encuentra la propia organización o por último, si lo que se busca es analizar una situación o una organización que se ha estudiado pocas veces y es única en su naturaleza.

**Cuadro 1.** Diseño metodológico del estudio



De los posibles enfoques o perspectivas de esta metodología cualitativa<sup>4</sup>, hemos adoptado en este trabajo un enfoque básicamente ilustrativo, que tal como afirma Yin (1994) tiene como objetivo poner de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas, aunque también aborda, en parte, algunos aspectos propios de la evaluación descriptiva y exploratoria, en la medida que pretendemos alcanzar con nuestra investigación un mejor conocimiento del fenómeno de la RSC, sobre el que aún no existe un marco teórico bien definido, sentando la base conceptual para futuras investigaciones en este ámbito.

<sup>3</sup> Entre otros, Eisenhardt (1989), Yin (1994), Maxwell (1998), Fong (2005), Villareal y Landeta (2007).

<sup>4</sup> Atendiendo al objetivo de la estrategia de investigación, podemos sintetizar la tipología de estudios de casos propuesta por Yin (1994) en: descriptivos, exploratorios, ilustrativos y explicativos.

### 3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN PARADORES DE TURISMO. PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS

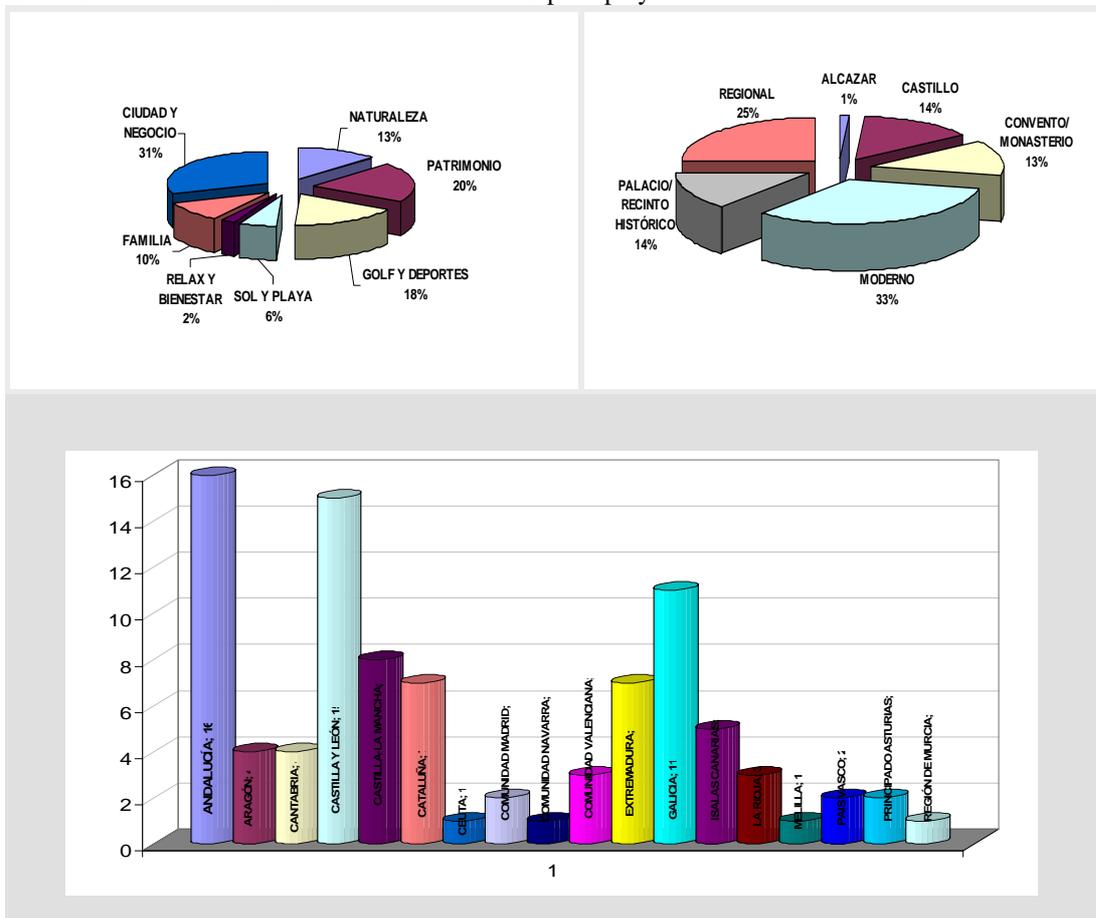
#### 3.1. Paradores de Turismo: una compañía rentable, flexible y comprometida

Paradores de Turismo S.A. es una empresa pública, cuyos orígenes se remontan al año 1928 cuando se inauguró el primer establecimiento en plena sierra de Gredos, con el objetivo de aprovechar los numerosos monumentos históricos y artísticos, así como los parajes de gran belleza que posee España.

