

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL EN EL SECTOR HOTELERO.
ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES**

TESIS DOCTORAL

Doctoranda: M^a del Amor Jiménez Jiménez

Directores:

Dra. Dña Ana Gessa Perera

Dr. D. Antonio Ruiz Jiménez

Universidad de Sevilla

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Justificación del tema elegido	6
1.2. Oportunidad temporal. Relevancia social y académica	9
1.3. Propósito general y objetivos de la investigación.	13
1.4. Estructura del trabajo	14
2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: EVOLUCIÓN, CONCEPTOS Y ENFOQUES	16
2.1. Introducción	16
2.2. Evolución histórica de la responsabilidad social empresarial	16
2.3. Concepto, dimensiones, principios y enfoques de la responsabilidad social empresarial	22
2.3.1. Conceptos de RSE	22
2.3.2. Dimensiones de la RSE	34
2.3.3. Principios de la responsabilidad social empresarial	39
2.3.4. Enfoques teóricos de la responsabilidad social empresarial	43
2.4. La implantación y desarrollo de la RSE en la empresa: prácticas de dirección y gestión	50
2.5. La responsabilidad social empresarial y la rentabilidad financiera de la empresa	55
2.6. Iniciativas institucionales y normativas de RSE	59
3. LA RSE: GESTIÓN INTEGRAL DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	66
3.1. Introducción	66
3.2. ¿Por qué se relacionan con los grupos de interés?	68
3.3. ¿Con quién se relacionan?	70
3.4. ¿Para qué y cómo se relacionan?	79
4. SECTOR HOTELERO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	88
4.1. Introducción	88
4.2. El sector hotelero: el caso español	90
4.3. La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero	101
4.3.1. Interpretación de la dimensión ambiental	106
4.3.2. Interpretación de la dimensión social	109
4.3.3. Interpretación de la dimensión económica	110
4.4. Los grupos de interés en el sector hotelero	113

5. ANÁLISIS DE LA RSE EN EL SECTOR HOTELERO A TRAVÉS DEL ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES	116
5.1. Introducción	116
5.2. Aplicación de los estudios de casos en el ámbito de la RSE	116
5.3. Diseño metodológico de la investigación empírica realizada	119
5.3.1. Propósito general, objetivos, subobjetivos y proposiciones de investigación.	121
5.3.2. Contexto conceptual, perspectivas y modelos teóricos. Revisión de la literatura y formulación de proposiciones	126
5.3.3. Selección e identidad de la unidad de análisis. Nivel de análisis y selección de casos	126
5.3.4. Diseño de instrumentos y protocolos. Métodos y recursos de la investigación	128
5.3.5. Proceso de recogida de la evidencia	129
5.3.6. Registro y clasificación de los datos	130
5.3.7. Análisis de la evidencia: análisis individual de cada caso.	131
5.3.8. Análisis de la evidencia: análisis global de los casos.	131
6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	134
6.1. Introducción	134
6.2. Análisis individual del caso 1: Meliá Hotels International	134
6.2.1. Perfil empresarial	135
6.2.2. Estrategia de expansión y crecimiento: etapas e hitos	137
6.2.3. La Responsabilidad Social Empresarial en Meliá Hotels Internacional S.A. Implantación y desarrollo	140
6.2.4. La gestión de los grupos de interés. Compromiso y relación	150
6.2.5. Mirando al futuro. Nuevos compromisos y retos	159
6.2.6. Fuentes documentales utilizadas para la elaboración del caso.	162
6.3. Análisis individual del caso 2: NH Hoteles	163
6.3.1. Perfil empresarial	163
6.3.2. Estrategia de expansión y crecimiento: etapas e hitos	165
6.3.3. La Responsabilidad Social Empresarial en NH Hoteles S.A. Implantación y Desarrollo	168
6.3.4. La gestión de los grupos de interés. Compromiso y relación	178
6.3.5. Mirando al futuro. Nuevos compromisos y retos	190
6.3.6. Fuentes documentales utilizadas para la elaboración del caso.	193
6.4. Análisis individual del caso 3: Paradores de Turismo	194
6.4.1. Perfil empresarial	194
6.4.2. Estrategia de expansión y crecimiento: etapas e hitos	196
6.4.3. La responsabilidad social empresarial en Paradores de Turismo S.A. Implantación y desarrollo	199
6.4.4. La gestión de los grupos de interés. Compromiso y relación	213
6.4.5. Mirando al futuro: Nuevos compromisos y retos	220
6.4.6. Fuentes documentales utilizadas para la elaboración del caso.	222

6.5. Análisis individual del caso 4: Fuerte Hoteles	223
6.5.1. Perfil empresarial	223
6.5.2. Estrategia de expansión y crecimiento: etapas e hitos	225
6.5.3. La responsabilidad social empresarial en Fuerte Hoteles. Implantación y desarrollo	227
6.5.4. La gestión de los grupos de interés. Compromiso y relación	241
6.5.5. Mirando al futuro. Nuevos compromisos y retos	247
6.5.6. Fuentes documentales utilizadas para la elaboración del caso.	249
6.6. Análisis global de los casos estudiados	249
7. CONCLUSIONES GENERALES E IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	274
7.1. Introducción	274
7.2. Conclusiones	275
7.3. Aportaciones del trabajo	291
7.4. Limitaciones del trabajo	292
7.5. Futuras líneas de investigación	292
8. BIBLIOGRAFÍA	294
9. ANEXOS	343
ANEXO 1. REVISIÓN Y ANÁLISIS DE LA BIBLIOGRAFÍA EXISTENTE	343
A1.1. Introducción	343
A1.2. Selección de fuentes bibliográficas	345
A1.2.1. Selección de revistas científicas internacionales	345
A1.2.2. Selección de revistas científicas nacionales	347
A1.2.3. Web of Science	348
A1.3. Proceso de selección de trabajos considerados relevantes para esta investigación	350
A1.3.1. Análisis de la producción científica en revistas	350
A1.3.2. Análisis de la producción científica en Web of Science	362
ANEXO 2. EL ESTUDIO DE CASOS	370
A2.1. Introducción	370
A2.2. El estudio de casos como metodología de investigación y avance científico	370
A2.3. Diseño metodológico del estudio de casos	376

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1

1.1. Justificación del tema elegido

La importancia del turismo en España no sólo se demuestra en su aportación a nuestra economía doméstica, sino que también queda patente a nivel internacional. En la clasificación de los principales destinos turísticos del mundo atendiendo a los dos principales indicadores del turismo –llegadas internacionales e ingresos por turismo internacional- España se ha consolidado como potencia turística mundial ocupando el cuarto lugar como destino turístico y siendo el segundo país con más ingresos del mundo y primero de Europa (OMT¹, 2011).

En la tabla 1.1. se reflejan los últimos datos disponibles en relación con los indicadores anteriormente señalados. Así, se puede observar, que como receptor de turistas, nuestro país fue visitado por 52,7 millones de turistas en el año 2010. Esta cantidad sólo es superada en un corto margen por China, Estados Unidos y por Francia, con 76,8 millones. En lo que respecta a los ingresos percibidos en concepto de turismo, España sigue a Estados Unidos, con 52,5 y 103,5 millones de dólares respectivamente.

Turismo Internacional. Llegadas (millones)			Turismo Internacional. Ingresos (millones de dólares)		
Países	2009	2010	Países	2009	2010
1. Francia	76,8	76,8	1. Estados Unidos	94,2	103,5
2. Estados Unidos	55,0	59,7	2. España	53,2	52,5
3. China	50,9	55,7	3. Francia	49,4	46,3

¹ Organización Mundial del Turismo

4. España	52,2	52,7	4. China	39,7	45,8
5. Italia	43,2	43,6	5. Italia	40,2	38,8
6. Reino Unido	28,2	28,1	6. Alemania	34,6	34,7
7. Turquía	25,5	27,0	7. Reino Unido	30,1	30,4
8. Alemania	24,2	26,9	8. Australia	25,4	30,1
9. Malasia	23,6	24,6	9. Hong Kong (China)	16,4	23,0
10. México	21,5	22,4	10. Turquía	21,3	20,8

Tabla 1.1. Turismo internacional. Llegadas (millones de personas) e Ingresos (millones de dólares). 2009-2010.

Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT) (2011)

Es un hecho constatado la importancia de la actividad turística en la economía española aunque ésta no es la misma en términos del PIB y del empleo. La cifra de PIB en la última década ha oscilado entre el 10% y el 12%, mientras que en el empleo se sitúa en torno a dos puntos menos, entre el 8% y el 10%, no alcanzando en el año 2006 este límite inferior (IET², 2010). Es conveniente resaltar que dicha cifra de empleo aumentaría considerablemente si se contabilizara el empleo indirecto que dicha actividad genera sobre un amplísimo espectro de subsectores sobre los que tiene un acusado efecto de arrastre.

En cuanto a la estructura de la demanda turística, cabe mencionar que el turismo está presente y afecta a la práctica totalidad de las actividades económicas. No obstante, la mayor concentración de la demanda turística se encuentra en el transporte, agencias de viajes y hostelería, destacando el alojamiento con más del 28% del total (IET, 2010).

A nivel nacional, el alojamiento supone alrededor del 22% del volumen total de negocio en el sector turístico y emplea al 21,7% de los trabajadores totales (INE, 2006), siendo uno de los pilares fundamentales del sistema turístico y ocupando una de las principales posiciones en cuanto a número de establecimientos y oferta de plazas mundial (ver capítulo 5).

² Instituto de Estudios Turísticos

La planta hotelera española, siguiendo el directorio de establecimiento del INE, en 2009, es de 18.330 establecimientos y 1.733.383 plazas hoteleras. Según la Encuesta de Ocupación Hotelera, en 2009, tanto las pernoctaciones como los viajeros en establecimientos hoteleros han disminuido en el mismo porcentaje: un 6,6% con respecto al año anterior.

Los indicadores anteriores, nos muestran la importancia del sector turístico, en general, y la hotelería, en particular, para la economía de nuestro país destacando la posición de liderazgo internacional. Sin embargo, el desarrollo de la actividad turística en un entorno globalizado, de gran incertidumbre y profundamente cambiante, en el que se vislumbran nuevas tendencias y retos, hacen necesaria una revisión estratégica del sector para hacer frentes a esos nuevos cambios y conseguir que el modelo del sistema turístico español sea más competitivo y sostenible.

Por ello, como indica el Plan de Turismo Español Horizonte 2020, el sector turístico, y por ende el hotelero, debe afrontar los retos y gestionar aquellos cambios que le permitan seguir creciendo en rentabilidad y valor social. Debe buscar modelos a medio y largo plazo que permitan encontrar soluciones creativas y concertadas a las cuestiones sociales, económicas y ambientales que afecten al sector, así como, apostar por un crecimiento basado en el conocimiento, la innovación y la sostenibilidad.

En la actualidad, como es sobradamente conocido, la responsabilidad social empresarial representa uno de los principales elementos que junto con la reputación y cultura corporativa definen la marca e identidad de una empresa convirtiéndose en el principal intangible estratégico de las empresas en general y las hoteleras en particular. La responsabilidad social empresarial es considerada como una nueva tendencia de cambio en las organizaciones que la comprenden como una nueva dimensión empresarial preocupada por el concepto de sostenibilidad en sus tres dimensiones: económica, social y medioambiental, cuyo principal objetivo es el desarrollo sostenible, como vía de implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, afectando a la empresa como sistema y agregándole dos valores fundamentales: el interés por el colectivo que está relacionado con la empresa (Grupos de Interés o Stakeholders) y el desarrollo de la ética empresarial como modelo de gestión (Jiménez, 2008).

El sector hotelero español, en su empeño por el aumento de la competitividad y rendimiento empresarial que ha ido perdiendo en los últimos diez años, reconoce la necesaria asociación a una gestión sostenible y viable en el medio y largo plazo comprendiendo, que la adopción por parte de las empresas hoteleras de los fundamentos y principios propios de la responsabilidad social empresarial comienza a ser, cada vez más, una necesidad de gestión empresarial y menos una demanda proveniente del entorno.

Todo lo que hasta aquí hemos expuesto nos parece de suma importancia, sobre todo el último de los acontecimientos indicados, puesto que, en este marco, y en un momento en el que España como destino turístico mundial debe continuar reinventándose y avanzar en nuevas líneas de desarrollo, el turismo debe ser, a su vez, uno de los principales motores para la consolidación social, económica y medioambiental de nuestro país. Por tanto, consecuentemente, la investigación de iniciativas como la responsabilidad social empresarial en el sector hotelero contribuirá a una mejora de la gestión hotelera y, en definitiva, una ventaja para que el sector mantenga la posición competitiva en el contexto internacional.

1.2. Oportunidad temporal. Relevancia social y académica

Desde que la comunidad internacional en 1992, en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio ambiente y desarrollo, celebrada en Rio de Janeiro en junio de 1992, consolidara institucionalmente el término de desarrollo sostenible entendiéndose por aquél el que *"satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades"* mucho se ha hablado del mismo en todos los sectores de la economía en general y el turismo en particular. Así, en ese mismo año, 1992, el World Wildlife Fund (WWF), el Tourism Concern y la Unión Europea, incluyen al turismo como uno de los sectores clave para la aplicación de medidas que fomenten la protección del medio ambiente y la consecución de un desarrollo sostenible. Un año más tarde, en 1993, la Organización Mundial de Turismo (OMT) definió el concepto de Turismo Sostenible como aquel *"que atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras, y al mismo tiempo*

protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida”.

La actualidad de la temática relacionada con el turismo sostenible está avalada por los numerosos eventos que a lo largo de los sucesivos años han seguido analizando la sostenibilidad del turismo a escala mundial. Así, en la siguiente tabla, puede visualizarse un resumen de los mismos (Vázquez, 2010):

AÑO	DENOMINACIÓN DEL EVENTO
1999	Propuesta para el turismo sostenible en la Cuenca Mediterránea (Malta).
2000	Iniciativa de los tour operadores para el desarrollo de un turismo sostenible, a instancias del programa de Naciones Unidas para el medio ambiente, en colaboración con la UNESCO y la OMT (Berlín).
2001	Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural, adoptada por la 31ª reunión de la Conferencia General de la UNESCO (París).
2002	Declaración de Galápagos en la Cumbre de Autoridades de Turismo y Ambiente de Iberoamérica y el Caribe.
2002	Declaración de Québec en la Cumbre Mundial del Ecoturismo (Canadá).
2003	Declaración sobre Turismo y Cambio Climático en la I Conferencia Internacional sobre Cambio Climático y Turismo, celebrada en Djerba (Túnez).
2004	Diálogo sobre el Turismo, la Diversidad Cultural y el Desarrollo Sostenible en el Forum Universal de las Culturas celebrado en Barcelona (España).
2007	Foro Mundial de Turismo para la paz y desarrollo sostenible, celebrado en Porto Alegre (Brasil)
2009	I Encuentro Iberoamericano sobre Turismo Sostenible, celebrado en Santa Cruz de la Sierra (Bolivia)
2010	Cumbre de Geoturismo, organizada por el Banco Interamericano de Desarrollo, National Geographic Society y Ashoka Changemakers en Washington (Estados Unidos)

Tabla 1.2. Eventos destacados en relación al Turismo Sostenible.
Fuente: Vázquez (2010).

En cuanto a la opinión cada vez más notable de que, si bien el modo de producción capitalista ha demostrado su competencia en la asignación eficiente de los recursos y en la creación de riqueza, no es menos cierto que esos logros han sido alcanzados a costa de asumir un elevado coste en forma de un creciente grado de deterioro en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos, que hace que el seguido hasta ahora sea un modelo no sostenible en el futuro.

Por ende, nos encontramos en un momento, en el que la mejora de los entornos locales y la protección del equilibrio social en los que se desarrolla la actividad turística o la potenciación de sus elementos singulares resultan de gran importancia para la singularidad y diferenciación de un destino turístico.

Por otro lado, el turista o consumidor, en su condición intransferible de ciudadano, y en consonancia con una sociedad del siglo XXI, cada vez más globalizada, muestra una exigencia progresiva no sólo por la mayor calidad de servicios turísticos e infraestructuras en general, sino por las iniciativas que adicionalmente asuma el conjunto de un sector tan amplio y heterogéneo como el mencionado para proteger la personalidad e identidad cultural, los recursos naturales, patrimoniales y humanos que integran nuestras actividades, requiriendo que la rentabilidad del sector se mida cada día más con criterios de sostenibilidad y bajo una triple cuenta de resultados: la económica, la medioambiental y la social (Exceltur, 2003; Font et al., 2007).

A todo lo indicado, se une el hecho de que la cada vez mayor internacionalización de las empresas españolas y el origen del concepto de responsabilidad social en el ámbito empresarial español provoca que un mayor número de empresas tomen conciencia de que su comportamiento contribuyendo al desarrollo sostenible favorecerá el crecimiento económico y aumentará su competitividad, al tiempo que fomenta la responsabilidad social, económica y ambiental incluyendo los intereses de los consumidores (Font et al., 2007).

En este contexto, lo cierto es que la responsabilidad social empresarial (RSE) es cada vez más aceptada por empresas en todo el mundo (Franklin, 2008). Por supuesto, todo esto se aplica también al turismo y al sector hotelero, cuyo comportamiento socialmente responsable ha recibido una atención creciente en la última década por parte de las empresas o asociaciones turísticas y/o hoteleras y de los medios de comunicación, como señala Holcomb et al. (2007).

En el ámbito académico, numerosos autores como Flagestad y Hope (2001), Getz y Timur (2005), Murphy y Murphy (2004), Font et al. (2007) o Holcomb et al. (2007), entre otros, destacan la importancia que la responsabilidad social empresarial tiene sobre las empresas que operan en destinos turísticos dado que tanto su actividad como la de sus grupos de interés afecta a las funciones del turista. Por ello, como apunta Gill y Williams (2006), *“la capacidad de las empresas para desarrollar y mantener licencias sociales para operar depende de la medida en la que se formen y gestionen las buenas relaciones con sus grupos de interés”* siendo necesario encontrar un equilibrio adecuado entre dichas relaciones que aumente la oportunidad de tener relaciones positivas con los grupos de interés. Dicho de otro modo, la comunidad de destino requieren de la continuidad del funcionamiento de las empresas hoteleras como motores económicos pero, a la vez, las empresas necesitan de la comunidad para su existencia (Ponsford et al., 2006).

En los últimos años, muchos académicos están centrando sus investigaciones en torno a la RSE con el objetivo de describir las perspectivas en materia de RSE y proporcionar un contexto para considerar de la motivación estratégica e implicación de la responsabilidad social empresarial (McWilliams y Siegel (2001), Al-Khater y Naser (2003), Porter y Kramer (2006), Scholtens (2006), Cetindamar y Husoy (2007), Jamali y Mirshak (2007), Smith (2007), Beurden and Gössling (2008), Prado -Lorenzo et.al. (2008), Blowfield and Murray (2008), etc.). De un modo específico en el sector turístico u hotelero destacan trabajos recientes como los de Golja y Nižić (2010), Bohdanowicz (2007), Bohdanowicz y Zientara (2008), Holcomb et al. (2007), Bohdanowicz y Zientara (2009), Dodds y Kuehnel (2010), etc. que denotan la actualidad del tema.

En definitiva, por todo ello, se hace necesaria la existencia de estrategias de RSE bien fundamentadas en el sector hotelero que potencien una correcta actividad turística y satisfaga las demandas y necesidades de los grupos de interesados entre los que se encuentran los accionistas, empleados, proveedores, clientes, sociedad, etc.

A este respecto, en el siguiente epígrafe abordaremos y especificaremos el objetivo principal de nuestra investigación así como las preguntas de investigación a las que trataremos de dar respuesta con el desarrollo de la misma.

1.3. Propósito general y objetivos de la investigación.

El **propósito general** de nuestra investigación será **conocer cómo los establecimientos hoteleros integran la responsabilidad social empresarial en su proceso de dirección y gestión**. Ello se hará con la intención de **extraer todas aquellas enseñanzas que podamos obtener de sus experiencias, tanto positivas como negativas, que puedan resultar relevantes para todos aquellos establecimientos hoteleros que pretendan incorporarse a este nuevo modelo de gestión**.

Para conseguir este propósito general de nuestra investigación consideramos oportuno, desde un punto de vista operativo, establecer los siguientes objetivos y subobjetivos:

Objetivo 1. Conocer la relevancia de la RSE para las cadenas hoteleras y cómo la integran en sus procesos de gestión a nivel estratégico y operativo.

***Subobjetivo 1.1.** Determinar la relevancia que tiene la RSE para la empresa hotelera, delimitando los cambios e implicaciones que para la misma tiene.*

***Subobjetivo 1.2.** Determinar el grado de desarrollo e importancia que tienen cada una de las dimensiones de la RSE (económica, medioambiental y social).*

***Subobjetivo 1.3.** Determinar los agentes limitadores y facilitadores para la implantación y desarrollo de un modelo de gestión socialmente responsable en las cadenas hoteleras.*

***Subobjetivo 1.4.** Identificar y clasificar, en caso de existir, los principales beneficios atribuidos a la gestión socialmente responsable de la cadena hotelera.*

Objetivo 2. Conocer la implicación de los grupos de interés en el ámbito de la RSE en las cadenas hoteleras.

***Subobjetivo 2.1.** Determinar el grado de relevancia que tiene la gestión de los grupos de interés en la empresa hotelera.*

***Subobjetivo 2.2.** Determinar el nivel de compromiso y la relación que las cadenas hoteleras tienen con los grupos de interés.*

Siendo los anteriormente expuestos los objetivos y subobjetivos planteados para nuestro trabajo de investigación, el lector comprenderá que los mismos no pueden ser alcanzados sin realizar de forma previa una concienzuda aproximación a los aspectos básicos de la responsabilidad social empresarial. Aunque ello no figure en la relación de los objetivos planteados sí que será una meta a alcanzar de forma ineludible.

1.4. Estructura del trabajo

Este trabajo de investigación consta de dos partes claramente diferenciadas, una teórica y otra empírica estructurada en diferentes capítulos. La parte teórica está compuesta por los capítulos de 1 a 4 que recogerá, además del propósito general del estudio y sus objetivos y subobjetivos, el desarrollo teórico en torno a la responsabilidad social empresarial, la teoría de los grupos de interés y la contextualización del sector hotelero español. La parte empírica ocupa los capítulos 5, 6 y 7 dedicados, los dos primeros, a la exposición del diseño metodológico seguido y al análisis y exposición de los resultados obtenidos. Por su parte, el capítulo 7 contendrá las conclusiones deducidas a partir de los resultados obtenidos a lo largo de todo el proceso de investigación. Finalmente, añadimos el Anexo 1 y 2 en el que se recoge aquella información que consideramos complementaria a la incluida en los distintos capítulos y de interés para la consulta del lector.

En la Figura 1.1 sintetizamos la estructura referida con cada uno de los capítulos, objetivos y fases en las que se abordan.

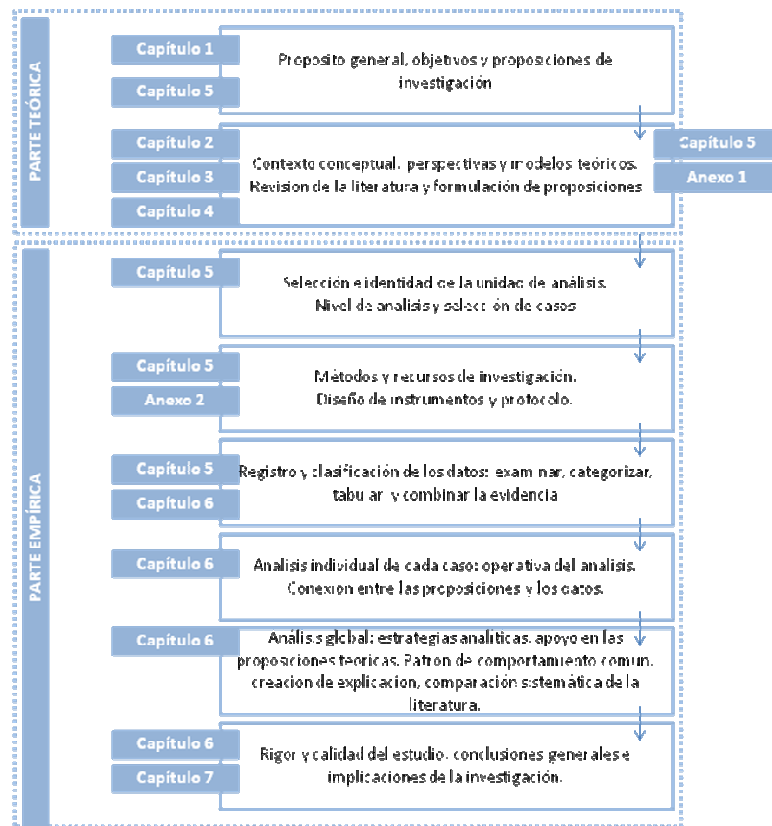


Figura 1.1. Estructura del trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: EVOLUCIÓN, CONCEPTOS Y ENFOQUES

CAPÍTULO 2

2.1. Introducción

Como hemos puesto de manifiesto en el Capítulo 1 de nuestro trabajo, el objetivo básico del mismo es el análisis de la responsabilidad social empresarial en el sector hotelero español. Estábamos obligados, por tanto, desde el momento que tomamos la decisión de dedicar nuestros esfuerzos a esta importante temática empresarial, a conocer profundamente qué es la RSE, cuáles son sus dimensiones, principios, modelos de aplicación, etc. Dedicamos mucho tiempo de los primeros años de nuestra investigación a este menester, intentaremos expresar, a continuación, en este Capítulo 2 los aspectos fundamentales de lo aprendido. Comenzaremos para ello hablando de los orígenes del término y la evolución que ha seguido hasta nuestros días.

2.2. Evolución histórica de la responsabilidad social empresarial

Tal y como hemos expuesto en la introducción de este capítulo, no es fácil abordar el estudio de la RSE; y esta dificultad se encontrará independientemente de la

parcela que se pretenda estudiar de la misma: definición, contenido, dimensión, etc. Sin embargo, este hecho no puede resultar sorprendente para aquellos que dedican sus esfuerzos al análisis de dicha RSE. Téngase en cuenta que desde que en 1930³ se proclamará la necesidad de educar a los hombres de negocios en la responsabilidad social (Carroll, 1979) han surgido innumerables definiciones de la misma, a modo de ejemplo puede verse las que hemos recogido en las tablas 2.1 y 2.2 de siguiente epígrafe 2.3. A esta multiplicidad de definiciones, y por tanto de contenidos, habrá que añadir una no despreciable cantidad de términos relacionados, de una u otra forma, con la RSE (gobierno corporativo, filantropía, voluntariado, ciudadanía corporativa, sostenibilidad, marketing con causa, etc⁴). En definitiva, estamos de acuerdo con Carroll (1979) que estamos tratando un concepto muy amplio, y a su vez, con unos límites muy difusos, compuesto de múltiples elementos y al cual es posible acceder desde muy diferentes perspectivas. Resulta casi inevitable que cualquier análisis sobre la responsabilidad social empresarial deba abordarse, al menos en sus principios, con un enfoque multidisciplinar, y con la revisión de literatura preexistente de carácter muy variado.

Dado que como acabamos de mencionar en el párrafo anterior nos enfrentamos a un término de considerable amplitud y de no menos dificultad en su estudio, consideramos que puede resultar positivo plasmar en este epígrafe la evolución histórica del concepto de RSE así como de su contenido. Al igual que ha sucedido con otros modos de gestión empresarial, dicha evolución histórica está muy ligada al papel que la sociedad ha otorgado a la unidad económica empresa a lo largo de los años. Para presentar este desarrollo nos apoyaremos en estudios previos de autores de reconocido prestigio como Carroll (1999), Murphy (1978), Zenisek (1979) o Joyner y Payne (2002), que acometieron, antes que nosotros, esta labor.

Se podría afirmar que es en la segunda mitad del siglo XX, exactamente en 1953, cuando se inicia la era moderna de la RSE. Es este año citado en el que Howard R. Bowen abre el debate en torno a la responsabilidad social introduciendo el concepto de responsabilidad de los empresarios al argumentar que estos tienen la obligación de

³ Wendell Wilkie, candidato republicano para las elecciones de 1930 en Estados Unidos.

⁴ Ver, entre otros, Carroll (1999), Lantos, (2001), Lizcano y Nieto (2006b), O'Dwyer (2003), etc.

aplicar políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción que satisfagan los objetivos y valores de la sociedad.

Una década más tarde se produce un interesante y enriquecedor debate entre Friedman y otra serie de autores como McGuire, Davis y Walton que sostenían posturas distintas en cuanto a la responsabilidad que habría que otorgarle a la empresa de cara a la sociedad en la cual se encuentra inmersa. De este modo, Friedman (1962) argumentaba enérgicamente que la doctrina de la responsabilidad social es fundamentalmente subversiva, y que estaba adquiriendo unos preocupantes caracteres que iban más allá del servicio de los intereses de los accionistas. Según este economista, en una economía libre hay una y solamente una responsabilidad social de la empresa: utilizar sus recursos y dedicarse a actividades que aumenten los beneficios de la misma. Su principal argumento era que "pocas tendencias pueden debilitar tan a fondo los fundamentos de nuestra sociedad libre como la aceptación por las corporaciones oficiales de una responsabilidad social que no sea la de para generar la mayor cantidad de dinero posible para sus accionistas". Por el contrario, autores como McGuire (1963), Davis (1966-1967) y Walton (1967) postulaban la necesaria e inevitable relación que debería existir entre sociedad y empresa en beneficio mutuo. En este sentido eran partidarios de extender las obligaciones de las organizaciones empresariales mucho más allá de las puramente legales y económicas, debiendo, por tanto, considerar los efectos que sus decisiones y acciones podrían tener en todo el sistema social. A pesar de esta polémica, o quizás gracias a ella, Carroll (1999) considera esta década como la primera en la que se produce un crecimiento significativo en los intentos de formalización y definición de la RSE.

En la década de los setenta, principalmente en sus inicios, los trabajos publicados parecen dar por asumido que la empresa debe actuar de forma socialmente responsable y dedican sus esfuerzos a introducir diferentes enfoques y/o matices al término de la RSE. Presentamos a continuación algunos de los más significativos:

- Johnson (1971) presentó varios puntos de vista en los que alude a distintos enfoques para abordar la RSE como los de los grupos de interés, la maximización del beneficio, la maximización de la utilidad, así como, matices lexicográficos.

- A Manne y Wallich (1972) se les puede atribuir el comienzo del debate sobre la voluntariedad o no de la RSE. En su estudio apuestan porque esta voluntariedad sea una condición necesaria para que una empresa pueda ser considerada socialmente responsable ya que en caso contrario el cumplimiento de objetivos sociales a partir de imposiciones legales anularían la libertad de la organización para manifestar su responsabilidad con la sociedad, debiéndose limitar por tanto a cumplir con la legalidad vigente.
- A medida que avanza la década autores como Eilbert y Parket (1973), Davis (1973), Purcell et al. (1974), Sethi (1975) y Fitch (1976) comienzan a dar notoriedad al hecho de que las organizaciones empresariales deben poseer capacidad de respuesta frente a las preocupaciones y problemas de la sociedad, debiendo enfocar, por tanto, sus procesos de gestión, sus decisiones y actuaciones a contribuir a la resolución de dichas preocupaciones.

Por su parte, los trabajos publicados en la década de lo 80 se caracterizan por atenuar el esfuerzo en la búsqueda de una definición de la responsabilidad social empresarial, y dedicarse, más bien, a profundizar en otros conceptos y temas estrechamente vinculados con la misma. De este modo, conceptos como respuesta social, comportamiento social corporativo, política pública, ética empresarial, teoría de grupos de interés, ciudadanía corporativa, etc., comenzaron a surgir como un ambicioso proyecto de búsqueda y análisis de los componentes que dan forma a la responsabilidad social empresarial, a sus factores y características, y también, como la década anterior, a los enfoques bajo los cuales se podría abordar su estudio. En esta etapa se publicaron trabajos relevantes de autores como Druker (1984) y Aupperle et al.(1985) que realizan aportaciones sobre la rentabilidad económica de la responsabilidad social; Jones (1980) que dedica su estudio a los grupos de interés y Epstein (1987) que enfoca la RSE desde la política social.

Como dijo Votaw (1973), *"el término responsabilidad social es brillante, significa algo, pero no siempre lo mismo para todo el mundo"*. Esta afirmación puede ayudar a comprender la perspectiva desde la que se analiza la RSE en la década de los noventa, centrada en la manera de convencer a los directivos de las empresas para asumir responsabilidades más allá del mero beneficio, enfocando la investigación en las formas

legales y voluntarias para conseguirlo (Perrings, 1991; Glachant, 1994; Dobers, 1996;1997). Por ello, los principales temas tratados en esta época estaban enfocados en el rendimiento social corporativo, así como, en la ética empresarial y la teoría de los grupos de interés (Hopkins, 1998).

Con el inicio del siglo actual, se acrecenta el interés por contrastar empíricamente los desarrollos teóricos construidos en las etapas anteriores, sin dejar, por ello, de aportar nuevas ideas y enfoques al estudio de la RSE. De esta forma comenzaron a proliferar investigaciones empíricas que vinculaban la responsabilidad social con otras variables relevantes a nivel empresarial. Por ejemplo, Smith et al. (2001) analizaron en qué medida las distintas características, y los diversos roles adoptados por las partes interesadas, influenciaban en la percepción de la orientación social de las empresas por parte de los encuestados. Por otra parte, Zyglidopoulos (2001) en su estudio encontró relación entre los accidentes laborales acontecidos en una empresa y la percepción de la reputación de su comportamiento social. Asimismo, Backhaus et. al. (2002) analizaron la relación entre el comportamiento social corporativo de una empresa y el atractivo de los mismos para los buscadores (demandantes) de empleo. En 2004, Garriga y Melé, clasifican el campo de la RSE en cuatro grandes grupos de teorías: las instrumentales, las políticas, las integrativas y las éticas. Porter y Kramer, por su parte, en el trabajo que publican en 2006, realizan una aportación, a nuestro juicio de gran interés, al tratar a la RSE como una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva resaltando la importancia del vínculo que debe existir entre la forma en la que una empresa consigue su ventaja competitiva y la responsabilidad social empresarial. No menos interesante nos parece el propósito de mostrar si existe o no conexión entre la RSE y el rendimiento financiero. Son muchos los trabajos que se han dedicado a ello, y entre los cuales podemos citar los de Graves y Waddock (2000), Orlitzky et al. (2003), Callado y Utrero (2007), Barnett y Salomon (2006), Pelozo (2006), Bartkus (2006), etc.

Merece la pena destacar también, por lo relevante que es en general para el estudio de la RSE, y en particular para nuestro trabajo, el interés creciente que se produce a comienzos del actual siglo por integrar las demandas de los grupos de interés en la toma de decisiones por parte de la empresa. Garriga y Melé (2004), apoyan la afirmación que acabamos de hacer al explicitar en su trabajo las presiones que reciben actualmente las corporaciones empresariales por parte de stakeholders como

organizaciones no gubernamentales, activistas, comunidades, medios de comunicación, administraciones públicas y otros grupos institucionales. Todos ellos exigen, cada vez más, un comportamiento responsable por parte de las empresas, por lo que éstas están buscando maneras de establecer prácticas que les permitan espacios de diálogo con estos grupos de presión.

Otras organizaciones prefieren entender la RSE como parte de su estrategia empresarial mostrando así un renovado interés por comprender bajo qué condiciones la RSE es capaz de ayudar a las organizaciones a desarrollar ventajas competitivas que las diferencie de sus competidores y cree valor para sus clientes. A este aspecto se ha dedicado el trabajo conjunto de Husted y Allen (2004).

Quizás porque las exigencias de la sociedad hacia la empresa para que adopte un comportamiento socialmente responsable se han incrementado considerablemente en este inicio de siglo, también lo han hecho los estudios sobre la RSE. A los que ya hemos citado en los párrafos anteriores sería conveniente añadir, por la relevancia que puedan tener, los que a continuación mencionaremos aunque de una forma más esquemática. Nos referimos a los siguientes:

- Mintzberg et al. (2002); Scott y Walsham, (2005); Godfrey, (2006); Strike et al., (2006); Perrini, (2007); Berger et al. (2007). Todos estos trabajos siguen incidiendo en la búsqueda de una buena conceptualización de la RSE.
- Dahlsrud (2008); Montiel (2008); De Bakker (2005;2006). Centrados en la recopilación de definiciones, así como, de autores relevantes en el campo de la RSE.
- Herreborg Jorgensen et al. (2002); Oskarsson y Malmberg (2005); Stigzelius y Mark-Herbert (2009); Schwartz and Tilling (2009). Estos estudiosos de la RSE abordan con los trabajos mencionados aspectos de manifiesto interés como los sistemas integrados de gestión y nuevos estándares (SA8000 e ISO 26000).
- Cannon (1994); Carroll (1999); Carroll (2008), ahondan en la idea de considerar la RSE como toda una nueva filosofía o estrategia para la dirección corporativa.

