

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SECTOR HOTELERO. PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS

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

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

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

Juan Antonio García Gragera, [juangar@us.es](mailto:juangar@us.es), Universidad de Sevilla

## 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, los cuales analizamos en este trabajo.

**Palabras clave:** responsabilidad social corporativa, gestión hotelera, principios, prácticas

## 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, which are analyzed in this paper.

**Key words:** Corporate Social Responsibility, hotel management, principles, business practices

## 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 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.).

---

<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).



- 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 o Empresarial (RSC o RSE) 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 y Valor (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. Entre ellas destacamos 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? A ello dedicamos el siguiente apartado, en el que abordamos el contenido de lo que podríamos definir Gestión Social Responsable Corporativa o Gestión de la RSC.

Para cumplir con tal propósito realizamos una revisión de la literatura, contrastándola con las experiencias desarrolladas en este ámbito por diferentes grupos hoteleros<sup>3</sup>. Se consultaron obras editadas, artículos publicados en revistas nacionales e internacionales, sites, documentos y monografías. Simultáneamente, acudimos a otras fuentes para obtener información de distinta naturaleza de los hoteles objeto de estudio (memorias, informes, documentos, páginas web, dossiers de prensa económica, etc.).

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.

---

<sup>3</sup> Nos centramos, principalmente, en grandes cadenas hotelera con establecimientos en España (Sol Meliá, Barceló, NH y Paradores).



- 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.

## **2. ANÁLISIS DEL CONTENIDO DE LA GESTIÓN SOCIAL RESPONSABLE HOTELERA**

En este nuevo contexto, como indicábamos antes, es indiscutible que la empresa no puede estar ajena a ello, siendo preciso por tanto, analizar la repercusión que va a tener en los próximos años este movimiento social corporativo en la gestión de la empresa en general y en la empresa hotelera en particular, constituyendo nuevos retos a alcanzar por las mismas para mantener o mejorar su nivel de competitividad y asegurar su permanencia en el mercado.

Todo ello implicará un proceso de adaptación en las empresas hoteleras, cuyo grado de dificultad dependerá de diferentes factores (apoyos institucionales, medidas acometidas con anterioridad, localización, tamaño, etc.). Como en cualquier proceso empresarial que requiera de una decisión y posterior ejecución y control, entendemos que es preciso para llevar a cabo este proceso de adaptación tres fases, que integrarían el contenido de la gestión social responsable corporativa (ver Figura 1):

### **2.1. Compromiso**

El proceso comienza con el compromiso explícito de la dirección del hotel, es decir, la aceptación de su responsabilidad, de su propósito de compatibilizar su actividad con el desarrollo social, económico y medioambiental y de su voluntad de establecer una estrategia social responsable que incluya objetivos, políticas y procedimientos.