En la actualidad, y después de más de 75 años de actividad, gestiona un total de 93 establecimientos hoteleros que conservan sus principios fundacionales, aunque adaptados a los clientes actuales. De esta manera apuestan, por la mejora continua y la innovación, aplicando las más novedosas tecnologías, sensibilizándose con el cuidado y respeto del medio ambiente, y trasladando más allá de nuestras fronteras la mejor imagen del turismo, la gastronomía, la historia y la cultura española.

Paradores oferta mas de 10.000 plazas hoteleras, con establecimientos en todas las comunidades autónomas (a excepción de Baleares), ubicados en diferentes edificios históricos (conventos, monasterios, castillos y palacios) situados en entornos monumentales urbanos o rurales y destinados al turismo de sol y playa, negocio, golf y otros deportes, relax y bienestar, etc. (ver Cuadro 2). En la actualidad trabajan más de 4.300 profesionales en sus establecimientos, cuya capacidad media no supera el centenar de habitaciones, dimensión que permite un trato más personalizado y una mayor calidad en las prestaciones a los clientes, que la han convertido en la cadena hotelera líder en turismo cultural y de naturaleza.

**Cuadro 2.** Distribución sectorial de los Paradores por tipo y localización



En los últimos resultados publicados por Paradores en la memoria anual de 2006, se puede observar como la actividad hotelera de esta Red ha registrado un nivel destacable durante dicho ejercicio, alcanzando una ocupación media del 70,1%, 14 puntos por encima de la media del sector turístico español<sup>5</sup>. Del número total de clientes atendidos en estos establecimientos turísticos, el 69% fueron españoles y el resto extranjeros, destacando entre estos últimos los turistas británicos, con el 24% de los mismos.

El servicio de hospedaje sigue manteniéndose en 2006 como principal fuente de ingresos de esta organización empresarial, representando el 50% de los mismos (ver Tabla 1), ligeramente superior, a los de la otra gran apuesta de Paradores, el servicio de restauración. Gracias a este último segmento de actividad ingresó 135 millones de euros, que supone el 47,1% de las ventas de la Red, correspondiendo el resto de los ingresos de la compañía al sector de bebidas y otros servicios.

**Tabla 1.** Ingresos por tipo de servicios (euros)

	2004	2006	% variación
<b>Hospedaje</b>	133.097.964	142.127.916	+ 6,8
<b>Restauración</b>	101.579.443	106.233.346	+ 4,6
<b>Bebidas</b>	28.235.771	28.853.527	+ 2,2
<b>Otros servicios</b>	10.026.916	9.623.147	- 4
<b>Total</b>	272.940.094	286.837.936	+ 5,1