- Melé (2008) en su estudio se ocupa de la definición de conceptos que han surgido a lo largo de la evolución histórica del fenómeno de la RSE. Entre ellos encontramos: la teoría de los grupos de interés proveniente de la ética; el valor de los accionistas; la RSE; ciudadanía corporativa relacionada con el concepto político de ciudadanía; el desempeño social de las empresas relacionado con la sociología; y los códigos de conducta, etc.

Queremos finalizar este epígrafe con la principal reflexión que la elaboración y redacción del mismo nos ha sugerido. Esta reflexión no es otra que el elevado interés que se ha demostrado en las últimas décadas, tanto por parte de la sociedad como de la comunidad científica, por el fenómeno de la responsabilidad social empresarial. Podemos afirmar, sin miedo a equivocarnos, que la RSE es un tema de manifiesto interés social y económico tanto para la sociedad como para la empresa. Esta reflexión, que ya anticipamos por otra parte en el Capítulo 1, justifica que dediquemos los siguientes epígrafes a profundizar en los aspectos más relevantes de lo que podríamos denominar una nueva filosofía de gestión empresarial.

2.3. Concepto, dimensiones, principios y enfoques de la responsabilidad social empresarial

Como acabamos de mencionar dedicaremos el epígrafe que ahora comenzamos y los siguientes a intentar conocer en profundidad los aspectos más relevantes de la responsabilidad social empresarial. Comenzamos para ello con un subepígrafe dedicado a su delimitación conceptual, y tras otros tantos dedicados a sus principios y dimensiones, acabaremos exponiendo los distintos enfoques bajo los cuales se puede abordar el análisis de la RSE.

2.3.1. Conceptos de RSE

Quizás en cualquier otro trabajo de investigación este sería el momento de aportar la definición depurada y concreta del objeto investigado. Lamentamos confesar que en nuestro caso no es posible. Como se puede desprender del epígrafe anterior, el concepto de responsabilidad social empresarial ha sido ampliamente debatido durante años. Nos atreveríamos a decir que dicho debate ha sido fructífero en cuanto a la cantidad de definiciones aportadas sobre la RSE, pero no tan fructífero a la hora de consensuar una y sólo una definición de lo que es y de lo que constituye la responsabilidad social empresarial. Con este juicio de valor que acabamos de expresar creemos que coinciden autores como Castillo (2002) cuando afirma que no se ha logrado una definición universalmente aceptada sobre RSE, y aunque se han aportado muchas sobre ella, en la mayoría de las ocasiones estas definiciones son de carácter descriptivo y alusivas a su contenido. Este mismo autor reconoce que las definiciones aportadas hasta el momento en el que publica su trabajo no poseen la suficiente generalidad y estabilidad para poder recoger todas las circunstancias y situaciones que implican la responsabilidad social empresarial. En la misma línea de pensamiento parecen situarse Jackson y Hawker (2001) cuando comentan "*hemos buscado una definición, y básicamente, no hay una sola*". Van Marrewijk (2003) intenta explicar el por qué de tantas definiciones sobre un mismo concepto y aporta que, según su opinión, cada una de ellas al ser creada se ha dejado guiar por el objetivo o interés específico que la investigación o aplicación práctica tenía. Los estudios de Boxenbaum (2006); Castillo (2001); Jones (1980); Kakabadse et al. (2005); Singhapakdi et al. (1996) y Van Marrewijk (2003) también ahonda en la situación que hemos descrito anteriormente.

A continuación, recogemos, por orden cronológico, algunas de las múltiples definiciones del término RSE a las que hemos hecho alusión anteriormente. En la Tabla 2.1, donde realizamos dicha labor de recopilación, puede observarse la abundancia conceptual del término así como los diferentes ámbitos desde los que se ha intentado definir.

Año	Autor	Aportaciones al concepto de RSE
1953	Bowen, H.R.	Las obligaciones de los empresarios para el ejercicio de estas políticas, para tomar esas decisiones, o para seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y los valores de nuestra sociedad
1960	Davis, K.	Decisiones y medidas adoptadas por los empresarios por razones más allá de, al menos parcialmente, los intereses económicos directos o técnicos de la empresa
	Frederick, W.C.	Implica una postura pública de la empresa hacia los recursos económicos y humanos de la sociedad y la voluntad de ver que esos recursos se utilizan para fines sociales amplios y no simplemente para el interés estrictamente circunscrito de las personas privadas y empresas
1962	Friedman, M	Pocas tendencias pueden debilitar tan a fondo los fundamentos de nuestra sociedad libre como la aceptación por las corporaciones oficiales de una responsabilidad social que no sea para hacer la mayor cantidad de dinero posible para sus accionistas
1963	McGuire, J.W.	La idea de responsabilidad social supone que la empresa no tiene sólo obligaciones económicas y jurídicas, sino también ciertas responsabilidades para con la sociedad que se extienden más allá de estas obligaciones
1966	Davis, K. & Blomstrom, R.L.	Se refiere a la obligación de una persona de considerar los efectos de sus decisiones y acciones en todo el sistema social. Los empresarios aplican la responsabilidad social cuando ellos consideran las necesidades e intereses de otras personas que puedan verse afectados por las acciones de las empresas. Al hacerlo, miran más allá de su empresa reduciendo los intereses económicos y técnicos
1967	Davis, K.	El fundamento de la responsabilidad social surge de la preocupación por las consecuencias éticas de los actos que podrían afectar los intereses de los demás
	Walton, C.	La RSE reconoce la intimidad de las relaciones entre la empresa y la sociedad y se da cuenta de que esas relaciones deben ser tenidas en cuenta por los altos directivos de la empresa y de los grupos de interés que persiguen sus respectivos objetivos
1970	Elbing, A.O.	Describe el marco de la responsabilidad social (los empresarios tienen una responsabilidad más importante que maximizar el beneficio) oponiéndose al marco económico (los empresarios tienen la responsabilidad singular de maximizar sus propios beneficios).
1971	Johnson, H.	Una empresa socialmente responsable es aquella cuya gestión personal equilibra una multiplicidad de intereses. En lugar de luchar sólo por mayores beneficios para sus accionistas, una empresa también incluye en sus cuentas a los empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación

	Johnson, H.	La RSE establece que las empresas lleven a cabo programas sociales para agregar beneficios a su organización
	Johnson, H.	La RSE supone que la principal motivación para la empresa es la maximización de la utilidad, la empresa busca múltiples objetivos y no sólo el máximo beneficio
	Johnson, H.	Una vez que los beneficios alcancen sus objetivos, actúan como si la responsabilidad social fuese un objetivo importante, incluso si esta no lo es
	Samuelson, P.A.	Una empresa grande en estos días no sólo puede participar en la responsabilidad social, estaría mucho mejor tratar de hacerlo.
1972	Manne, H.G. & Wallich, H.C.	Asumir responsabilidad significa una condición en la que la empresa es por lo menos, en cierta medida, un agente libre. En el momento en el que cualquiera de los objetivos sociales se imponen a la corporación por ley, la empresa no ejerce ninguna responsabilidad cuando los aplica
1973	Eilbert, H. & Parket, I.R.	La RSE significa el compromiso de una empresa, en general, de tomar un papel activo en la solución de los grandes problemas sociales.
	Votaw, D.	El término responsabilidad social es brillante, significa algo, pero no siempre lo mismo para todo el mundo.
	Davis, K.	La consideración de las empresas de los problemas más allá de lo económico, técnico o requerido legalmente.
1974	Eells, R. & Walton, C.	En su sentido más amplio, la responsabilidad social de las empresas representa una preocupación con las necesidades y objetivos de la sociedad que va más allá de lo meramente económico
	Hay,R & Gray,E	Las responsabilidades que se extienden más allá del tradicional aspecto económico de la maximización del beneficio o de simplemente equilibrar las demandas de los contribuyentes y de los diversos grupos de presión
	Purcell, T.V.	La voluntad por parte del administrador de la empresa (que actúa no sólo como individuo sino como tomador de decisiones que implican a la empresa) para hacer frente a determinados problemas sociales que considere urgentes y orientar la influencia de su empresa hacia la solución de los mismo en la media en que la empresa pueda. Esta responsabilidad requiere de un equilibrio entre las necesidades de los diversos grupos afectados a fin de lograr mejor producción y rentabilidad.
1975	Backman, J.	Se refiere a los objetivos o motivos, más allá de los que se ocupan de los resultados económicos, que deben tener peso por parte de las empresas
	Sethi, S. P.	La responsabilidad social corporativa implica llevar el comportamiento de las empresas hasta un nivel en el que es congruente con las normas sociales, los valores y las expectativas imperantes

Capítulo 2

	Preston, L.E. & Post, J.E.	Tiene por objeto definir las funciones de la gestión organizacional en el contexto específico de la vida pública. En este contexto el alcance de la responsabilidad de la gestión no es ilimitada como el popular concepto de la responsabilidad social puede sugerir.
1976	Fitch, H. G.	La responsabilidad social corporativa se define como un intento serio para resolver los problemas sociales causados en su totalidad o en parte por la corporación.
1977	Mears, P. & Smith, J.	Responsabilidad de la empresa con el público, los empleados y consumidores, así como, las responsabilidades de los empleados con la empresa
1978	Crawford, R.L. & Gram, H.A.	El resultado de las transacciones entre las empresas y las organizaciones de interés social.
1979	Carroll, A.B.	La responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento del tiempo dado.
	Zenisek, T.J.	Modelo de cuatro fases: 1. Tipo de propietario-director; 2. Tipo de organización-participantes; 3. Tipo de tarea medioambiental; 4. Tipo de sociedad
1980	Jones, T.M.	La RSE es la noción de que las corporaciones tienen obligaciones con otros grupos de interés distintos de sus accionistas y de lo prescrito en la ley y el contrato sindical.
1983	Carroll, A.B.	La RSE implica la conducta de una empresa para que sea económicamente rentable, cumplidora de la ley, ética y apoye a la sociedad.
1984	Druker, P.F.	La correcta responsabilidad social de las empresas es transformar un problema social en oportunidades y beneficios económicos, en capacidad productiva, en competencia, en empleos bien remunerados y en riqueza.
1985	Aupperle et. al.	La orientación social de una organización puede evaluarse debidamente a través de la importancia que atribuye a los tres componentes no económicos en comparación con la situación económica
	Boal, K.B. & Peery, N.	Una definición tridimensional: 1. Rendimientos económicos, no económicos y humanos; 2. Consideraciones éticas; 3. Consecuencias relevantes para los grupos de interés.
1987	Epstein, E. M.	La responsabilidad social de las empresas se refiere fundamentalmente a la consecución de los resultados de las decisiones organizacionales relativas a asuntos específicos o problemas que (por algunas normativas estándar) tienen beneficios más que efectos adversos sobre los grupos de interés relacionados con la corporación. El proceso de política social corporativa es la institucionalización dentro de las organizaciones empresariales de la ética empresarial, la responsabilidad social corporativa y la respuesta social de las empresas

1992	Frederick et al.	La RSE es un principio que indica que las empresas deben ser responsables de los impactos que cualquiera de sus acciones pueden tener en su comunidad y sobre el medioambiente.
1994	Reder, A.	En todos los conceptos existentes, la responsabilidad social empresarial se refiere a la forma en que una empresa realiza sus operaciones internas, al modo en que trata a su fuerza de trabajo y al impacto sobre el mundo que la rodea.
1999	Kilcullen, M. & Kooistra, J.O.	Es el grado de obligación moral que puede atribuirse a las empresas más allá de la simple obediencia a las leyes del estado.
1998	McGee, J.	Señala la ambigüedad del término, a veces definido como un término puramente económico con fines de lucro o con un punto de vista de orientación social en una dinámica de respuesta social.
	Hopkins, M.	La responsabilidad social corporativa está relacionada con el trato ético o socialmente responsable de los grupos de interés relacionados con la empresa. Los grupos de interés existen tanto interna como externamente, por tanto, un comportamiento socialmente responsable aumentará el desarrollo humano tanto dentro como fuera de la empresa.
2000	Piacentini, M.G. et al.	La RSE es la asunción voluntaria, por parte de la empresa, de responsabilidades más allá de las puramente económicas y legales.
2001	Foran, T.	Es el conjunto de prácticas y comportamientos que las empresas adoptan con sus recursos humanos, el medioambiente en el que realiza sus operaciones y con la sociedad civil y la autoridad.
	Jackson P. & Hawker, B.	La RSE es la forma de tratar a los empleados, a todos los grupos de interés y al medioambiente.
	McWilliams, A. & Siegel, D.	Las acciones que presentan bienestar social, más allá de los intereses de las empresas y de los requerimientos de la ley.
	Marsden, C.	La RSE trata sobre el comportamiento principal de las empresas y la responsabilidad de su impacto total sobre las sociedades en las que operan. RSE no es un accesorio opcional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es la que dirige un negocio rentable teniendo en cuenta todos los efectos positivos y negativos relacionados con los aspectos ambientales, sociales y económicos que la misma tiene sobre la sociedad.
	Pinney, C.	La responsabilidad social corporativa puede ser definida simplemente como un conjunto de prácticas de gestión que garanticen que la empresa minimice los impactos negativos de sus operaciones con la sociedad y aumenten al máximo sus efectos positivos.
	Van Marrawijk,	Empresas con una estrategia de responsabilidad social corporativa integran las preocupaciones sociales y

Capítulo 2

	M.	medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus interacciones con las partes interesadas y demuestran abiertamente sus actuaciones triple P (people, planet, profit)
2002	Lea, R.	La RSE puede ser aproximadamente definida como la integración de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales incluidas las relaciones con las partes interesadas. Trata sobre empresas que van más allá de las obligaciones legales para gestionar el impacto que tienen sobre el medioambiente y la sociedad.
	Maignan, I. & Ralston, D.A.	Está conceptualizada con principios motivadores (impulsados por valores, grupos de interés y resultados); procesos (programas y actividades encaminadas a la aplicación de los principios de la RSE,..) y la participación de los grupos de interés (comunidad, clientes, empleados, accionistas, proveedores)
	Bateman, TS & Snell, A	Es el conjunto de acciones corporativas que afectan e identifican positivamente los intereses sociales de las partes interesadas sin violar, en el largo plazo, los derechos legítimos de ninguna de las anteriores.
2003	Andersen, KI	Define la RSE en términos generales para extender el inmediato interés de la misma para incluirse como una compañera de los ciudadanos y de la vida que sociedad está viviendo siendo una parte del hoy, actuando con respeto por las generaciones futuras y la naturaleza.
	Hopkins, M.	El objetivo general de la responsabilidad social es la creación de más y más elevados estándares de vida, preservando la rentabilidad de la empresa, para las personas tanto de dentro como de fuera de la empresa.
	Van Marrewijk, M.	En general, la sostenibilidad empresarial y responsabilidad social de las empresas se refieren a las actividades de la empresa –por definición voluntarias- que demuestran la inclusión de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las interacciones con las partes interesadas.
2005	Habisch, A. y Jonker, J.	El modo en el que una organización asume conscientemente la responsabilidad de sus acciones y evalúa el impacto de las mismas en sus grupos de interés. Estas partes interesadas representan a la red de interacciones que una organización mantiene con su entorno directo e indirecto.
2006	Basil y Weber	Expectativa de que las empresas se comporten de una forma que sea benéfica, o al menos no dañina, para un grupo de stakeholders mayor que el de aquellos impactados directamente por sus productos o servicios.

	Panwar et al.	Forma estratégica y proactiva de hacer negocios en un contexto específico con una filosofía sinérgica. Lo que significa que cuando las corporaciones definen sus estrategias, deben poner atención a los aspectos económicos, ambientales y sociales de una forma equilibrada.
	Sacconi, L.	La responsabilidad social corporativa es un modelo extendido de gobierno corporativo por el cual las personas que dirigen una empresa (empresarios, directores y gerentes) tienen responsabilidades que van desde el cumplimiento de sus obligaciones fiduciarias hacia los propietarios las cumplimiento de los deberes fiduciarios análogos a todas las partes interesadas de la empresa.
2008	Vaaland, T.I.; Heide, M. y Grønhaug, K.	La responsabilidad social corporativa es la gestión de forma que cree beneficios corporativos, de las preocupaciones de los grupos de interés por las acciones responsables e irresponsables relacionadas con los fenómenos medioambientales, éticos y sociales.
2009	Argandoña, A. y Hoivik, H.	La RSE es el conjunto de deberes morales hacia otros actores sociales y hacia la sociedad que la empresa asume como resultado de su desarrollo económico, social, político, y, por supuesto, la reflexión ética sobre su papel en la sociedad y en sus relaciones con los otros actores.
2010	Hediger W.	La responsabilidad social corporativa (RSC) es un programa de acción donde el objetivo de una empresa es maximizar sus beneficios y, al mismo tiempo, contribuir a la mejora del bienestar social.

Tabla 2.1. Aportaciones académicas al concepto de RSE.
Fuente: Elaboración propia.

En este esfuerzo dirigido hacia la búsqueda de un concepto de la RSE no sólo han intervenido investigadores de forma individual o colectiva, sino que también habría que destacar las numerosas contribuciones provenientes de diversas instituciones, tanto nacionales como internacionales, algunas de las cuales recogemos en la Tabla 2.2.

Ámbito	Instituciones	RSE
Internacional	Comisión Europea (2001)	La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.
	World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)(2005)	El compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.
	Business for Social Responsibility (USA)	Una visión de negocios que integra armónicamente a la estrategia empresarial, el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.
	Corporate Social Responsibility-Europe	La manera en que la empresa maneja y mejora su impacto social y ambiental para crear valor para sus accionistas y públicos interesados (stakeholders) innovando su estrategia, organización y operaciones.
	Prince of Wales Business Leaders Forum (PWBLF)	El conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente.
	Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas // Centro Interamericano de Investigación y Documentación de Formación Profesional (Cinterfor)	Una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración.
	Banco Mundial (2005)	El compromiso de las empresas para comportarse éticamente y para contribuir al desarrollo económico sostenible trabajando con todos los stakeholders relevantes para mejorar sus vidas en maneras que sean buenas para la empresa, la agenda del desarrollo sostenible y la sociedad en general.
	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Un conjunto de políticas, prácticas y programas que se incorporan a todas las operaciones y procesos de toma de decisión empresariales.
	Comisión Europea (2011)	Es la responsabilidad de las empresas por su impacto sobre la sociedad.

Nacional	AECA	El compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa.
	Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales	Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés.
	Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa	La forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.
	Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social	Una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.
	Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES)	Las organizaciones ejercen su RSE cuando satisfacen las expectativas que, sobre su comportamiento, tienen los diferentes GI, contribuyendo a un desarrollo social y ambientalmente sostenible y económicamente viable.
	Forética	La responsabilidad de todos los miembros de la empresa frente al conjunto de la sociedad y el entorno

Tabla 2.2. Aportaciones institucionales al concepto de RSE.
Fuente: Elaboración propia.

La enorme proliferación de aportaciones, tanto individuales como institucionales, sobre cómo debe definirse la responsabilidad social empresarial, todas ellas válidas pero a su vez parciales, ha llevado en época reciente a determinados autores a considerar definitivamente a la RSE como un concepto de difícil delimitación por su carácter esencialmente dinámico y variable; carácter éste justificado, acertadamente en nuestra opinión, por el hecho de que las responsabilidades sociales que se le han exigido, exigen, y exigirán a la empresa, evolucionan con el transcurrir del tiempo, de modo que cada entorno social e histórico poseerá una serie de intereses distintos que transmitir y exigir a la empresa (Castillo, 1988; Aguirre et al., 1999 y Carroll, 1999; Aparicio y Valdés, 2009; Jáuregui, 2009). En este sentido, podríamos estar de acuerdo con Lozano (2006), cuando afirma que podría ser estéril intentar fijar una definición de RSE de la que deducir en todo momento lo que las empresas deben hacer (o lo que hay que obligarlas a hacer); al igual que con Bigné et al. (2005) cuando postulan que empieza a ser imprescindible abandonar la búsqueda de una sola definición de RSE universalmente aceptada, y que habrá que adoptar en cada momento aquella que facilite su operatividad, medición e implementación en el contexto que se esté analizando. Por nuestra parte, rogando que no se interprete como una osadía científica, nos situamos en la misma línea de pensamiento expresada por los últimos autores citados así como por Rodríguez et al. (2008), y asumimos que la definición, y el contenido, de la RSE deberá ser revisada periódicamente de forma que se mantenga actualizada con el contexto temporal de la sociedad, siendo precisamente este contexto el que indique en cada momento las responsabilidades sociales que la empresa pueda o deba asumir.

Lo anteriormente expresado no es óbice para que también estemos de acuerdo con el esfuerzo que hacen autores como Rodríguez (2005) y Rubio (2006) para buscar unos parámetros comunes que deben caracterizar a la responsabilidad social en las circunstancias actuales. Concretamente, la Comisión Europea (2002) estableció que en el contexto económico y social contemporáneo se puede establecer un consenso sobre las principales características definitorias de la responsabilidad social empresarial:

- La RSE consiste en un comportamiento que adoptan las empresas voluntariamente, más allá de sus obligaciones jurídicas, por considerar que redundan a largo plazo en su propio interés.
- La RSE está intrínsecamente vinculada al concepto de desarrollo sostenible: las empresas deben integrar en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales y medioambientales.
- La RSE no es algo que pueda “añadirse” de forma opcional a las actividades principales de la empresa, sino que afecta a su propia gestión.

Siendo consecuentes, por tanto, con nuestro posicionamiento a favor del carácter contextual de la responsabilidad social empresarial y, precisamente por ello, creemos que es nuestro deber ahora explicitar las exigencias que la sociedad actual transmite a la empresa en cuanto a su comportamiento para con ella. Estas exigencias se concretan en las dimensiones y los principios que la RSE debe poseer en la etapa histórica en la que nos encontramos.

Dedicamos el siguiente subepígrafe al estudio de los esfuerzos que han realizado distintos académicos e investigadores para proponer diversos modelos que permitan identificar las dimensiones de la RSE, todo ello con el loable afán de facilitar su análisis y medición.

2.3.2. Dimensiones de la RSE

Dada la diversidad de perspectivas teorías y definiciones existente sobre RSE a las que hemos dedicado el epígrafe anterior, es lógico que existan diversos marcos de referencias explicativos de las dimensiones de dicho concepto Alvarado (2008). Son muchos los autores que han teorizado sobre las dimensiones que conforman la RSE, entre ellos podríamos citar a Sethi, (1975), Ackerman y Bauer (1976), Preston y Post (1975), Carroll (1979 y 1991), Swanson (1995); Wood, (1991a), etc. Si bien es verdad

que todos los modelos que han desarrollado autores como los anteriormente citados coinciden en señalar que la RSE es un concepto multidimensional también es cierto que dichos modelos difieren entre ellos en aspectos tan importantes como el número de dimensiones consideradas.

Intentaremos a continuación realizar una síntesis de aquellos modelos que parecen ser mejor acogidos por la comunidad científica. Entre los más destacados se encuentran el de las *Asociaciones Corporativas* (Brown y Dacin, 1997), el de *Zahra y Latour* (1987), el *modelo de Carroll* (1979, 1991, 1999) y los basados en la *Teoría del Desarrollo Sostenible* (Gladwin et al., 1995; Panapanaan et al., 2003; Panwar et al. 2006; Wheeler et al., 2003).

Concretamente, el modelo de Carroll (ver publicaciones señaladas) parece haberse convertido en guía y referencia de otros muchos trabajos relevantes en el área de la RSE (Maignan, 2001; Swanson, 1995; Warttck y Cochran, 1985, y Wood, 1991a y b). Según Wayne Visser (2006) algunas razones explicativas de la gran aceptación que tiene este modelo son las siguientes:

- a) El modelo es simple, fácil de entender y tiene una lógica intuitiva.
- b) Durante los más de 30 años desde que Carroll propuso el modelo, éste ha sido continuamente reproducido por las más importantes revistas de gestión y responsabilidad social corporativa o empresarial.
- c) El modelo de Carroll ha ido evolucionando a lo largo de los años e incorporando otras teorías, por ejemplo, ciudadanía corporativa (Carroll, 1998) y grupos de interés (Carroll, 2004).
- d) El modelo ha sido empíricamente testado y apoyado por los resultados obtenidos en dichos test (Aupperle et al., 1985; Pinkston y Carroll, 1994)
- e) El modelo incorpora y da prioridad a la dimensión económica como un aspecto de la RSE, por lo que ha adquirido buena consideración entre los investigadores y profesionales empresariales.

Además de la dimensión económica ya señalada, el modelo de Carroll incorpora una dimensión legal, una dimensión ética y, por último, otra discrecional o filantrópica. La base del modelo se sustenta (ver Figura 2.1) en la responsabilidad económica, que junto con la responsabilidad legal son consideradas de obligado cumplimiento para todas

las empresas. La prioridad de la dimensión o responsabilidad económica se justifica en el hecho de que para que puedan consolidarse los posteriores niveles de responsabilidad será necesario que la empresa funcione de manera adecuada y eficiente, a la vez que asume sus responsabilidades legales. El cumplimiento de estas dos primeras dimensiones, la económica y la legal, permitirá a la empresa mantenerse en el negocio y se constituirán en una base de apoyo sólida para conseguir las siguientes dimensiones o responsabilidades (Montuschi, 2009).

En la dimensión o responsabilidad ética, según Carroll, deben incluirse los comportamientos y actividades que aún no estando recogidos en una ley, sí que son aspectos que la sociedad espera que sean cumplidos por las empresas socialmente responsables. Hablamos de "hacer lo correcto, justo y equitativo evitando o minimizando el daño a las partes interesadas (empleados, consumidores, proveedores, medio ambiente, etc.)". Por último, como puede verse en la Figura XX, la pirámide de Carroll, como las responsabilidades sociales de una empresa, está culminada por la dimensión filantrópica. Esta dimensión incorpora todas aquellas actividades de acción social que de forma voluntaria, altruista o filantrópica debería realizar la empresa como buen "ciudadano corporativo". En otras palabras, todas aquellas actividades que los ciudadanos desean que realice la empresa para contribuir a la creación de una sociedad mejor (Rives et al., 2008).



Figura 2.1. Pirámide de la RSE.
Fuente: Adaptada de Carroll (1991) y Montuschi (2009)

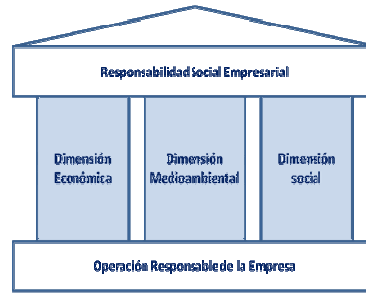
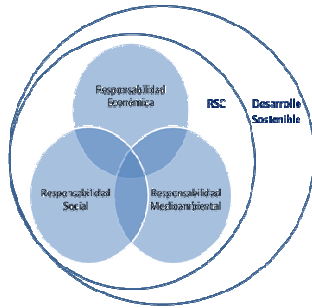
Como ya hemos citado el modelo de Carroll es ampliamente aceptado y utilizado, sin embargo ello no ha impedido que determinados autores propongan ciertas modificaciones del mismo. Por explicitar alguna haremos mención a la variante del modelo propuesta por Ferrell et al. (2000). Estos autores, sitúan como base de cualquier otra responsabilidad los aspectos legales, pues entienden que las organizaciones no podrán sobrevivir mucho tiempo si no responden a éstas. En el escalón siguiente colocan la responsabilidad ética, la cual entienden íntimamente interrelacionada con la legal, ya que según ellos el tiempo hará que las prácticas éticas desarrolladas de forma voluntaria por la empresa se conviertan en leyes⁵. La responsabilidad económica sería el tercer escalón de la responsabilidad empresarial según estos autores, y la filantrópica se situaría en último nivel.

Además del modelo de Carroll consideramos conveniente presentar, aunque sea de forma somera, el modelo del Desarrollo Sostenible por la cercanía que puede tener a esta investigación. A este modelo también se le conoce como "triple balance o triple cuenta de resultados" ya que el concepto de RSE que propugna hace hincapié en la severa interdependencia entre las dimensiones económicas, sociales y medioambientales del comportamiento socialmente responsable de las empresas (Elkington, 1997, Panwar et al., 2006, De la Cuesta y Valor, 2003, Linnanen y Panapanaan, 2002). Kakabadse et al. (2005) se refieren a él como el modelo que tiene una más fácil traducción en objetivos empresariales de gestión. Además esta propuesta está muy amparada por la Global Reporting Initiative⁶ (GRI) dado el amplio uso que se hace de las mismas en la elaboración de memorias de sostenibilidad.

La Figura 2.2 presenta de forma esquemática el modelo al que nos estamos refiriendo.

⁵ Como sucedió con la ley Sarbanes-Oxley después del escándalo Enron

⁶ Global Reporting Initiative es una organización sin ánimo de lucro con sede en Holanda, que fue fundada en los Estados Unidos de América en 1977 por CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) y PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), con el objetivo de fomentar la calidad, rigor y la utilidad de las memorias de sostenibilidad. Las Directrices del Global Reporting Initiative para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, son consideradas el instrumento de mayor aceptación a nivel internacional.



Fuente: Adaptación de Linnanen y Panapanaan (2002)

Fuente: Adaptación de Panwar, Rinne, Hansen y Juslin (2006)

Figura 2.2. Dimensiones de la RSE basadas en el desarrollo sostenible

La dimensión económica de este modelo, según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2004) implica “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 anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza”; la dimensión *medioambiental* supone “dar un uso óptimo a los recursos ambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica” y por último, la dimensión *social se refiere a* “respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales arquitectónicos y vivos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y a la tolerancia interculturales” .

Para finalizar este epígrafe dedicado a las dimensiones de la RSE, y presentados los dos modelos que hemos considerado más relevantes (el de Carroll por su amplia aceptación y utilización y el del Desarrollo Sostenible por su adecuación al posterior desarrollo de este trabajo), queremos hacer referencia a las dos dimensiones de la RSE que distingue el Libro Verde de la Comisión Europea (2001). Esta comisión diferencia entre una dimensión interna y otra externa de la responsabilidad social de las empresas. De esta forma, la dimensión interna hace referencia a las prácticas responsables en relación con la gestión de los recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo, la

adaptación al cambio y la disminución del impacto medioambiental de las actividades empresariales. Por su parte, la dimensión externa, como su nombre indica, se refiere a las relaciones que la empresa mantiene con agentes externos, ya sea con las comunidades en donde se sitúa o con suministradores, proveedores, consumidores, etc. así como la especial protección de los derechos humanos y del medio ambiente.

Una vez que hemos hecho referencia en nuestro trabajo al concepto y las dimensiones de la responsabilidad social empresarial, es el momento de hablar de sus principios básicos. Acometeremos a continuación esta labor.

2.3.3. Principios de la responsabilidad social empresarial

Según la comisión de responsabilidad social empresarial de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 2003), por principios básicos de RSE se entenderá a aquellas reglas fundamentales que deben regir el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones. La determinación de estos principios así como su aplicación estará en línea con el concepto, los objetivos de la responsabilidad social empresarial y las necesidades genéricas de los grupos de interés. En concreto según esta comisión éstos son los siguientes:

- **Transparencia:** considerada como base fundamental de la RSE, debe estar basada en la facilidad de acceso a la información que todos los grupos de interés deben tener sobre el comportamiento socialmente responsable que está llevando a cabo la organización.

- **Materialidad:** el cumplimiento del principio de materialidad por parte de una organización socialmente responsable implica que dicha organización, en todas y cada una de las decisiones que adopta en su proceso de dirección y gestión debe considerar las dimensiones de la RSE valorando por tanto los impactos directos e indirectos de dichas decisiones; consecuentemente, estas organizaciones deben mantener un adecuado flujo de relaciones con sus grupos de interés teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de éstos. De igual forma, la aplicación del principio de

materialidad implica la extensión de la dimensiones de la RSE a cualquier área organizativa, y/o entidades con las que se relaciona, en las que dichas dimensiones aún no estén siendo consideradas.

- Verificabilidad: todas las actuaciones socialmente responsables de la entidad deben someterse a una verificación externa. La transparencia y verificabilidad son principios básicos necesarios para lograr un adecuado nivel de credibilidad.

- Visión amplia: la aplicación de este principio supondrá la superación de la tradicional y estrecha visión microeconómica de la empresa, por lo que la organización deberá considerar el impacto que su actividad tiene no sólo a nivel local sino también a nivel global si fuese el caso, siempre con un claro sentido de legado para futuras generaciones.

- Mejora continua: todas las actividades que la organización realice encaminadas a la consecución de una gestión socialmente responsable, deben estar inmersas en un proyecto de mejora continua tanto a corto, medio y largo plazo. Las estrategias de RSE siempre deberán garantizar la viabilidad del proyecto empresarial a largo plazo, a la vez que promoverá una adecuada relación con el entorno social y el medio ambiente donde éste se desarrolla.

- Naturaleza social de la organización: la empresa socialmente responsable deberá destacar el valor y el papel del ser humano como ente individual y social, origen y fin de la organización. Las estrategias de responsabilidad social empresarial deberán asegurar que la organización se estructure sobre la base de su naturaleza social y no sólo sobre valores de índole estrictamente técnicos-económicos.

Sin embargo, y siguiendo la pauta que hasta el momento hemos observado con respecto a todo lo relacionado con el marco conceptual de la RSE, son muchas otras organizaciones, asociaciones, observatorios, etc. los que se han pronunciado con respecto a los principios fundamentales sobre los que toda empresa que desee, no sólo estar y parecer, sino, ser responsable socialmente debe insistir y tener en cuenta. En

este sentido, el reconocido Observatorio de la RSE⁷ establece que son cinco los principios que deben presidir la responsabilidad social empresarial:

- La RSE incluye el cumplimiento de la legislación nacional vigente y, especialmente, de las normas internacionales en vigor (OIT, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos, Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, etc.)

- La RSE es de carácter global, es decir, afecta a todas las áreas de negocio de la empresa y sus participadas, así como a todas las áreas geográficas en las cuales la organización desarrolle su actividad. Afecta, en resumen, a toda la cadena de valor necesaria para la producción de bienes o la prestación de servicios.

- La RSE conlleva la adquisición de compromisos éticos que acaban convirtiéndose en obligación para quienes los contrae.

- La RSE se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico.

- La RSE se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés.

Por su parte, el Foro de Expertos de RSE⁸ hace alusión a estos principios definiendo las características que la misma debe poseer (Rodríguez, 2005; Vázquez, 2005):

- La RSE debe ser integradora, al tratarse de un proceso abierto en el que tienen cabida todos los agentes de la sociedad que, en un algún momento, se ven afectados por la actividad de la empresa.

⁷ Este observatorio nace en 2004 de la mano de un conjunto de organizaciones representativas de la sociedad civil. Se constituye como una plataforma de pensamiento, en la que confluyen las distintas iniciativas puestas en prácticas por diferentes organizaciones de forma independiente. Su fin último es potenciar la RSE en seno de la sociedad.

⁸ Constituido el 17 de marzo de 2005 por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales con la participación de representantes de varios ministerios y de expertos provenientes de grupos empresariales, organizaciones de la sociedad civil y de la Universidad. Su objetivo es potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas.

- Debe ser participativa, puesto que es necesario conocer las demandas de los grupos de interés mediante los procedimientos y mecanismos de diálogo adecuados.
- La RSE debe ser extensiva, dado que toda la organización debe ser partícipe de los valores que supone la misma.
- La responsabilidad social empresarial debe ser transparente, para lo que dará información y fomentará el diálogo con los grupos de interés.
- La RSE debe ser sostenible, ya que la empresa debe generar valor social, económico y medioambiental.

Aunque de la lectura de los párrafos anteriores se pueda desprender inicialmente cierto desacuerdo en los principios básicos que rigen la responsabilidad social empresarial, este desacuerdo no es nada más que aparente, ya que independientemente de la institución o investigador que los proponga, siempre subyacen en ellos unos valores comunes que deben enfocar la gestión socialmente responsable a realizar por una empresa. Se trata, en definitiva, de actuar con transparencia, legalidad, confianza, ética, voluntariedad, globalidad y sostenibilidad.