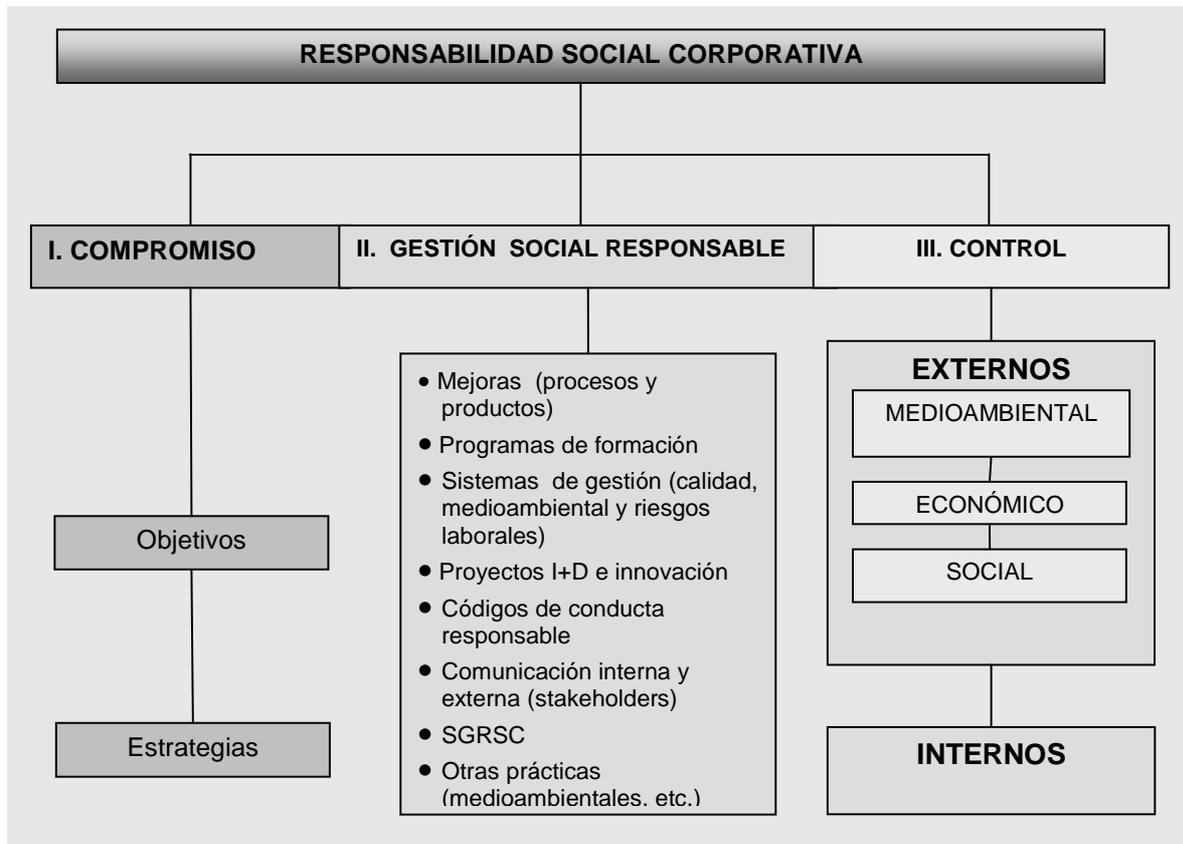
Para ello, la dirección o el equipo responsable de la RSC (si el tamaño de la empresa lo requiere) precisa de la formación necesaria para asumir dicha responsabilidad, disponiendo de las herramientas conceptuales para comprender todos los aspectos relevantes de la gestión social responsable, y así posibilitar un compromiso real con la implantación de la RSC en sus instalaciones.

Este compromiso surge de la concienciación de la dirección del hotel sobre la importancia estratégica de la relación de la actividad hotelera con su entorno y su consideración como factor de competitividad.

Esta responsabilidad lleva implícito el desarrollo de un proceso, que se inicia con el establecimiento de los objetivos a alcanzar y las estrategias necesarias para su consecución. Una vez evaluadas las diferentes



alternativas se seleccionarán las más adecuadas, quedando establecidas así las líneas de actuación, concretándose mediante el establecimiento de lo que podríamos definir una Política Social Responsable.



**Figura 1.** Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa Hotelera

Así se desprende de las memorias de RSC de los hoteles analizados, de manera que los proyectos realizados en esta materia por todas ellas en los últimos años responden a una política, plasmada en una serie de principios o valores, que podríamos resumir en la Figura 2.

*a) Gobierno corporativo*

Si entendemos por gobierno corporativo la forma en la que las empresas son dirigidas y controladas, sin una gestión solvente y honesta es inconcebible una política de responsabilidad en la empresa. De ahí la importancia de que tanto los órganos de gobierno como la dirección de la empresa asuman la perspectiva de la RSC.