Fuente: Memoria de Paradores 2006

### 3.2. Principios y prácticas de RSC

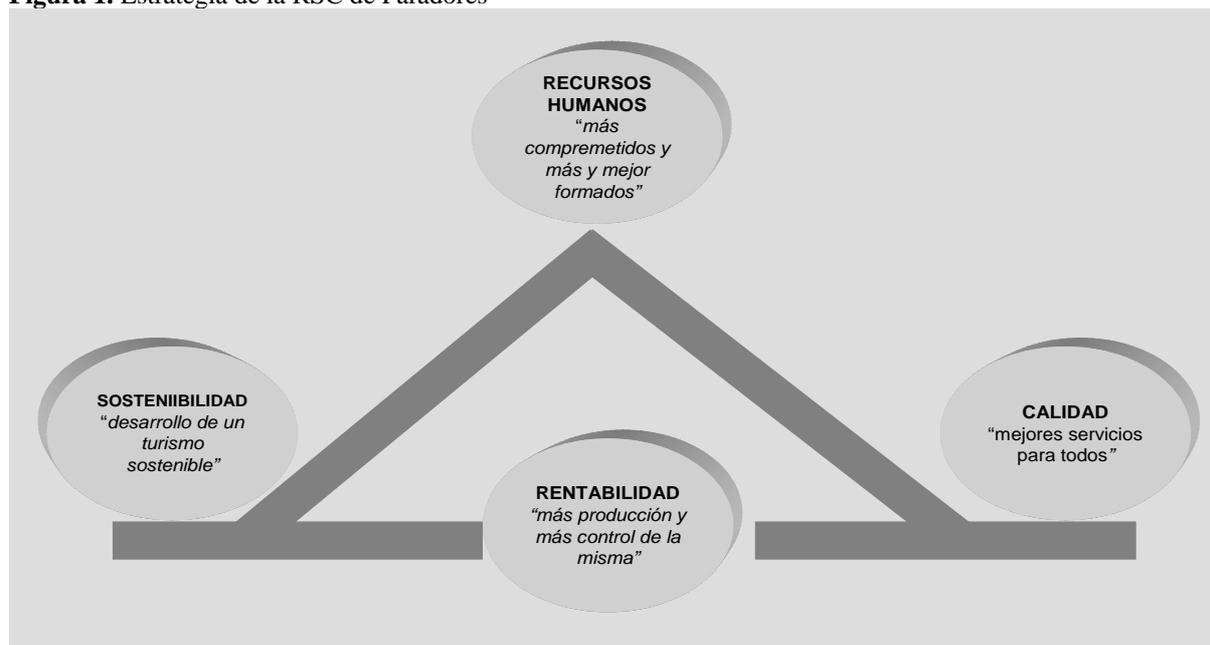
La afirmación realizada por el presidente de la Red de Paradores en su intervención en el I Congreso Nacional sobre Responsabilidad Social de las Empresas Turísticas, es una evidencia clara del papel que juega la RSC en el desarrollo del sector turístico: *“el turismo, como motor que es del desarrollo económico del mundo, tiene que desarrollar proyectos de responsabilidad”*.

Esta organización empresarial se encuentra inmersa en la actualidad en una nueva etapa, marcada por el cumplimiento del Plan Estratégico 2004/08, donde destaca el compromiso por una RSC, presente en todas las líneas de actuación recogidas en el mismo, referidas tanto a nivel general, como a cada uno de los establecimientos que integran la Red. Paradores de Turismo tiene como *misión* ofrecer un servicio de calidad integral, diferenciado, accesible y personalizado, comprometido con su entorno natural, económico e histórico, con el que se pretende potenciar la imagen del turismo español unida a un desarrollo sostenible.

Esta política empresarial, con un marcado fin público, se ha traducido en una estrategia de la RSC (ver Figura 1), cuyos principios básicos son rentabilidad, recursos humanos, sostenibilidad y calidad.

<sup>5</sup> Según el Informe de Coyuntura Turística Hotelera 2006, elaborado por el INE, fue del 56,4%.

**Figura 1.** Estrategia de la RSC de Paradores



a) **Rentabilidad**

El grado de desarrollo de las políticas de RSC de Paradores está ligado al nivel de rentabilidad de la empresa, de manera que los resultados obtenidos en los ejercicios económicos, junto con las políticas de competitividad permiten destinar más recursos para afrontar nuevos retos en este ámbito.

Las actividades y el esfuerzo que realizan se encuentran acompañados de criterios de eficiencia empresarial. Su compromiso es mejorar continuamente los resultados económicos para poder continuar desarrollando políticas sociales, para cumplir, entre otros objetivos, los objetivos fundacionales de marcado carácter social (mantenimiento y puesta en valor del patrimonio histórico artístico y el desarrollo turístico de áreas con escasa actividad turística).

Como se recoge en la Tabla 2, la puesta en marcha de las actuaciones enmarcadas en el Plan Estratégico se ha traducido en unos resultados históricos para la cadena, a pesar de la reducción de la oferta causada por las obras de mejora de muchos de sus establecimientos y el aumento del canon que abonan anualmente al Estado, tras la revisión del Pliego de Concesión<sup>6</sup>.

**Tabla 2.** Indicadores económicos de Paradores de Turismo (miles de euros)

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>% variación</b>
<b>Total ingresos</b>	247.340	276.044	282.221	291.120	283.772	+ 14,7
<b>Resultado operaciones</b>	45.319	53.472	61.286	66.257	59.860	+ 32,08
<b>Resultado neto</b>	20.179	21.788	25.315	22.457	18.361	- 9
<b>Total ventas/Empleado</b>	56.564	59.182	59.767	63.578	64.734	+ 14,44

Fuente: Elaboración propia a partir de Memoria de Paradores 2006 y Balance Plan Estratégico Paradores 04>08

<sup>6</sup> Los 3,3 millones de euros que se abonaban en ejercicios anteriores a 2006 se han triplicado, con un incremento adicional del 3% de las ventas del ejercicio correspondiente.