Del análisis que hemos realizado hasta el momento del concepto, las dimensiones y los principios básicos de la responsabilidad social empresarial creemos que se puede reconocer a ésta como una nueva manera de conceptualizar la realidad empresarial y la relación de la empresa con la sociedad. En esta nueva visión el objetivo básico de la empresa no varía, continúa siendo el económico, aunque sí la forma de conseguirlo. Se trata en la actualidad de que la organización empresarial siga obteniendo el tan necesario beneficio, pero también se trata de que lo consiga a la vez que responde a las exigencias que su entorno le plantea; ello implicará obligatoriamente introducir cambios en su gestión, asumir nuevos principios y desarrollar nuevas prácticas. El lector comprenderá, y el empresario también, que esta flexibilidad que se le está exigiendo a la empresa no es nada más que la respuesta lógica a los enormes cambios que sufre actualmente el entorno: nacimiento y desarrollo de la sociedad del conocimiento, continuos y significativos avances tecnológicos, una imparable globalización de los

mercados, desafíos medioambientales y sociales, etc. Ante todo esto la empresa no puede permanecer impasible, y la RSE con sus dimensiones y sus principios puede ayudarle en su proceso de adaptación.

2.3.4. Enfoques teóricos de la responsabilidad social empresarial

Todo aquel que pretenda ahondar en el conocimiento de la RSE, además de tener que conocer y/o delimitar el concepto de la misma, así como, sus dimensiones y principios, tendrá necesariamente que enmarcar su estudio en alguna de las teorías y perspectivas teóricas que han sido empleadas para abordar el estudio de la RSE en el ámbito de las Ciencias Empresariales. En este sentido, y como ya hemos mencionado anteriormente, la ausencia de consenso sobre la definición, dimensiones y principios de la RSE en las etapas evolutivas de su estudio, justifica los numerosos intentos por parte de los estudiosos de la RSE de delimitar el marco teórico para abordar su estudio. Con este objetivo, autores como Carroll (1979, 1998, 1999), Lantos (2001) o Smith (2003) analizan y clasifican, desde diferentes perspectivas, los enfoques teóricos de la RSE, constituyendo a día de hoy un referente en este campo de estudio, el trabajo de Garriga y Melé (2004) reconocido ampliamente por la literatura como pieza clave o seminal en este ámbito de investigación, por su rigurosidad formal y alto poder explicativo.

Estos últimos autores, bajo la hipótesis de que las teorías y los enfoques más relevante de la RSE están centrados en cualquiera de los aspectos relacionados con la realidad social (económicos, políticos, sociales y éticos), consideran cada teoría desde la perspectiva de cómo se interpreta la interacción entre las empresas y la sociedad. De esta manera, sobre la base de la propuesta de Parsons⁹ (1961), establecen 4 categorías de teorías: las relacionadas con los beneficios económicos empresariales (las instrumentales), con la actuación política de las empresas (las políticas), con las

⁹ Parsons (1961) reconoce cuatro aspectos que se pueden observar en cualquier sistema social: la adaptación al medio ambiente (en relación a los recursos y ala economía), la consecución de metas (relacionadas con la política), la integración social y el patrón de mantenimiento o de latencia (relacionados con la cultura valores).

demandas sociales (las integrativas) y con los valores éticos de quienes trabajan en las corporaciones (las éticas).

Las Teorías Instrumentales agrupan a aquellas que identifican la RSE como una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos económicos y, en última instancia, la creación de riqueza. En esta categoría se incluyen tres subcategorías: maximización del valor de los accionistas, estrategias para lograr ventajas competitivas y marketing relacionado con alguna causa. Todas las teorías incluidas en esta primera categoría, según dichos autores, están enfocadas hacia el cumplimiento de los objetivos económicos a través de la realización de actividades sociales (Friedman, 1970; Jensen, 2000; Porter y Kramer, 2002; Hart, 1995; Litz, 1996; Prahalad y Hammond (2002); Hart y Christensen, 2002 y Prahalad, 2003). Bajo esta perspectiva teórica existe una relación directa entre RSE y creación de riqueza, y sólo el aspecto económico de la interacción entre la sociedad y la empresa es el que importa para el desarrollo del negocio.

Las incluidas en las Teorías Políticas están basadas en las interacciones y conexiones entre la empresa y la sociedad, así como en el poder, la posición de las empresas y su inherente responsabilidad. En ellas se incluyen las teorías que tienen cabida en cualquiera de las tres subcategorías identificadas bajo este enfoque: constitucionalismo corporativo, teoría integradora del contrato social y ciudadanía corporativa. Consecuentemente, en este enfoque teórico, se incluyen los trabajos que identifican la existencia de una relación o contrato social entre las empresas y la sociedad en la que participa, el cual viene dado por el poder e influencia que tiene cada empresa sobre la economía (Davis, 1960; Donaldson y Dunfee, 1994; Wood y Lodgson, 2002; Andriof y McIntosh, 2001; Matten y Crane, 2005).

Los trabajos que intentan integrar en las empresas las demandas sociales, argumentando para ello que los negocios dependen de la sociedad para su existencia (ver, entre otros, Carroll, 1979; Mitchell et al., 1997; Jones, 1980; Vogel, 1986, Word, 1991) son las que estos autores incluyen en las denominadas Teorías Integradoras, que a su vez subdividen en cuatro subcategorías: aspectos administrativos o de gestión, principio de responsabilidad pública, gestión de grupos de interés y desempeño social corporativo. Por lo general, estas teorías argumentan que las empresas dependen de la sociedad para su continuidad y crecimiento (incluso para la propia existencia de la

empresa), de ahí que las mismas deban respetar las instituciones establecidas en cada sociedad.

El enfoque de la última categoría, las Teorías Éticas, incluye todas aquellas contribuciones que se centra en los requerimientos éticos que sustentan las relaciones entre las empresas y la sociedad (Freeman, 1984, 1994; Evan y Freeman, 1988; Donaldson y Preston, 1995; Freeman y Philips, 2002; Phillips et al., 2003; The Global Sullivan Principles, 1999; UN Global Compact, 1999; World Commission on Environment and Development (Informe Brundtland), 1987; Gladwin y Kennelly, 1995; Alford y Naughton, 2002; Melé, 2002 y Kaku, 1997), pudiéndose agrupar a cada una de ellas en las cuatro subcategorías identificadas: teoría normativa de los grupos de interés, derechos humanos, desarrollo sostenible y enfoque del bien común.

Las diferentes subcategorías identificadas por Garriga y Melé (2004), dentro de cada uno de los enfoques teóricos propuestos en su clasificación, han permitido a otros autores, como Alvarado (2008), profundizar en la categorización de las principales contribuciones en función de su naturaleza teórica (McWilliams et al., 2006) y de la orientación epistemológica de los trabajos analizados (conceptual, exploratoria, predictiva, instrumental, normativa o descriptiva) (Bakker et al., 2005), incluyendo trabajos posteriores a los analizados y recogidos en Garriga y Melé (2004) (Waldman et al., 2006; Lafferty y Goldsmith, 2005; Sen et al., 2006; Caldwell y Karri, 2005; Malan, 2005; Asher et al., 2005; Bhaskaran et al., 2006, entre otros).

Como ya hemos citado, la propuesta de Garriga y Melé (2004) es ampliamente aceptada y utilizada, sin embargo ello no ha impedido que determinados autores propongan otras clasificaciones de los enfoques teóricos. Así pues, Secchi (2007), realiza un aporte muy interesante para clarificar y clasificar las diferentes tendencias de los conceptos y proposiciones desarrolladas en relación con la RSE en las últimas décadas, planteando tres categorías de teorías:

- a) Utilitarias: la empresa es considerada una parte del sistema económico y su mayor preocupación es la maximización de utilidades.
- b) Directivas: internamente surge un interés por la responsabilidad social y su impacto en la toma de decisiones de la organización.

c) Relacionales: la relación entre la organización y el exterior están en el centro del análisis.

Por otro lado, Gond e Igalens (2008) proponen las visiones funcionalistas, culturalistas, socio-política y constructivista como posibles referencias.

Sobre la base de la clasificación propuesta por Garriga y Melé (2004), y teniendo en cuenta la dificultad que entraña abordar el estudio de la RSE bajo un único enfoque, así como nuestro posicionamiento en el mismo, recogidos en los epígrafes que preceden a éste, nos decantamos para nuestro estudio por la Teoría Integradora de los Grupos de Interés¹⁰ en el marco del Desarrollo Sostenible¹¹, que sustenta la definición de RSE sobre la que hemos construido nuestro trabajo empírico.

La teoría de los grupos de interés, basada en la teoría organizativa de Barnard (1938), parte de la base de que las organizaciones no son sólo responsables ante sus accionistas, sino que también deben incorporar los intereses de los demás grupos de interés, que pueden afectar, o son afectados, por los objetivos de la organización (Freeman, 1984) y que no siempre son compatibles entre sí (Donaldson y Preston, 1995).

Según Freeman (1984) *"la razón de ser de cualquier empresa es servir como instrumento para cumplir las expectativas de sus grupos de interés"*, a los que define como *"cualquier grupo o individuo que influye o es afectado por la actividad o los objetivos de la compañía, los que pueden tener un fin de formas y clasificaciones y que además, estarán determinados en buena parte por las características y dimensiones de la empresa"*.

Si bien el eje sobre el que gira la teoría de los grupos de interés lo constituye la relación de la empresa con los mismos, su aplicación práctica depende del enfoque que se utilice que, según Donaldson y Preston (1995), puede ser descriptivo, instrumental o normativo.

¹⁰ Marco que ha sido más ampliamente usado para el estudio de la RSE (McWilliams y Siegel, 2001).

¹¹ Marco comúnmente aceptado en el sector turístico al ser el paradigma adoptado por las autoridades públicas (Bigné et al., 2000)

El primer enfoque, *descriptivo-analítico*, utiliza la relación con los grupos de interés para describir y, a veces, para explicar determinados comportamientos y características de las corporaciones, como es el caso de la RSE. Así por ejemplo, la teoría de las partes interesadas se ha utilizado para describir la naturaleza de la empresa (Brenner y Cochran, 1991), la opinión de los directivos sobre la gestión (Brenner y Molander, 1977), y para conocer cómo algunas empresas son realmente gestionadas (Clarkson, 1991; Halal, 1990; Kreiner y Bhambri, 1991).

El enfoque *instrumental* (la gestión de los grupos de interés es un medio y no un fin para la empresa) trata de identificar en qué medida la gestión de las partes interesadas influye, o puede influir, en el logro de los objetivos corporativos tradicionales (la rentabilidad, el crecimiento, etc). Bajo esta perspectiva, la razón de gestionar los grupos de interés no es la legitimidad o el valor que le merecen los intereses de los dichos grupos, sino simplemente el poder que éstos pueden tener y la urgencia con la que plantean sus intereses. De esta manera, en la medida que una relación concreta con un grupo de interés no sea relevante para sus intereses, dicha relación debe desaparecer. Bajo este enfoque se han desarrollado numerosos estudios, tanto cuantitativos (Aupperle et al., 1985; Barton et al., 1989; Cochran y Wood, 1984; Cornell y Shapiro, 1987; McGuire et al., 1988; Preston y Sapienza, 1990; Preston et al., 1991), como cualitativos (Kotter y Heskett, 1992; O'Toole, 1985, 1991).

Por último, el uso *normativo* implica la aceptación de que los grupos de interés son personas o grupos que presentan intereses legítimos en aspectos sustanciales de la actividad de la empresa, por lo que no describe únicamente la existencia de relaciones, sino que recomienda también procedimientos, actitudes y prácticas ajustadas a las características de cada grupo de interés. Como afirma Navarro (2008), desde este enfoque no se contempla a los grupos de interés como medio para conseguir maximizar los intereses de los accionistas, más bien se considera que ciertos intereses de los mismos están dotados de legitimidad moral per sé, por lo que, frente a ellos, la empresa también tiene esa misma responsabilidad moral.

Cualquiera que sea el enfoque utilizado de entre los anteriormente mencionados, es evidente que para la teoría de los grupos de interés resulta relevante la importancia

que han adquirido las partes interesadas, destacando su contribución al desarrollo de la actividad empresarial. Esta importancia responde a su vez a las nuevas exigencias y problemas de la sociedad, en beneficio del estado de bienestar social actual y futuro.

Esta teoría permite comprender el funcionamiento de una organización, entendida desde la pluralidad de agentes (con diferentes intereses) que intervienen en ella y de las relaciones en un entorno global, lo que a su vez permite vislumbrar la existencia de una responsabilidad social de la organización empresarial. Por todo ello, la teoría de los grupos de interés es una de las más utilizadas para desarrollar propuestas teórico-prácticas posibles y reales de la RSE (González, 2007¹).

A pesar de la relevancia que ha adquirido la teoría de los grupos de interés en el ámbito de la RSE, destacando la contribución de la relación con los grupos de interés a la generación de valor y a la sostenibilidad (Ullman, 1985; Gray et al., 1997; Donaldson y Preston, 1995, Mitchell et al., 1997; Roberts, 1992; Clarkson, 1995; Rowley, 1997; Huse y Eide, 1996; Hart y Milstein, 2003; Hart y Sharma, 2004), no está exenta de críticas.

La falta de consenso sobre cuáles son los grupos de interés de una organización (Whysall, 2000; Donaldson y Preston, 1995; Argandoña, 1998; Coelho et al., 2003; Bazin y Ballet, 2004; Phillips et al., 2003) y sobre cuál es el papel que los grupos de interés deben desempeñar en la gestión de las empresas (Collins et al, 2005) limita la aplicación de esta teoría. Por otra parte también es criticada por la dificultad que plantea la existencia de múltiples grupos de interés con diferentes intereses (cambiantes y a veces contrapuestos), que implican múltiples percepciones o imágenes del negocio (Dowling, 1988).

Otra limitación a esta teoría, tal y como apunta Alvarado (2008), se refiere a sus fundamentos éticos, pues a pesar de que se han establecido varios marcos normativos que buscan su justificación (la ética feminista, el principio de justicia de los grupos de interés, el derecho a la propiedad y la justicia distributiva), hay autores que afirman que carece de bases que se hallen sólidamente afianzadas en las teorías éticas tradicionales (Argandoña, 1998; Orts y Strudler, 2002).

La revisión de la literatura reciente sobre los grupos de interés presentada por Agle y Mitchell en la Asamblea Nacional de la Academy of Management, celebrada en

Filadelfia en 2007, pone de manifiesto la inquietud que sigue despertando la RSE, ofreciéndonos los trabajos representativos de las tres corrientes del pensamiento en torno a los grupos de interés (ver Tabla 2.3).

Enfoques sobre los GI	Autores
Básico: "stakeholder vs. shareholder"	Marens y Wicks (1999) Palmer (1999) Hendry (2001) Jensen (2002) Marcoux (2003) Phillips et al. (2003) Smith (2003) Freeman et al. (2004) Velamuri y Venkataraman (2005) Heath (2006)
Instrumental	Agle, Mitchell y Sonnenfeld (1999) Berman et al. (1999) Luoma y Goodstein (1999) Ogden y Watson (1999) Hillman y Keim (2001) Omran et al. (2002) Bartkus et al. (2006) Moneva et al. (2007)
Nuevos desarrollos	Cludts (1999) Donaldson (1999) Donaldson y Dunfee (1999) Frooman (1999) Jones y Wicks (1999) Treviño y Weaver (1999) Scott y Lane (2000) Van Buren (2001) Jawahar y McLaughlin (2001) Kochan y Rubinstein (2000) Post et al. (2002) Schneider (2002) Wolfe y Putler (2002) Phillips (2003) Richards (2004) Hall y Vrendenburg (2005) Pajunen (2006) Barnett (2007) Vilanova (2007)

Tabla 2.3. Aportaciones a la teoría de los grupos de interés.
Fuente: Agle y Mitchell (2009)

La primera corriente agrupa los trabajos referentes al debate básico “*stakeholder frente a shareholder*”, la segunda se centra en el desarrollo instrumental de los enfoques sobre los grupos de interés y la tercera recoge, a su vez, diferentes áreas nuevas de investigación desde diferentes perspectivas (ética, estratégica y normativa).

Dedicaremos el próximo epígrafe a analizar la aplicación práctica que actualmente se está llevando a cabo de la responsabilidad social empresarial en el contexto real de la economía.

2.4. La implantación y desarrollo de la RSE en la empresa: prácticas de dirección y gestión

Hemos concluido los epígrafes anteriores adjudicando a la responsabilidad social empresarial el carácter de filosofía, un nuevo modo de ver y dirigir la empresa, así como analizado los distintos enfoques bajo los cuales puede ser estudiada. Pero no ha existido ni existirá enfoque empresarial alguno que no haya basado su éxito en la concreción de su concepto, dimensiones y principios en prácticas de gestión tanto a largo, medio como a corto plazo. En este nuevo apartado que ahora comenzamos intentaremos plasmar cuales deben ser estas prácticas.

La aplicación eficiente y eficaz de la responsabilidad social empresarial requiere:

- a) Un compromiso expreso con la RSE de los órganos de gobierno y de gestión. Todos los responsables de una organización empresarial deben asumir como propio el compromiso de gobernar la misma bajo criterios de responsabilidad y sostenibilidad.
- b) Un compromiso expreso con la RSE de todos los integrantes de la organización. El compromiso que deben adquirir los responsables empresariales debe extenderse a todo el personal de la empresa, independientemente del nivel en el que desempeñe su labor. Cada integrante de una organización socialmente responsable debe entender y aplicar los

- principios de la RSE dentro de su ámbito de actuación y su nivel de responsabilidad.
- c) Un compromiso público de transparencia informativa de todas sus actuaciones.
 - d) Un proceso de mejora continua, que garantice la sostenibilidad empresarial y su capacidad competitiva.
 - e) Una comunicación fluida con los diferentes grupos de interés.
 - f) La inclusión de la protección y conservación del medio ambiente en su gestión.
 - g) Por último, una necesaria consideración de los aspectos sociales, tanto a nivel interno de la empresa como externos a la misma.

Estos requerimientos que exige la aplicación de la RSE a las empresas son acometidos por éstas de distinta forma, con distintos resultados, y también diferentes costes. Sin ánimo de ser exhaustivo, recogemos en la Tabla 2.4 algunas de las prácticas más frecuentes utilizadas actualmente por las empresas que desarrollan, eso sí, con mayor o menor grado de profundidad, la RSE en su labor productiva. Para la elaboración de la Tabla 2.4 nos hemos basado precisamente en el compromiso de transparencia informativa que adquieren este tipo de organizaciones, de esta forma hemos ido recogiendo las prácticas más habituales que las mismas ponen de manifiesto a través de sus memorias públicas de RSE.

Prácticas responsables	
Gobierno corporativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité de RSE o departamento (compromiso expreso de la dirección) ▪ Código de conducta o de buen gobierno ▪ Política Social Responsable ▪ Mecanismos internos de regulación, supervisión y control de funciones y responsabilidades de gestores ▪ Auditorías de cuentas
Compromiso público y transparencia informativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memorias de RSE ▪ Sustainability Reporting ▪ Marketing con causa ▪ Iniciativas sociales, culturales, medioambientales

Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas de Gestión de la Calidad ▪ Sistemas de gestión de la RSE ▪ I + D + i
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Código ético ▪ Medidas de salud y seguridad laboral (sistemas de emergencia, evacuación, en general de prevención de riesgos laborales) ▪ Programas de formación (en todos los ámbitos) ▪ Otras prácticas: teletrabajo, flexibilidad de horarios, comunicación, recompensas, etc.
Comunicación stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Stakeholders Relation Management (SRM)</i> ▪ Informes/Memorias ▪ Encuestas de satisfacción de los clientes ▪ Evaluación del clima laboral ▪ Reuniones con los diferentes sectores ▪ Redes de sinergias mutuas con proveedores ▪ Convenios de colaboración
Gestión medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SGM, normalizados o no ▪ Guía de prácticas medioambientales o código de conductas medioambientales ▪ Indicadores medioambientales ▪ Memorias/informes de sostenibilidad ▪ Etiquetado ecológico

Tabla 2.4. Algunas prácticas concretas de RSE.
Fuente: Elaboración propia

Aunque pensamos que el contenido de la Tabla 2.4 es descriptivo por sí sólo de las actuaciones y prácticas concretas que distintas organizaciones empresariales están llevando a cabo a la hora de implantar la responsabilidad social empresarial, juzgamos interesante añadir que cada uno de los aspectos de dirección y gestión a los cuales responden dichas prácticas, es decir, gobierno corporativo, mejora continua, etc. están regidos por unos objetivos comunes que intentamos resumir a continuación. De esta forma, las distintas prácticas que puedan realizarse bajo el aspecto gobierno corporativo persiguen, entre otros:

- Concretar los valores, principios y creencias que deben presidir la dirección y la gestión de la empresa.
- Promover la interiorización de los valores relacionados con la responsabilidad y la sostenibilidad.

- Asegurar la integración efectiva de la RSE en la gestión de la empresa.
- Asegurar el adecuado comportamiento de todos los integrantes de la organización.
- Conseguir el compromiso expreso de la dirección en materia de RSE.
- Y, en definitiva, garantizar el buen gobierno de la empresa.

De igual modo las prácticas llevadas a cabo 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 RSE 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.
- Etc.

Bajo el aspecto de mejora continua se intenta:

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

Por su parte todas las actuaciones realizadas en el ámbito de los recursos humanos persiguen algunos de los siguientes fines:

- Mantener un entorno y unas 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, un salario digno y oportunidades de progreso.
- Desarrollar una comunicación fluida con los trabajadores.
- Permitir la participación de los trabajadores en la gestión y beneficios de la empresa.

Las prácticas destinadas a conseguir una comunicación efectiva y fluida con los stakeholders se realizan en el intento de:

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

Por último, todas las prácticas agrupadas bajo la variable medioambiental, pretenden reducir o eliminar el impacto negativo generado sobre el medio ambiente, para ello persigue, entre otras:

- 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.

La aplicación de cada una de las prácticas que hemos mencionado anteriormente está contribuyendo en las empresas que la realizan a consolidar en las mismas un

enfoque de dirección y gestión socialmente responsable, obteniendo además beneficios, tangibles e intangibles, de la integración de la RSE.

Como ya hemos comentado reiteradamente, uno de los objetivos básicos de la aplicación de la responsabilidad social empresarial debe ser la consecución del necesario beneficio que permita a la empresa garantizar su sostenibilidad. Por la importancia que este aspecto tiene a la hora de la posible extensión futura de esta nueva filosofía de gestión, dedicaremos el siguiente de nuestros epígrafes a analizar la relación que existe entre la aplicación de la responsabilidad social empresarial y la rentabilidad financiera de la empresa.

2.5. La responsabilidad social empresarial y la rentabilidad financiera de la empresa

La relación entre el comportamiento socialmente responsable de una empresa y su rendimiento financiero, es un aspecto que ha sido ampliamente debatido desde mediados de la década de los 70 y sobre el que aún hoy en día no se ha logrado un adecuado consenso. Margolis y Walsh (2003) y Borjas (2007) manifiestan en sus respectivos trabajos que los resultados obtenidos en estudios previos, que intentan poner de manifiesto la citada relación, no han sido ni homogéneos ni esclarecedores. A esta misma conclusión puede llegar el lector si analiza entre otros los siguientes trabajos Griffin y Mahon (1997); Waddock y Graves (1997), Balbanis et al. (1998); McWilliams y Siegel (2000); Moore (2001); Orlitzky y Benjamin (2001); Simpson y Kohers (2002); Garz et al. (2002); Margolis y Walsh (2003); Orlitzky et al. (2003); Chand (2006); Siegel y Vitaliano (2007); Lyon (2007); Akpinar et al. (2008); Lev et al. (2008); Choi et al. (2009); Arcas y Briones (2009); Martínez y Olmedo (2009), etc.

Waddock y Graves (1997), atribuyen la significativa variabilidad de los resultados a que la RSE es un concepto verdaderamente amplio, que incluye muchas dimensiones y que, además, no se comporta de forma similar en todos los sectores económicos. Otros autores como Borraz y Fuentelsaz (2005) y Fuentes et al. (2005) apuntan, como posible causa de la variabilidad, a que todo lo que conlleva la aplicación efectiva de la RSE en la

empresa se ha convertido, hoy en día, en uno de los activos intangibles más difíciles de medir con la dificultad añadida de su definición y operatividad (Martín y Navas, 2006). En definitiva, y como apuntábamos anteriormente, podemos afirmar que la evaluación cuantitativa de los rendimientos financieros de la RSE es extremadamente difícil (Balaguer y Albareda, 2007), y no existe en la actualidad un consenso sobre el sentido de esta relación. Así se manifiesta Chand, en su trabajo de 2006, al explicitar que algunos investigadores encontraron una relación negativa, otros han hallado una relación positiva y otros tantos no encontraron relación alguna. A pesar de ello y de la dificultad manifestada, la mayoría de las investigaciones realizadas sostienen que, como mínimo, una política de gestión con criterios de RSE no implica peores resultados financieros para las empresas (Feldman et al., 1997; Repetto y Dustin, 2000; Moneva et al., 2007; Muñoz et al., 2008) y dejan entrever la existencia de una relación positiva o, en algunos casos, neutra entre los resultados sociales y financieros de una organización empresarial.

Entre los autores que concluyen una relación negativa podemos encontrar a Friedman (1970), McWilliams y Siegel (1997), Wright y Ferris, (1997), Moore (2001) y Jensen (2002), que consideran que la RSE resta rentabilidad a la empresa; que cualquier gasto voluntario para la mejora social aumenta consecuentemente los costes de la organización, con lo que acaba situando a ésta en desventaja competitiva en el mercado.

Por el contrario, otros autores (De Quevedo, 2003; Borraz y Fuentelsaz, 2005; De Quevedo et al., 2005; Milgrom y Roberts, 1986a y 1986b; Fombrun y Shanley, 1990; Roberts y Dowling, 2002, Miras et al., 2011) destacan que la RSE tiene una influencia positiva en la creación de valor y la generación de beneficios empresariales, entre otros motivos por:

- El incremento de sus precios.
- La reducción de los costes de transacción.
- El acceso favorable al mercado de capitales.
- La contratación de empleados de más calidad.
- La mayor posibilidad de diversificarse.

- La creación de barreras de entrada a la competencia.
- Y, el último, la reducción de la asimetría de información.

En la misma línea (positiva) se pronuncian otros autores como Fombrun y Shanley (1990); McGuire et al. (1990); Herremans et al. (1993); Podolny (1993); Landon y Smith (1997); Roberts y Dowling (2002), quienes sostienen que existen estudios que apuntan a que los consumidores valoran positivamente las actuaciones de RSE, ya que ellas conllevan la generación de una buena reputación empresarial, y ésta se asocia con beneficios o resultados financieros superiores. Por su parte Barney (1991); Grant (1991); Hall (1992); Amit y Schoemaker (1993); Peteraf (1993); Teece et al. (1997) sostienen que la aplicación de la RSE facilita solidez empresarial en el medio y largo plazo, así como la tan ansiada creación de ventaja competitiva. Es más, autores de tanto renombre y prestigio como Michael Porter consideran a la aplicación de la RSE como una ventaja competitiva en sí misma (Porter, 1991; Porter y Van der Linde, 1995).

En el ámbito concreto español también se han realizado estudios que intentan poner de manifiesto el sentido de la relación entre RSE y rentabilidad financiera. Además de los ya citados en los párrafos anteriores merece la pena destacar el realizado por Forética en el ejercicio 2011. Este estudio, muy amplio en su contenido sobre RSE, posee una parte dedicada a establecer la relación entre la aplicación de la RSE en las empresas españolas y los beneficios que las mismas obtienen de dicha aplicación. En la Tabla 2.5 pueden observarse las principales aportaciones de la RSE a la creación de valor de las empresas españolas. Entre dichas aportaciones, y en íntima conexión con el contenido del epígrafe que ahora estamos abordando, puede observarse cómo en opinión de los directivos entrevistados la RSE contribuye a una mayor generación de ingresos (73%), a la obtención de beneficios fiscales (59%), a la disminución del coste de capital (59%), a la reducción de los costes de financiación (42%), etc. Todas las variables anteriormente mencionadas pueden asimilarse fácilmente con una mayor rentabilidad financiera de la organización, sin embargo el hecho de que la aplicación de la RSE contribuya a un uso eficiente de los recursos según el 81% de los entrevistados, a una mayor productividad de los operarios en un 78%, a la entrada en nuevos

mercados en un 77%, etc. qué duda cabe que contribuirá en mayor o menor plazo temporal a un aumento de los resultados financieros empresariales.

Principales aportaciones de la RSE a la creación de valor de las empresas	
Atracción, retención y motivación de los empleados	82%
Eficiencia en el uso de los recursos	81%
Optimización del capital humano	80%
Mayor productividad del empleado	78%
Eficiencia operativa	77%
Optimización y control de la cadena de suministro	77%
Entrada a nuevos mercados	77%
Mayor fidelidad de los clientes	77%
Generación de ingresos	73%
Eficiencias operativas	72%
Fortalece el buen gobierno de las organizaciones	70%
Incrementar el potencial de generación de ingresos	67%
Aumenta el acceso a financiación de inversores socialmente	65%
Generación de marca	60%
Costes de capital	57%
Reduce los riesgos del negocio	51%
Reduce los costes de financiación	42%

Tabla 2.5. Principales aportaciones de la RSE a la creación de valor de las empresas españolas
Fuente: Forética (2011)

Podemos concluir por tanto, que este último estudio citado se posiciona claramente entre aquellos que proclaman la bondad, traducida en mayores beneficios financieros, de la aplicación de los principios de la RSE en la gestión de las empresas. No obstante, para ser fieles a la realidad española dibujada por el estudio de Forética (2011), y según indicaciones de Arcas y Briñones (2009), hemos de matizar que todos los beneficios anteriormente puestos de manifiesto no influyen de igual forma en la adopción de la RSE por parte de las empresas. De esta manera, existen variables como la dimensión de la empresa que se muestran como determinantes para que las mismas avancen en la incorporación de la RSE en su proceso de dirección y gestión. Según el mismo estudio de Forética mencionado, las grandes empresas están más sensibilizadas, y son más proactivas con la práctica de responsabilidad social que las pequeñas, las

cuales presentan una actitud que podríamos calificar de reticentes y pesimistas en cuanto a su aplicación y posibles beneficios.

En lo que llevamos desarrollado del capítulo 2 de nuestro trabajo, hemos analizado la evolución histórica del concepto de responsabilidad social empresarial, hemos intentado expresar claramente cuáles son los principios básicos y las dimensiones de esta nueva filosofía empresarial, así como las implicaciones que su implantación y desarrollo tienen sobre la empresa. En el epígrafe que ahora desarrollamos hemos incidido en la posible relación que la RSE mantiene con la rentabilidad financiera. Aunque existan voces en contra de que la RSE aumente los beneficios tangibles y cuantificables de una organización empresarial, creemos que existe conceso sobre los beneficios sociales y medioambientales que la misma aporta a la sociedad y, por ende, a la propia organización. Quizás por ello, se adoptaron desde muy temprano iniciativas, institucionales o no, que intentaban fomentar la aplicación de la RSE en la empresa moderna. Tales iniciativas, lejos de disminuir en cuantía, han aumentado considerablemente con el paso de los años. Dado que del grado de éxito de las mismas puede depender la difusión y aplicación masiva de la RSE en el mundo empresarial, consideramos oportuno dedicar el siguiente de nuestros epígrafes a su estudio.

2.6. Iniciativas institucionales y normativas de RSE

Como acabamos de mencionar, la relevancia que ha adquirido en los últimos años la aplicación de principios y prácticas de la RSE en la gestión empresarial para responder a los cambios del entorno, ha propiciado la puesta en marcha de iniciativas para impulsar la incorporación de la RSE en la estrategia empresarial. Estas propuestas de diferentes instituciones y organizaciones incluyen, generalmente, 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. A continuación, repasamos brevemente algunas de las más destacadas, a nivel internacional:

- El Pacto Mundial¹² (Organización de las Naciones Unidas, 1999), al que cada vez se adhieren voluntariamente más organizaciones para contribuir al desarrollo de una economía mundial más sostenible e integradora, asumiendo para ello el cumplimiento de los principios sobre los derechos humanos, los derechos laborales, la protección medioambiental y lucha contra la corrupción, que derivan de la Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU, los Principios Fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo y los Principios sobre Desarrollo y Medioambiente establecidos en la Cumbre de Río de 1992.

- La Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social, de la Organización Internacional del Trabajo (1997), ofrece un conjunto de directrices para las empresas multinacionales, los gobiernos, las organizaciones patronales y sindicales, en materias como el empleo, la formación, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales.

- Las Líneas directrices para empresas multinacionales establecidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE¹³), con el fin de garantizar que las actividades de dichas empresas se desarrollan en armonía con las políticas públicas, fortaleciéndose así la confianza mutua entre las empresas y las sociedades donde operan.

- El Código Ético Mundial del Turismo¹⁴ (2001) (Organización Mundial del Turismo) incluye también un conjunto amplio de principios cuyo propósito es establecer un marco de referencia para el desarrollo responsable y sostenible del turismo mundial, con el fin de contribuir al crecimiento económico, a la comprensión internacional, a la paz y a la prosperidad de los países, así como al respeto universal y a la observancia de los derechos humanos y de las libertades fundamentales sin distinción de raza, sexo, lengua ni religión.

- La Global Reporting Initiative (GRI) (Coalition for Environmentally Responsible Economies, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y otras instituciones privadas, 1997), cuya misión principal es el desarrollo, difusión y promoción

¹² <http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/index.html>

¹³ En inglés: Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).

¹⁴ Adoptado por la resolución A/RES/406(XIII) de la decimotercera Asamblea General de la OMT (Santiago de Chile, 27 de diciembre- 1 de octubre de 1999).

de una serie de directrices para la elaboración de Informes de Sostenibilidad, convirtiéndose "la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad¹⁵" en un modelo de comunicación sobre RSE comparable entre organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, sociales y medioambientales de sus actividades, productos y servicios.

- El Libro Verde "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas" (2001), el Foro Multilateral Europeo sobre la RSE (2002) y la Alianza Europea por la RSE han contribuido a incentivar la RSE, tras considerarla como elemento clave para contribuir al desarrollo sostenible y reforzar al mismo tiempo el potencial innovador y la competitividad de Europa. El Libro Verde, tal y como en él se recoge textualmente, tiene como objetivo "iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional". El Foro Multilateral fue creado con el objeto de promover la transparencia y la convergencia de las prácticas y los instrumentos de RSE. Y por último, la Alianza Europea por la RSE, se constituyó con el fin de incentivar las prácticas de RSE entre las empresas europeas, convirtiéndose en un vehículo de intercambio de información sobre la RSE, sus prácticas y sus estrategias.

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, 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 RSE 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 viene desarrollando, desde 2005, diversas actividades encaminadas a incrementar la participación del gobierno en el desarrollo de la RSE, y así reforzar la regulación y los mecanismos de control y seguimiento de las prácticas del buen gobierno de las empresas.

¹⁵ Su última versión es la de 2006, que recoge la experiencia acumulada desde su primera publicación en 2002.

Por otro lado, con vocación de sistematizar modelos de implantación de la RSE en las organizaciones, han proliferado diferentes normas, que incluyen criterios y directrices en continuo proceso de revisión y actualización. Entre ellas, se encuentra la desarrollada por Forética¹⁶, la norma SGE 21:2008,¹⁷ "Sistemas de Gestión Ética y Socialmente Responsable"¹⁸, que permite de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social. Parte de modelos consolidados como los de calidad y medio ambiente, a los que enriquece a través de una visión multistakeholder. De esta manera sistematiza las relaciones con nueve grupos de gestión, para los que establece unos criterios que son desarrollados por un Código de Conducta y supervisados por un Comité de Ética.

A diferencia del estándar anterior, la ISO 26000:2010¹⁹, "Guía sobre la Responsabilidad Social", no es una norma de sistema de gestión ni pretende fijar un modelo normalizado certificable (como la ISO 14001 de medio ambiente y la serie ISO 9000 de calidad). Pretende incentivar las prácticas responsables en organizaciones fundamentalmente empresariales, mediante la elaboración de una guía que permita una correcta práctica de la RSE. En esta misma línea, la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) publicó en 2002 el borrador del Proyecto de la Norma Experimental PNE 165010 EX, "Ética. Sistemas de Gestión de la RSE", donde se detallan los requisitos para una mejor práctica de la Responsabilidad Social Corporativa.