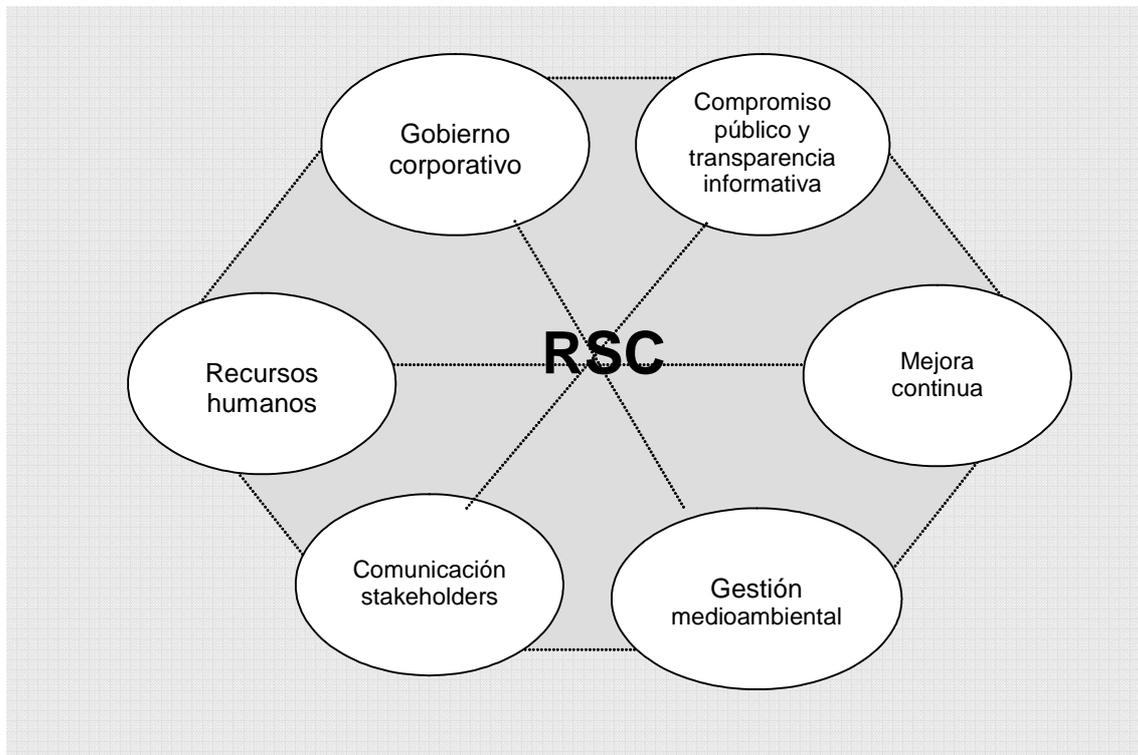
Tras los recientes escándalos financieros son varias las iniciativas puestas en marcha para fomentar un marco de mínimos en torno a las prácticas de gobierno corporativo. En España, destaca entre ellas el denominado Código Conthe<sup>4</sup>, que recoge una serie de recomendaciones voluntarias para las empresas cotizadas.

*b) Participación y compromiso de los recursos humanos*

Los recursos humanos constituyen el principal valor de una empresa, y especialmente el sector en el que desarrollan su actividad las empresas hoteleras, donde se configuran como un activo fundamental para el desarrollo de sus actividades. Por ello, empleados motivados, comprometidos e integrados en el proyecto de

<sup>4</sup> Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (2006) en <http://cnmv.es/index.htm>

empresa responsable son imprescindibles para la consecución de los objetivos económicos, medioambientales y sociales.



**Figura 2.** Principios de la RSC

*c) Transparencia informativa y compromiso público*

La transparencia constituye un elemento de referencia esencial en las iniciativas que se emprendan en el ámbito de la RSC. La empresa debe articular medios y canales de información de manera que su actividad en el ámbito de la RSC pueda ser conocida y comprendida por sus grupos de interés relevantes.

*d) Mejora continua*

Los retos a los que las empresas deben hacer frente en relación con la RSC son dinámicos, en función de las cambiantes expectativas de la sociedad a lo largo del tiempo. De esta manera, la RSC representa un marco de gestión que lleva a las organizaciones a buscar la mejora continua en la forma de operar y en sus productos y servicios, integrando en la actividad diaria y en la planificación estratégica, objetivos económicos, medioambientales y sociales.