## b) Calidad

Paradores también tiene como objetivo servir como ejemplo al sector turístico y ofrecer un servicio de calidad. Prueba de ello son las iniciativas puestas en marcha por la empresa para tal fin en los últimos años, implantando de forma constante nuevas tecnologías y apostando por la innovación y desarrollo. Entre ellas destacamos:

- *El Plan de Accesibilidad Universal de Paradores (PAUP)*

Para conseguir la mayor adaptación posible de sus productos y servicios a los clientes, Paradores ha puesto en marcha diferentes actuaciones. La elaboración de un manual que aporta soluciones para dotar de accesibilidad a los establecimientos de la Red es la primera medida adoptada para tal fin. No obstante, el esfuerzo realizado se destina también a la formación del personal, materializado en una *Guía de Buenas Prácticas en Accesibilidad Universal de Paradores*, donde se recogen pautas, recomendaciones y orientaciones prácticas para cada uno de los departamentos de la empresa, con el fin de prestar la mejor atención y servicio posibles. Asimismo, se han desarrollado los proyectos *Control de la Iluminación en Habitación Accesible*, que permite el control automatizado del entorno de la habitación, y una *Herramienta de Gestión de Accesibilidad*, que permite gestionar eficazmente la accesibilidad a los Paradores, a la misma vez que ofrece a los clientes de manera actualizada el nivel de accesibilidad de cada establecimiento a través de la web.

- *Excelencia en la gestión*

Este programa propio de calidad es una clara apuesta por ejercer su responsabilidad social y ejecutar políticas de turismo sostenible y de calidad, que ha tenido importantes reconocimientos, incluso a nivel internacional<sup>7</sup>. A ello ha contribuido, sin duda, el proceso de verificación de los sistemas de calidad, llevado a cabo en todos los establecimientos de la Red según la norma internacional UNE-EN-ISO 9001/2000<sup>8</sup>.

Para responder a las expectativas de los clientes, esta empresa utiliza dos tipos de encuestación: la Medición de la Calidad Percibida y el Sistema de Quejas y Sugerencias. Los datos de la Tabla 3 muestran los resultados conseguidos en la medición de la calidad percibida de los servicios comunes a todos los establecimientos de la Red.

**Tabla 3.** Valoración de los servicios comunes a todos los establecimientos de la Red

Servicios	Total clientes	% s/ Total de Opiniones					Total Opiniones/Atributos
		MS	S	A	I	MI	
Habitaciones	11.634	58	35	6	1	0	56.563
Restauración	33.820	46	41	11	1	0	157.841
Recepción	12.350	68	28	3	0	0	57.007
Salones/Zonas comunes	10.669	56	37	7	1	0	51.681

MS: Muy satisfecho / S: Satisfecho / A: Aceptable / I: Insatisfecho / MI: muy insatisfecho

Fuente: Memoria de Paradores 2006, pág. 59

<sup>7</sup> Entre otros, “*Proveedor distinguido 2005*”, reconocimiento realizado por el personal de la filial española del touroperador norteamericano Carlson Wagonlit a la excelencia en la gestión y al trato que reciben del personal; “*Travel Award 2006*”, otorgado por más de 15.000 lectores de tres diarios de gran difusión en Inglaterra, Premio de la EOI Escuela de Negocios en 2006 en la categoría de “*Sostenibilidad*” por su relevante participación en la conservación del patrimonio histórico y monumental español y en el desarrollo sostenible y el distintivo “Q” de Calidad, por su programa de excelencia de gestión comprometido con la calidad, convirtiéndose así en la primera cadena hotelera que obtiene este sello otorgado por el Instituto de Calidad Turística Española (ICTE).

<sup>8</sup> UNE –EN ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

Para un desarrollo eficaz del Programa de Excelencia se han ofrecido cursos de formación a todos los responsables de áreas, sobre Implantación y Adaptación del sistema de Excelencia en la Gestión.

### **c) Sostenibilidad y medio ambiente**

El compromiso con el entorno en el que desarrolla su actividad esta cadena hotelera está presente en todas las áreas de trabajo, apostando por el desarrollo de un turismo sostenible y la plena integración en su área de influencia.