La apuesta por la RSE y el desarrollo sostenible del Institute of Social and Ethical AccountAbility²⁰ se ha materializado en una serie de estándares AA1000, que aunque con fines específicos, se complementan para ayudar a las empresas a entender y mejorar su desempeño ético y social, promoviendo diferentes marcos de actuación. La *AA1000 AccountAbility Principles Standard* (AA1000APS 2008) para identificar, priorizar y responder a los desafíos de su sostenibilidad; la *AA1000 Assurance Standard* (AA1000AS

¹⁶ Surge en Barcelona, en el año 1999, cuando un nutrido grupo de directivos y líderes de opinión se cuestionan de qué manera pueden poner en valor una cultura de empresa basada en la responsabilidad de todas las personas que la forman, frente al conjunto de la sociedad y el entorno.

¹⁷ La última versión actualizada desde su presentación en 1999.

¹⁸ <http://www.sge21.foretica.es/es/index.asp?MP=7&MS=68&MN=2>

¹⁹ Resultado del trabajo realizado durante más de 5 años, por la comisión designada para tal fin por la International Organization for Standardization (ISO/Working Group on Social Responsibility) e integrada por expertos internacionales representantes de los diferentes GI (un total de 99 países miembros de ISO y 42 organizaciones públicas y privadas han participado en el proyecto).

²⁰ <http://www.accountability.org/aa1000>

2008) para dar cuenta de su gestión y verificar la credibilidad de los informes de sostenibilidad conforme a los principios de AccountAbility y la *AA1000 Stakeholder Engagement Standard* (AA1000SES) para garantizar la relación con los diferentes grupos de interés.

Si bien los estándares descritos contemplan la RSE en su triple perspectiva, también son compatibles las normas que certifican aspectos parciales de la RSE, tales como las referidas a los sistemas de gestión medioambiental (ISO 14001, Registro EMAS), la gestión de la calidad (ISO 9001), la prevención de riesgos laborales (OHSAS 18000) y la que garantiza las relaciones laborales y los derechos de los trabajadores (SA8000).

El desigual desarrollo de las iniciativas apuntadas en los párrafos anteriores, tanto en el tiempo como en el espacio, quizás explique, en parte, porque 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 RSE surgió a finales de la década de los 90 del siglo pasado, que como ya hemos comentado anteriormente, ha ido transformando progresivamente los valores y perspectivas de la actividad empresarial. De ahí que en los últimos años no cesen de promocionarse iniciativas²¹ desde diferentes ámbitos, desarrolladas para evaluar el desempeño de las empresas en el marco de la RSE (indicadores, estudios, guías, códigos, etc.), y así incentivar y contribuir a que la RSE sea incorporada poco a poco en los diferentes sectores empresariales, independientemente de su naturaleza, carácter o propiedad (pública o privada), forma jurídica (sociedades,...), ubicación geográfica (local, regional, nacional o internacional) y tamaño (grandes, mediana o pequeñas).

Al acabar este segundo capítulo de nuestro trabajo de investigación, esperamos haber cumplido el objetivo que con el mismo nos planteábamos (debe ser el lector quién

²¹ Algunas de ellas: el Código Olivencia (1997), el Informe Aldama (2002), la Guía de la RSC para las PYMES (2005) y Estudio sobre Cultura, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas del IBEX 35 (2007) del Observatorio de RSC, el Estudio Multisectorial sobre el Estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en España elaborado por el Club de Excelencia en sostenibilidad (2007), la iniciativa XERTATU impulsada por el departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, etc.

determine tal cuestión). Este objetivo no era otro que el de exponer aquellos aspectos básicos que familiarizasen a cualquier persona desconocedora de la misma con la RSE. En el empeño hemos desgranado la evolución histórica del término, sus conceptos, principios, dimensiones, etc. Por otra parte, hemos intentado aportar todo lo aprendido para su correcta implantación en la empresa actual, así como los indicios existentes sobre el impacto que dicha implantación puede llegar a tener sobre la rentabilidad financiera de la empresa.

Concretamente, el epígrafe 2.3.4 lo hemos dedicado a los distintos enfoques bajo los cuales puede ser analizada la responsabilidad social empresarial. Avanzábamos ya en el citado epígrafe que la teoría de los grupos de interés iba a ser la elegida para desarrollar el posterior análisis en el sector hotelero español. Pero dicha decisión debe estar sólidamente justificada, y a esa justificación dedicaremos el siguiente de nuestros capítulos.

LA RSE: GESTIÓN INTEGRAL DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

CAPÍTULO 3

3.1. Introducción

Del análisis y reflexión realizada en el capítulo anterior, identificamos la RSE como una nueva manera de conceptualizar la realidad empresarial y la relación de la empresa con la sociedad. Representa un marco de gestión solvente, transparente y honesta, que incluye todas las acciones encaminadas a hacer frente a los retos sociales y medioambientales que les plantea un mundo global, para integrar y responder a las expectativas de todos los grupos de interés de la empresa.

El reconocimiento unánime de la relevancia de los diferentes grupos de interés en el ámbito de la RSE (Owen et al., 2000; Boguslaw, 2002) se convierte en el rasgo diferenciador del modelo responsable, dinámico y plural de empresa propuesto respecto del enfoque clásico de empresa centrado en los accionistas y propietarios²² (Freeman frente a Fredman). La empresa plural responde, no sólo ante los accionistas, sino ante todas aquellas partes que tengan algún interés en la empresa (que permiten que esta siga siendo viable, y que continúe teniendo una cuenta de resultados saneada).

Este modelo de empresa se basa en la teoría de los grupos de interés, (Freeman, 1984), según la cual *"la razón de ser de cualquier empresa es servir como instrumento para cumplir las expectativas de sus grupos de interés"*. Como ya apuntamos en el Capítulo 2, permite comprender el funcionamiento de una organización, entendida desde la pluralidad de agentes (con diferentes intereses) que intervienen en

²² Para un análisis comparativo más exhaustivo de ambos enfoques puede consultarse Brummer (1991), Moore (1999), etc.

ella y de las relaciones en un entorno global, lo que a su vez permite vislumbrar la existencia de una responsabilidad social de la organización empresarial.

Por todo ello, la teoría de los grupos de interés es una de las más utilizadas para desarrollar propuestas teórico-prácticas posibles y reales de la RSE, convirtiéndose en el marco de referencia de muchas de las investigaciones desarrolladas en el ámbito de la RSE, tal y como recogimos en el Capítulo 2.

En este contexto, aceptando la relevancia de los grupos de interés en la responsabilidad asumida por las empresas con su entorno en el ámbito económico, social y medioambiental, pretendemos analizar en este capítulo, bajo un enfoque dinámico y holístico, las relaciones de la empresa con los diferentes grupos de interés que delimitan su participación en la gestión empresarial.

Para ello, adoptamos como esquema de análisis el modelo adaptado de Deegan y Unerman (2006), que consideramos adecuado para explicar la lógica subyacente a un proceso general de participación de los grupos de interés en la empresa, tratando de dar respuesta en una secuencia lógica a cuestiones relacionadas entre sí (ver Figura 3.1). Concretamente, se trata de determinar para cada organización:

- a) ¿Por qué se relacionan con los grupos de interés?, es decir, conocer las razones de la participación de los grupos de interés en la gestión empresarial.
- b) ¿Con quién se relacionan?, lo que es lo mismo, identificar los agentes involucrados en el proceso empresarial.
- c) ¿Para qué se relacionan? , o sea, determinar el contenido de la participación de los grupos de interés.
- d) y por último, ¿cómo se relacionan con los grupos de interés?, es decir, delimitar el proceso a través del cual las empresas ponen en práctica la relación con los diferentes grupos de interés, determinando cuestiones relativas a los mecanismos, herramientas o actividades desarrolladas y al tipo de relación.

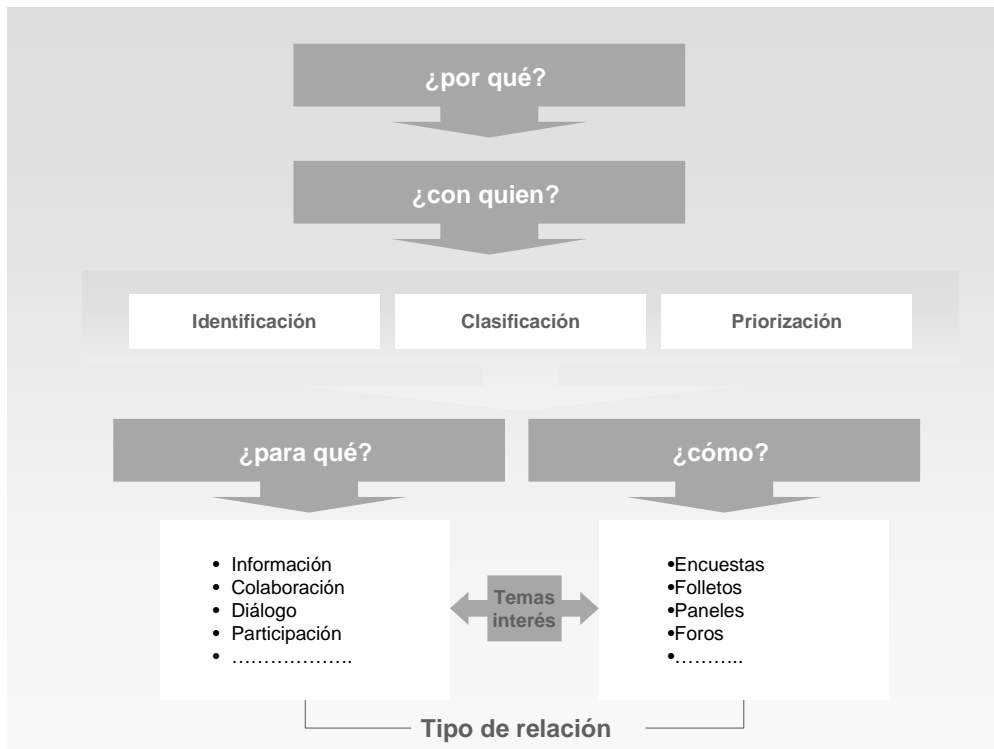


Figura 3.1. Modelo de la relación con los grupos de interés
 Fuente: Elaboración propia

Así pues, la secuencia de las cuestiones planteadas guiará el desarrollo de este capítulo, siendo tratadas en ese mismo orden en los sucesivos epígrafes que siguen a esta introducción.

3.2. ¿Por qué se relacionan con los grupos de interés?

Las razones que pueden llevar a las empresas a hacer partícipes a los grupos de interés en su gestión, fundamentan las dimensiones instrumental y normativa de la teoría de los grupos de interés, que según Donaldson y Preston (1995) justifican su aplicación, basando la dirección y gestión de los grupos de interés en criterios estratégicos (para asegurar resultados) e incluyendo criterios morales o éticos en los

procesos de gestión (por la legitimidad de los intereses de los grupos de interés) respectivamente (ver epígrafe 2.2.3).

Por su parte Noland y Phillips, en su trabajo de 2010, identifican entre los diferentes motivos reconocidos de la participación de los grupos de interés en la empresa dos categorías principales: los de carácter estratégico y los de índole moral.

En el primer caso, es decir, en los de carácter estratégico, la participación de los grupos de interés se puede entender como beneficiosa tanto para éstos como para la propia empresa (todos ganan, win-win). Bajo el enfoque de la RSE, los objetivos a alcanzar no se limitan exclusivamente a los de carácter económico, sino que se incluyen también los de carácter social y medioambiental (de manera que las empresas deben ser económicamente viables, socialmente integradas y respetuosas con el medio ambiente).

La RSE tiene una connotación claramente estratégica, vinculada a las oportunidades de ganar u obtener beneficios más elevados, ya sea vía mejoras en la reputación, fortalecimiento de las marcas o a través de la innovación en procesos, productos y servicios (Schroeder y Kilian, 2007). De esta manera, se complementan los elementos comúnmente considerados en el nivel de competitividad de las empresas (ampliación de mercados, volumen de ventas, diferenciación y diversificación de productos y servicios, innovaciones tecnológicas, etc.) con otros que permitan responder a los cambios del entorno.

Bajo ese mismo enfoque, Granda y Trujillo (2011) afirman que los grupos de interés son importantes por su posibilidad de intervenir sobre la actividad y los resultados de la organización, de manera que si están bien gestionados se minimizan los riesgos existentes pero, además se fortalece la posibilidad de generar ventajas competitivas, mejorando el clima y reputación de la organización y promoviendo el aprendizaje y la innovación. Entienden que el proceso de relación con los grupos de interés es asimismo una parte esencial de los procesos de inteligencia estratégica de una organización, ya que es una fuente permanente de información con la que poder orientar la estrategia de la misma, reforzando la efectividad de sus acciones.

Por su parte, en el segundo caso, en los motivos de carácter moral, la participación de los grupos de interés puede surgir como consecuencia de una política realmente responsable y consciente de los intereses de los distintos grupos implicados

(Greenwood, 2007), siendo por tanto varias las razones que, en este sentido, se han identificado en la literatura: establecer de manera democrática con los grupos de interés (incluido los de menos poder o influencia) cuales son las acciones de la empresa que pueden ser consideradas socialmente aceptables (Lewis y Unerman, 1999); involucrar a los grupos de interés en el proceso de toma de decisiones (Van Buren, 2001); intentar satisfacer eficazmente las necesidades de los grupos de interés (Phillips, 1997, Evan y Freeman, 2004); y, mejorar la responsabilidad de la empresa (Gray et al., 1996; Owen et al., 2000).

Consideramos pues que en el ámbito de la RSE (objeto de nuestro estudio) es preciso que se entiendan y se comprendan en, completa interacción, los tres enfoques de la teoría de los grupos de interés²³ (Donaldson y Preston, 1995) para fundamentar su desarrollo en el ámbito empresarial. Si bien el uso descriptivo, permite definir la RSE, mediante la identificación de los grupos de interés y sus relaciones (individuales y conjuntas), las otras dimensiones (instrumental y normativa) justifican su aplicación, basando la dirección y gestión de los grupos de interés en criterios estratégicos (para asegurar resultados) e incluyendo criterios morales o éticos en los procesos de gestión (por la legitimidad de los intereses de los grupos de interés) respectivamente. De lo contrario, como apuntan Jiménez y Paternostro (2010), un enfoque parcial puede tener efectos negativos, de manera que un planteamiento sólo moral, que no tiene en cuenta la situación económica y estratégica, arriesga socavar la capacidad futura de la empresa para satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés; y un enfoque sólo estratégico arriesga el contribuir a un proceso de crecimiento indiferente a las necesidades reales del contexto social en que actúa la empresa.

3.3. ¿Con quién se relacionan?

Responder a la pregunta planteada en este apartado implica determinar los criterios utilizados para conocer los grupos de interés con los que debe interactuar la empresa, lo que supone delimitar quiénes son, identificándolos, clasificándolos y priorizándolos.

²³ Conocido, tal y como plantea González (2001), como modelo integral de stakeholder.

Así pues, el término "grupo de interés" es la traducción comúnmente aceptada del neologismo anglosajón "*stakeholder*"²⁴, cuyo origen se remonta a finales de los años 50, vinculado desde su aparición a una concepción de organización empresarial que comenzó a fraguarse en las décadas de 1950 y 1960, coincidiendo con el principio de la denominada era moderna de la RSE (ver epígrafe 2.2). Así, una forma novedosa de comenzar a entender la empresa comienza a surgir, fundamentalmente porque entiende las relaciones empresariales de un modo amplio, incluyendo la relación con todos aquellos que permitan que la empresa siga siendo viable, y que siga teniendo una cuenta de resultados saneada.

Tal vez la similitud fónica y semántica entre los términos *stakeholders* y *shareholders* (accionistas), y la puesta en juego de nuevos intereses, además de los económicos, en las organizaciones, como respuesta a los cambios del entorno, sean las responsables de la aparición del término *stakeholders*. Así, autores como Goodpaster (1983) y Freeman (1984), atribuyen su nacimiento a un juego de palabras, que pretendía hacer reflexionar a la dirección empresarial sobre el hecho de que en las organizaciones existen un gran número de intereses en juego y no sólo los de los accionistas, propietarios y/o trabajadores.

La doble interpretación que se puede extraer de las consideraciones anteriores respecto a la relación de dependencia entre la empresa y sus partes interesadas (la empresa depende de ellos, y la satisfacción de los intereses, derechos o propiedades²⁵ de los grupos de interés depende de la empresa), ha servido de base para las diversas aportaciones al concepto de grupo de interés o *stakeholder* a lo largo del tiempo.

De esta manera, sin ánimo de ser exhaustivos, el Cuadro 3.1 recoge cronológicamente algunas de las aportaciones al concepto de *stakeholder*, las cuales nos ayudaran a comprender el nuevo modelo de empresa que implica la consideración de los grupos de interés en su gestión.

Año	Autor	Definición
-----	-------	------------

²⁴ Aunque literalmente su traducción es "depositarios de una apuesta" (Tuleja, 1987; Fernández, 1994).

²⁵ Autores como Carroll afirman que lo que pone en juego un stakeholder no es sólo intereses, sino también derechos y propiedades.

1963	Stanford Memo ²⁶	Grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir
1964	Rhenman ²⁷	Quien depende de la empresa para conseguir sus metas personales y del cual la empresa depende para su propia existencia
1971	Ahlstedt y Jahnukainen ²⁸	Participantes en la empresa que buscan sus propios intereses y metas y de los cuales la empresa depende
1983 1984	Freeman y Reed Freeman	Grupos de los cuales pueden afectar la consecución de los objetivos organizativos y los cuales se ven afectados por tal consecución
1987	Freeman y Gilbert	Grupo que pueden afectar o son afectado por un negocio
1987	Cornell y Shapiro	Poseedores de derechos los cuales tienen contratos con la empresa
1988	Evan y Freeman	Aquellos que tienen posesión o derecho en la empresa
1988	Bowie	Aquellos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir
1988	Hax y Majluf ²⁹	Aquellas personas quienes directa o indirectamente reciben los beneficios y los costes derivados de las acciones de la organización
1989	Alkhafaji	Grupos los cuales son responsables de la empresa
1989	Carroll	Aquellos que tienen interés en los derechos (legales o morales) de la propiedad, o de los títulos legales de los activos o derechos de las empresas
1990 1991	Freeman y Evan Thompson et al.	Aquellos que tienen relaciones con la empresa
1991 1992	Savage et al. Hill y Jones	Aquellos que tienen interés en las acciones de la empresa y habilidad para influir en ella
1993	Brenner	Aquellos que tienen derecho legítimo en la empresa como consecuencia de relaciones de intercambio
1993	Carroll	Aquellos que tienen o afirman tener una o más propiedades en el negocio
1994	Freeman	Aquellos que interactúan, dirigen y definen la empresa
1994	Starik	Aquellos que pueden o son poseedores de conocimientos, influyentes o influidos por la organización
1994	Langtry	Aquellos para los que la organización es significativamente responsable sobre su bienestar, o mantienen una reclamación legal o moral en la

²⁶ Citado en Freeman y Reed (1983) y Freeman (1985)

²⁷ Citado en Näsi (1995)

²⁸ Citado en Näsi (1995)

²⁹ Citado en Burke (1988)

		organización
1995	Clarkson	Poseedores voluntarios de riesgo como resultado de la inversión en capital-humano o financiero en la empresa. Poseedores involuntarios de riesgo como resultado de sus actividades de la empresa
1995	Näsi Brenner Donalson y Preston	Interactúan con la empresa y hacen posible sus operaciones. Impactan o pueden impactar en la empresa. Personas o grupos con intereses legítimos en aspectos procesales o sustantivos de la actividad corporativa
1997	Mitchell et al.	Aquellos que soportan algún riesgo como consecuencia de haber invertido algo de capital humano o financiero en la empresa. Consideran que los stakeholders son actores (internos o externos) que afectan y/o son afectados, en diferentes grados, por los objetivos y los resultados de una organización en la medida en que poseen alguno de los tres atributos siguientes: poder, legitimidad y urgencia
1998	Garicano	Grupos de personas o instituciones que tienen intereses en una empresa determinada, y de los que la empresa depende para su supervivencia.
2001	Johnson y Scholes	Son aquellos individuos o grupos que dependen de la organización para satisfacer sus propios objetivos y que, al mismo, condicionan la consecución de los objetivos de la organización
2002	Caballero	El término stakeholder ha evolucionado con el tiempo, pasando de considerarse sólo a aquellos colectivos de los que la empresa depende para sobrevivir a considerar a cualquiera que tenga un interés legítimo en la empresa o se vea afectado por su actividad
2002	García y Ruíz	Son individuos o conjuntos de personas que tienen algún derecho sobre la organización
2003	Clemens y Gallagher	Completan la definición aportada por Mitchell et al. (1999) considerando además la permanencia de los stakeholders en las actuaciones de la organización
2004	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)	Aquellos grupos sociales o individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia.
2004	Bleger	Son todas aquellas personas, grupos, empresas, la comunidad y la sociedad en cuanto tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa
2006	Johnson et al.	Son aquellos grupos o individuos que dependen de una organización para alcanzar sus propias metas y de quien depende, a su vez, la organización.

2006	Montañés y Olier	Son los "implicados" de todo tipo en el entorno socio-político-económico de la organización.
2007	González	Un stakeholder es cualquier individuo o grupo que es afectado o puede verse afectado por la consecución de los objetivos de la organización y que posee expectativas, donde alguna de ellas son universalizables.
2007	Guerras y Navas	Los stakeholders son personas o grupos de personas que tienen objetivos propios, de manera que la consecución de dichos objetivos está vinculada con la actuación de la empresa.

Cuadro 3.1. Definiciones de los stakeholders y su evolución en el tiempo

Fuente: Adaptado de Mitchell et al. (1997) y Pedrosa (2009)

A pesar de su brevedad y simplicidad, la definición de grupo de interés que aportó Freeman en 1983, recuérdese que es aquella que postula como "*cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por los objetivos de la empresa*" se ha convertido en un referente de la literatura de los *stakeholders*, de ahí que muchas de las contribuciones posteriores sean variantes de la misma, adaptadas a los diferentes enfoques desde los que se analiza (económico, social, ético, comercial, etc.). A diferencia de otras definiciones, la propuesta de Freeman recoge implícitamente el carácter bidireccional de la relación entre la empresa y los diferentes grupos, así como la contribución de la misma a la consecución de los objetivos empresariales.

Esta definición nos permite comprender el funcionamiento de una organización, entendida desde la pluralidad de agentes que intervienen con intereses cambiantes, y a veces contrapuestos, y que tal como afirma el propio Freeman (1984), "*pueden tener un sinnúmero de formas y clasificaciones y que, además, estarán determinados en buena parte por las características y dimensiones de la empresa*".

Aunque no hay una única lista de grupos de interés, ni siquiera para una sola empresa (ya que cambian con el tiempo), los principales colectivos que suelen considerarse entre los grupos de interés son los siguientes: accionistas, proveedores, clientes, empleados y sociedad en general (instituciones financieras, educativas, autoridades...) (Spiller, 2000; Papasolomou et al., 2005). Esta situación ha provocado que diferentes autores hayan dedicado grandes esfuerzos a la identificación y clasificación de los mismos. Así, desde que en 1979, Evan y Freeman hicieran una primera distinción entre grupos de interés vitales, para la existencia o supervivencia de

la empresa, y los que, aun no siendo vitales, afectan o pueden ser afectados por su actividad, numerosos han sido los trabajos realizados por otros autores en esta misma línea.

Destacamos por su impacto y relevancia (las más citadas y referenciadas), las clasificaciones propuestas por Savage et al. (1991), Clarkson (1995) y Mitchell et al. (1997).

Savage et al. (1991) agrupan a los grupos de interés en cuatro categorías, dependiendo de dos dimensiones: potencial de cooperación o apoyo, y potencial para amenazar. Aquellos con un mayor nivel de apoyo y amenaza los denominan "*mixed blessing*" y los de menor nivel en ambas variables "*marginal*". Estos autores adjudican el nombre de "*supportive*" a aquellos grupos de interés con un alto grado de colaboración o apoyo y poco potencial de amenaza, y "*nonsupportive*" a aquellos otros que poseen una capacidad de amenaza elevada y, a su vez, poco grado de cooperación o colaboración.

Clarkson (1995), basándose en el nivel de riesgo, distingue entre grupos de interés primarios y secundarios. Según este autor, la empresa depende de los grupos de interés primarios para su supervivencia, mientras que los secundarios no son esenciales, pero pueden afectar o ser afectados por la organización.

Por último, en 1997, Mitchell y otros, para determinar el nivel de relevancia que poseen los grupos de interés en las organizaciones empresariales (entiende por relevancia: "*the degree to which managers give priority to competing stakeholders claims*") utilizan tres criterios:

- El poder de influencia.
- La urgencia de sus intereses.
- La legitimidad de estos mismos intereses.

De esta forma, los autores anteriormente citados, distinguen entre grupos de interés latentes, expectantes y definitivos dependiendo de la confluencia de uno, dos o tres de los atributos indicados. Ello marcará a su vez el nivel de relevancia (baja, moderada y alta) que para la dirección de la empresa tienen los mismos (a más atributos corresponde mayor relevancia).

Además de las tres clasificaciones anteriormente mencionadas existen otros intentos como el realizado por Accountability³⁰. Esta organización, de acuerdo con Krick et al. (2005), postulan que los grupos de interés pueden ser clasificados también por el tipo de relación que mantienen con la empresa. De esta forma, se podría distinguir entre los siguientes tipos de grupos de interés:

- a) Los que tienen o tendrán responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- b) Los que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea porque sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de *stakeholders* con influencia informal o con poder de decisión formal.
- c) Los que interactúan con la organización por cercanía, los internos, los de relaciones de larga duración, aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.
- d) Los que más dependen de la organización, como los empleados y sus familias, los clientes y los proveedores.
- e) Los que a través de estructuras regulatorias o culturales, representan a otras personas.

En el Cuadro 3.2 intentamos poner de manifiesto cómo la identificación y tipología de los diferentes grupos de interés sigue siendo un tema candente para la comunidad científica, hasta el punto de ser reconocido como una importante línea de investigación. Así, en consonancia con las propuestas de los autores anteriormente analizados, los recogidos en el citado Cuadro 3.2 incorporan nuevos elementos y criterios que permiten nuevas concepciones de agrupaciones de los grupos de interés.

³⁰ Creada en 1995, Accountability es una importante institución internacional no lucrativa que reúne a miembros y partners provenientes de más de treinta países y de los ámbitos de la empresa, la sociedad civil y el sector público. Su misión es la promoción de la rendición de cuentas en el ámbito del desarrollo sostenible.

Tipos de GI	Criterios	Referencias
Nucleares y satélites	Capacidad de influencia y urgencia	García Echevarria (1982)
Atractivo socioeconómicos vulnerable social, vulnerable económico y vulnerable socioeconómico	Nivel de apoyo social y económico	Whitehead et al. (1989)
Primarios y secundarios	Capacidad de influencia sobre las posibilidades de supervivencia	Clarkson (1995) Donaldson y Preston (1995)
Sociales y no sociales (primarios y secundarios)	Tipo de relación (directa/primaria o indirecta/secundaria) y capacidad de defensa (propia o no) de sus intereses.	Wheeler y Sillanpää (1997)
Organizacionales, comunitarios, reguladores y mediadores	Capacidad de influencia en el comportamiento medioambiental	Henriques y Sadorsky (1999)
Consustanciales, contractuales y contextuales	Naturaleza de la relación	IESE (2002)
Latentes (pasivos, discrecional y demandante), expectantes (dominante, peligroso y dependiente) y definitivos	Poder, legitimidad y urgencia	Vos (2003) Currie et al. (2009)
Reguladores, primarios externos, Primarios internos y secundarios	Tipo de relación	Buysse y Verbeke (2003)
Directos e indirectos	Tipo de relación	GRI (2006, 2007)
Internos y externos	Responsabilidad y relación con el entorno	Guerras y Navas (2007)
Organizacionales, normativos y sociales	Vinculación con la organización	Diez, Medrano y Díez de Castro (2008)
Estructurales, de gestión y complementarios	Tipo de procesos	Olcese, Rodriguez y Alfaro (2008)
Estratégicos y morales	Nivel de poder de influencia	Jiménez y Patermostro (2010)

Cuadro 3.2. Clasificación de los grupos de interés
Fuente: Elaboración propia

En cualquier caso, teniendo en cuenta que un mismo grupo de interés puede pertenecer a diversas categorías al mismo tiempo, cualquiera que sea la clasificación que se adopte, siempre existirá dentro de cada grupo, una categoría de grupos de interés genéricos y otra de específicos³¹ (Hoffman, 1994).

Los diferentes criterios de clasificación apuntados permiten, o deben permitir, a las organizaciones priorizar a sus grupos de interés, los cuales son ponderables, intercambiables, adaptables y, en ocasiones, únicos para cada organización, dependiendo del momento.

A este respecto, Granda y Trujillo (2011) proponen un conjunto de criterios en los que basar la decisión de priorizar la relación que se mantiene, o mantendrá, con los grupos de interés:

- El nivel o la capacidad de influencia o dependencia (actual y futura).
- Las expectativas y el nivel de interés en el compromiso, así como su voluntad en la participación.
- La tipología de la relación preexistente con el grupo de interés.
- El conocimiento de la organización y relación con el objetivo último del proceso de diálogo.
- El tipo de grupo de interés (público, interno, social, corporativo...).
- La dimensión geográfica del proceso.
- El contexto social.

En esta misma línea, con el objeto de priorizar los grupos de interés, Olcese et al. (2008) los clasifican en función del impacto y relevancia para la empresa, en críticos, básicos y complementarios. Los primeros tienen un impacto clave económico, fortalecen o influyen en la reputación, conceden o limitan licencias o accesos o crean el futuro del sector. Los básicos tienen un impacto medio en los resultados del negocio, que pueden afectar parcialmente a la reputación, pero que inciden de alguna manera en los procesos clave de la compañía. Y por último, los complementarios son los que tienen un impacto

³¹ Así, por ejemplo, dentro del grupo de interés de trabajadores, estarían los fijos y los temporales, hombres y mujeres, jóvenes y menos jóvenes.

mínimo económico, influyen escasamente en la reputación y pueden proveer de servicios o productos complementarios.

Esta fase de priorización permitirá identificar a la organización empresarial qué tipo de relación debe mantener con cada grupo de interés y así dar respuesta a las preguntas "para qué" y "cómo" relacionarse, que constituye el objetivo de la siguiente fase del proceso.

3.4. ¿Para qué y cómo se relacionan?

Bajo el enfoque dinámico y holístico propuesto, y siguiendo el proceso descrito anteriormente, el siguiente paso es determinar qué estrategias adoptará la empresa con cada uno de sus grupos de interés, el criterio que utilizará para considerar los intereses de los mismos y la manera de integrar éstos. Ello permitirá caracterizar el tipo de relación que mantiene con cada una de las partes interesadas (para qué se relacionan) y los mecanismos, de difusión y retroalimentación, empleados para ello (cómo se relacionan). Ambas cuestiones están íntimamente relacionadas, de ahí que hayamos optado por su análisis conjunto en este epígrafe, constituyendo el núcleo central del compromiso de la empresa con los grupos de interés, conocido en la literatura como *stakeholder engagement* (Phillips, 1997; Frooman, 1999; Greenwood, 2001; Gray, 2002; Deegan, 2002; Owen et al., 2000; Livesey y Kearins, 2002; Bauman, 1993; Evan y Freeman, 2004; Power, 2004; Kamoche, 2006; Greenwood, 2007).

La controversia surgida en torno a la participación de los grupos de interés en la gestión de las organizaciones³² no ha sido obstáculo para intentar caracterizar y clasificar, atendiendo a diferentes criterios, el tipo de relación que las mismas mantienen con los grupos de interés identificados. Destacamos entre otras, por su interés en la práctica empresarial, la propuesta por el Institute of Social and Ethical Accountability³³

³² Mientras que autores como Collins et al. (2005), Dowling (1988) o Moffitt (1994) resaltan los riesgos de dicha participación, hay otros autores (Hart y Milstein, 2003; Hart y Sharma, 2004; Clarkson, 1995; Rowley, 1997; Huse y Eide, 1996) que defienden la contribución de los grupos de interés a la generación de valor y sostenibilidad de las organizaciones.

³³ En colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Stakeholder Research Associates Canada Inc han elaborado el manual "The Stakeholder Engagement Manual",

(Serie AA1000), que establece diferentes niveles de relación, dependiendo del tipo de comunicación establecida y el objetivo a alcanzar (seguimiento, información, contractual, consulta, convocatoria, colaboración y delegación) (ver Cuadro 3.3). A su vez, según el grado de participación de los grupos de interés en las decisiones de la empresa, distingue entre relación unidireccional (la empresa informa por sí misma a sus grupos de interés los aspectos que preocupan), bidireccional sin participación ni verificación (la empresa pregunta y los grupos de interés responden) y bidireccional con participación en los procesos de toma de decisiones.

para dar respuesta a numerosos y diferentes interrogantes en el ámbito de la relaciones con los grupos de interés.

La RSE en el sector hotelero español. Estudio de casos múltiples

Nivel	Meta	Comunicación	Naturaleza de la relación	Herramientas o Actuaciones
Hacer un seguimiento	Seguimiento de las opiniones de los grupos de interés.	Unilateral: de los grupos de interés a la compañía.	No hay relación	Medios de comunicación, Internet, informes y entrevistas.
Informar	Informar o educar a los stakeholders.	Unilateral: de la compañía a los stakeholders sin invitación a responder.	Relación a corto plazo	Boletines y cartas. Folletos, informes y sitios de internet. Discursos, conferencias, presentaciones públicas. Días de visitas a las instalaciones. Giras de presentaciones y exhibiciones públicas. Comunicados y conferencias de prensa, publicidad, lobby.
Realizar transacciones	Trabajar conjuntamente en una relación contractual, en la que un socio dirige los objetivos y provee los fondos.	Bilateral limitada: el desempeño se determina conforme a los términos del contrato.	El contrato establece los términos de la relación.	Asociaciones público-privadas e iniciativas de financiación privada. Subvenciones y marketing de causa.
Consultar	Obtener información y feedback de los stakeholders para informar decisiones internas.	Bilateral limitada: la compañía formula preguntas y los stakeholders responden.	Relación a corto o largo plazo.	Encuestas, reuniones de grupo, evaluaciones de desempeño, reuniones individuales, reuniones públicas y talleres, foros de asesoramiento, feedback online y foros de debate, sondeos de opinión.

Convocar	Trabajar directamente con los grupos de interés para asegurar que se comprendan bien sus inquietudes y que se las considere en las decisiones.	Bilateral o de dirección múltiple entre la compañía y los stakeholders. El aprendizaje es mutuo. Los stakeholder y la compañía toman medidas individualmente.	Relación puntual o de largo plazo.	Foros de múltiples stakeholders, paneles de stakeholders, procesos de creación de consenso, procesos de participación en la toma de decisiones.
Colaborar	Asociarse o establecer una red de stakeholders para desarrollar soluciones consensuadas y planes de acción.	Bilateral o de dirección múltiple entre la/s compañía/s y los stakeholders. Ambas partes participan en el aprendizaje, la negociación y la toma de decisiones. Los stakeholders trabajan para tomar medidas.	A largo plazo.	Proyectos conjuntos, iniciativas, asociaciones voluntarias de dos partes o de múltiples stakeholders.
Delegar	Delegar en los stakeholders la toma de decisiones sobre un tema particular.	Nuevas formas organizaciones de rendición de cuentas: los stakeholders tienen un rol formal en el gobierno de una organización o las decisiones se delegan a los stakeholders.	A largo plazo.	Incorporación de los stakeholders a la estructura de gobierno.

Cuadro 3.3. Niveles de relación con los grupos de interés
 Fuente: Krick et al. (2005)

En general, las relaciones de bajo nivel, tales como las de seguimiento e información, pueden resultar adecuadas para abordar desafíos menores en el comportamiento y la estrategia de los grupos de interés y las compañías, mientras que las de nivel superior tiene el potencial de permitir cambios y transformaciones más grandes, así como de superar desafíos más sistemáticos y profundos en la gestión de los impactos corporativos, o temas de sostenibilidad. No obstante, esto no significa que, por ejemplo, la provisión de información a los grupos de interés no sirva para generar cambios significativos en su relación con ellos y en su comportamiento. De hecho, las compañías suelen combinar enfoques de distintos niveles, de manera que la información constituye una parte esencial de las relaciones de niveles superiores, tales como las de consulta o de colaboración.

En este mismo sentido, Olcese et al. (2008) proponen diferentes clasificaciones dependiendo del criterio utilizado (ver Figura 3.2). Así pues, atendiendo al impacto de las mismas, distinguen entre las relaciones esenciales o básicas (atención de consultas y reclamaciones, estudios de satisfacción, promoción, etc.) y las relaciones más complejas, que requieren un mayor compromiso e integración con los grupos de interés (benchmarking, proyectos de mejora, alianzas, etc.). Además, atendiendo a las actuaciones que se realizan con los diferentes grupos de interés, los mismos autores distinguen diferentes tipos de relación: información, prospecciones y análisis, acciones comerciales y postcomerciales, acciones de desarrollo y actuaciones avanzadas.