*e) Gestión medioambiental*

El medio ambiente constituye una parte más del entorno en el que desarrolla su actividad la empresa hotelera, de ahí que no se conciba una gestión socialmente responsable sin considerar las actuaciones realizadas por los establecimientos turísticos para eliminar o reducir a mínimos aceptables los impactos negativos generados por sus actividades sobre el entorno natural.



f) *Comunicación con los stakeholders*

Una política solvente de RSC no puede concebirse sin una eficiente comunicación con los grupos de interés relevantes. Las empresas no sólo deben considerar los requerimientos y necesidades de los inversores y de los clientes, sino de todas aquellas personas y organizaciones que tienen algún tipo de interés o influencia en sus actividades (proveedores, clientes, instituciones financieras, administración pública, portavoces sociales, etc.).

Las empresas deben mantener un diálogo abierto, transparente, fluido y productivo con los grupos de interés relevantes, lo que algunos autores, denominan con acierto, *comunicación inteligente*<sup>5</sup>. Este diálogo exige un compromiso mutuo y un ejercicio de responsabilidad que debe ser asumido por los grupos de interés que pretendan involucrarse.

## 2.2. Gestión

Es condición necesaria, pero no suficiente, el compromiso social de la industria hotelera. Además, es imprescindible la materialización de dicho compromiso en diferentes prácticas, encaminadas a la consecución de los objetivos marcados en la primera etapa del proceso.

Son muchos los factores que van a condicionar las estrategias seleccionadas por los hoteles, y por tanto las medidas a adoptar. Así pues, la trayectoria pasada (avances en gestión de calidad, medio ambiente, seguridad y salud laboral, entre otros), las tecnologías utilizadas, la legislación aplicable, la localización, el tamaño, etc., son factores decisivos a la hora de marcar las líneas de actuación hotelera en este ámbito.

Bajo estas consideraciones, las empresas acometen sus obligaciones en esta materia de diferente manera, adoptando distintas alternativas, con resultados y costes diferentes. Pasemos a analizar las más frecuentes, relacionándolas con los principios en los que se basa la RSC que fueron identificados anteriormente (ver Figura 2).

Aunque cada una de las actuaciones medioambientales recogidas en el Cuadro 1 tiene fines diferentes, en términos generales, podríamos destacar para cada bloque de prácticas las siguientes finalidades. Así pues, las agrupadas en el principio de *gobierno corporativo* persiguen:

- Clarificar la política de la empresa en materia de RSC e implicar a sus trabajadores y colaboradores en el proyecto.
- Conseguir el compromiso expreso de la Dirección en materia de RSC.
- Impulsar códigos o reglamentos internos de conducta responsable.
- Garantizar el buen gobierno de la empresa.

---

<sup>5</sup>La empresa sostenible es capaz de orientar los esfuerzos de sus directivos hacia la construcción de relaciones fructuosas con las partes interesadas (Kloman, H.F., 2000).

Principios	Prácticas responsables
<b>Gobierno corporativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comité de RSC o departamento (compromiso expreso de la dirección)</li> <li>▪ Código de conducta o de buen gobierno</li> <li>▪ Política Social Responsable</li> <li>▪ Mecanismos internos de regulación, supervisión y control de funciones y responsabilidades de gestores</li> <li>▪ Auditorías de cuentas</li> </ul>
<b>Compromiso público y transparencia informativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memorias de RSC</li> <li>▪ Sustainability Reporting</li> <li>▪ Marketing con causa</li> <li>▪ Iniciativas sociales, culturales, medioambientales</li> </ul>
<b>Mejora continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas de Gestión de la Calidad</li> <li>▪ Sistemas de gestión de la RSC</li> <li>▪ I + D + i</li> </ul>
<b>Gestión medioambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SGM, normalizados o no</li> <li>▪ Guía de prácticas medioambientales o código de conductas medioambientales</li> <li>▪ Indicadores medioambientales</li> <li>▪ Memorias/informes de sostenibilidad</li> <li>▪ Etiquetado ecológico</li> </ul>
<b>Comunicación stakeholders</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Stakeholders Relation Management (SRM)</i></li> <li>▪ Informes/Memorias</li> <li>▪ Encuestas de satisfacción de los clientes</li> <li>▪ Evaluación del clima laboral</li> <li>▪ Reuniones con los diferentes sectores</li> <li>▪ Redes de sinergias mutuas con proveedores</li> <li>▪ Convenios de colaboración</li> </ul>
<b>Recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Código ético</li> <li>▪ Medidas de salud y seguridad laboral (sistemas de emergencia, evacuación, en general de prevención de riesgos laborales)</li> <li>▪ Programas de formación (en todos los ámbitos)</li> <li>▪ Otras prácticas: teletrabajo, flexibilidad de horarios, comunicación, recompensas, etc.</li> </ul>