Son muchas y variadas las medidas adoptadas por esta empresa para reducir el impacto medioambiental de sus actividades en el entorno, realizando una gestión medioambiental eficaz, transparente y verificada externamente en un porcentaje muy alto de los establecimientos que integran la Red. Es la cadena europea con mayor número de certificaciones medioambientales según el reglamento EMAS<sup>9</sup> (77 de los 93 establecimientos que la integran cuentan con esta acreditación), lo que pone de manifiesto que la implantación de sistemas de gestión medioambiental es una práctica generalizada en esta organización, que permite una mayor integración con su entorno.

En este sentido, cabe resaltar la puesta en marcha de varias iniciativas con el mismo denominador común de facilitar al cliente información sobre lugares de interés próximos, así como el abanico de actividades que es posible realizar (visitas monumentales, excusiones a parajes singulares, actividades deportivas en contacto con la naturaleza, etc.), transmitiendo en todo momento un riguroso compromiso por el cuidado y respeto al medio ambiente.

### **d) Recursos humanos**

Una gestión equilibrada de los recursos humanos es otro de los pilares de Paradores en materia de RSC. Los trabajadores no sólo disfrutan de una situación de estabilidad en su mayoría (el 83% en 2006), sino que además cuentan con planes de prevención de riesgos laborales, comunicación, formación y promoción interna, así como actividades diseñadas exclusivamente para ellos y sus familias, o de reconocimiento a su labor.

La formación constituye la gran apuesta del futuro de esta empresa con dos fines muy claros y relacionados: transmitir al personal el mensaje y el conocimiento operativo necesario para favorecer la ejecución de las estrategias corporativas y facilitar el desarrollo profesional de los empleados.

Para alcanzar el primero, la política de formación se centra en un plan de formación continua (los ejes principales son las técnicas hoteleras y conocimientos operacionales, las nuevas tecnologías, los idiomas y formación en habilidades de gestión) y un programa de formación para el desarrollo y la cobertura de vacantes.

Entre las iniciativas desarrolladas en materia de formación enmarcadas en el segundo de los objetivos fijados, destaca la puesta en marcha del proyecto *Paradores Escuela*, que además está abierto a todos los profesionales del sector. Se trata de aprovechar el saber hacer de los empleados de Paradores, diseñando una oferta de

---

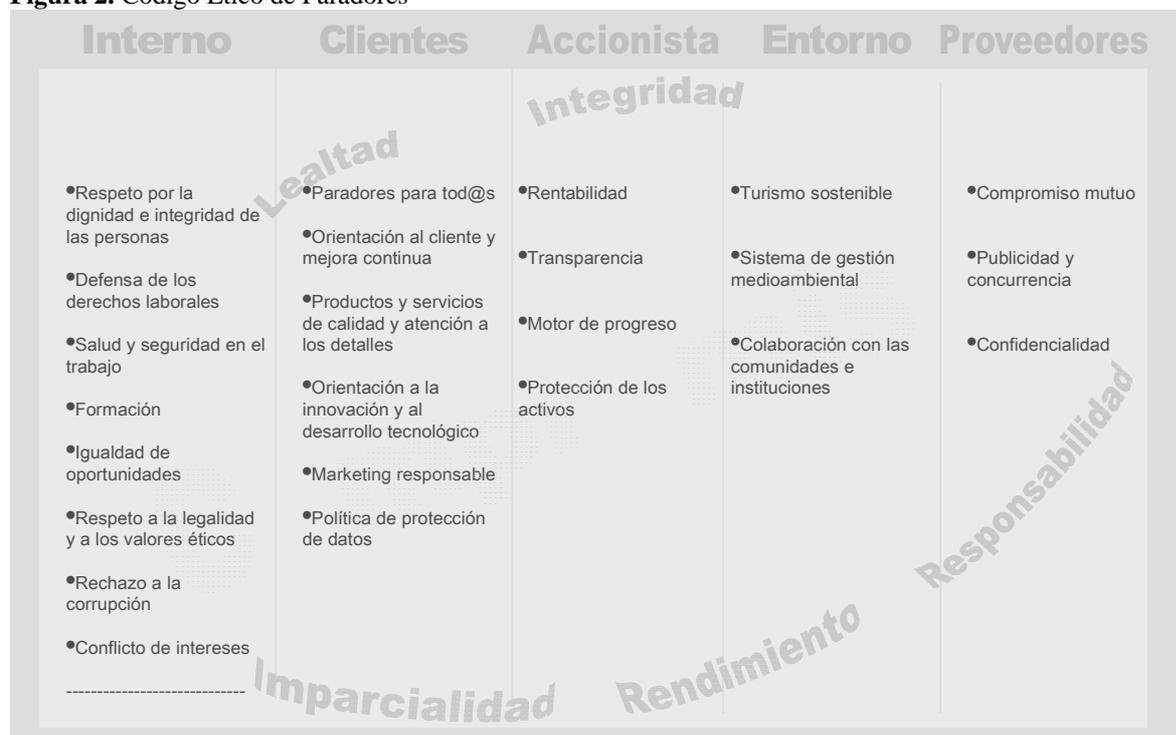
<sup>9</sup> Reglamento (CE) N° 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo de 19 de marzo de 2001, por el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales, Eco-Management and Audit Scheme (EMAS).