Figura 3.2. Tipologías de las relaciones con los GI
 Fuente: Adaptación de Olcese et al. (2008)

Esta tipología permite a las organizaciones, tal y como apuntan sus autores, elaborar lo que denominan una *matriz conceptual del marco de relaciones*, que refleje el modelo de relación y diálogo con los diferentes grupos de interés y, además, donde se aprecien los cambios en la naturaleza de las relaciones con los mismos, respondiendo a los cambios del entorno.

Otra clasificación es la propuesta por Savage et al. (1991), de acuerdo con la clasificación de los grupos de interés recogida en el apartado anterior. Según el potencial para la amenaza o para la colaboración y el apoyo que tiene cada grupo de interés con respecto al objetivo de la empresa, estos autores distinguen cuatro tipos de estrategias para relacionarse con ellos, a saber: de implicación, de control, de defensa y de colaboración. La relación de implicación responde a un alto nivel de colaboración y bajo nivel de amenaza, por lo que la estrategia más adecuada sería tener en cuenta los intereses de todos los afectados por la actividad empresarial. La de control implicaría una baja cooperación y amenaza de los grupos de interés, siendo por tanto la estrategia

más recomendable centrar la atención en esos grupos de interés marginales. La de defensa es aquella que pretende protegerse de los grupos de interés agresivos, los cuales suponen un alto riesgo para la empresa, por su elevado nivel de amenaza y bajo nivel de colaboración. Por último, la relación de colaboración se basa en intensificar o tratar de maximizar la interacción con los grupos de interés, que a pesar de tener un alto nivel de colaboración, constituyen una importante amenaza para la empresa.

Por su parte Katsoulakos y Katsoulacos (2007) consideran que, tras la identificación de los grupos de interés clave para la compañía, y la definición de sus características fundamentales, éstas determinarán el tipo de relación que la empresa puede entablar con cada uno ellos. En esta línea distinguen entre relaciones participativas, de asesoramiento, colaborativa, informativas y de defensa.

En cualquier caso, independientemente del tipo de relación (sin o con influencia) el alcance y el contenido de la participación de los grupos de interés pueden ser muy diferentes (Viviani, 2006; Harris, 2007). Aquella puede ser temporal, que desaparece cuando finaliza la acción extraordinaria a la que está vinculada, o tener carácter permanente. Además puede afectar a una determinada área de la empresa, o a la empresa en su conjunto.

En función del tipo de relación y de la relevancia que para la empresa tiene cada grupo de interés, ésta utilizará diferentes mecanismos o herramientas de diálogo y de comunicación. Granda y Trujillo (2011), conforme a la clasificación propuesta por el Institute of Social and Ethical Accountability referenciada anteriormente, agrupa dichos mecanismos en tres categorías, que van desde un enfoque marginal, y de no intervención, a un enfoque de integración total en la toma de decisiones (ver Cuadro 3.4), distinguiéndose entre los mecanismos unidireccionales, aplicables generalmente a los grupos de interés menos relevante o con menor capacidad de compromiso; los bidireccionales, que contemplan un intercambio de información con los grupos de interés de mayor relevancia (desde la información activa a las consultas); y las herramientas integradoras, que permiten la integración de los grupos de interés en los procesos de toma de decisiones de la compañía.

Tipo de mecanismos	Relevancia grupos de interés	Recursos/Herramientas/Mecanismos	Relación con los grupos de interés
Unidireccionales	-	Informes/Memorias/Reports Folletos Sesiones Jornadas/Congresos/Conferencias	Unidireccional
Bidireccionales	↓	Entrevistas/Cuestionarios Reuniones periódicas Estudios de satisfacción Buzón/tablón de sugerencias e ideas	Bidireccional sin participación ni verificación
Integradores	∨ +	Talleres monográficos Paneles de stakeholders Portal/Plataforma de comunicación y diálogo Proyectos Acuerdos/convenios/Alianzas Equipos de trabajo	Bidireccional con participación directa o indirecta

Cuadro 3.4. Los tipos y los mecanismos de relación con los grupos de interés
Fuente: Elaboración propia

Los mecanismos unidireccionales son aplicables generalmente a aquellos grupos de interés menos relevantes para la organización, o con menor capacidad de compromiso. Se trata generalmente, bien del control de la información que emite el grupo de interés (a través de medios públicos) o del establecimiento de cauces informativos hacia el grupo de interés (boletines o comunicación corporativa).

Los mecanismos bidireccionales incluyen herramientas mucho más complejas que las unidireccionales, ya que contemplan la posibilidad de un intercambio informativo y varían en un rango desde la información activa a las consultas (encuestas, paneles, etc.). Con ellas se pretende trabajar junto a los grupos de interés para conocer e integrar sus expectativas en el desarrollo de la actividad de la organización (de manera limitada). Con frecuencia son los más indicados para los niveles más críticos de los

grupos de interés, aunque es preciso gestionar sus riesgos y oportunidades de manera correcta para garantizar el máximo nivel de éxito.

Las herramientas integradoras, como la palabra indica, permiten la integración de los grupos de interés en los procesos de toma de decisiones de la compañía. Incluyen procesos de asesoramiento y participación directa en relación a algún aspecto de la actividad de la organización, o incluso en la delegación de algún tipo de actividad. La complejidad de algunas de estas herramientas las convierte en elementos claramente característicos de organizaciones con una sólida madurez en RSE, y diálogo con los grupos de interés, identificando estos últimos como un elemento realmente esencial en su modelo de negocio. Del amplio abanico de posibilidades con las que cuentan las empresas para relacionarse con sus grupos de interés destacamos, por su especificidad, operatividad e idoneidad para este nivel de integración: los estudios de las expectativas y percepciones de los grupos de interés a través de encuestas regulares a los mismos, las auditorías de RSE, los paneles y talleres monográficos con los grupos de interés, los equipos de trabajo conjuntos empresa-grupos de interés, así como, los convenios de colaboración, entre otros.

Con la elaboración de este Capítulo 3 y con la dedicación exclusiva del mismo al estudio de la teoría de los grupos de interés y su relación con la responsabilidad social empresarial, esperamos haber refrescado los conocimientos que el lector de este trabajo poseía sobre los pilares básicos de nuestro estudio: los grupos de interés por sí mismos y la responsabilidad social empresarial. Dado que como ya se dijo desde el Capítulo 1 nuestro propósito general es el análisis de la aplicación real que de la RSE, bajo el prisma de la teoría de los grupos de interés, se realiza en el sector hotelero español, dedicaremos el próximo de nuestros capítulos a la integración de nuestras tres variables de estudio básicas: RSE, grupos de interés y sector hotelero.

SECTOR HOTELERO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

CAPÍTULO 4

4.1. Introducción

Como habíamos hecho mención en los inicios de nuestro trabajo, desde un primer momento (ver epígrafe 1.1.: "*Justificación del tema elegido*"), teníamos la percepción clara de que nuestro estudio empírico debería centrarse en el subsector turístico de mayor importancia, no tanto por su volumen de negocio, sino por el hecho de ser el verdadero eje vertebrador de toda actividad turística: nos referimos, evidentemente, al subsector hotelero. Aunque esta percepción inicial estaba debidamente fundamentada en los escarceos previos que todo investigador hace antes de elegir definitivamente el tema de investigación, es ahora cuando explicitaremos los datos concretos que nos llevaron a tomar dicha decisión. Sin embargo, y antes de adentrarnos en dicha misión, hemos de decir que esperamos que el lector comprenda que no es objetivo principal de nuestro estudio el aportar en el mismo una historia y/o una evolución del sector hotelero, sino sólo, reflejar aquellos datos imprescindibles que le hagan comprender que la decisión está razonablemente justificada desde un punto de vista social, temporal y económico. Por otra parte, sí que es nuestra misión poner en conexión la importancia del sector hotelero, concretamente en el caso español, con sus influencias, ya sean estas positivas o negativas, sobre aspectos tales como el medioambiente, la sociedad, la economía, etc. En pocas palabras, sí que debemos ahondar en nuestro estudio, en la repercusión que la actividad turística desarrollada por los hoteles tiene sobre los aspectos anteriores y cómo éstos afrontan dichos impactos, es decir, cómo gestionan su responsabilidad social corporativa.

Como se ha mencionado anteriormente (ver Capítulos 1 y 2), el concepto clásico de desarrollo y crecimiento económico se ha visto superado en las últimas décadas debido a una nueva consciencia, cada vez más global, sobre la importancia de que dicho crecimiento y desarrollo esté acompañado de un interés manifiesto hacia aspectos como los sociales y los medioambientales. La superación de este concepto clásico dio lugar al término *desarrollo sostenible* como un nuevo y ambicioso objetivo para guiar a la humanidad en su afán de supervivencia y crecimiento. Por desarrollo sostenible debe entenderse según el Informe Brundtland (1987) aquel que *"satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades"*. En definitiva, no deja de ser un proceso de transformación productiva en el cual la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y el cambio institucional se armonizan, y refuerzan el potencial presente y futuro con el propósito de atender a las necesidades y aspiraciones humanas (Carvalho, 1993).

El turismo como actividad económica que es, incluso de primera índole en muchos países como, por ejemplo España, no ha podido ni puede ser ajeno a esta nueva concepción que impregna, actualmente, todo el mundo de los negocios sean éstos del tipo que sean. Tanto es así que ya en 1993, la Organización Mundial del Turismo (OMT), a partir del Informe Brundtland (1987), definió por primera vez el concepto de turismo sostenible como aquel que *"atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras, y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida"*.

Como puede observarse en esta definición, así como en las recogidas anteriormente en diferentes documentos y declaraciones (ver, por ejemplo, Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial, Declaración de la Haya sobre turismo, etc.), la interdependencia entre crecimiento económico y conservación ambiental, y la necesidad de una distribución equitativa de sus beneficios, configuran principios fundamentales en los que debe basarse el desarrollo turístico sostenible. También se desprende de la

definición de la OMT, que este nuevo planteamiento para la actividad turística implica la necesidad de dar respuesta al cambio de escenario que se viene observando en los últimos años, lo que exige un nuevo modelo turístico no sustentado, al menos en exclusividad, sobre los parámetros tradicionales del crecimiento cuantitativo de la demanda turística (Pulido, 2004), sino resaltando también el papel del entorno natural y de las variables sociales en el desarrollo de cualquier actividad turística. Qué duda cabe que esto requiere del esfuerzo de todos los agentes implicados, apostando por la sostenibilidad como elemento fundamental del desarrollo turístico, pero también porque dicho esfuerzo se extienda a todos los subsectores de la actividad turística, entre ellos, como no, el hotelero, al que dedicaremos nuestras reflexiones en el presente capítulo.

En definitiva, y como acabamos de mencionar, dedicaremos el Capítulo 4 de nuestro estudio a realizar una breve introducción sobre los aspectos cuantitativos y cualitativos más relevantes del sector hotelero español; a introducir cómo pueden afrontar su responsabilidad social y cómo ello influye en el desarrollo de sus actividades; a analizar los impactos económicos, sociales y medioambientales de estas actividades, etc. Finalmente, concluiremos con las principales reflexiones que la elaboración del mismo nos haya sugerido.

4.2. El sector hotelero: el caso español

Dentro del conjunto de medios de alojamientos turísticos, Mestres (1999) definió al sector hotelero como aquel que *"comprende todos aquellos establecimientos que se dedican, profesional y habitualmente, a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio con o sin otros servicios de carácter complementario (hotel, apartahotel, motel, hostal, pensión, etc.)"*. Junto a la función principal productiva de prestar alojamiento a los clientes reflejada en la anterior definición, los hoteles generalmente también realizan un amplio conjunto de otras actividades con objeto de facilitar una serie de servicios complementarios, caracterizados éstos por su enorme heterogeneidad, tanto porque requieren gran diversidad de recursos (materiales, humanos, formativos, administrativos, etc.), como porque contribuyen en proporciones diferentes al resultado global de la unidad económica.

La trayectoria del sector hotelero español ha experimentado un aumento significativo y sostenido durante muchas décadas. Durante los años 60, coincidiendo con el auge turístico que experimenta el país, el número de plazas hoteleras se multiplicó casi por cuatro, y desde los setenta hasta mediados de los noventa se duplicó (Delgado y Saíz, 2000). A partir del año 2000, la oferta hotelera ha mantenido un crecimiento constante siendo la tasa de crecimiento acumulado durante el periodo comprendido entre 2000 y 2008 de 5,8% con un repunte especialmente pronunciado durante el periodo de 2003 a 2004 del 7,3% (Informe de Mercado Turístico e Inversión Hotelera, 2010). Por el contrario, el incremento más débil de de la oferta se registró en el último año donde el número de plazas sólo creció un 2,8% por cuestiones derivadas de la difícil situación económica a nivel mundial. En la actualidad, como se puede observar en la Tabla 4.1 y en los Gráficos 4.1 y 4.2, el sector hotelero con sus más de 15.000 establecimientos y casi 200.000 profesionales es uno de los pilares fundamentales del sistema turístico español, ocupando una de las primeras posiciones en cuanto al número global de establecimientos y oferta de plazas a nivel mundial.

Comunidad	Total Establecimientos	Total Plazas	Total Personal Empleado
TOTAL	14.838	1.398.900	188.941
Andalucía	2.382	243.711	31.107
Aragón	807	38.505	4.472
Asturias	607	24.115	2.762
Baleares	708	183.436	24.166
Canarias	502	209.607	34.589
Cantabria	362	16.716	2.307
Castilla y León	1.387	59.577	7.742
Castilla-La Mancha	825	34.052	3.935
Cataluña	2.077	224.165	28.792
Valencia	1.001	122.175	14.853
Extremadura	390	18.094	2.450
Galicia	1.543	62.701	7.395

Madrid	1.167	100.775	14.972
Murcia	189	17.522	2.543
Navarra	259	10.923	1.511
País Vasco	465	25.054	4.164
Rioja (La)	141	6.031	852
Ceuta	14	898	178
Melilla	11	846	153

Tabla 4.1. Establecimientos hoteleros por comunidades autónomas
Fuente: INE , 2010. Encuesta Ocupación Hotelera.

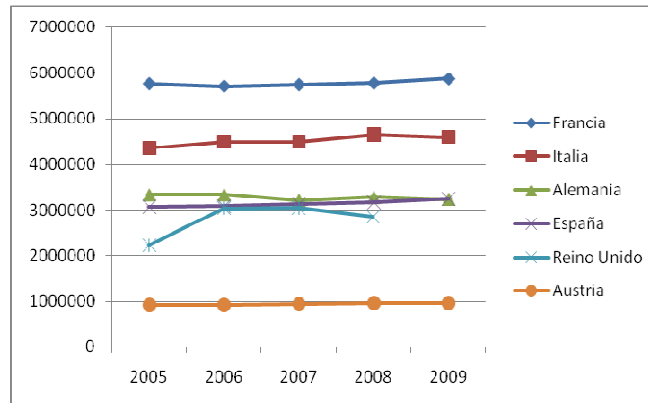


Gráfico 4.1. Oferta plaza hotelera: Principales países europeos

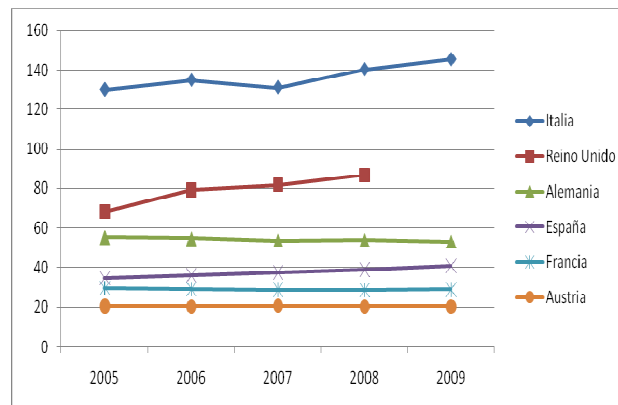


Gráfico 4.2. Nº Establecimientos hoteleros: Principales países europeos
Fuente: Eurostat, 2010. Elaboración Propia a partir de datos de Eurostat, 2010.

En el siguiente gráfico, es decir el número 4.3., se muestra la distribución del número de establecimientos hoteleros, de las plazas ofertadas y del personal empleado por los mismos según las diferentes categorías existentes: de una a cinco estrellas de oro para hoteles, y de una a tres estrellas de plata para los hostales y pensiones.

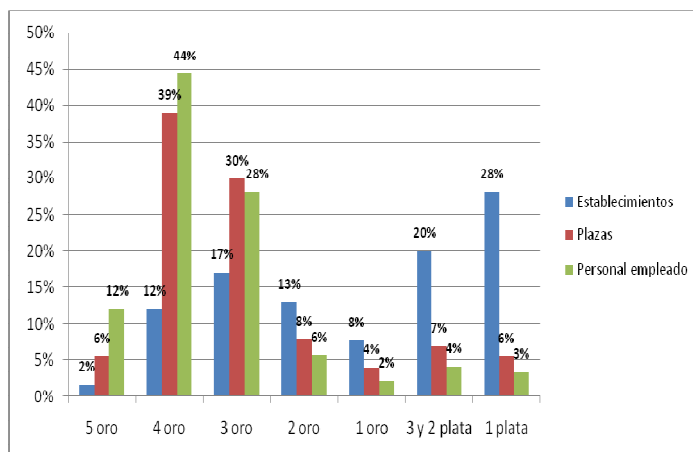


Gráfico 4.3. Establecimientos, plazas y personal empleado según categoría del establecimiento
Fuente: Elaboración propia a partir de INE, 2010

No obstante, a pesar del incremento global de la oferta hotelera, el comportamiento y el punto final de desarrollo alcanzado no han sido iguales en las distintas categorías, lo que quizás merezca alguna reflexión algo más concreta por nuestra parte. Así, si nos centramos en la distribución final por establecimientos alcanzada a fecha de octubre de 2010, se puede observar un claro predominio del número de hostales y pensiones, copando entre estas dos categorías el 48% del conjunto de establecimientos hoteleros a nivel nacional. Sin embargo, para que la reflexión anterior nos transmita una imagen fiel de la oferta hotelera española debe ser complementada con datos sobre la capacidad de acogida de los distintos establecimientos, dado que la dimensión media de los mismos está relacionada

positivamente con su categoría (Delgado y Saíz, 2000). Si centramos el análisis que estamos realizando no en el número de establecimientos sino en el número de plazas ofertadas por los mismos, podremos observar en el Gráfico 4.3. cómo casi las tres cuartas partes (concretamente el 72%) de las plazas hoteleras españolas pertenecen a hoteles de 3 o 4 estrellas, porcentaje que llega a ser del 78% si sumamos los hoteles de cinco estrellas.

Si nos referimos al número de personas empleadas, podremos observar en el gráfico que estamos analizando cómo el 84% de las personas empleadas en la hotelería española desarrolla su actividad en los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas. El hecho de que hayamos comentado estos datos referidos al número de establecimientos, a las plazas ofertadas y al número de empleados no es tangencial en nuestra investigación, nos explicamos: el objeto principal de nuestra investigación, como ya es conocido, está referido a la RSE del sector hotelero, dicha RSE tiene mucho que ver, por ejemplo, con los impactos medioambientales de dicho sector y también, cómo no, con la política retributiva, social, de conciliación, etc. que desarrollan; siendo como son los porcentajes expresados anteriormente qué duda cabe entonces, que no siendo despreciables el resto de establecimientos, la eficacia y la eficiencia que han de estar presentes en cualquier investigación aconsejarán que se dediquen la mayor parte de los esfuerzos a aquellas categorías hoteleras que más impacto pueden tener sobre las variables antes mencionadas. Éste, y otros argumentos que expondremos posteriormente, determinaron en gran medida, como podrá observar el lector más adelante, la elección del objeto de análisis empírico de nuestro estudio.

Por otra parte, consideramos necesario en este momento realizar alguna aportación referida al tipo de propiedad que rigen los establecimientos hoteleros en España. En este sentido, el sector hotelero está marcado por la iniciativa individual o familiar siendo muy significativo el número de PYMES presentes en el mismo, en particular microempresas, es decir, empresas con menos de 10 empleados (INE 2003a y Ayuso, 2003). Este dato de alta presencia de pequeñas empresas en la hotelería española parece contrastar con la tendencia observada a nivel internacional en los últimos años, que no ha sido otra que la reducción en el número de establecimientos y el incremento en el tamaño y la capacidad. Ello está dando lugar a que la forma de explotación hotelera (franquicia, contrato de gestión, arrendamiento, gestión de una filial

y gestión directa) esté variando a favor de diversas formas de abanderamiento por las grandes cadenas hoteleras, destacando en especial los contratos de gestión y de arrendamiento (Delgado y Saíz, 2000). Dado que acabamos de introducir el concepto de cadena hotelera, estimamos que es necesario recordar al lector que por la misma se entiende a la empresa que engloba con una *gestión unificada* a un número determinado de hoteles distribuidos en distintas zonas geográficas (ACHE, 1999)³⁴.

Las circunstancias generales, y específicas para el caso español, referidas a la propiedad del negocio hotelero también son relevantes para nuestra investigación. Intentaremos explicar esta relevancia con dos argumentos:

1. Observamos en su momento que existían negocios familiares que en el diseño de su estrategia empresarial optaban claramente como política competitiva por el cuidado ambiental como estrategia de diferenciación frente a sus competidores. Quizás el caso que más nos llamó la atención en esos momentos fue la cadena Fuerte Hoteles, negocio hotelero andaluz y familiar que se ha diferenciado en los últimos años por una, podríamos decir, exquisita política medioambiental en sus establecimientos constituyéndose así en un referente para el resto de hoteles tanto a nivel nacional como internacional (ver capítulo 6). No nos resistimos a emitir lo que quizás sea un juicio de valor por nuestra parte pero que creemos que puede ser confirmado con datos y con hechos, y este juicio no es otro que el significativo éxito que dicha cadena ha tenido mediante la implantación de esta estrategia medioambiental. Nos consta, que la dirección de Fuerte Hoteles apuesta en estos momentos decididamente por la ampliación y aplicación efectiva del concepto más amplio de RSE.

2. El lector habrá podido observar que en la definición de cadena hotelera hemos destacado las palabras gestión unificada, este comportamiento viene justificado por las implicaciones que tiene o puede tener esta gestión única o centralizada. Dicho esto, y sabiendo como sabemos que los temas relacionados con la RSE son considerados desde hace algún tiempo como claves y estratégicos por muchas de estas cadenas (por ejemplo, Meliá Hotels International, NH Hoteles, Paradores de Turismo, etc.), el hecho de que la RSE esté sometida a una gestión unificada no deja de ser significativo y relevante para nuestra investigación; y lo que es más importante, para la expansión

³⁴ Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (ACHE)

efectiva de dicha RSE a cada uno de los establecimientos que conforman estas cadenas pudiendo significar esto un mayor éxito en la disminución de impactos medioambientales, en la aplicación de políticas sociales, en la mejora del rendimiento económico, etc.

Las observaciones que acabamos de realizar estarán presentes, como no, en la determinación de los objetos de análisis empírico de nuestra investigación.

Aportaremos a continuación una breve sinopsis de la situación de las cadenas hoteleras españolas. Si observamos la Tabla 4.2., en la que se incluyen las 10 principales a fecha de febrero de 2010 así como las unidades alojativas gestionadas por las mismas, podremos concluir que del total de establecimientos hoteleros existentes en España³⁵, actualmente más del 12% son gestionados por alguna de ellas (Informe de Mercado Turístico e Inversión Hotelera, 2010). En cuanto a las unidades alojativas también se puede deducir de la citada tabla cómo entre estas 10 cadenas suman 135.539 unidades lo que representa casi un 18% de las mismas a fecha de octubre de 2010.

Ranking de las 10 primeras cadenas hoteleras en España			
	Cadena	Establecimientos	Habitaciones
1	SOL MELIÁ Hotels & Resorts	152	36.137
2	NH Hoteles	177	21.455
3	BARCELÓ Hotels & Resorts	50	13.209
4	RIU Hoteles	44	12.934
5	IBEROSTAR Hotels & Resorts	35	10.075
6	HUSA Hoteles	90	9.122
7	BEST Hoteles	28	8.602
8	H10 Hoteles	30	8.200
9	AC Hoteles	78	7.920
10	ACCOR Hoteles	68	7.885

Tabla 4.2. Principales cadenas hoteleras españolas en 2010.
Fuente: Hostelmarket (2010)

³⁵ Según la consideración de establecimiento hotelero por el Informe de Mercado Turístico e Inversión Hotelera, existen un total de 6.159 establecimientos hoteleros y 780.995 habitaciones en 2009.

Aportamos para finalizar este breve resumen, el Gráfico 4.4. donde se explicita la cuota de mercado que ostentan actualmente las principales cadenas hoteleras.

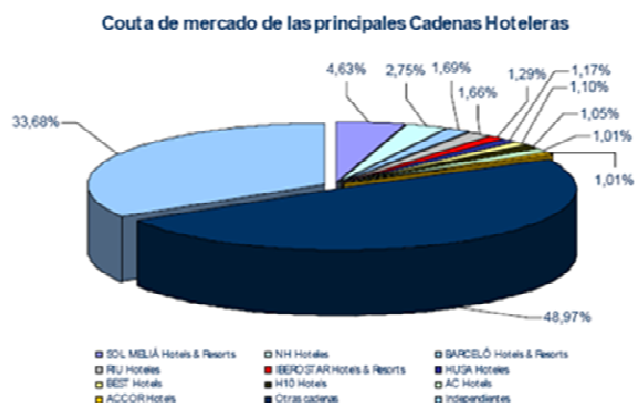


Gráfico 4.4. Cuota de mercado de las principales cadenas hoteleras
Fuente: Hostelmarket

Para ir terminando esta breve exposición de algunas de las características de la hotelería española que pueden incidir de alguna u otra manera en el grado de aplicación de los conceptos y políticas propias de la RSE, queremos hacer referencia a la tipología de los hoteles. Se comprenderá fácilmente que la ubicación física del establecimiento hotelero puede condicionar de forma sustancial, por ejemplo, su grado de impacto ambiental. La contaminación acústica es una variable a controlar de forma importante por parte de los hoteles urbanos, mientras que dicho tipo de contaminación será menos relevante en hoteles rurales aislados de núcleos urbanos. Igual podríamos decir del favorecimiento de la actividad en un emplazamiento con encanto natural pero escaso desarrollo económico que puede ser, en términos relativos, mucho más significativo para la hacienda local de un pequeño municipio que para la hacienda de una importante urbe.

Al hilo de los comentarios del párrafo anterior hemos de decir que los hoteles vacacionales en España suponen el 80% de la oferta total, aunque también es justo

destacar que en los últimos años se viene observando una tendencia a la disminución de este porcentaje a favor de los hoteles urbanos.

Por otro lado, aunque aún refiriéndonos a la ubicación de los establecimientos hoteleros, la multilocalización, internacionalización y/o dispersión geográfica de cada una de las unidades de negocio de las cadenas hoteleras es un importante condicionante de gestión que debe ser considerado para salvaguardar la sostenibilidad del negocio. Esta situación conlleva que el área de vulnerabilidad social de la empresa se incremente aumentando así la necesidad y carácter estratégico de la RSE en los procesos de expansión. De este modo, para lograr el éxito y consolidación de la expansión hotelera, y dadas las características básicas de esta actividad, el establecimiento hotelero debe llevar a cabo una gestión socialmente responsable que garantice el respeto a la cultura local, la contribución a la mejora del desarrollo económico, el cumplimiento de la legislación aplicable y el cuidado medioambiente, entre otros, de las localidades elegidas para operar. Así, fortalecerán el desarrollo sostenible y generará confianza mutua entre la cadena hotelera y la sociedad, aportando progreso económico, medioambiental y social reduciendo al mínimo las dificultades que el desarrollo de la actividad hotelera pueda causar. Recientemente, concretamente en Junio de 2011, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) ha emitido un informe denominado *Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales* en el que se exponen las directrices de RSE para empresas multinacionales cuya principal característica es su marcado carácter de internacionalización. Aunque el referido documento se centra fundamentalmente en las multinacionales, pretendemos sirva de ejemplo para demostrar la gran importancia que desde reputados organismos se da al desarrollo de una adecuada gestión socialmente responsable en los procesos de expansión, internacionalización o, en su caso, a aquellas empresas caracterizadas por su amplia dispersión geográfica. En España, la distribución geográfica de la actividad hotelera es desigual, casi el 62% de las plazas se concentran en cuatro Comunidades Autónomas: algo más del 28% en los dos archipiélagos (13,11% en Baleares y 15% en Canarias), 16% en Cataluña y 17,42% en Andalucía. Por otro lado, en cuanto a la presencia en el extranjero, el siguiente Cuadro 4.1., que contiene el ranking Hosteltur de presencia en el extranjero 2010, refleja que la oferta en otros países de las cadenas españolas, en su conjunto, ha crecido respecto al año 2009. Así ha pasado de contabilizar un total de 864

hoteles y 224.450 habitaciones distribuidas en otros países a 901 establecimientos y 232.302 unidades alojativas en 2010.

Nº	HOTELERA	ESTABLECIMIENTOS		HABITACIONES	
		2010	2009	2010	2009
1	SOL MELIA	144	145	41.316	40.973
2	NH HOTELES ¹	219	216	37.869	37.091
3	BARCELO	133	130	33.635	32.542
4	RIU HOTELS	63	57	27.342	24.670
5	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	65	63	21.304	23.427
6	BE LIVE HOTELS ² ▲1	21	23**	8.737	8.024**
7	BAHIA PRINCIPE ▼1	15	13	8.492	8.258
8	OCCIDENTAL HOTELS	19	19	6.624	6.851
9	FIESTA HOTEL GROUP	17	16	6.411	5.549
10	GRUPO HOTUSA ▲2	38	37	3.468	3.201

Cuadro 4.1. Las diez cadenas españolas con mayor presencia internacional.
Fuente: Hosteltur, 2010

Por último, deseamos aportar en nuestro trabajo algunos comentarios en cuanto a la coyuntura y estructura del sector hotelero español que pensamos pueden ser relevantes a la hora de afrontar unas políticas adecuadas de RSE. Nos referimos en concreto a problemas de tipo estructural (deterioro de los destinos turísticos de sol y playa, calidad y formación de recursos humanos, sobreoferta hotelera, etc.) que en los últimos diez años se han traducido en una pérdida continuada de competitividad de esta industria tan importante para España. Cualquier análisis realizado al respecto (ver, por ejemplo, Informe de Mercado Turístico e Inversión Hotelera (2010)) pone de manifiesto que dicha pérdida de competitividad puede estar asociada a la falta de una gestión verdaderamente sostenible y viable en el medio y largo plazo. Hablando de coyuntura económica la situación de contracción económica en la que se encuentra inmersa la economía española, junto con las primeras economías mundiales, está provocando que el sector hotelero español esté atravesando por uno de sus peores momentos (descenso del número de viajeros, caída de las pernoctaciones, disminución de estancia media, etc.) si bien es verdad que los últimos datos del 2011 parecen mostrar una cierta recuperación (ver, por ejemplo, Estudio Sectores de DBK. Establecimientos Hoteleros

(2011); Índice OHE Verano 2011). Esta situación, que todos ansiamos que sea meramente coyuntural, no deja de ser interesante para abordar una investigación sobre la RSE. Desde que comenzó la crisis financiera actual, momento en el cual ya estábamos desarrollando nuestro trabajo de investigación, comprendimos que, fuese cual fuese la metodología a emplear en la misma, una de las conclusiones que deberíamos obtener era si las situaciones de crisis afectan, ya sea positiva o negativamente, al desarrollo de la RSE en las entidades hoteleras. El lector podrá observar las conclusiones obtenidas en los Capítulos 6 y 7 de nuestro trabajo.

Por todas las razones expuestas en el presente epígrafe juzgamos que la industria turística, y concretamente la hotelera, tiene y debe jugar un papel clave en la promoción del desarrollo sostenible en su más amplio sentido, para lo que es necesario asumir mayores niveles de compromiso e implicación con el mismo.

No obstante, la respuesta a nivel mundial es todavía, a nuestro juicio menor a la deseable, y el proceso de evolución y sensibilización por estos temas es igualmente lento. En el intento de justificar esta lentitud se esgrimen razones como la gran heterogeneidad de sus grupos de interés, la fragmentación y atomización que supone el gran número de pequeñas y medianas empresas a lo largo de toda la geografía mundial y el que en ocasiones muchas de ellas cuenten con pocos recursos.

A pesar de los problemas señalados con anterioridad, y si se nos permite la licencia, nos gustaría dejar por escrito que dadas las características personales y profesionales de los participantes en esta investigación dichas dificultades no deben constituir más que eso: una dificultad, pero para nada insalvable dado los grandes beneficios que pueden obtenerse si logramos superarlas. En definitiva, los autores de este trabajo proponen que todas las instituciones y empresas que incidan de alguna manera en la actividad hotelera adopten un reto en su labor presente y futura (nos consta que muchas de ellas así lo hacen ya) que sea el lograr que el mayor número posible de empresas del sector sean más sensibles a la necesidad de instaurar y priorizar políticas económicas, sociales y medioambientales que debidamente complementadas y coordinadas con las que se desarrollen en el mismo sentido por parte de la administración pública, seguro que garantizan un futuro más que halagüeño y sostenible de la principal industria de nuestro país. Ejemplos de políticas aplicables a tal fin, muchas de ellas con fehaciente demostración empírica, están siendo ya aplicadas en

muchas de las cadenas y establecimientos hoteleros que operan en el territorio español. A presentarlas, haciendo referencia a la importancia de las mismas, dedicaremos nuestros siguientes esfuerzos en esta investigación.

4.3. La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero

Como es de sobra conocido por cualquier persona que se haya interesado en el estudio del fenómeno turístico español, el reclamo de sol y playa fue una de las premisas iniciales en las que se basó nuestro modelo turístico allá por los años 50 del siglo pasado. Ya por entonces era muy atrayente el gran mercado potencial que representaban el resto de países europeos, y se consideró que si se unían los atractivos naturales de nuestro país, con un más que extenso litoral y una climatología adecuada para el turista serían variables de éxito. A estas condiciones naturales había que unirle, y así se hizo, una oferta suficiente de alojamientos de bajo coste, además de desarrollar las infraestructuras y los servicios complementarios que asegurasen una mínima accesibilidad y comodidad para los clientes. Este modelo turístico al que hacemos mención funcionó correctamente durante muchas décadas siendo innegables los resultados económicos positivos del mismo. El mercado potencial europeo respondió tal y como se esperaba y el sector turístico español experimentó en base a esta respuesta un fuerte crecimiento, llegando a ser la mayor fuente de divisas de la economía nacional, divisas que año tras año compensaban las cuentas públicas españolas en constante déficit por la falta de un tejido industrial maduro y, por tanto, generador de exportaciones.

Han sido durante décadas, incluso en la actualidad, numerosos los puestos de trabajo relacionados con la actividad turística que se crearon en ciertas regiones, y zonas concretas de las mismas, donde no parecía existir otra alternativa económica viable. Aunque los ingresos generados por el turismo repercutían en mayor o menor medida en el sector privado de nuestra economía, es innegable que la vertiente fiscal de estos ingresos hizo posible que tanto el Estado central como las administraciones locales afectadas directamente por el fenómeno pudiesen financiar mejores infraestructuras y servicios públicos de mayor calidad. También la iniciativa privada, lógicamente, se sumó a un fenómeno económico de éxito siendo muchos los negocios paralelos a la propia

actividad hotelera que surgieron y crecieron a la sombra de este boom turístico (restauración, empresas de ocio, comercio, etc.). En definitiva, aunque siempre estará sujeto a interpretaciones, la riqueza general y el nivel de vida de nuestro país fue aumentando durante muchos años debido a estas divisas que generaba el turismo. Esta espiral de más turismo, más ingresos, más infraestructuras y más servicios, más turismo, parecía hasta hace bastante poco un modelo inagotable de crecimiento. No hace más de dos décadas que surgieron las primeras críticas a un modelo que parecía dar sus primeras señales de agotamiento y de no ser consecuente con las nuevas exigencias del turista actual y de la sociedad en general.