**Cuadro 1.** Prácticas responsables de los establecimientos hoteleros

Las prácticas para conseguir el *compromiso público y transparencia informativa* pretenden:

- Suministrar información transparente.
- Garantizar que los comportamientos organizativos realmente se basan en los principios de la RSC que la empresa proclama.
- Apoyar a la sociedad en un sentido amplio.
- Obtener la confianza de los grupos de interés que son relevantes para su propia existencia.

Hablar de RSC en las empresas es hablar de materias y situaciones constantemente cambiantes, por lo que las actuaciones que se emprendan deben hacerse bajo el enfoque de *mejora continua* para:

- Satisfacer las expectativas cambiantes, no solo de los clientes y propietarios, sino también del resto de los colectivos implicados.
- Mantener o mejorar su posición competitiva en el mercado.



Las actuaciones realizadas en el ámbito de *los recursos humanos* persiguen algunos de los siguientes fines:

- Mantener el entorno y las condiciones de trabajo seguras y saludables.
- Facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar.
- Fomentar la igualdad de oportunidades e integración laboral.
- Desarrollar las competencias y recursos para un mejor desarrollo del trabajo.
- Dar seguridad en el empleo, salario digno y oportunidades de progreso.
- Desarrollar una comunicación fluida.
- Permitir la participación de los trabajadores en la gestión, propiedad y beneficios de la empresa.

Las prácticas destinadas a conseguir una comunicación efectiva y fluida con los *stakeholders* pretenden:

- Conocer el grado de satisfacción y fidelidad de los clientes y fomentar la comunicación fluida con los mismos.
- Incrementar la sensibilización medioambiental y social.
- Conocer las nuevas expectativas de los diferentes grupos de interés.
- Establecer relaciones de mutuo beneficio.
- Consolidar el prestigio ante las partes interesadas.
- Fomentar el espíritu de colaboración entre todas las partes implicadas.

En relación a la *variable medioambiental*, se pretende integrar la variable medioambiental en la gestión de la empresa mediante diferentes medidas con un mismo fin, reducir o eliminar el impacto negativo generado sobre el medio ambiente, mediante:

- La minimización y reutilización de residuos o desechos.
- La reducción de la contaminación.
- La utilización de los recursos de la manera más eficaz y sostenible posible.

### **2.3. Evaluación**

Para determinar el grado de consecución de los objetivos marcados en el ámbito de la RSC, y por tanto, la eficacia de las actuaciones propuestas anteriormente, es preciso realizar la evaluación de los resultados obtenidos, cerrando así el proceso de adaptación y comenzando uno nuevo (mejora sin fin, todo es mejorable).

Si entendemos por empresa socialmente responsable a aquella que está integrada plenamente en la sociedad (local y general), aportándoles beneficios económicos, sociales y ambientales, sin olvidar el fin último por el que se crea una empresa (obtener beneficio económico), podríamos distinguir los resultados internos (rentabilidad, ahorro costes, productividad, flexibilidad, etc.) de los resultados externos (los que afectan al entorno de la empresa, esto es social, económico y medioambiental), indudablemente relacionados entre sí (así pues, una mayor integración social favorecerá el incremento de la demanda de los servicios hoteleros, y por tanto un mayor beneficio).