aprendizaje que permita formar a profesionales de calidad y contribuir, de este modo, al mantenimiento de la posición de liderazgo del sector turístico español en el ámbito internacional.

Para impulsar y difundir su filosofía de RSC Paradores ha elaborado un *Código Ético* de aplicación integral, el primero de estas características del sector turístico. Este código es un reflejo claro del compromiso de Paradores con un proyecto maduro de RSC, basado en los valores corporativos que han de orientar la conducta de todas las personas que componen la empresa (responsabilidad, lealtad, integridad, rendimiento e imparcialidad), complementado con los diez principios básicos del pacto mundial de las Naciones Unidas<sup>10</sup>, al que la empresa se adhirió en 2006, cumpliendo anualmente con la elaboración del Informe de Progreso, donde se evidencia el compromiso y los avances logrados en la implantación de dichos principios.

Este código constituye la base en la que se fundamenta los procedimientos y formas de trabajo que ordenan las relaciones con los empleados, clientes, proveedores, con su único accionista y con la sociedad en general. Desarrolla conceptos como la igualdad de oportunidades, la orientación al cliente, la mejora continua y el turismo sostenible, como filosofías presentes en el día a día de la empresa (ver Figura 2).

**Figura 2.** Código Ético de Paradores



Este código no sustituye la legislación vigente, la normativa de las empresas ni los convenios colectivos en vigor, sino que las incorpora y complementa. Está basado en la misión, visión y valores corporativos de la

<sup>10</sup> La protección de los derechos humanos, la no vulneración de los derechos humanos, la libertad de afiliación y a la negociación colectiva, la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción, la erradicación del trabajo infantil, la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación, el mantenimiento de un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente, el fomento de iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental, el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente y la lucha permanente contra la corrupción (<http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=2&MS=0&MN=1>).

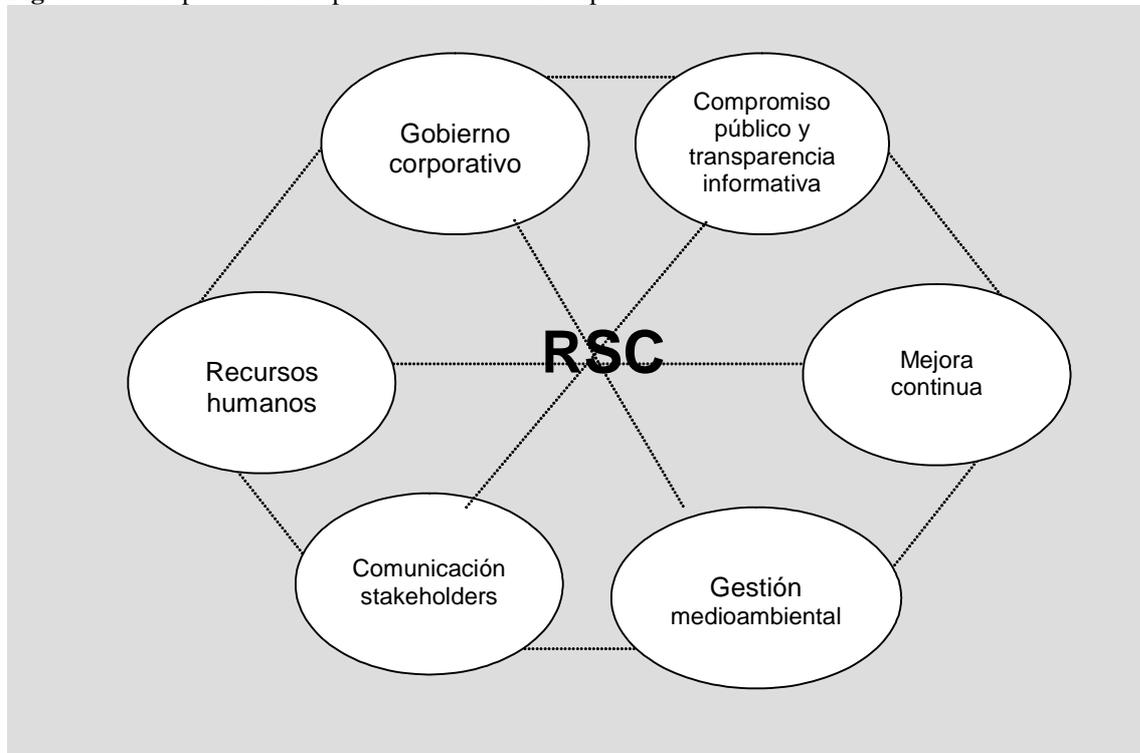
empresa, que tiene entre sus objetivos actuar como referente de un turismo español sostenible. Un Comité de Ética Corporativa, integrado por distintos miembros de Paradores vela por la difusión y el cumplimiento del código, analiza los conflictos que se van produciendo y establece las acciones disciplinarias que correspondan.