Fue a finales del siglo XX cuando surgen las primeras críticas referidas al modelo tradicional turístico español, críticas que hacían mención a las propias limitaciones del modelo por su excesiva concentración geográfica, por su restringido mercado de origen y, cómo no, por el daño que dicho modelo causa en el entorno natural. Se alzaron voces que ponían de manifiesto que los beneficios del modelo turístico aplicado hasta entonces se producían principalmente a corto plazo y se concentraban en un reducido número de agentes, mientras que el coste del mismo debería ser soportado por muchas más personas y mucho más tiempo. En definitiva, comenzó a contraponerse los beneficios inmediatos y concentrados, por ejemplo, de la construcción de un hotel en una determinada área geográfica, frente a los aspectos negativos que conllevaba tal hecho, por ejemplo, contaminación del ambiente y contaminación acústica; excesivo consumo de agua; pérdida de cultura local, etc. Esta nueva sensibilización de la sociedad española que estaba poniendo en cuestión un modelo que había demostrado su éxito durante años coincidió con la aparición a nivel mundial de otras series de fenómenos que incidían en la misma dirección:

- Un creciente consenso social a nivel internacional sobre la importancia de caminar adecuadamente hacia un modelo de crecimiento y desarrollo sostenible (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, 1992)
- Una sociedad cada vez más exigente y con nuevas inquietudes y expectativas respecto al cuidado del entorno natural y de la calidad de vida, lo que obliga a los legisladores de muchos países a establecer una regulación cada vez más

amplia al respecto, ya sea esta de tipo laboral, ambiental, educativa, de integración social, etc.

- Un mercado cada vez más globalizado y competitivo.
- Una mayor concienciación también a nivel internacional de que las organizaciones empresariales no sólo deben buscar el beneficio de sus propietarios y/o accionistas, sino que también deben dar una satisfacción adecuada a otros colectivos implicados directamente o indirectamente en su actividad productiva (empleados, entidades financieras, comunidad local, administración pública, ONGs, etc.) (ver más en Capítulo 3)
- 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.

Fenómenos como los anteriormente descritos afectaban y afectan, indiscutiblemente, a todo tipo de organizaciones empresariales pero también a las turísticas y a las hoteleras en concreto, y lo que empezó siendo quizás sólo un reclamo a estas organizaciones turísticas para que cuidasen el entorno natural en el cual desarrollaban su actividad ha sobrepasado hoy en día este ámbito de actuación ambiental y se extiende, cada vez con mayor fuerza, a aspectos sociales y económicos externos a la empresa.

Son hoy en día muchos los agentes sociales y económicos que reclaman a la empresa hotelera que no se mantenga pasiva ante este nuevo contexto, que no actúe sólo de manera reactiva y que no se limite, en todo caso, a cumplir los requisitos legales en los diferentes ámbitos (medioambiental, laboral, etc). Se le exige al sector turístico y a sus empresas hoteleras que superen definitivamente un modelo de desarrollo basado en exclusividad en el sol y en la playa y que, en definitiva, se enfrenten a los nuevos retos que se le exigen y caminen enérgicamente hacia la nueva era del turismo sostenible, adoptando para ello una actitud participativa y proactiva, marcada por el

cambio tecnológico, las responsabilidades sociales y medioambientales y las renovadas demandas de los agentes afectados o que afectan al mismo. Son ya voces cualificadas (Holcomb et al., 2007; Herrera, 2007; Ayuso y Fullana, 2002; Bengoechea et al., 2006; Bramwell y Lane, 1993; Hall y Brown, 2006; Hunter y Green, 1995; Müller, 1994; Welford et al., 1999), las que postulan que la continuidad del sector hotelero demanda un cambio de estrategia, una necesidad de reinventarse, avanzar en nuevas líneas de desarrollo y apostar por un nuevo modelo de crecimiento basado en la diversificación, el conocimiento, la innovación, la mejora de la productividad y la sostenibilidad de la economía; sólo así, dicen, el sector turístico podrá seguir siendo uno de los principales motores de nuestra economía, y además, contribuirá de forma decisiva a la consolidación social, económica y medioambiental de nuestro país.

Como el lector habrá podido deducir de los anteriores párrafos, lo que se le pide al sector turístico en general, y en concreto al hotelero, es que adopte en sus decisiones estratégicas, y en su gestión táctica y operativa los conceptos de la responsabilidad social empresarial. Para ello deberá empezar a desarrollar una cultura interna en la que se valoren adecuadamente, entre otras muchas, las siguientes cuestiones:

- Un correcto comportamiento ético de la entidad empresarial.
- Una fluida comunicación con sus empleados y clientes.
- Un decisivo impulso a todas aquellas actividades que preserven el entorno.
- Una valiente apuesta para rescatar valores culturales del lugar donde se halla ubicado.
- Etc.

Si se obra de esta manera, las organizaciones hoteleras no sólo obtendrán el beneficio económico que tan lícitamente buscan como empresas privadas sino que procurarán al mismo tiempo un mayor desarrollo socioeconómico de los entornos locales en los que operan, y satisfarán en mayor medida las expectativas de todas las partes, que de una u otra forma, tienen intereses o se ven influidas por su actividad. Así, estudios como los de Henderson (2007) y Holcomb et al. (2007) señalan, entre otros, que ocho de las diez cadenas hoteleras más importantes informaron de sus actuaciones sociales (donaciones, colaboraciones, participaciones, etc). No obstante, el 60% la

consideran parte de las políticas de diversidad de la empresa mientras que el 40% de éstos la integran dentro de las actuaciones de su modelo de gestión socialmente responsable y como parte de la misión de la empresa.

En resumen, y a nuestro juicio, la adopción por parte de las empresas hoteleras de los fundamentos y principios propios de la RSE empieza a ser cada vez más una necesidad de gestión empresarial y menos una demanda proveniente del entorno. Aquellas organizaciones empresariales que sepan ver la oportunidad de este cambio de mentalidad obtendrán, además de la diferenciación de cara al cliente y la sociedad que va implícita en la misma, una serie de ventajas tales como:

- Un mayor entendimiento con las autoridades y comunidades locales que desean un tipo de turismo que asegure su mayor rentabilidad económica y social.
- Una mayor afinidad y mejora de la cuota de mercado entre aquellos viajeros y turistas que tienen, cada día más, una creciente conciencia social y medioambiental.
- Oportunidad de captar nuevos inversores sensibles con la causa ambiental y social.
- Favorecer el clima laboral interno, lo que atraerá hacia su organización a mejores empleados y disminuirá la rotación de los puestos de trabajo.
- En suma, un mejor posicionamiento y disponibilidad para hacer frente a riesgos y oportunidades del mercado.

Ventajas como las citadas anteriormente, y otras muchas, pueden obtenerse de la correcta aplicación de la RSE en cualquier tipo de empresa y, por tanto, también en la hotelera. Sin embargo, como cualquier otra filosofía de dirección empresarial, dichos beneficios nunca se obtendrán, al menos en su nivel óptimo, sino se parte de un perfecto conocimiento de las implicaciones directivas y gerenciales que la nueva filosofía impone. Es por ello que dedicaremos los siguiente subepígrafes a recordar las tres dimensiones básicas que sustentan la RSE. Esta labor ya se hizo en el Capítulo 2 pero será ahora cuando intentemos concretarlas para el sector hotelero.

4.3.1. Interpretación de la dimensión ambiental

Ya en el epígrafe 4.3 hemos hecho una somera mención a los impactos negativos que el modelo turístico tradicional ha tenido sobre muchos de los destinos en los que se ha localizado. En la actualidad, se ha comprendido por parte del sector turístico y de las empresas hoteleras que el entorno natural donde desarrollan su actividad es un recurso productivo más; no sólo eso, sino que quizás debe ser considerado como uno de los más importante por el efecto de atracción que tiene sobre el futuro cliente. Autores como Clark (2006) y Kasim (2006), han puesto de manifiesto en sus estudios que los establecimientos hoteleros muestran ya un gran interés y preocupación por la sostenibilidad ambiental. Por nuestra parte estamos de acuerdo con las conclusiones expuestas por los autores anteriormente citados, para llegar a este acuerdo basta con reflexionar sobre el hecho de que en el desarrollo de la actividad hotelera 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, como ya hemos dicho en un factor clave en la decisión final de los consumidores; máxime cuando el turista actual está cada vez más comprometido con el medioambiente y se muestra más exigente con su cuidado.

Volviendo a incidir sobre los impactos de la actividad hotelera en el medioambiente los hoteles, como cualquier otra actividad económica y en el desarrollo de la misma, pueden generar impactos negativos, de muy diversa naturaleza, en el entorno: generación de residuos; importantes consumos de energía y agua; contaminación, etc. Estos efectos se producen, mayoritariamente, durante la fase de prestación de los servicios que realizan (tareas de limpieza, mantenimiento, cocina, restauración, lavandería, jardinería, etc.), sin olvidar, por otra parte, que también en la fase de implantación y construcción de las instalaciones generales y auxiliares se pueden ocasionar agresiones sobre el medio ambiente (impacto visual provocado por la edificación, por los materiales empleados y por los residuos generados en la construcción, por la rehabilitación de edificaciones de interés, etc.) (Gessa y otros, 2007). Por otra parte, qué duda cabe que estos impactos negativos se pueden

transformar con un adecuado tratamiento en positivos, creando efectos beneficiosos sobre el medio ambiente al contribuir en su protección y conservación.

Siguiendo el trabajo de Gessa y otros (2008), ofrecemos un listado de los principales impactos medioambientales negativos que los hoteles pueden generar con el desarrollo de su actividad:

- Agotamiento de recursos naturales y energía (consumos).
- Contaminación acústica (ruidos y vibraciones).
- Contaminación atmosférica (emisiones).
- Contaminación del medio acuático (vertidos y derrames).
- Degradación del medio terrestre (generación de residuos urbanos y peligrosos).
- Ocupación del suelo.
- Degradación de paisajes.
- Destrucción de hábitat y reducción de la biodiversidad y flora.

Existen estudios, como por ejemplo, Claver y Molina (2000) y Céspedes y de Burgos (2001), donde se inciden desde hace más de una década en que las empresas hoteleras se deben sumergir, por ejemplo, en la lógica de la prevención de la contaminación que se encarga de reducir o eliminar los residuos y contaminantes justo antes de que éstos sean generados, por ejemplo, a través de técnicas de reciclado, reduciendo los costes de control y tratamiento de la contaminación generada. Otros autores como, por ejemplo, Chan y Lam (2003), centran sus esfuerzos en el ahorro de energía.

Del análisis de los estudios citados y de otros que citamos seguidamente, se infiere un listado de ventajas que el establecimiento hotelero puede obtener gracias a una buena gestión medioambiental. Todas y cada una de estas ventajas, que a continuación mencionamos, repercuten directamente, como no puede ser de otra forma,

en un aumento de la competitividad tan necesario como buscado en y por la empresa hotelera española.

- La reducción de costes por el correcto consumo de los recursos naturales y energía.
- Disminución de los riesgos asociados por el incumplimiento de los requisitos y exigencias legales medioambientales (Kolluru, 1994).
- Mayor reconocimiento social y mejora de la imagen del establecimiento hotelero a nivel nacional e internacional.
- Una mejora del ambiente interno (captación de mejores trabajadores y reducción de conflictos) y externo (mejor relación con la sociedad y más facilidades para abrir nuevas instalaciones) (Shen, 1995).
- Acceso a un mercado más concienciado con el medio ambiente, que valora el hecho de que el hotel que elegirá como destino se preocupe por la gestión medioambiental.
- Revalorización del producto, atrayendo a un tipo de clientela dispuesta a pagar un precio superior para poder disfrutar de un producto diferenciado (Klasen y McLaughlin, 1996; Hassan, 2000; González y León, 2001)
- Mayor fidelización del cliente
- Aumento de la calidad de vida de los residentes locales y por tanto, mejora de las relaciones públicas y aumento de la aceptación de la actividad hotelera por parte de la vecindad (Yunis, 2003; Martín y Peláez, 2005).

Quizás deberíamos ser más ambiciosos en la elaboración de este listado de ventajas que aporta el cuidado medioambiental a la gestión hotelera, sin embargo, pensamos que las expuestas son suficientes para transmitir una idea nítida de que dichas ventajas existen y son accesibles en cuanto a su consecución. En el estudio de casos que realizaremos en la parte empírica de nuestro trabajo podremos ahondar más en estas y otros tipos de ventajas.

4.3.2. Interpretación de la dimensión social

Los impactos socioculturales son resultados de las relaciones sociales establecidas entre el establecimiento hotelero, el turista y el residente de un destino turístico. La magnitud de tales impactos puede afectar a multitud de variables: formas y estilos de vida, sistemas de valores éticos y morales, comportamiento individual, niveles de seguridad, cultura tradicional, etc. (Rivas, 2007).

La dimensión social de la RSE que un establecimiento hotelero debe tener en cuenta afecta a dos vertientes: por un lado, al aumento y mantenimiento del bienestar social, tanto para el individuo como para el conjunto de la comunidad mediante el desarrollo socioeconómico (creación de empleo, mejora de las infraestructuras y servicios, desarrollo de la formación y cuidado de los empleados, etc.); por el otro, al respeto del patrimonio cultural e histórico poniendo atención sobre la preservación de las formas autóctonas de arquitectura, gastronomía, idioma, folklore, etc (Ayuso, 2003).

Siguiendo a Rivas (2007), los impactos socioculturales positivos derivados de la actividad turística de un establecimiento hotelero podrían resumirse en:

- Estimular la continuidad histórica de una comunidad, al contribuir a la rehabilitación y conservación de sus monumentos, edificios y lugares históricos, y a la revitalización de sus costumbres, tradiciones, artesanía y folklore.
- Acelerar cambios en término de mayor tolerancia y bienestar como igualdad de sexos, mayor actividad social y, en ocasiones, asimilación y modernización de costumbres.
- Promover el conocimiento, entendimiento y comprensión entre personas de diferentes naciones y culturas.

Por otro lado, los impactos negativos podrían manifestarse en:

- Desarrollo de actividades como prostitución, drogas e inseguridad ciudadana en destinos donde la población carece de los más mínimos niveles de subsistencia.

- Separación física y social entre turistas y residentes a través de los llamados ghettos turísticos, donde los turistas disfrutaban de todo tipo de comodidades y lujos en destinos de extrema pobreza.
- Tensiones sociales debido a que el rápido crecimiento del turismo genera una alta demanda de mano de obra en la construcción y otras actividades económicas que suelen suplirse con trabajadores inmigrantes. Esto puede originar fenómenos como la xenofobia y el racismo.
- Desculturalización del destino turístico cuando se comercializa de forma extrema con las tradiciones locales, despojando a éstas de su significado real y destruyendo el carácter de autenticidad que en un principio atrajeron al visitante.

Todo lo anteriormente expuesto nos lleva a efectuar una reflexión sobre la necesidad de tener en cuenta la dimensión sociocultural referida al contexto social más amplio, más allá del simple bienestar de las empresas de modo individual o el desarrollo económico del sector, concretamente, a la calidad de vida de los residentes. Una vez analizadas las dimensiones social y medioambiental de la RSE abordamos en el siguiente subepígrafe la dimensión económica de la misma.

4.3.3. Interpretación de la dimensión económica

El sector hotelero, como cualquier otro sector productivo o actividad económica, genera un impacto económico sobre la economía nacional, regional o local del lugar donde opera. Por impacto económico se entiende el efecto que produce un sector económico sobre la producción, la renta y el empleo en una determinada área geográfica y durante un período de tiempo (González, 2010).

Los efectos que la actividad hotelera pueden ocasionar, podrían agruparse en tres tipos: directos, indirectos e inducidos (González, 2010). En cuanto a los primeros, los directos, son aquellos que nacen como consecuencias del conjunto de actividades desarrolladas por el hotel. El cálculo de los mismos implica evaluar el empleo, la producción y la renta como consecuencia de la existencia del hotel. El segundo tipo, los

efectos indirectos, están relacionados con la actividad económica generada como consecuencia de los inputs (compras e inversiones realizadas) necesarios para realizar la actividad hotelera, y que son adquiridos a empresas que están radicadas o cercana en la localidad en la que el establecimiento hotelero opera. Finalmente, los efectos inducidos, guardan relación con el consumo privado realizado por los trabajadores del sector hotelero, así como, por el consumo de los trabajadores generados por el efecto indirecto antes citado, en la propia localidad.

En España, la actual pérdida de competitividad frente a otros destinos emergentes y las limitaciones ambientales, está obligando a considerar la calidad como un factor clave de éxito para el aumento de la rentabilidad que pueden generar los hoteles (Ayuso, 2003; Rust et al., 1995; Roca et al., 2002) y el consiguiente aumento de la competitividad de éstos (Ghobadian y Gallear, 2001). Es ampliamente conocido, que la calidad influye sobre los resultados por dos vías complementarias: primera, al generar efectos internos o modificación de procesos. Ello conlleva la mejora de la calidad de conformidad (reducción de defectos a la hora de prestar un servicio) con el ahorro en costes y la mejora de la productividad. En segundo lugar, la calidad genera también efectos externos sobre los resultados o a través del mercado, relacionados con el impacto de la calidad percibida sobre la satisfacción del cliente y la demanda. El primer efecto reduce los costes de producción de la empresa, y el segundo aumenta los ingresos porque genera una mayor lealtad de los turistas y un aumento de su intención de compra con los que los hoteles podrán operar con un mayor margen comercial (Claver et al., 2006). De este modo, como indica López y Serrano (2004), esto último puede conseguir la fidelización de los clientes que perciben una alta calidad en un establecimiento o que, al menos, iguale o supere la calidad esperada, independientemente de la categoría del hotel.

El trabajo de Ayuso (2003), pone de manifiesto la opinión positiva de los empresarios hoteleros sobre el hecho de que la preservación del medio ambiente genere ventajas económicas. No obstante, se considera que para llegar a esta situación, es imprescindible la colaboración de todos los agentes del sistema turístico.

Algunos de los efectos económicos que conlleva la actividad hotelera pueden ser los siguientes (Rivas, 2007):

- Desarrollo del sector hotelero en particular y turístico en general. No obstante, el exceso de desarrollo puede provocar fuertes desequilibrios.
- Desarrollo de otros sectores. Éste se origina con mayor fuerza en aquellos sectores que son proveedores del turístico en general y hotelero en particular.
- Redistribución de las rentas. La actividad hotelera contribuye a la igualación de las rentas entre zonas más o menos deprimidas e igualmente, permite una más justa distribución entre los perceptores de rentas.
- Modificación de la estructura de consumo. El desarrollo turístico comporta un incremento del consumo en general como consecuencia del mayor empleo, incremento de las rentas salariales, expansión de la oferta monetaria, etc.
- Influencia sobre los precios. La actividad turística genera aumentos de precios en general, lo que puede suponer un empobrecimiento de las clases sociales más desprotegidas, haciéndose necesaria una adecuada política de reajuste de la capacidad adquisitiva.
- Efectos sobre la inversión. La actividad hotelera exige inversiones en construcción de alojamientos, servicios complementarios, obras públicas, medios de transportes, promoción, etc.
- Efectos sobre el empleo. El turismo en general, y el sector hotelero en particular, es fuente generadora de empleo. Los tipos de empleos que se generan pueden ser directos, indirectos o inducidos. Se hace necesario incurrir en la calidad del empleo para paliar los efectos indeseables derivados de un mal desarrollo turístico: temporalidad, salarios bajos, ausencia de respeto a la normativa laboral, devaluación del profesional cualificado, etc.
- Generación de rentas fiscales. Obviamente, el sector hotelero, como actividad generadora de riqueza, inyecta recursos para el estado en forma de exacciones fiscales (IVA, hidrocarburos, bebidas alcohólicas, tabaco, aduanas, Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), Impuesto de Sociedades (IS), tributación autonómica o local, ecotasas, etc.).

A modo de resumen, y para acabar con este epígrafe 4.3, presentamos la Figura 4.1.

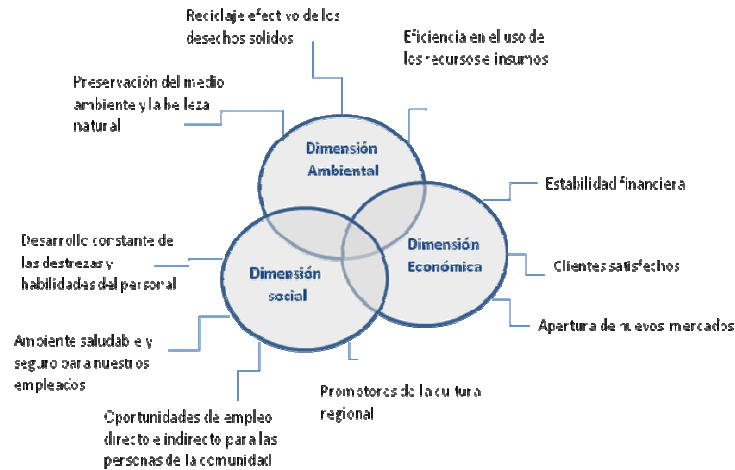


Figura 4.1. Ejemplo de efectos sociales, económicos y medioambientales de un establecimiento hotelero.
Fuente: Elaboración propia

4.4. Los grupos de interés en el sector hotelero

Como ya expusimos de manera breve en el Capítulo 1 de nuestro trabajo y de forma mucho más extensa en el Capítulo 3, el grado de aplicación de la responsabilidad social empresarial en las empresas puede investigarse desde varios enfoques; en el citado Capítulo 3, ya justificamos el por qué habíamos elegido la teoría de los grupos de interés como la más adecuada para abordar el estudio que nos ocupa. En ese mismo capítulo, hicimos una extensa reflexión sobre diversos estudios dedicados a establecer cuáles son los grupos de interés relevantes, y bajo qué criterios deben ser identificados en la empresa de hoy en día. Un establecimiento hotelero, o una cadena hotelera, como organización empresarial que es, está lógicamente incluido en cualquiera de los estudios a los que hemos hecho referencia en el capítulo previamente citado, sin embargo, consideramos oportuno y necesario exponer al lector, en el que ahora nos ocupa, las respuestas a dos de las preguntas que nos hicimos a la hora de diseñar y desarrollar

nuestra investigación: ¿tendrá el sector hotelero alguna especificidad concreta en cuanto a los grupos de interés relevantes presentes en sus negocios?, ¿tendrán los responsables y gestores de los negocios hoteleros criterios distintos a los de otras industrias a la hora de identificar sus grupos de interés?

Hemos de aclarar desde ya que las respuestas a ambas preguntas planteadas en el párrafo anterior son simples, concretas y coincidentes: NO. Quizás sólo debemos exponer algún que otro pequeño y lógico matiz al no anterior para ser exhaustivos en la conclusión que acabamos de exponer. Estos matices no son más que aquellos que se derivan de la propia configuración del proceso productivo hotelero con unos inputs y unos outputs específicos. Así, por ejemplo, la actividad hotelera cuenta entre sus proveedores a compañías eléctricas, compañías de gas, comunes a cualquier otra empresa con diferente actividad, pero también, con proveedores más específicos, como por ejemplo pueden ser los touroperadores. Por otra parte, existen distintos criterios entre distintas cadenas hoteleras a la hora de determinar cuáles son sus grupos de interés relevantes para su gestión, pero estas diferencias se producen igualmente entre distintas empresas de cualquier otra rama de actividad o industria.

Las conclusiones que acabamos de exponer son lógicamente a las únicas que podemos llegar en este punto de nuestra investigación, es decir, las que se pueden derivar del marco teórico que hemos realizado para la misma. Una vez que diseñemos y realicemos la investigación empírica comprobaremos si la teoría que se deriva de estudios previos presente en este marco teórico se ve contrastada con la práctica que realizan las empresas hoteleras que analizaremos, pero para eso emplazamos al lector al Capítulo 6 y a las conclusiones de este trabajo.

En cualquier caso, son muy pocos los estudios previos realizados similares al nuestro, por cita a algunos de ellos y aunque no coincide plenamente con nuestros objetivos podríamos hacer referencia al trabajo publicado en 2001 por Álvarez Gil y otros. En él se analiza la influencia de los grupos de interés sobre la gestión ambiental de las empresas hoteleras y se concluye que los stakeholders con mayor capacidad de influencia en un establecimiento hotelero son: los accionistas, las administraciones públicas, las agencias y touroperadores, las asociaciones o cadena a la que pertenecen, los clientes, los competidores (otros hoteles), los directores de hotel, los empleados, las ONG (asociaciones de vecinos, ecologistas, etc.) y los proveedores.

Nos parece también relevante mencionar aquí que independientemente de la teoría analizada hasta ahora realizamos de forma previa a nuestra investigación empírica un acercamiento al tema que nos incumbe a través de informaciones publicadas por organizaciones hoteleras. En este acercamiento pudimos concluir que, por ejemplo, NH Hoteles, como empresa responsable de referencia en el sector turístico, identifica como grupos de interés relevantes a sus empleados, sus proveedores, sus accionistas, a la sociedad en general y al medio ambiente. Otra cadena española de gran importancia incluso a nivel internacional como es Meliá Hotels International, señala en su proyecto "Implantar los valores y principios del desarrollo sostenible en el negocio, implicando a nuestros stakeholders" a sus principales grupos de interés y estos son: clientes, empleados, proveedores, inversores, medios de comunicación y sociedad. Como se puede comprobar de los datos expuestos, estos confirman la reflexión inicial de este epígrafe en el sentido que, salvo pequeñas especificidades, no existe diferencias significativas entre los grupos de interés identificados para el sector hotelero y los que se pueden presentar en cualquier otro sector.

A lo largo de este Capítulo 4, al que ponemos ahora punto y final, hemos intentado ahondar en la aplicación de la RSE en el sector hotelero. Para ello, tras una introducción en la que reflexionamos sobre el concepto de desarrollo sostenible y turismo sostenible, presentamos algunos datos relevantes del sector hotelero español intentando siempre que fuesen los datos precisos que se relacionan con el tema central de nuestra investigación, es decir, la RSE. En el epígrafe 4.3 ahondamos en las dimensiones de la RSE a la hora de aplicarlas concretamente en los establecimientos hoteleros y, por último, hemos hecho referencia en este último epígrafe a otro pilar básico de nuestro trabajo los grupos de interés presentes en el sector hotelero. Con este capítulo, además, concluimos la primera de las partes en las que hemos estructurado nuestra investigación. A partir de ahora comenzaremos con la segunda de las mismas dedicada a la investigación empírica.

ANÁLISIS DE LA RSE EN EL SECTOR HOTELERO A TRAVÉS DEL ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES

CAPÍTULO 5

5.1. Introducción

Hasta el momento, en el desarrollo de este trabajo de investigación hemos abordado, en los diferentes capítulos del mismo, los aspectos relacionados con el desarrollo del marco teórico necesario para la exposición y análisis de cada uno de los fundamentos y preceptos teóricos que requiere una investigación de este tipo. A continuación, con el desarrollo del actual capítulo, damos comienzo a la parte empírica del mismo, con la pretensión inicial de dar a conocer al lector de este trabajo el contenido y desarrollo de las diferentes etapas a las que hemos tenido que hacer frente para la consecución de una adecuada aplicación de la metodología seleccionada para la realización de esta parte empírica: el estudio de casos múltiples.

5.2. Aplicación de los estudios de casos en el ámbito de la RSE

Como adelantamos en la introducción de este Capítulo 5, decidimos en su momento que la metodología que íbamos a emplear en la realización de nuestra investigación sería el estudio de casos múltiples. También hemos mencionado, anteriormente, que dicha decisión no fue tomada al azar, sino que creemos que fue

adoptada de forma sólida, basándonos en la revisión de la literatura realizada, recogida ampliamente en el Anexo 1, y en la utilidad de dicha metodología para lo que constituye nuestro objeto de estudio que, como ya hemos reiterado en muchas ocasiones, es el de la RSE en el sector hotelero (ver Anexo 2). Remitimos, por tanto, al lector a ambos anexos para comprobar parte de la justificación del porque de nuestra decisión metodológica. Sin embargo, es ahora, en este epígrafe, cuando completaremos dicha justificación aportando datos concretos del empleo del estudio de casos en el ámbito de la RSE en general y en el hotelero en particular.

Según Murillo y Lozano (2006), la literatura académica pone de manifiesto que, en el ámbito de la RSE, es necesario realizar más estudios de casos en profundidad con el fin de descubrir los cambios, la cultura, y las dificultades y percepciones que rodea la gestión de dicha RSE en las empresas. En este sentido, nosotros añadimos que aunque es a partir de la década de los 80, cuando los estudiosos de la responsabilidad social empresarial comienzan a hacer uso de los estudios de casos en sus investigaciones, este interés no comienza a convertirse en tendencia habitual hasta entrado el nuevo siglo. Así, en la primera década del siglo actual, se pueden observar numerosos trabajos que estudian la responsabilidad social empresarial como un fenómeno de gestión empresarial mediante el estudio de caso (ver, por ejemplo, Cai y Wheale, 2004; Castka et al., 2004; Muijenheide, 2004; Miller, 2005; Jones et al., 2005a; Jones et al., 2005b). Dicha tendencia aumenta la pendiente de su crecimiento a partir de la mitad de esta primera década en la cual se publican, por ejemplo, los siguientes trabajos: Doh y Guay (2006), Murillo y Lozano (2006), Jenkins (2006), Jenkins y Yakovleva (2006), Jones et al. (2006), Enquist et al. (2006), Meath (2006), Borger y Kruglianskas, (2006), Vélaz y Chaudhri (2006), Kakabadse y Rozuel (2006), Parent y Deephouse (2007), Fernando (2007), Griesse (2007), Ingenbleek et al. (2007), Sison y Fontrodona (2007), Lim y Philips (2008), Yu (2008), Thomsen y Luring (2008), Vial (2008), Dubbink y Van der Putten (2008), Barin y Boehe (2008), Maccarrone (2009), Fisher et al. (2009), Indira y Siddaraju (2009), Lamberti y Lettieri (2009), Kannabiran (2009), Nussbaum (2009), Borgerson et al. (2009), Barthorpe (2010), Kanchan (2010) y Drews (2010). Como es lógico este aumento de los trabajos publicados coincide con el interés de la comunidad científica por el tema de la responsabilidad social empresarial tal y como se puede apreciar en nuestro Anexo 1.

En la Tabla 5.1 hemos recogido los trabajos más significativos, a nuestro entender, que han estudiado previamente el fenómeno de la RSE en las organizaciones empresariales. Concretamente hacemos mención expresa en dicha tabla al objeto formal del estudio y al autor, no haciendo mención al método utilizado, dado que todos ellos utilizan el estudio de caso.

Objeto formal de estudio	Autor
Describir, analizar, explicar casos de estudio	Borger y Kruglianskas (2006)
	Castka et al. (2004)
	Chaudhri (2006)
	Enquist et al. (2006)
	Fernando (2007)
	Fisher et al. (2009)
	Griesse (2007)
	Indira y Siddaraju (2009)
	Jenkins (2006)
	Jenkins y Yakovleva (2006)
	Jones et al (2006)
	Jones et al (2005)
	Lamberti y Lettieri (2009)
	Lim y Philips (2008)
	Maccarrone (2009)
	Murillo y Lozano (2006)
	Singh (2008)
Vélaz et al. (2007)	
Vial (2008)	
Rendimiento/Beneficio /Rentabilidad	Drews (2010)
	Thomsen y Lauring (2008)
Estandarización/ Normalización	Ingenbleek et al (2007)
	Yu (2008)
Cadena de Valor	Barin y Boehe (2008)
Stakeholders	Blowfield (2004)
	Cai y Wheale (2004)
	Doh y Guay (2006)
	Fisher et al. (2009)
	Ingenbleek, y Immink (2010)
	Kakabadse y Rozuel (2006)
	Kochan y Rubinstein (2000)
	Lea (1999)
	Meath (2006)
	Vélaz et al. (2007)
	Parent y Deephouse (2007)

	Williams et al. (2007)
	Puncheva (2008)
	Rahbek (2006)
	Backer (2007)
	Rwabizambuga (2007)
	Mathis (2007)
	Lee (2007)
Competitividad	Dubbink (2008)
	Fisher et al. (2009)
Estratégicos	Jenkins (2006)
	MuijenHeide (2004)
Sostenibilidad	Barin y Boehe (2008)

Tabla 5.1. Algunas investigaciones actuales sobre RSE mediante el estudio de caso
Fuente. Elaboración propia

Tal y como queda reflejado en la tabla anterior, el estudio de la responsabilidad social empresarial mediante el estudio de casos ha llamado la atención de numerosos académicos e investigadores. Sin embargo, aunque el uso de esta metodología se observa cada vez con más frecuencia en las investigaciones del sector turístico (Xiao, 2006), es interesante resaltar nuevamente, como vimos en el Anexo 1, la escasez de investigación sobre RSE en el contexto de la industria hotelera (Gard et al, 2009; Dodds y Kuehnel, 2010). No obstante, son los trabajos de Deery et al. (2007), Bohdanowicz (2007), Holcomb et al. (2007) y Henderson (2007), publicados todos en revistas turísticas y en el mismo año (pueden ampliar información en el Anexo 1), los que, a través de la metodología del caso, abordan la gestión de la RSE en el sector hotelero.

5.3. Diseño metodológico de la investigación empírica realizada

Una vez mostrados los motivos e idoneidad de la metodología del estudio de casos (véase Anexo 2), el presente epígrafe lo dedicaremos a introducir al lector en el diseño y en la exposición de las características propias del estudio empírico que se ha realizado en este trabajo. De este modo, describiremos cada una de las fases que componen el diseño de la investigación, profundizando en los distintos elementos y pruebas que se han incluido para garantizar el cumplimiento de los criterios de objetividad científica, tanto en lo que se refiere a la validez de los resultados, como a

la fiabilidad y replicabilidad del estudio. Trataremos, especialmente, de explicar el protocolo utilizado para conducir el trabajo de campo, la sistematización de la recogida de información y el registro y tratamiento de la información.

Inicialmente mostraremos en la Tabla 5.2 la ficha técnica del estudio empírico en la que se resumen los principales aspectos metodológicos del mismo:

Ficha Técnica	
Objetivo de investigación	Conocer cómo los establecimientos hoteleros integran la responsabilidad social empresarial en su proceso de dirección y gestión.
Metodología de investigación	Estudio de casos múltiple. Estudio exploratorio, descriptivo y explicativo.
Unidad de análisis	Empresas hoteleras españolas con alto reconocimiento reputacional en materia de RSE.
Ámbito geográfico	España
Sector de Actividad	Hotelero
Tipo de muestra	Muestra lógica y teórica (capacidad de generación analítica del fenómeno estudiado), no de forma aleatoria (muestreo y generalización estadística)
Métodos de recogida de la evidencia	Revisión documental (documentación y archivos) Realización de cuestionario cerrado con opción de múltiples respuestas Realización de entrevistas personales en profundidad; abiertas y semiestructuradas Contacto telefónico y vía e-mail Observación directa Uso de artefactos físicos y tecnológicos
Fuentes de información	Interna: Documentación (memorias, informes y estudios internos), archivos (páginas web, archivos de presentaciones, archivos de imagen y sonido), entrevistas en profundidad, cuestionarios, contexto físico real. Externa: publicaciones y webs especializadas, informes de organismos públicos y privados, medios de comunicación.
Informadores clave	Directivos de las empresas de la muestra con participación activa y directa en el proceso de implantación y desarrollo de la RSE en la gestión de la empresa.
Métodos de análisis de la evidencia	Fundamentalmente de tipo cualitativo
Enfoque científico	Inducción analítica a través de la lógica de la réplica (generalización analítica). Procesos deductivos en la medida que se parte de proposiciones teóricas de la

	revisión de teorías.
Evaluación del rigor y calidad metodológica	Validez (constructiva, interna y externa), fiabilidad, consistencia (teórico interpretativa y contextual)
Fecha de realización	Febrero 2011-Octubre 2011

Tabla 5.2. Ficha técnica del estudio empírico

Fuente: Elaboración propia

A continuación, y siguiendo las directrices señaladas en el Anexo 2, extraídas de algunos de los principales trabajos teóricos sobre el estudio de casos como metodología de investigación que hemos tenido oportunidad de referenciar a lo largo de dicho Anexo, pasaremos, en los siguientes subepígrafes, a comentar las fases específicas del diseño de esta investigación.

5.3.1. Propósito general, objetivos, subobjetivos y proposiciones de investigación.

Partiendo del propósito general que se pretende en esta investigación: **“Conocer cómo los establecimientos hoteleros integran la RSE en sus procesos de dirección y gestión”**, éste se concreta en los siguientes objetivos, subobjetivos y proposiciones de investigación:

Objetivo 1. Conocer la relevancia de la RSE para las cadenas hoteleras y cómo y cómo la integran en sus procesos de gestión a nivel estratégico y operativo.