De esta manera, para evaluar los resultados externos será preciso identificar los aspectos positivos relacionados con cada uno de los componentes del entorno:

- Aportaciones medioambientales: reducción de emisiones atmosféricas, reducción del consumo agua y de otros recursos, reducción de residuos, integración en el entorno natural, conservación del paisaje, etc.
- Aportaciones económicas: aquellos aspectos que favorezcan el desarrollo económico del lugar donde se ubica el hotel (p.e. nivel de empleo, consumo de recursos locales, aportación al PIB del lugar, contribución a la Hacienda Pública, etc.)
- Aportaciones sociales: contribución al empleo de la zona, desarrollo profesional de los trabajadores (formación de los empleados y oportunidades de formación), acceso a toda la población (p.e. eliminación de barreras arquitectónicas), seguridad y salud laboral, integración de la población emigrante y discapacitada, otras iniciativas que favorezcan la integración social de la empresa, etc.

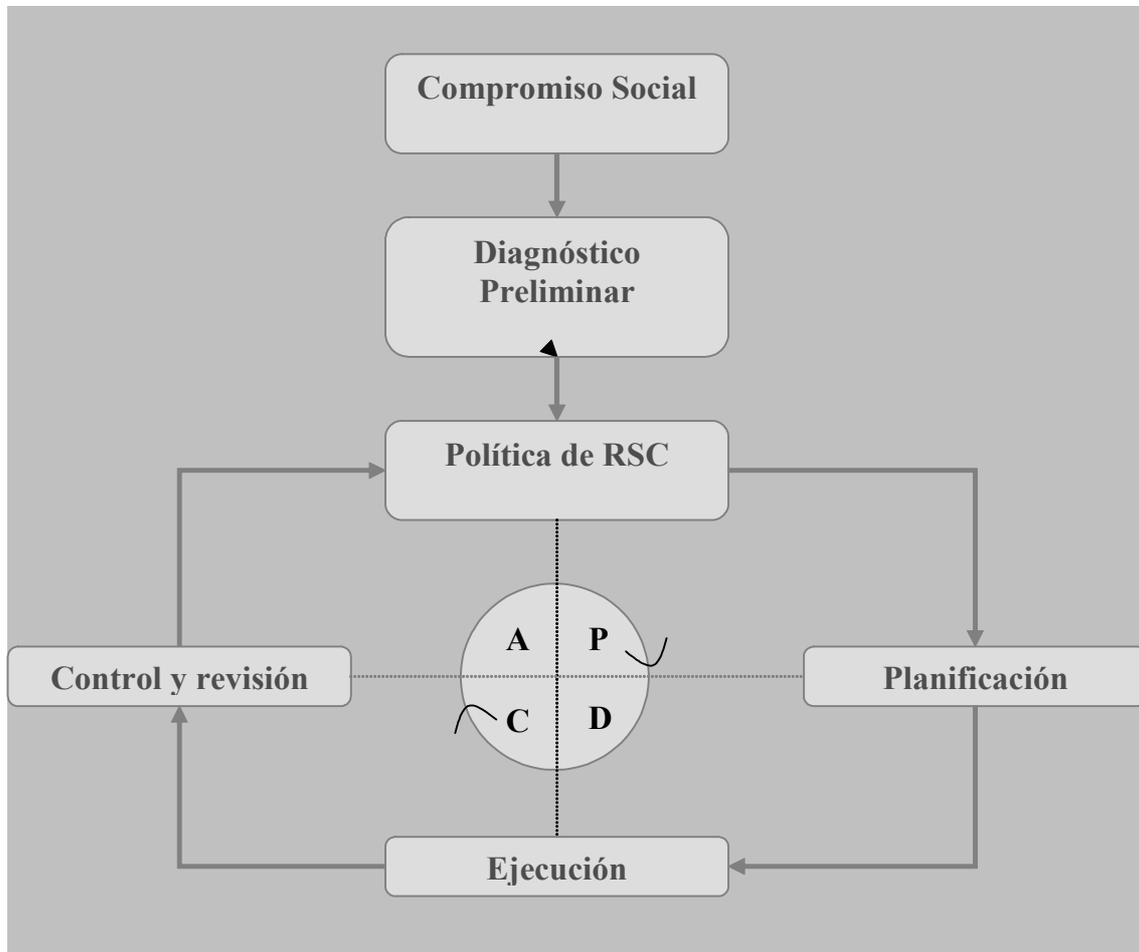
Es incuestionable que para obtener resultados en el ámbito social (medioambiental, social y económico), las empresas hoteleras tienen que realizar un gran esfuerzo económico, materializado en las actuaciones que analizamos en el apartado anterior (ver Cuadro 1), que en principio puede justificar una posición reactiva del sector hotelero ante el problema, sino se tiene en cuenta que:

- Una actividad respetuosa con la sociedad no siempre conlleva cuantiosos desembolsos, ya que en muchos casos las medidas a adoptar son menos costosas, tales como introducir cambios de ciertas conductas y prácticas o realizar pequeñas inversiones en equipamiento e infraestructura y/o formación del personal.
- Las inversiones destinadas a realizar cambios en instalaciones en la mayoría de las ocasiones llevan asociadas a los objetivos medioambientales otros objetivos como mejoras tecnológicas, aumento de la calidad, aumento de la productividad, etc.
- Las inversiones realizadas se pueden planificar a largo plazo, de tal forma que la repercusión sobre la economía de la empresa turística sea mínima. Es, por tanto, imprescindible sustituir el enfoque cortoplazista por el largoplazista.

Todo el contenido que hemos analizado anteriormente (compromiso, gestión y evaluación de la RSC) podría normalizarse, al igual que ocurre en el ámbito de la calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales en un sistema de gestión de la RSC, que tal como recoge el borrador nº 18 de la norma experimental de AENOR (PNE 165010), se trata *del reconocimiento e integración en la gestión y operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores.*



Aunque la forma de llevar a cabo la implantación de un sistema de RSC y su posterior funcionamiento en un establecimiento hotelero dependerá de diferentes factores, en la Figura 3 se recoge, de manera simplificada, las fases comunes a desarrollar por estas empresas para la puesta en marcha de un sistema de RSC, basado en el ciclo de mejora continua PDCA (Plan-Do-Check-Act) e integrado en la gestión global de la organización hotelera.



**Figura 3.** Proceso de implantación y desarrollo de un sistema de RSC

### 3. A MODO DE RESUMEN

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 futuro 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.

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**

- AENOR (2002): *Ética. Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa*. Proyecto de Norma Española Experimental (PNE 165010 EX).
- 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).
- Archer, B. y Cooper, C. (1994): “The positive and negative impacts of tourism”, *Global Tourism, the next decade*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford, pp. 73-91.
- 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.
- Batabyal, A.A. y Nijkamp, P. (2004): “The environment in regional science: an eclectic review”, *Papers in Regional Science*, vol. 83, nº 1, pp. 291-316.
- 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*, 15, pp. 1-13.
- 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- 97.
- 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.

Hassam, S. (2000): "Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry", *Journal of Travel Research*, nº 38, pp. 239-245.

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*.

Joyner, B.E. y Payne, D. (2002): "Evolution and implementations: a study of values, business ethics and corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 41, nº 4, pp. 297-311.

Kloman, H.F. (2000): "An iconoclastic view of risk", *Risk Management Reports*, vol. 27, nº 12; en <http://www.riskinfo.com/rmr/rmrdec00.htm>.

Marten, I. (2005): "Responsabilidad social empresarial: un debate de actualidad", *Economistas*, año 23, nº 16, pp. 22-44.

Matten, D. y Crane, A. (2005): "Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization", *The Academy of Management Review*, vol. 30, nº 1, pp. 166-179.

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, pp. 200-218

Navarro, F. (2008): *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Ed. Esic, Madrid.

Van Marrewijk, M. (2003): "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion", *Journal of Business Ethics*, 44, pp. 95-105.

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.solmelia.com](http://www.solmelia.com)

[www.barcelo.com](http://www.barcelo.com)

[www.nh\\_hoteles.es](http://www.nh_hoteles.es)

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