#### 4. CONCLUSIONES

A pesar de que son varios los condicionantes que hacen de La Red de Paradores de Turismo una empresa diferente a las del sector hotelero, entendemos que constituye un buen ejemplo de cómo una empresa hotelera ha sido capaz de introducir los principios de la RSC en su gestión, y por tanto, concebir una nueva forma de gestionar la actividad hotelera. Se ha convertido en una de las empresas pioneras del sector en esta nueva cultura empresarial, promoviendo iniciativas, que incluso sectores más desarrollados socialmente, aún no las contemplan entre sus actuaciones.

En un momento en el que desde diferentes ámbitos (institucional y empresarial), se está intentando definir el marco de la RSC, Paradores, en su calidad de empresa pública, responde a los cambios del entorno, integrando los principios y valores de la RSC en su gestión, materializados en diferentes prácticas, que definen su estrategia de RSC. Ésta recoge, sistematiza y aporta visibilidad a las actuaciones que se están produciendo en los diferentes ámbitos: la gestión de los recursos humanos, la gestión medioambiental, la mejora continua, la interacción con los grupos de interés (clientes, proveedores, administración pública, propietarios, comunidad local, etc.) y el buen gobierno corporativo, sobre la base de un compromiso público y transparencia informativa de su gestión (Figura 3).

**Figura 3.** Principios de la Responsabilidad Social Corporativa



Prueba de una plena integración de esos principios y conductas en la gestión hotelera son los resultados de Paradores en los últimos años, que le han llevado a ocupar una posición de liderazgo y competitiva en un sector muy competitivo y en expansión, como es el sector hotelero. Así lo pone de manifiesto el presidente de la organización en la presentación de la última memoria publicada de Paradores: “los resultados de la empresa han consolidado una etapa de crecimiento, como deja patente el hecho de que la red ha registrado, en el periodo 2004-2006 un incremento acumulado de sus resultados del 48%”. Ello permitirá finalizar con el Plan de Expansión y Modernización en el que se encuentra inmersa actualmente la Red, basado en dos grandes proyectos: gestión del conocimiento de Paradores y la expansión física de la Red. Todo ello contribuirá al cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico al finalizar el ejercicio 2008, ejecutándose todas las inversiones planificadas.

Para finalizar y a modo de conclusión, podemos afirmar que si hace unos años el éxito y la eficacia de una empresa se medía únicamente por el beneficio y la rentabilidad obtenida, hoy ya no es así y las empresas competitivas y con futuros son aquellas que hacen de la RSC un factor clave de su gestión. Así pues, el principal objetivo que una empresa debe tener en la sociedad actual es crear valor económico, social y ambiental de forma sostenible en el tiempo, que favorezca un modelo de desarrollo que satisfaga las necesidades de las generaciones actuales sin hipotecar las de las generaciones futuras. De esta manera, se convertirá en una compañía rentable, flexible y comprometida como es la Red de Paradores.