Partiendo de la ya conocida cita de Votaw (1973), “el término el término responsabilidad social es brillante, significa algo, pero no siempre lo mismo para todo el mundo”, y como se ha puesto de manifiesto en el capítulo 2 de este trabajo de investigación, la RSE tiene un marcado carácter contextual (Boxenbaum, 2006; Castillo, 2001; Jones, 1980; Kakabadse et al., 2005; Singhapakdi et al., 1996; van Marrewijk, 2003), que dificulta que exista una única definición para todas las situaciones posibles. Por todo ello, consideramos de interés determinar cómo dentro de un mismo sector económico, las empresas hoteleras definen o entienden la RSE, por y para qué la integran en sus procesos de gestión de modo que nos permitan comprender las razones de tales actuaciones.

Subobjetivo 1.1. Determinar la relevancia que tiene la RSE para la empresa hotelera, delimitando los cambios e implicaciones que para la misma tiene.

A partir de estas consideraciones se plantean, para este primer subobjetivo, las siguientes proposiciones:

- P1.** La RSE es relevante para la empresa hotelera.
- P2.** La RSE es considerada un modelo de gestión empresarial por la empresa hotelera.
- P3.** La RSE es una obligación para la empresa hotelera.
- P4.** La implantación y desarrollo de la RSE se incluye en la estrategia corporativa de la empresa hotelera.
- P5.** La gestión socialmente responsable de las cadenas hoteleras conlleva el desarrollo de objetivos definidos en esta materia.
- P6.** La implantación y desarrollo de la RSE implica cambios en la estructura organizativa de la empresa hotelera.
- P7.** La empresa hotelera incluye en su organigrama un área corporativa con competencias exclusivas en materia de RSE.
- P8.** La implantación y desarrollo de la RSE es competencia exclusiva de un área corporativa específica de la empresa hotelera.
- P9.** Los establecimientos de las cadenas hoteleras tienen competencia en materia de RSE.

Subobjetivo 1.2. Determinar el grado de desarrollo e importancia que tienen cada una de las dimensiones de la RSE (económica, medioambiental y social).

Las proposiciones de estudio que se plantean para este segundo subobjetivo son las siguientes:

P10. Las dimensiones económica, social y medioambiental de la RSE tienen la misma importancia para las cadenas hoteleras.

P11. Existe un equilibrio en el desarrollo de objetivos económicos, sociales y medioambientales en las cadenas hoteleras.

Subobjetivo 1.3. Determinar los agentes limitadores y facilitadores para la implantación y desarrollo de un modelo de gestión socialmente responsable en las cadenas hoteleras.

P12. Las cadenas hoteleras reconocen limitaciones en el proceso de implantación y desarrollo de la RSE.

P13. La recesión económica de los últimos años constituye una limitación más para la integración de la RSE en la gestión hotelera.

P14. Las cadenas hoteleras reconocen factores dinamizadores en el proceso de implantación y desarrollo de la RSE en sus empresas.

Subobjetivo 1.4. Identificar y clasificar, en caso de existir, los principales beneficios atribuidos a la gestión socialmente responsable de la cadena hotelera.

P15. La gestión socialmente responsable de las cadenas hoteleras conlleva la obtención de beneficios internos y externos.

P16. La gestión socialmente responsable de las cadenas hoteleras genera beneficios económicos, sociales y medioambientales.

Objetivo 2. Conocer la implicación de los grupos de interés en el ámbito de la RSE en las cadenas hoteleras.

En el marco teórico de este trabajo de investigación, concretamente en el capítulo 2 y, más concienzudamente, en el capítulo 3 se puso de manifiesto el reconocimiento de la relevancia de los diferentes grupos de interés en el ámbito de la RSE generando un modelo de empresa basado en la conocida teoría de los grupos de interés, siendo una de las más utilizadas para desarrollar propuestas teórico-prácticas posibles y reales de la RSE. Por ende, autores como Owen et al. (2002) o Boguslaw

(2002), consideran la relación con los grupos de interés un elemento central en el debate sobre la RSE. Además, como indican Moreno y Paternostro (2010), esta relación puede tener distintas formas, desde servir sólo como suministro de información hasta su inclusión en los procesos de toma de decisiones de la gestión empresarial.

Para la consecución de este segundo subobjetivo necesitamos concretar el mismo en otra serie de subobjetivos con sus propias proposiciones asociadas. La propuesta sería la siguiente:

Subobjetivo 2.1. Determinar el grado de relevancia que tiene la gestión de los grupos de interés en la empresa hotelera.

- P17.** La gestión de los grupos de interés es considerada una parte fundamental de la gestión socialmente responsable.
- P18.** La gestión de los grupos de interés es una actividad realizada de forma centralizada por un área de RSE de la empresa hotelera.
- P19.** La empresa hotelera tiene un modelo de gestión común o específico por grupo de interés.
- P20.** La empresa tiene implantado mecanismos de evaluación de la gestión de los grupos de interés

Subobjetivo 2.2. Determinar el nivel de compromiso y la relación que las cadenas hoteleras tienen con los grupos de interés.

Cuestión 2.2.1. Conocer por qué se relacionan con los grupos de interés.

- P21.** Las cadenas hoteleras se relacionan con los grupos de interés para aprovechar las oportunidades estratégicas que subyacen en la relación.
- P22.** Las cadenas hoteleras asumen diferentes compromisos con cada uno de sus grupos de interés.

Cuestión 2.2.2. Conocer con quién se relacionan: identificación, clasificación y/ o jerarquización de los grupos de interés.

P23. La identificación de los grupos de interés es relevante para el desarrollo de una gestión hotelera socialmente responsable.

P24. La empresa tiene formalizado un proceso de identificación, clasificación y/o priorización de los grupos de interés.

P25. Las cadenas hoteleras establecen un orden de prioridad (o jerarquización) entre los grupos de interés identificados.

P26. Las cadenas hoteleras revisan y actualizan periódicamente el proceso de identificación y priorización de los grupos de interés

Cuestión 2.2.3. Conocer para y cómo se relacionan con los grupos de interés, es decir, determinar las prácticas, mecanismos, instrumentos o actividades que la cadena hotelera utiliza para relacionarse con los grupos de interés identificados.

P27. La empresa hotelera utiliza diferentes mecanismos para relacionarse con los grupos de interés.

P28. Las cadenas hoteleras utilizan canales de comunicación y diálogo específicamente adaptados a las necesidades y exigencias de cada grupo de interés.

P29. El tipo de relación depende del grupo de interés con el que interactúa la cadena hotelera.

P30. El compromiso asumido con cada una de las partes interesadas condiciona el tipo de relación con las mismas.

P31. La intensidad de las relaciones con los grupos de interés depende del tipo de relación y de la variedad y del nivel de utilización de los mecanismos.

P32. Las cadenas hoteleras aprovechan las oportunidades que ofrecen las TICs para relacionarse con sus grupos de interés.

5.3.2. Contexto conceptual, perspectivas y modelos teóricos. Revisión de la literatura y formulación de proposiciones

Como es sobradamente conocido, el punto de partida de cualquier investigación es determinar la literatura de referencia y/o las investigaciones previas, especificar y definir los conceptos clave, determinar lo que no se sabe y se desea conocer mediante la investigación que se va a desarrollar. Ciñéndonos a esta asentada forma de actuar y por la propia necesidad de documentarnos correctamente antes de continuar avanzando en el trabajo de investigación propuesto, nos propusimos desarrollar una revisión del cuerpo de conocimientos existente sobre el fenómeno objeto del estudio. De este modo, remitimos al lector al Anexo 1 de este trabajo en el que se explica de una forma extensa, detallada y ordenada cada uno de los pasos dados para la búsqueda de las fuentes documentales utilizadas en nuestra investigación.

5.3.3. Selección e identidad de la unidad de análisis. Nivel de análisis y selección de casos

Dado el objetivo general de este trabajo de investigación, se consideró que para dar una respuesta adecuada al mismo la selección del caso a estudiar estaría basada en un muestreo teórico y lógico (y no estadístico y aleatorio), tratando de escoger aquellos casos que ofrecían una mayor oportunidad de aprendizaje (Stake, 1994). La selección e identidad de las unidades de análisis seleccionadas se llevaron a cabo teniendo en cuenta el aporte que los mismos debían hacer a la consecución de una mayor validez interna y externa como puede verse en el Anexo 2. Asimismo, dichas unidades de análisis debían ser las adecuadas para garantizar que el estudio pudiese ser descriptivo, exploratorio, ilustrativo y explicativo, dando respuesta a interrogantes como el cómo y el por qué, identificar patrones de conductas y generar hipótesis, poner de manifiesto prácticas de gestión de empresas competitivas y familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido. De este modo, cabe concluir que la

definición de la unidad de análisis y el tipo de caso se relaciona con la forma en que ha sido definida la cuestión de investigación inicial. En nuestro estudio, la unidad de análisis han sido las empresas hoteleras españolas con alto reconocimiento reputacional en materia de responsabilidad social empresarial.

Como es ampliamente conocido (véase Anexo 2), la decisión sobre el número de casos a estudiar es discrecional y queda a juicio del investigador según la certeza que se desea obtener en los resultados. No obstante, el tamaño de la muestra teórica a analizar no estaba prefijado inicialmente en esta investigación sino que tuvimos que seleccionar aquellas hoteleras que presentaran como característica principal un manifiesto interés, así como, una integración evidente de la responsabilidad social empresarial en la gestión de su negocio. Además, la intensidad informacional del caso ha sido un criterio principal junto al reconocimiento externo de reputación y gestión socialmente responsable de la organización para establecer diferencias claras hacia los casos finalmente estudiados.

En este sentido, tenemos que reseñar que analizamos una docena de empresas hoteleras con las que mantuvimos entrevistas telefónicas con los responsables, inicialmente, si existían, de las áreas de desarrollo sostenible, responsabilidad social empresarial, y en su defecto, de los departamentos de calidad, medioambiente o explotación con el fin de determinar de qué modo la empresa consideraba la RSE en la misma. Seguidamente, tras una primera selección de casos susceptibles de ser analizados, remitimos un cuestionario a cada una de estas empresas y procedimos a la recopilación documental e informativa de las mismas en relación a la responsabilidad social empresarial. Tras el análisis de la información obtenida optamos por seleccionar finalmente un total de cuatro casos, considerada ésta, además, una cantidad que puede permitir cumplir con la replicación literal y teórica del diseño de casos múltiples. De este modo, los casos seleccionados en nuestra investigación han sido:

- Meliá Hotels International, S.A.
- NH Hoteles, S.A.
- Paradores de Turismo de España, S.A.
- Fuerte Hoteles, S.L.

Los casos analizados presentan las siguientes características:

- Cadenas hoteleras españolas.
- Publicación anual de memorias de sostenibilidad y/o responsabilidad social empresarial.
- Cumplimentación de encuesta sobre la responsabilidad social empresarial en su organización.
- Acceso público a fuentes documentales e informativas sobre la responsabilidad social empresarial en la organización.
- Existencia de departamento encargado de integrar la RSE en la gestión empresarial.
- Predisposición de los responsables empresariales a participar en este estudio.
- Reconocimiento externo de la reputación responsable de la empresa hotelera (presencia en rankings, premios, reconocimientos, etc.).

No obstante, aunque los casos seleccionados mantienen cierto grado de homogeneidad con respecto al sector y a que todos son cadenas hoteleras cabe mencionar que la muestra es rica en diversidad de características entre los mismos como son el tamaño, la internacionalización y el tipo de gestión.

5.3.4. Diseño de instrumentos y protocolos. Métodos y recursos de la investigación

Dado que la variedad de instrumentos, herramientas y fuentes de información utilizadas y consultadas es considerada uno de los factores determinantes de la calidad metodológica del estudio de casos (ver Anexo 2) se hace necesario, para conferir mayor fiabilidad, crear un protocolo de recogida de datos que, además de contener los instrumentos para tal fin, contenga a su vez los procedimientos y reglas generales que deben ser seguidas (Yin, 1994). Así, a continuación, pasamos a especificar el proceso general de realización del trabajo de campo seguido en esta investigación, cumpliendo con las indicaciones de Yin (1994) expuestas en el Anexo 2 de este trabajo, garantizando que el camino de evidencias, la secuencia de razonamientos y las conclusiones estén correctamente documentadas quedando perfectamente definido y a disposición de otros investigadores:

1. Contacto telefónico con la compañía para determinar los datos personales de los responsables de la RSE en la misma (nombre, cargo, teléfono y mail).
2. Primer contacto vía mail con el envío de la carta de presentación del trabajo de investigación y la solicitud de colaboración.
3. Segundo contacto, en ausencia de respuesta en el primero, por vía telefónica para contrastar que el mail enviado fue recibido correctamente y, en caso oportuno, hacer la presentación mediante comunicación verbal.
4. En caso de respuesta positiva, envío vía mail de una encuesta que nos ayudase a determinar información más profunda de la RSE en la compañía.
5. Recopilación de las encuestas y de información secundaria sobre la organización procedente de la página web corporativa, publicaciones, artículos, dossiers de prensa, bases de datos, entrevistas publicadas sobre la empresa e información relativa a la persona que íbamos a entrevistar.
6. Establecer fecha de entrevista personal en las dependencias de la compañía a estudiar y organizar el viaje.
7. Realización de la entrevista semiestructurada de una duración aproximada de dos horas.
8. Requerimiento documental a la empresa durante la entrevista.
9. Agradecimiento vía mail por la atención prestada a la persona entrevistada.
10. Transcripción de las entrevistas grabadas y de las notas de campo, así como, análisis de la documentación interna facilitada por la empresa, durante y después de las entrevistas.
11. Análisis, sistematización y redacción del caso de estudio.
12. Elaboración del informe individual.
13. Análisis comparativo de los casos tomando como referencia la estructura de la encuesta inicial.
14. Elaboración de resultados y conclusiones finales.

5.3.5. Proceso de recogida de la evidencia

En esta fase expondremos las diversas fuentes de información que se emplearon en este trabajo de investigación para recopilar toda la información y evidencia que ayudase a corroborar las proposiciones recogidas en el mismo.

Así, las fuentes de evidencias empleadas y debidamente trianguladas, han sido:

1. Evidencia documental
 - Interna: Recopilación de documentación proporcionada por la empresa como memorias, informes, estudios y publicaciones internas, páginas web, archivos de presentaciones y manuales.
 - Externa: Publicaciones especializadas, artículos de prensa, web especializadas e informes de organismos oficiales.
2. Encuestas: Realizadas a los máximos responsables del área (directivos, coordinadores o jefes de áreas).
3. Entrevistas: Con los máximos responsables del área que previamente habían dado respuesta a la encuesta. La tipología de las mismas han sido presenciales y semiestructuradas. En ocasiones con más de un directivo presente durante la sesión.
4. Artefactos físicos, tecnológicos y culturales: grabaciones de entrevistas previa autorización por el entrevistado, redes sociales, intercambio de mails, videos y fotografías.

5.3.6. Registro y clasificación de los datos

En la línea de garantizar la fiabilidad general del trabajo de investigación y facilitar el análisis de la información hemos organizado, ordenado, clasificado y sintetizado la misma recurriendo a tablas, matrices, archivos, etc. que contribuyan a dicha labor. Asimismo, las fuentes documentales han sido rigurosamente revisadas y subrayadas, clasificando la información proporcionada en tablas conceptuales que faciliten su análisis. De igual modo, la información recogida a través de las encuestas ha sido ordenada mediante tablas que permitan la organización y comparación de los datos

ofrecidos en las mismas. Por otro lado, tras las entrevista se procedido a la transcripción inmediata de las grabaciones a través de la escucha y copiado literal de las mismas. Finalmente, esta información, junto con la ya procesada de otras fuentes de información y obtenidas por otros medios, ha sido examinada en su conjunto, categorizándola y combinándola, dotando a esta fase, y por ende, a la investigación, de la validez y fiabilidad necesaria para la evaluación del rigor y la calidad del estudio de casos.

5.3.7. Análisis de la evidencia: análisis individual de cada caso.

Para el análisis de cada caso individualizado procedimos a la clasificación de la información cronológicamente y en varias partes perfectamente diferenciadas: a) Historia corporativa; b) La responsabilidad social empresarial en la compañía hotelera; c) La gestión de los grupos de interés; d) Compromisos futuros de RSE.

Posteriormente, siguiendo la estructuración mencionada y tratando de contrastar las proposiciones teóricas de la investigación, se desarrolla la descripción del cada caso individualmente, realizándola de una forma completa y detallada sobre el fenómeno investigado, dotando a la misma del mayor valor explicativo posible a través de los contenidos, identificaciones, clasificaciones y análisis precisos que esclarezcan la evidencia estratégica y operativa de la gestión de la RSE en cada uno de ellos. Es interesante resaltar la conveniencia de reseñar fragmentos de diálogo de los responsables entrevistados en cada organización a fin de dotar de mayor rigor y fiabilidad al análisis del caso.

5.3.8. Análisis de la evidencia: análisis global de los casos.

Finalmente, se procede al análisis comparativo de los cuatro casos estudiados buscando la obtención de cierta generalización teórica (analítica, no estadística) a partir de los resultados de los mismos. Se pretende, por tanto, analizar los aspectos más destacados relativos a la integración de la responsabilidad social empresarial en las cadenas hoteleras examinadas realizando una comparación entre ellas.

De este modo, analizamos aspectos como la relevancia de la RSE, el grado de desarrollo de cada dimensión de la RSE, los principales agentes limitadores para la implantación y desarrollo de la RSE, la búsqueda de identificación y clasificación de los principales beneficios atribuidos a la gestión socialmente responsable, los grupos de interés identificados y los motivos y el tipo de relación existente con los mismos (ver Capítulo 6).

A continuación, en el capítulo siguiente tendremos la oportunidad de mostrar los resultados obtenidos del desarrollo completo y detallado de algunas de las etapas que acabamos de exponer. De este modo, el siguiente se convertirá en el capítulo de desarrollo empírico de este trabajo de investigación que pretenderá ofrecer y exponer de la forma más clara y precisa posible los resultados individuales y globales de los casos objeto de análisis.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN CAPÍTULO 6

6.1. Introducción

Destinamos este capítulo a exponer los resultados obtenidos en el estudio de casos realizado sobre las cadenas hoteleras seleccionadas, siguiendo la estructura referida en el epígrafe 5.3.7. Así, para cada una de las empresas hoteleras analizadas se ha elaborado, antes de abordar el desarrollo de los contenidos expresos de RSE, el perfil empresarial de la misma y una descripción su estrategia de expansión y crecimiento.

El último de los epígrafes de este capítulo, es decir el 6.3, se dedicará al análisis global de los casos desarrollando todas y cada una de las proposiciones fijadas, en Capítulo 5, para dar respuesta a los objetivos y propósito general de este trabajo de investigación.

6.2. Análisis individual del caso 1: Meliá Hotels International³⁶

³⁶ Todos los casos han sido elaborados a partir de diversas fuentes de información. Pueden consultar las mismas al final de cada epígrafe.

6.2.1. Perfil empresarial

Meliá Hotels International, empresa líder del sector hotelero español ofrece una gran variedad de productos, tanto en el segmento urbano como en el vacacional, que la han posicionado a nivel europeo y mundial, ocupando el tercer y duodécimo puesto respectivamente en el ranking de cadenas hoteleras. En la actualidad, es el grupo hotelero más grande de España, con más de 300 hoteles distribuidos en 27 países de 4 continentes, que cuenta con una plantilla de más de 35.000 empleados de 109 nacionalidades distintas.

Los principales datos que caracterizan la actividad empresarial de la compañía y que definen su actual perfil empresarial se recogen en el Cuadro 6.2.1.

Meliá Hotels International	
Fundación	Palma de Mallorca, 1956
Consejo de Administración	Presidente y Fundador: Gabriel Escarrer Juliá Vicepresidente y Consejero Delegado: Gabriel Escarrer Jaume Vicepresidente: Sebastián Escarrer Jaume
Productos	Hoteles urbanos y vacacionales de 3, 4 y 5 estrellas. Club Vacacional
Marcas	Gran Meliá; Meliá; ME; INNSIDE; TRYP; Sol; Paradisus; Sol Meliá Vacation Club.
Capacidad (Nº hoteles/habitaciones)	310 hoteles/ 78.598 habitaciones
	Régimen de explotación:
	Propiedad 21,84%
	Gestión 40,27%
	Franquicia 9,56%
	Alquiler 28,33%
	Diversificación:
	Urbano 41%
	Vacacional 59%
Presencia geográfica	27 países de 4 continentes

Plantilla	35.728 empleados 86,34% fijos; 13,66% temporales 59,16% Mujer; 40,84 Hombre 109 Nacionalidades
Información bursátil	
Salida a bolsa Ticket Symbol Plaza en la que cotiza Nº de Acciones Cotización bursátil a 31/12/2010	2 de Julio de 1996 MEL.MC/ MEL SM Mercado Continuo (España) 184.776.777 acciones 6,95€
Información financiera (en millones de euros)	
Ingresos EBITDAR EBITDA Resultado neto Resultado Sociedad Dominante	1.250 327 235 52 50
Publicación de Memoria de sostenibilidad	2008/2009/2010
Posicionamiento	Líder hotelera en España por número de habitaciones. 6ª cadena hotelera en Europa y 17ª en todo el mundo. Grupo hotelero español líder en Latinoamérica y el Caribe.
Desarrollo Sostenible	Compañía Hotelera de la Biosfera Política Global de Sostenibilidad (2008) 29 hoteles con 32 certificados (14 Biosphere, 7 Earth Check, 7 ISO 14001, 4 EMAS) Adhesión del Global Compact de Naciones Unidas (2008) Adhesión al Global Sustainable Tourism Council (2011)
Cultura corporativa	
Misión	Aportar valor a todos los grupos de interés de la compañía, a través de sus marcas hoteleras y de turismo residencial posicionadas como referentes del turismo responsable en los distintos segmentos de mercado, satisfaciendo la demanda de experiencias de sus clientes y desarrollando su capital humano.
Visión	Ser líder y referente en turismo responsable, empleabilidad y rentabilidad, incrementando el valor de las marcas y potenciando desde el negocio hotelero el crecimiento de los negocios asociados, como el turismo residencial o el club vacacional.
Valores	Mejor calidad al mejor precio, agradar siempre al cliente, servicio personalizado, espíritu de superación, sencillez y ética.

Cuadro 6.2.1. Ficha de Meliá Hotels International

Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Estrategia de expansión y crecimiento: etapas e hitos

El liderazgo actual de Meliá Hotels International es el resultado del esfuerzo realizado por la compañía a lo largo de su historia, caracterizada por un importante proceso de expansión e internacionalización cuyas etapas han estado marcadas por distintos acontecimientos, acompañadas de diferentes logros y éxitos (ver Figura 6.2.1).

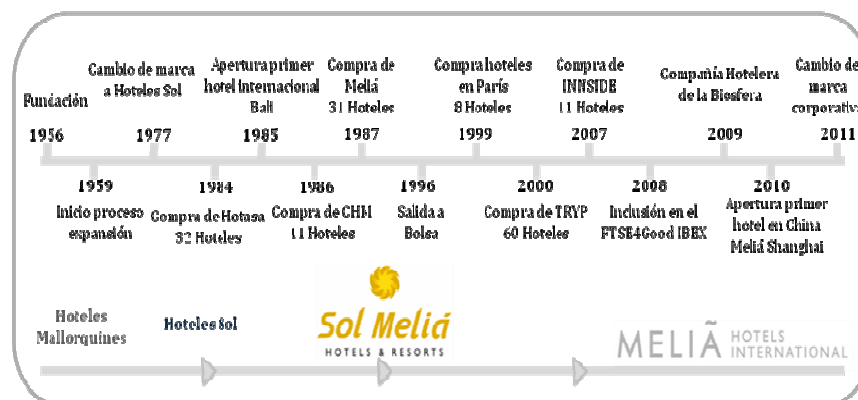


Figura 6.2.1. Trayectoria de Meliá Hotels International S.A.
Fuente: Elaboración propia.

Sus orígenes se remontan a 1956, cuando su fundador, el mallorquín Gabriel Escarrer Juliá, inició a los 21 años en su tierra natal, la explotación en régimen de alquiler del primer establecimiento del grupo: el Hotel Altair, un modesto hotel con treinta y cuatro habitaciones ubicado en una zona residencial.

Sólo tres años después, sustituye el contrato de alquiler de su primer hotel por otro, también en Palma de Mallorca (Hotel El Paso), compensando su mayor coste con un incremento de la capacidad y una mayor adaptación de las instalaciones a los gustos y las exigencias de sus principales clientes, los turistas extranjeros.

El boom turístico de las Islas Baleares, que a principio de los 60 convirtió a esta localización en un destino turístico de alto interés para los turistas extranjeros

(principalmente los británicos y los procedentes del norte de Europa), fue aprovechado por su fundador para consolidar una etapa crucial de la compañía, creando Hoteles Mallorquines S.A., en la que ya se establecían las bases de la filosofía de la empresa: reinvertir los beneficios para ampliar la red de hoteles diversificando su oferta (en nuevas zonas geográficas y nuevos productos) y remodelar y modernizar de forma constante su planta hotelera.

Su experiencia en tierra mallorquina le animó, a lo largo de los 70, a invertir en el archipiélago canario y en otras zonas del litoral de España (costa brava, costa blanca, costa del sol, etc.), lo que llevo a cambiar el nombre de la cadena por Hoteles Sol, atributo que reflejaba la especialización de la cadena en turismo de sol y playa, tan demandado por los turistas extranjeros y touroperadores en aquella época.

La adquisición de la cadena de hoteles HOTASA en 1984 marca el inicio de la incursión de la compañía en el segmento de hoteles urbanos (en ciudades como Madrid, Zaragoza, Barcelona o Sevilla), y la incorporación, un año después, a su red del primer establecimiento internacional (Bali) señala el comienzo de una frenética estrategia de internacionalización, que se completa con posteriores adquisiciones. En esta etapa destaca la compra, en 1987, de la cadena española Hoteles Meliá por su reconocido prestigio internacional y por su inmersión en el segmento de mercado de hoteles de lujo de cuatro y cinco estrellas en el que no contaba con excesiva presencia hasta la fecha. Ello llevo a cambiar de nuevo el nombre de la compañía, denominándose Grupo Sol Meliá y operando con dos marcas comerciales Sol Meliá y Meliá Hoteles.

Para poder continuar su proceso de expansión en la década de los 90, el grupo decide salir a Bolsa, manteniendo la familia Escarrer el 61% del mismo. Para ello se había procedido previamente a reorganizar la compañía, dividiéndola en dos sociedades: Inmotel Inversiones S.A., propietaria de establecimientos hoteleros, y la nueva Sol Meliá S.A., compañía de gestión hotelera y sociedad que salió a Bolsa. De esta manera, Sol Meliá se convierte el 2 de junio de 1996 en la primera empresa de gestión hotelera de Europa en cotizar en el mercado de valores (Bolsa de Madrid).

El proceso de compras de compañía y de fusiones y de adquisiciones en el que estaba inmerso el sector hotelero en general, llevo a la compañía, apenas un año después, a tomar la decisión estratégica de integrar de nuevo los negocios de gestión hotelera y de propiedad de hoteles, confirmándose que la decisión de segregación

adoptada no era la solución más eficiente ni flexible. Una unión que finalizó en 1999 con la oferta pública de adquisición de acciones sobre Meliá Inversiones Americana³⁷ y la fusión por absorción con Inmotel Inversiones³⁸.

Tras la reagrupación, la compañía pasa a ocupar el doceavo puesto en el ranking del sector hotelero, con una red superior a los 200 hoteles, desarrollando o reforzando su presencia en los tres destinos principales: latinoamérica, la cuenca mediterránea y las principales capitales europeas.

El nuevo siglo XXI comienza con la adquisición de la cadena hotelera española Tryp Hoteles, que refuerza su oferta en el mercado urbano y brinda la oportunidad al grupo de introducirse en nuevos segmentos de mercados como el de los complejos turísticos ubicados en las estaciones de esquí. Esta nueva operación incorpora una nueva marca a la cartera de servicios del grupo, Tryp, especializada en hoteles urbanos y en turismo de negocio. Dicha adquisición permitió al grupo, entrar por primera vez, dentro del ranking de las diez empresas hoteleras líderes a nivel mundial, y pasar a ocupar el tercer puesto del ranking de hoteles europeos con mayor número de habitaciones gestionadas.

La recesión que experimentó su proceso de expansión y crecimiento por las secuelas del atentado del 11 de septiembre de 2001 de Nueva York fue superada por el grupo hotelero con acertadas actuaciones estratégicas, que favorecieron, a posteriori, nuevas adquisiciones y aperturas de establecimientos en otros destinos que aportarían nuevo valor a las marcas, a pesar de la crítica situación por la que empieza a atravesar la economía mundial. En 2007, incorpora a su cadena 11 hoteles de la compañía hotelera alemana INSIDE y en 2009 se posiciona en el mercado asiático con la apertura de su primer hotel en China (Gran Meliá Shanghai). En este periodo la mejora de la posición comercial y la penetración de la compañía en los distintos mercados permitió reforzar sus cuentas fomentando las estrategias de alianzas y los acuerdos que posicionaron sus canales de distribución, entre los cuales destacamos: el realizado con Rank Group, creando los hoteles Hard Rock en América y Europa; el acuerdo con Cendant Corporation, que le permite realizar programas de distribución y marketing a través de una variedad de canales convencionales y on line; el acuerdo con

³⁷ Sociedad que decidió crear en 1998 el grupo Sol Meliá para dotar de mayor visibilidad a sus activos internacionales en Latinoamérica.

³⁸ Holding que aglutinaba fundamentalmente las propiedades del Grupo en el mercado europeo.

lastminute.com, compañía líder en Europa en la venta on line de productos turísticos y de ocio; el acuerdo con la Warner Bros. y con Consumer Products, etc.

El proceso de expansión e internacionalización descrito ha venido acompañado por importantes cambios en la estructura y en la gestión de la cadena. La incorporación paulatina al equipo directivo de nuevos miembros, tanto de la familia Escarrer, como ajenos a la misma, ha sido crucial para consolidar su posición en el mercado que, manteniéndose siempre fiel a sus principios y valores fundacionales, han conseguido transformar a la empresa hasta convertirla en una multinacional profesionalizada con un personal cualificado y con renovadas y actualizadas técnicas de gestión que aprovechan los avances que las nuevas tecnologías de la información proporcionan. Destaca por su impacto en dicho proceso, el lanzamiento del Plan Estratégico 2008-2010, que basándose en un nuevo modelo de organización y de cultura de gestión, apuesta por la diversificación de su oferta hotelera con la implantación del enfoque de marcas y la potenciación de negocios complementarios, renovando su antigua denominación social, Sol Meliá, por una más moderna, ambiciosa y resguardada por el valor y confianza generada por Meliá, la marca más reconocida. A partir del 1 de junio de 2011, la nueva marca corporativa es "Meliá Hotels International" en cuyo cambio subyace un profundo proceso de renovación de la misión, cultura y valores corporativos, para proporcionar a la compañía una nueva etapa de crecimiento y liderazgo.

6.2.3. La Responsabilidad Social Empresarial en Meliá Hotels Internacional S.A. Implantación y desarrollo

Desde su fundación, Meliá Hotels International, en su protocolo familiar fundamenta la misión y visión de la compañía con sólidos valores que sustentan una empresa responsable. Según Sebastián Escarrer, Vicepresidente Ejecutivo, son *"una empresa familiar donde el accionista de control de la compañía es una familia, y los miembros de la familia tienen muy claro que quieren tener esta empresa como una forma de transmitir unos valores de la propia familia y donde la sostenibilidad es claramente un valor que destaca. Al mismo tiempo somos una empresa que cotiza, desde 1996 en bolsa, y como empresa cotizada tenemos claro que sin sostenibilidad no hay turismo"*.

A las palabras del Sr. Escarrer se unen, en la misma línea, las de Carmen Molano (Directora de departamento de Desarrollo Sostenible) y las de Cristóbal Mora, (Information Manager del Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa) afirmando que no existe un concepto en sí de RSE sino que siguen una línea estratégica marcada en torno a la sostenibilidad: *"Para nosotros la responsabilidad social empresarial es una parte intrínseca de lo que es la sostenibilidad per se y la sostenibilidad es la seña de identidad, o eso queremos llegar a conseguir, de toda la compañía, de la marca Hotel Meliá International para todos nuestros grupos de interés, empezando por nuestro cliente interno, nuestros empleados"... "La RSE es una evolución de la compañía hacia el cambio"*.

A pesar de que en los valores fundamentales de la empresa y de sus propietarios ha estado siempre presente el compromiso con el medioambiente, con la integración cultural y con la sociedad, no es hasta 2008 cuando se formaliza dicho compromiso, integrando la sostenibilidad³⁹ (en su triple dimensión), tanto en su estructura organizativa (se crean los departamentos correspondientes) como en su gestión (a nivel estratégico y operativo), coincidiendo, a su vez, con la consolidación del relevo generacional del negocio familiar, crucial para la renovación de los valores corporativos, la adaptación a su nueva realidad y el alineamiento con la RSE. Así nos lo indican desde la propia compañía: *"Dentro de los valores de la compañía siempre ha existido la responsabilidad social con el entorno y la sociedad, lo que ocurre es que no estaba formalizada, ni agrupada, ni estandarizada. En la actualidad, nos encontramos avanzando hacia este cambio"... "Hoy la compañía, manteniendo ese acervo "cultural" básico, incorpora a su filosofía y cultura nuevos valores propios del siglo XXI, tales como globalidad, diversidad, igualdad y no discriminación, conciliación entre la vida laboral y familiar, diálogo con los grupos de interés, lealtad a la compañía, proximidad y, especialmente, **sostenibilidad**"*.

En la Figura 6.2.2, se puede apreciar la anteriormente citada reestructuración organizativa de la compañía con la incorporación de nuevos departamentos vinculados a la RSE.

³⁹ La sostenibilidad en Meliá Hotel International se contempla en una triple dimensión: la social, la cultural y la medioambiental; de ahí que los responsables del grupo hotelero prefieran utilizar el término "sostenibilidad" para definir la RSE en la compañía, al considerar a este último más restrictivo y evitar así no asociarlo exclusivamente a la dimensión social.

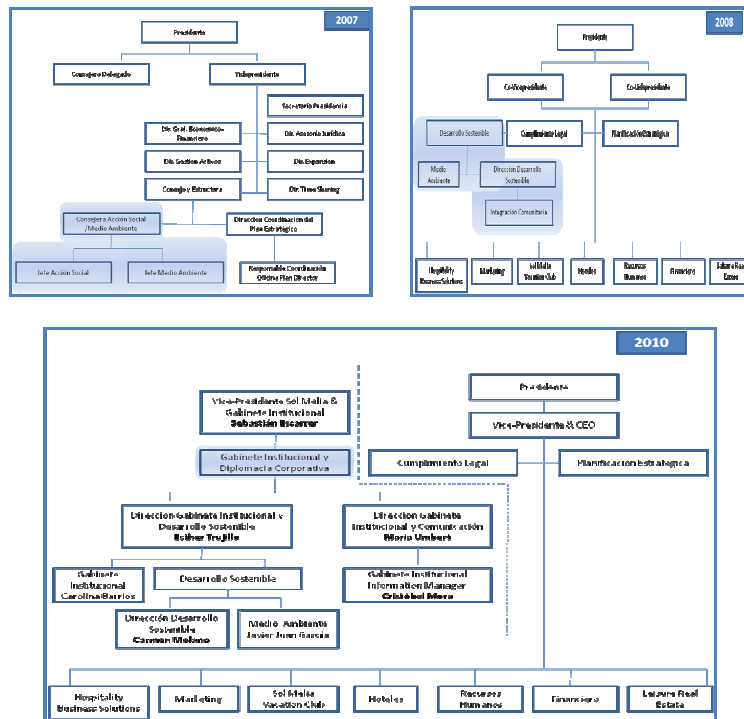


Figura 6.2.2. Organigrama de Meliá Hotels Internacional (2007-2010)
Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

La razón principal y objetivo por el que Meliá Hotels Internacional decidió integrar la sostenibilidad en su estructura y plan estratégico fue hacer de ésta una seña de identidad para la compañía, para lo que pone en marcha diferentes planes de actuación, materializados en proyectos con objetivos claramente definidos, que marcan la doble misión de la sostenibilidad en la compañía:

- 1) Plan Director de Desarrollo Sostenible (2008) para crear valor para la compañía, haciendo de la sostenibilidad una ventaja competitiva.
- 2) Plan Director de Posicionamiento Público (2009) para crear valor para todos los grupos de interés, implicándoles a través del diálogo y las alianzas.

Ambos planes delimitan respectivamente la dimensión interna y externa de la sostenibilidad en la compañía hotelera, cuya gestión coordinada corresponde a diferentes áreas de la compañía (ver Figura 6.2.3).