Aunque, como en cualquier proceso de adaptación, las empresas responderán de distinta manera dependiendo de diferentes factores (tamaño, ubicación, trayectoria pasada, etc.), el estudio realizado nos ha permitido identificar algunos factores clave en el desarrollo de las estrategias corporativas responsables, que nos servirá para delimitar la base conceptual necesaria para desarrollar futuras investigaciones apoyadas en diferentes hipótesis de partida, que nos ayudarán a entender el fenómeno de la RSC en el sector empresarial en general y el sector hotelero en particular.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alfaro, J. (2006): “Una nueva herramienta de management empresarial: la Responsabilidad Corporativa”, *Ecosostenible*, nº 23, pp. 40-48.

Alfaya, V.: *Responsabilidad social empresarial. La empresa “sostenible”*, en [http://www.usal.es/~econapli/docma/Alfaya\\_RSE.pdf](http://www.usal.es/~econapli/docma/Alfaya_RSE.pdf), (enero 2008).

Arias, M. (2003): “Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa” *Papers Proceedings 2003, XVII Congreso Nacional XIII Congreso Hispano Francés AEDEM*, Bordeaux, pp. 19-28

Bonache, J. (1999): “El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 3, pp. 123-140.

Comisión Europea (2001): *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*.

Dahlsrud, A. (2008): “How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions”, *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, vol.15, nº 1, p. 1.

De la Cuesta, M. y Valor, C. (2003): “Responsabilidad social de la empresa: Concepto, medición y desarrollo en España”. *BICE*, nº 2755, pp. 7-19

De la Cuesta, M. (2004): “El porqué de la responsabilidad social corporativa”, *BICE*, nº 2813, pp. 45-58.

- Eisenhardt, K.M. (1989): "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 4, pp. 532-550.
- Fong, C. (2005): "El estudio de casos en la investigación de la ventaja competitiva: criterios a evaluar", *Papers Proceedings, XIX Congreso Nacional XV Congreso Hispano Francés AEDEM*, Mexico, pp. 406-421.
- Fontaneda, I. (2007): "Aproximación al concepto de Responsabilidad Social: Origen y evolución, hitos e implicaciones para las empresas", *Anales de mecánica y electricidad*, Vol. 84, nº 5, pp. 21-25.
- Gallego, I. (2006): "The use of economic, social and environmental indicators as a measure of sustainable development in Spain", *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, vol.13, nº 2, p. 78
- Garay, M. (2007): "RSC: Memorias de sostenibilidad", *Forum Calidad*, año nº 19, nº 187, pp. 57-64.
- García, F.J. y Armas, Y.M. (2007): "Aproximación a la incidencia de la responsabilidad social-medioambiental en el rendimiento económico de la empresa hotelera española", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, nº 1, pp. 47-66.
- Granda, G. y Camisón, C. (2008): *El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible*. Ed. Cinca, Madrid.
- Holcomb, J.; Upchurch, R. y Okumus, F. (2007): "Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 19, nº 6, pp. 461-475.
- Informe Brundtland (1987): *Informe de la Comisión Mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo sostenible: Nuestro futuro común*.
- Marten, I. (2005): "Responsabilidad social empresarial: un debate de actualidad", *Economistas*, año 23, nº 16, pp. 22-44.
- Maxwell, J. A. (1998): "Designing a Qualitative Study" en Bickman, L y Rog, D J, (Eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 69-100.
- Moral, M.J. (2006): "El sector hotelero español: Ejemplo de persistencia de la dualidad entre pequeñas y grandes empresas al tiempo que aumenta la concentración", *BICE*, nº 2884, pp. 11-23
- Muñoz, M.J.; Fernández, M.A. y Balaguer, M.R. (2004): "The social responsibility performance of ethical and solidarity funds: an approach to the case of Spain", *Business Ethics*, vol. 13, nº 2-3, p.200
- Navarro, F. (2008): *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Ed. Esic, Madrid.
- Villareal, O. y Landeta, J. (2007): "El estudio de casos como metodología de investigación científica en la economía de la empresa y dirección estratégica", ponencia presentada en el *XXI Congreso Anual AEDEM*, *Empresa global y mercados locales*.
- Yin, R. K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, Sage Publications, London.

Otras fuentes consultadas:

[www.parador.es](http://www.parador.es)

[www.foretica.es](http://www.foretica.es)

[www.observatoriorsc.org](http://www.observatoriorsc.org)

[www.mityc.es](http://www.mityc.es)

[www.ine.es](http://www.ine.es)

[www.icte.es](http://www.icte.es)

[www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_es.pdf)