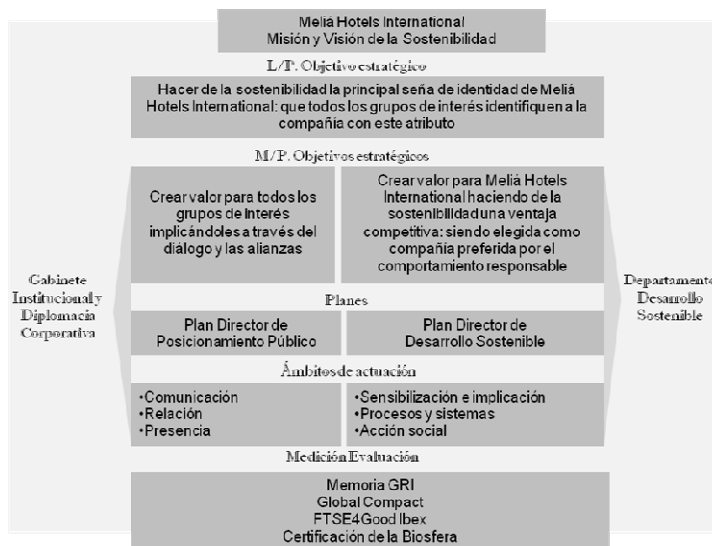


Figura 6.2.3. La Sostenibilidad en Meliá Hotels Internacional
Fuente: Elaboración propia

El Departamento de Desarrollo Sostenible⁴⁰, que depende directamente del Departamento de Planificación Estratégica del grupo hotelero, es el encargado de ejecutar el Plan Director de Desarrollo Sostenible. Este incluye las acciones de impacto interno para los 6 principales grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, accionistas/inversores, sociedad y medioambiente), materializadas en distintos proyectos con objetivos claramente definidos (ver Cuadro 6.2.2).

⁴⁰ Creado en 2008 y dirigido, actualmente, por Carmen Molano Villar en calidad de Directora de Desarrollo Sostenible.

Proyectos	Objetivos	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización de empleados • Implicación de clientes • Implicación de proveedores 	Incrementar la sensibilización e implicación en materia de sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas retributivos variables. • Programas de formación • Proyectos innovadores • Nuevos servicios y productos • Vías de implicación de los clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del compromiso del Pacto Mundial • Normativa de Desarrollo sostenible • Impacto Medioambiental 	Definir e implantar procesos, sistemas y criterios que garanticen la sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de control de los requisitos legales de desarrollo sostenible. • Normativa de prevención en riesgos laborales • Manual responsable de compras • Sistema de gestión de residuos y consumibles de bajo impacto social y medioambiental
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento social 	Fomentar la acción social	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de compromisos públicos y adquisición de otros nuevos

Cuadro 6.2.2. Plan Director de Desarrollo Sostenible

Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias de Sostenibilidad de Meliá Hotels International (2009; 2010)

El ámbito de actuación del Departamento de Desarrollo Sostenible se enmarca dentro del Plan Estratégico 2008-2010 al cual, y a pesar de la difícil situación económica-financiera en la que se ha desarrollado⁴¹, Meliá Hotels International ha respondido exitosamente, realizando grandes avances en la línea estratégica de sostenibilidad, recogida ésta íntegramente en su Política Global de Sostenibilidad, aprobada en Consejo de Administración en noviembre de 2008 y que se resume en el siguiente Decálogo:

⁴¹ Ya que sus objetivos a largo plazo tuvieron que ser adaptados al Plan de Contingencia elaborado para paliar los efectos de la crisis internacional.

Decálogo de Sostenibilidad de Meliá Hotels International	
<i>"Queremos contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades en las que estamos presentes y de las personas que en ellas se realizan, dejando un legado para que lo disfruten las generaciones futuras"</i>	
1.	Buscamos la integración de los valores y principios asociados al desarrollo sostenible en nuestros procesos de negocio y en la relación con todos los grupos de interés.
2.	Queremos estar cerca de nuestros grupos de interés, escucharlos y conocerlos mejor; para ello mantendremos hacia todos una actitud abierta y cercana.
3.	Confiamos en el trabajo en plataforma con todos nuestros grupos de interés y estamos preparados para ser un actor sectorial proactivo, actuando desde la cooperación y el partenariado con los distintos actores sociales en la búsqueda de soluciones.
4.	Trabajamos en la búsqueda del equilibrio entre las necesidades de las generaciones actuales y las necesidades de las generaciones futuras, el equilibrio entre el desarrollo económico, sociocultural y medioambiental y la preservación de los destinos, y el equilibrio en la satisfacción de las demandas de nuestros diferentes grupos de interés.
5.	Identificaremos el impacto medioambiental de nuestras operaciones sobre el entorno natural, reduciendo el mismo y ayudando a preservar la diversidad biológica de los destinos en los que estamos presentes. Buscaremos la eficiencia energética y el uso responsable de los recursos.
6.	Entendemos que nuestra actividad en la sociedad debe suponer una contribución a la reducción de las diferencias sociales, y a la disminución de la pobreza a través de oportunidades de crecimiento económico mutuo con las comunidades locales.
7.	Seremos sensibles a las necesidades sociales de nuestros empleados y queremos compartir nuestro compromiso con ellos dando cabida a sus inquietudes de solidaridad.
8.	Estamos comprometidos en la conservación del patrimonio cultural tangible e intangible de las comunidades en que operamos. Nos implicaremos plenamente en el ámbito local, respetando y defendiendo como nuestro el patrimonio.
9.	Buscaremos en todo momento la complicidad de nuestros clientes en todas nuestras actuaciones en materia medioambiental, cultural y social, cuidando muy especialmente nuestra influencia sobre la infancia.
10.	Esperamos que nuestros proveedores adopten una política de mejora continua en relación a la integración de criterios de desarrollo sostenible en su negocio, tales como la justicia social, la minimización de su impacto ambiental y el desarrollo económico de los destinos.

Cuadro 6.2.3. Decálogo de Sostenibilidad de Meliá Hotels International
Fuente: Memoria de Sostenibilidad de Meliá Hotels International (2009)

Por su parte, el Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa⁴², unidad de gestión independiente (no está en el organigrama operativo), se encarga de gestionar la relación con los diferentes grupos de interés, formalizada en el Plan Director de

⁴² Creado en Abril de 2009 y dirigido actualmente por Esther Trujillo.

Posicionamiento Público, cuyo objetivo principal es conectar los intereses de la compañía con los intereses de sus públicos. Para ello, trabaja desde su creación en 2009 en tres ámbitos, cuyos objetivos y acciones se recogen en el Cuadro 6.2.4.

Ámbitos de actuación	Objetivos	Acciones
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Producir, canalizar y gestionar la información corporativa para la construcción del perfil público de la compañía • Analizar y gestionar la información obtenida a través del diálogo con los grupos de interés y de la presencia activa en el movimiento empresarial y de la sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y publicación del nuevo modelo de Memoria de Sostenibilidad • Presentación pública de la memoria • Comunicación a los grupos de interés de los hitos y avances en sostenibilidad • Candidatura a premios • Refuerzo de redes informales de relación con medios de comunicación especializados en RSE y sostenibilidad
Relación	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer de Meliá Hotels International una empresa más visible, transparente, cercana y mejor valorada 	<ul style="list-style-type: none"> • Paneles de expertos • Formalización de un proyecto de relación con los grupos de interés
Presencia institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar vínculos y relaciones con diferentes instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en foros y encuentros • Adhesión a iniciativas • Participación en proyectos e iniciativas

Cuadro 6.2.4. Plan de Posicionamiento Público
Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

Tanto el Plan Director de Posicionamiento Público como el Plan Director de Desarrollo Sostenible confluyen en los cuatro compromisos públicos de Meliá Hotels International (ver Figura 6.3), que recogen la medición y evaluación de las acciones enmarcadas dentro de los dos planes. Se trata de proyectos sostenidos en acciones reales que favorecen la identificación de oportunidades de mejora en los procedimientos y la detección y renovación de compromisos:

- La adhesión a Global Compact en 2008, con la que asume el cumplimiento, a distintos niveles, de sus principios englobados en cuatro ámbitos: derechos humanos, estándares laborales, anticorrupción y medioambiente.
- La certificación como Compañía Hotelera de la Biosfera en 2009, distintivo que reconoce la labor de la compañía en el ámbito social, medioambiental y cultural, así como las relaciones con los diferentes públicos. Para su consecución dispone de un Manual de Desarrollo Sostenible con los criterios de actuación a aplicar en dichos ámbitos, tanto a nivel departamental como de establecimiento hotelero. Meliá Hotels International es la primera compañía que obtiene tan preciado reconocimiento por el sector hotelero.
- La inclusión en el FTSE4Good IBEX, como única empresa del sector, garantiza el liderazgo de la misma, en cuanto al cumplimiento de determinados requerimientos en las áreas de gestión medioambiental, cambio climático, derechos humanos y laborales, estándares de la cadena de producción y lucha contra la corrupción.
- La elaboración y publicación anual de la Memoria de Sostenibilidad desde 2008⁴³, a través de la cual se traslada de una forma veraz, completa y transparente información sobre el resultado del ejercicio cerrado en las dimensiones económica, ambiental y social. La empresa cuida mucho el proceso de elaboración de la misma ya que, además de ser la carta de presentación como una empresa socialmente responsable, sirve como mecanismo de cohesión y sensibilización interna. Ésta se basa, especialmente, en la Guía GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad, en indicadores de la OMT⁴⁴ y otros de elaboración propia.

A nivel de establecimiento hotelero, la inclusión de la sostenibilidad en la estrategia y en el organigrama de la empresa, se ha traducido en un importante esfuerzo por parte de la dirección, que a través del departamento de Desarrollo Sostenible y de los distintos departamentos implicados (compras, recursos humanos, comunicación, obras y mantenimiento, etc.), hace propuestas y marca las directrices de

⁴³ Aunque desde 2006 en su Informe Anual incorpora un apartado dedicado a los aspectos más relevantes de la RSE en la compañía, no es hasta 2008 cuando publica su primera memoria de sostenibilidad.

⁴⁴ Organización Mundial de Turismo

actuación en el ámbito de la RSE. De esta manera, el departamento de Desarrollo Sostenible es el encargado, como nos indica su directora, de *“establecer el marco de acción con directrices generales para todos los establecimientos hoteleros en materia de sostenibilidad, así, la dirección del hotel sabe cómo debe comportarse en este aspecto”*. Tarea ésta nada fácil, pues como afirma *“cada establecimiento hotelero es una unidad de negocio distinta que entraña diferentes niveles de complejidad en cuanto a la gestión, al reporte de la información y consolidación de datos, y las relaciones con sus grupos de interés, lo que dificulta la aplicación de unas actuaciones generales en materia de RSE válidas para todos los establecimientos hoteleros”*.

Es por ello que los establecimientos de la cadena hotelera tienen autonomía para trabajar dentro del marco propuesto por los responsables de la misma, siendo la propia dirección del hotel la que se encarga de gestionar y controlar las actuaciones en materia de RSE, adaptando sus acciones en función de factores, tales como localización, tamaño, empleados, clientes, modelo de negocio, etc. De esta manera, la dirección del hotel se convierte en un elemento clave del desarrollo de la RSE en la compañía, liderando la puesta en marcha de diferentes proyectos en distintos ámbitos, que en ocasiones, según la directora del área de Desarrollo Sostenible, *“han llegado a sorprender por la creatividad e iniciativa de los mismos”*, resaltando asimismo *“la inquietud por su departamento de conocer qué es lo que hacen sus hoteles de forma independiente, ya que no tienen recogida esta información con un procedimiento formal, el cual podría favorecer a otros hoteles con los que podrían compartir experiencias y sacar un provecho común”*. En este sentido, la compañía en 2010 se embarca en un nuevo proyecto “Premio SI - Sostenibilidad e Innovación” para incentivar entre los hoteles la puesta en marcha de iniciativas, premiando aquellas que destaquen en el ámbito medioambiental, cultural y social, y así en cierta medida pueda revertir sus beneficios al resto de los establecimientos haciéndolas extensivas a los mismos.

A modo ilustrativo, y sin ánimo de ser exhaustivos, en el Cuadro 6.2.5, mostramos algunas de las acciones de los establecimientos de la cadena ejemplificadoras de lo que hasta ahora le venimos contando, resaltando, en el ámbito medioambiental, la puesta en marcha de las iniciativas por algunos hoteles en el marco del proyecto global de protección de la diversidad de la compañía, involucrando tanto a clientes como empleados.

Ámbito	Iniciativas
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Sol Meliá Italia es miembro de honor de la asociación Fondo per l'ambiente Italiano. • Gran Meliá Yakarta colabora con proyectos de difusión de la cultura Indonesia. • Hotel Meliá México Reforma participa en proyectos de promoción de artistas locales.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Meliá Barcelona colabora con fundaciones en la venta de calendarios. • Los hoteles de la cadena en la comunidad de Madrid participan en un programa conjunto con la Fundación CEHAT y la Fundación Tomillo para formar a mujeres en riesgo de exclusión.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda, valoración e implantación de medidas de ahorro; cambio de calderas en el Sol Menorca. • En Meliá Puerto Rico el 98% de la plantilla son residentes locales.
Medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Sol Meliá Brasil trabaja en alianza con WWF Brasil en el fomento de la conservación de la naturaleza. • Gran Meliá Palacio de Isora y Gran Meliá Victoria instalan un punto de recarga para coches eléctricos. • Meliá Cabo Real hace partícipe a los clientes en la suelta de crías de tortugas marinas al mar.

Cuadro 6.2.5. Iniciativas sostenibles en los establecimientos hoteleros de Meliá Hotels Internacional

Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

No obstante, además de las iniciativas propias de éstos, todos los establecimientos hoteleros de la cadena tienen la instrucción de trabajar a nivel global con proyectos o alianzas que la propia compañía establece como, por ejemplo, el acuerdo con Unicef⁴⁵, en el que tanto los hoteles como las oficinas corporativas llevan a cabo una captación de fondos que suponga la implicación del cliente interno y externo.

Por otro lado, resaltar que la diversidad de líneas de negocio dificulta el proceso de integración de la RSE de manera homogénea en la red de establecimientos de la cadena. En el caso de las franquicias, Meliá Hotels International ofrece el uso de sus marcas y su gestión comercial, a cambio de unos royalties, velando asimismo porque los estándares de marca se cumplan en todo momento. En el aspecto socialmente responsable no existe un control de los establecimientos franquiciados, situación de la

⁴⁵ En Noviembre de 2010, Meliá Hotels International y UNICEF firmaron una alianza para la colaboración en la captación de fondos y la transmisión del mensaje de UNICEF sobre la infancia y la lucha contra la explotación sexual infantil.

que son conscientes y a la que están intentando poner solución estableciendo un modelo estandarizado que facilite el control y mejora en este sentido y, de este modo, evitar poner en riesgo la reputación de la compañía. Esa pérdida de control es una de las razones que fundamenta la exclusión de los hoteles en régimen de franquicia del alcance de las memorias de sostenibilidad.

6.2.4. La gestión de los grupos de interés. Compromiso y relación

De todo lo expuesto anteriormente se deduce, la relevancia que para Meliá Hotels Internacional adquieren los grupos de interés en su nuevo enfoque empresarial, convirtiéndose la relación con los mismos en el rasgo diferenciador del modelo responsable, dinámico y plural de empresa que caracteriza actualmente la gestión sostenible de la compañía, alejándose cada vez más del enfoque clásico de empresa centrada en los accionistas y propietarios⁴⁶ (Freeman frente a Fredman). De esta manera, como afirma Sebastián Escarrer, *"para poder avanzar y llegar a ser una empresa sostenible, es necesario conocer y responder a las expectativas y necesidades de los grupos de interés"*, afirmación que incorpora el concepto de *Diplomacia Corporativa* en Meliá Hotels International, definida ésta por Esther Trujillo, Directora del Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa, como *"la capacidad que una empresa tiene de hacer válido los intereses de sus grupos de interés a la hora de tomar decisiones y operar y de cómo también lo grupos de interés son conocedores de lo que ocurre en la empresa, en una relación bidireccional"*. Definición que recoge explícitamente la doble función de este Gabinete Institucional y de Diplomacia Corporativa en Meliá Hotels International:

- Representar a los grupos de interés ante las distintas estancias de la compañía, velando por que su voz sea escuchada y tenida en cuenta, convirtiéndose en el "defensor del stakeholder" transmitiendo la presión de la sociedad civil a los departamento y áreas responsables de gestionar sus demandas.

⁴⁶ Para un análisis comparativo más exhaustivo de ambos enfoques puede consultarse Brummer (1991), VV.AA. (1994), Moore (1999) y González (2001), entre otros.

- Representar adecuadamente los intereses y estrategias de Meliá Hotels International ante los distintos grupos de interés. Se les da a conocer los avances que van sucediendo en la empresa en línea con las demandas y sugerencias de los grupos de interés, transmitiendo, además, todo aquello en lo que aún no se ha podido avanzar.

Se responsabiliza así a dicho Gabinete de facilitar la conexión entre los grupos de interés y la empresa, reconociéndose según el Sr. Mora como *"el puente de comunicación entre el stakeholder y la compañía"*, necesario para determinar las acciones a desarrollar por el departamento de Desarrollo Sostenible, encargado, como ya vimos, de la dimensión interna de la sostenibilidad. Su directora, Carmen Molano, así nos lo aseguró: *"El departamento de Desarrollo Sostenible lleva a cabo la implantación interna de todo lo que el Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa recopila del exterior a través de sus relaciones con los grupos de interés. En el departamento de Desarrollo Sostenible nos encargamos de transcribirlo a acciones"*.

Meliá Hotels International, convencida de la necesidad de gestionar las relaciones con los grupos de interés, argumenta que el carácter esencial de la misma es inequívoco por la gran fuente de mejora que es para el producto que ofrece la compañía. Así, nos lo especificó claramente el Sr. Mora:

"En estos momentos nos encontramos en un proceso de actualización de la misión y valores de nuestra compañía, y uno de esos valores es la excelencia de servicio, y el servicio es el cliente como tal, y no puedes inventar un producto, ofrecerlo al cliente y esperar a que le guste sino que tienes que pedirle que es lo que quiere y luego ofrecérselo",... "aunque no se puede perder de vista que el resto de grupos de interés también generan impacto en el negocio y su opinión, del mismo modo, es sumamente valiosa",... "así, después de hablar con todas las partes interesadas, lo que consigues es tener un producto mejor",... "este es nuestro punto de vista y lo que intentamos transmitir culturalmente al resto de la compañía".

Para Meliá Hotels Internacional la relación con los grupos de interés es una gran fuente de posibilidades de mejora, es la que la diferencia y la convierte en una empresa más sostenible, más estable y segura, y más atractiva para todos aquellos que se acercan a ella (por qué relacionarse con los grupos de interés). De ahí el interés y el esfuerzo desarrollado en los últimos años por los responsables de la compañía en

sistematizar todo un proceso que permita responder a las demás cuestiones básicas relacionadas entre sí, y que ya planteábamos en el Capítulo 3 (con quien, para qué y cómo relacionarse), definiendo, a su vez, el denominado en el ámbito científico “stakeholder engagement” de la compañía. Este esfuerzo se ha materializado en el diseño de su propio modelo de relación y diálogo con los grupos de interés, cuya implantación se ha hecho efectiva en 2010.

Se trata del modelo de relación y diálogo CERCA, cuyo acrónimo “conoce”, “escucha”, “responde” y “cambia” marca las distintas etapas del proceso:



- Meliá Hotels International “Conoce”

En esta primera etapa, Meliá Hotels International se esfuerza en conocer quiénes son los grupos de interés, donde están y cómo pueden llegar a ellos.

En este sentido, la compañía cuenta con una base de datos, donde tiene identificados a sus grupos de interés (ver Figura 6.2.4), con la finalidad de construir una red de legítimos interlocutores a través del network⁴⁷ que ofrecen las diversas comunidades en las que la compañía opera: foros, seminarios, asociaciones, organizaciones y organismos, etc.



Figura 6.2.4. Grupos de interés de Meliá Hotels International
Fuente: Elaboración propia a partir de información

⁴⁷ Network es un vocablo inglés que se usa para referir interconexiones entre grupos.

Para identificar los distintos grupos de interés la compañía, desde 2008, elabora una matriz de análisis según la capacidad de influencia y urgencia que tienen los mismos sobre la reputación corporativa de la compañía. Aunque para Meliá *"todos los grupos de interés son iguales y están al mismo nivel para ser escuchados y dar respuesta a sus necesidades con la empresa"* y, por tanto, no tiene implantado ningún mecanismo para establecer una escala de prioridad entre los grupos de interés, sí que reconocen que *"la prioridad es el cliente y la búsqueda del equilibrio de la conformidad del resto de grupos de interés"*. Así lo asegura Esther Trujillo:

"En nuestro negocio es más necesario que en otros sectores la complicidad del cliente externo e interno. Por tanto, nuestra tarea es educar al cliente de forma que cuando salga de una estancia de un hotel salga más concienciado que cuando llegó. Al presidente le gusta decir que somos una escuela"..., *"Al final lo que mueve a la empresa a actuar y tomar decisiones es la actitud de compra del cliente, no nos podemos olvidar que somos una empresa y tenemos que ganar dinero. La actitud de compra del cliente es la que decide cómo tenemos que hacer las cosas"*.

- Meliá Hotels International "Escucha"

La clave de esta fase es escuchar dentro y fuera de la empresa lo que los grupos de interés tienen que decir y cómo la compañía es capaz de llegar a esa zona de confluencia de intereses. Aunque dicho proceso, evidentemente, está liderado desde el consejo de administración, también desde abajo es impulsado, recogiendo todas las innovaciones y talento que hay dentro de la empresa.

En esta fase, Meliá Hotels International construye espacios de encuentro en los que los grupos de interés se sientan escuchados y tenidos en cuenta. La principal fuente de escucha es el llamado Panel de Expertos en Sostenibilidad de la compañía, a través del cual obtiene información muy cualificada de lo que los grupos de interés esperan de Meliá Hotels Internacional, así como del conocimiento de las tendencias.

El panel de expertos es un espacio de diálogo y confianza, integrado por diversos grupos de interés y por altos representantes de la compañía, en el que se puede hablar con libertad en la búsqueda de intereses comunes, entendiendo todos los participantes

que “dar respuesta” no significa “complacer”, sino considerar todas las opiniones e implicaciones en la formulación de la estrategia de la empresa y comprometerse en defender la existencia de este espacio de diálogo en el largo plazo. Su propósito es establecer puntos de encuentro entre expertos internos y externos, identificar prioridades y establecer planes de actuación.

El cumplimiento de las funciones específicas del panel de expertos conlleva a la satisfacción de los objetivos operativos. Se trata concretamente de:

- Asesorar en la promoción, ejecución y desarrollo de relaciones y compromisos con los grupos de interés de Meliá Hotels International.
- Valorar los planes de actuación de la compañía en desarrollo sostenible y responsabilidad social.
- Facilitar la interlocución, el diálogo y la comunicación entre la sociedad civil y el grupo Meliá Hotels International.
- Elevar anualmente al Consejo de Administración las reflexiones o recomendaciones del panel.
- Opinar, valorar y acompañar al Gabinete Institucional en los procesos específicos o dilemas corporativos que se planteen.

La composición de los paneles garantiza la representatividad de todos los grupos de interés, con la inclusión en el mismo de panelistas externos especializados en los temas objeto de discusión y de panelistas internos, miembros de la organización, cuyas competencias y experiencias les habilita para participar. La selección de sus participantes se basa en un criterio de panelistas suficientemente representativos en temas de sostenibilidad, en todos sus ámbitos y/o en turismo.

Para analizar la viabilidad de las diferentes propuestas y decidir cómo y cuándo incluirlas en los planes de acción de las distintas áreas, así como en el plan estratégico si fuese necesario se elabora, tras finalizar las correspondientes sesiones, una reseña que se distribuye a los panelistas participantes y a las más altas instancias de la compañía. Ello requiere de una respuesta argumentada y comprensiva por parte de todos aunque no siempre es fácil, ya que según el Sr. Mora, “*en muchas ocasiones, las opiniones de*

diferentes grupos de interés son contradictorias en función a sus propios intereses por lo que la toma de decisión final no es fácil” y, ... “en otras ocasiones, el coste asociado a las propuestas realizadas por los panelistas dificulta la ejecución de las misma por la compañía...”.

Gracias al desarrollo de esta fase de “escuchar” mediante los paneles de expertos, la compañía puede conocer mejor a sus grupos de interés en cada ámbito y las expectativas de cada uno de ellos, determinar qué temas son más relevantes y más prioritarios, así como, obtener ideas claras de qué acciones puede desarrollar al respecto.

Aunque la compañía dispone de una agenda programada de reuniones con los panelistas, la misma, a través del Gabinete Institucional y de Diplomacia Corporativa, mantiene continuamente abierta la comunicación con los mismos. En 2010, Meliá Hotels International celebró 5 reuniones con los grupos de interés, de los cuales tres eran paneles monotemáticos y 2 paneles de expertos. Los objetivos y temas abordados en ellos se resumen en el Cuadro 6.2.6.

Paneles de Sostenibilidad		
Objetivo: Establecer puntos de encuentro entre expertos internos y externos, identificar prioridades y detectar puntos de acción		
Monotemáticos		
Académicos	Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y responder dudas y valoraciones de lo mejor, lo peor, las oportunidades y los riesgos. • Solicitar a los panelistas una priorización de las ideas aparecidas durante la sesión. • Conocer inquietudes académicas, prospectivas, valoración sobre Diplomacia Corporativa y la metodología de trabajo.
Alimentación Saludable		<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del modelo de sostenibilidad y de los retos a identificar en Alimentación y Bebidas saludable en la compañía. • Priorizar retos, identificar acciones imprescindibles y recomendables. • Compartir prácticas o referentes que pueden recomendar a la compañía en su empeño de alimentación saludable.
Construcción Sostenible		<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los retos sostenibles de construcción, mantenimiento y obras en la compañía. • Identificación de los retos a considerar para una adecuada política de construcción sostenible. • Valoración de retos relevantes y que aporten mayor nivel de beneficio.

		<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de propuestas de acción a desarrollar. • Compartir prácticas o referentes que puedan recomendar a la compañía en su empeño de construir sosteniblemente.
Expertos		
Expertos 1	Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo entre el Presidente de la compañía y los panelistas. • Presentación del modelo CERCA; valoración y debate. • Exposición del cometido y vinculación del departamento de Recursos Humanos con el área de sostenibilidad. • Descripción de la actividad del Hotel Meliá de Mar en relación a la sostenibilidad y petición de ideas de mejora a los panelistas. • Valoración final de los panelistas y presentación de conclusiones.
Expertos 2		<ul style="list-style-type: none"> • Dilemas éticos relacionados con la gestión comercial. • Presentación y discusión de los avances del Gabinete e identificación y priorización de iniciativas estratégicas. • Exposición de la actividad en sostenibilidad de la marca TRYP. • Descripción de la actividad del Hotel TRYP Condal Mar en relación a la sostenibilidad y petición de ideas de mejora a los panelistas. • Valoración final de los panelistas y presentación de conclusiones.

Cuadro 6.2.6. Paneles de expertos de Meliá Hotels International (2010)
 Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

Además de los temas y objetivos a tratar, las principales diferencias entre ambos paneles está en los integrantes y en la periodicidad. Así, para los paneles monotemáticos se seleccionan panelistas especializados en la temática a abordar desde el punto de vista de la sostenibilidad tanto de ámbito interno como externo a la compañía. Meliá Hotels International celebra en torno a 3 o 4 paneles monotemáticos al año. Por otro lado, los paneles de expertos cuentan con un representante de casi todas las áreas de la empresa y de cada grupo de interés, celebrándose habitualmente con una periodicidad bianual.

- Meliá Hotels International "Responde"

Dar respuesta a las inquietudes y expectativas de los grupos de interés constituye el objetivo de esta fase, esencial para Meliá Hotels International y su continuidad. Para ello, se busca la información relacionada que existe dentro de la compañía y se trabaja

para personalizarla y comunicarla con la finalidad de que llegue de la mejor manera posible a quien corresponda.

La búsqueda de la respuesta ideal, es decir, aquella que ofrece a los grupos de interés lo que espera de la empresa, lleva implícita la búsqueda de la conformidad de todas las partes interesadas que, en muchas ocasiones, se dificulta por la diversidad de intereses que entran en juego, cambiantes y a veces contrapuestos. De esta manera, según el Sr. Mora, *“normalmente, para satisfacer la inquietud de un grupo de interés se hace necesario la colaboración de otros grupos distintos para lograr su viabilidad”*.

Aunque el mencionado equilibrio de respuesta es la situación ideal buscada por Meliá Hotels International siempre existe una prioridad de respuesta en función del tipo de impacto que una acción de un grupo de interés pueda tener sobre la reputación de la compañía. Por ello, la compañía elabora un mapa de riesgos por áreas en función del nivel de influencia que tendría sobre la reputación de la misma no atender adecuadamente algunas de las demandas realizadas por los interesados.

A medida que Meliá Hotels International va adquiriendo mayor conocimiento sobre las expectativas de los interesados ésta va construyendo una propuesta de valor específica para cada grupo de interés.

- Meliá Hotels International “Cambia”

En este momento del proceso, se ponen en marcha las acciones propuestas en etapas anteriores para responder a las expectativas de los grupos de interés, adaptando las políticas y actuaciones de la compañía. Son las distintas áreas de gestión de la corporación las responsables de la ejecución de las propuestas dirigidas al grupo de interés correspondiente (véase como ejemplo el Cuadro 6.2.7).

Departamentos	Actuaciones
Obras y Mantenimiento	Proyecto SAVE ⁴⁸
Recursos Humanos	Desayunos con el equipo directivo ejecutivo ⁴⁹ Programa AVANZA ⁵⁰
Alimentos y Bebidas	Formación en sensibilización para la enfermedad celiaca
Relaciones con Inversores	Incrementar la transparencia a través de road shows ⁵¹
Atención al Accionista	Club del accionista
Comercial	Orientar el servicio a las necesidades del cliente Programa Visión única del cliente Programa Necesidades del cliente
Compras	Incorporación en los contratos de la cláusula de cumplimiento de requisitos mínimos en materia de RSE

Cuadro 6.2.7. Actuaciones por área en materia de sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

El carácter transversal de los proyectos requiere de la participación conjunta y coordinada de todas las áreas de la empresa, que se ha visto favorecida por el impulso estratégico y el enfoque unificado que desde la Vicepresidencia Ejecutiva se propone. En este sentido, es importante destacar que el cambio es viable aunque no está exento de complicaciones que, a falta de consenso, requiere de la intervención del comité ejecutivo para tomar la decisión final.

Los cambios analizados en esta etapa se controlan a través de mecanismos de medición de la satisfacción de los grupos de interés. En el caso de los clientes, los resultados de las encuestas de satisfacción online (Market Metrix) de 2010, reflejan positivamente los cambios introducidos, con un porcentaje de satisfacción del 80,6%, frente al 79,7% del año anterior. Asimismo, los empleados, confirman en las encuestas de clima laboral la misma tendencia con un 74,12% de satisfacción. Además, la evolución en rankings, índices y otros termómetros reputacionales también son buenos pulsómetros de la realidad del cambio originado. Como muestra, en el ranking de

⁴⁸ Proyecto en el que se engloban las acciones de ahorro y eficiencia energética de los hoteles.

⁴⁹ Establece un acercamiento entre la alta dirección de la empresa y sus empleados en el que se busca una comunicación más fluida que permita conocer y compartir dudas, inquietudes y sugerencias.

⁵⁰ Tiene por objetivo la identificación y desarrollo del personal con algún potencial.

⁵¹ Es el hecho de realizar visitas a inversores y analistas.

reputación corporativa MERCO⁵² de 2011 Meliá Hotels International ha ganado 27 posiciones respecto al año anterior consiguiendo situarse en el puesto 28.

Finalmente, cabe destacar de todo lo expuesto el carácter esencial que la compañía otorga a la gestión de las relaciones con los grupos de interés como elemento clave de mejora en su gestión socialmente responsable y para el producto que la compañía ofrece. Así, y aunque los cambios realizados reflejan el progreso de la empresa en materia de responsabilidad social empresarial es tarea de la misma continuar centrándose en diferentes ámbitos de actuación que propicien esa mejora continua y que pasamos a indicar en el apartado siguiente.

6.2.5. Mirando al futuro. Nuevos compromisos y retos

La rápida integración que Meliá Hotels International ha hecho de la responsabilidad social empresarial en su gestión empresarial, y por tanto, en sus procesos y prácticas, no deja de ser por menos que asombrosa. La misma ha sido fruto de un compromiso en firme desde la más alta directiva que ha sabido tomar las decisiones adecuadas para que cada acción llevada a cabo constituyese una parte consolidada del camino que se emprende. Como ya hemos tenido oportunidad de poner de manifiesto a lo largo del desarrollo de este caso de estudio (ver Figura 6.2.5) cada una de las actuaciones llevada a cabo en materia de sostenibilidad empresarial han tenido una fuerte visión de futuro enmarcadas en la consecución de objetivos estratégicos.

⁵² Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO), se ocupa de medir la reputación de las empresas que operan en España.

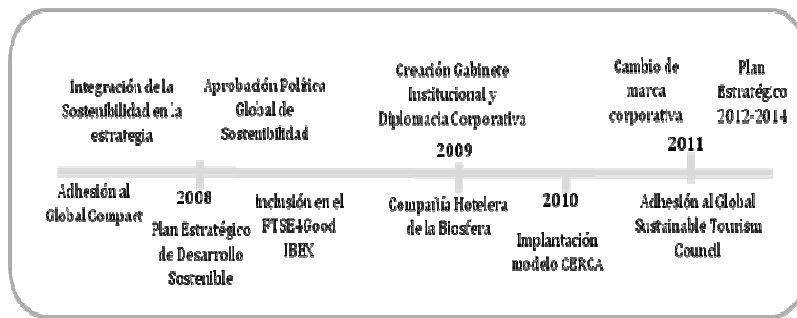


Figura 6.2.5. Principales hitos relacionados con la RSE en Meliá Hotels International
Fuente: Elaboración propia

La continuidad de la estrategia descrita se contempla en un nuevo plan estratégico que mantiene su compromiso y apuesta con la responsabilidad social empresarial como elemento diferencial, focalizado en sacar provecho de las nuevas tendencias en el sector turístico, fruto de cambios en el entorno tecnológico, nuevos hábitos de los clientes o el desarrollo de nuevos destinos que potencien la internacionalización del grupo. El desarrollo del nuevo Plan Estratégico 2012-2014 viene acompañado de una renovación de la misión, cultura y valores de Meliá Hotels International que se definirán como vocación de servicio, excelencia, innovación, proximidad y coherencia, a fin de convertirse en los principales atributos de la compañía y que contribuyan a la nueva visión de la misma que pasa, entre otros objetivos, por posicionarse entre los primeros grupos hoteleros del mundo y ser reconocidos como referente mundial en excelencia, responsabilidad y sostenibilidad.

En este sentido, Meliá Hotels International marca unas líneas de actuación en el ámbito de la sostenibilidad con un propósito claro de mejora y progreso continuo. Concretamente, y a pesar de que 2011 está considerado como un año de consolidación de los logros obtenidos y de transición e introducción del nuevo plan estratégico de la compañía, ésta define para el mismo una serie de acciones de mejora en diferentes áreas de actuación de la sostenibilidad que adelantamos en el siguiente Cuadro 6.2.8.

Proyectos	
Valor de Líder	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar en el modelo de gestión los aspectos relacionados con las tres dimensiones de la sostenibilidad. • Puesta en valor de la certificación de la Biosfera.
Valor de Buen Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Cerrar la fase de diseño del proyecto del Código Ético de la Compañía.
Valor Medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de la Huella Ecológica de Meliá Hotels Internacional. • Definición del modelo construcción sostenible.
Valor Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Integración socio-laboral de personas con discapacidad: incorporar como una fuente más de reclutamiento a la Fundación ONCE. • Seguimiento anual de auditorías de Salud Laboral. • Consolidar la inclusión en el manual de Retribución Variable los objetivos adscritos a la sostenibilidad.
Valor Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar los compromisos adquiridos por la compañía con UNICEF.
Valor Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la percepción de nuestros inversores en materia de sostenibilidad, realizando road shows con contenidos en materia de desarrollo sostenible.
Valor Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la percepción de nuestros clientes en materia de sostenibilidad, midiendo el resultado con la herramienta Market Metrix. • Integrar pautas de alimentación saludable como un valor diferenciador de Meliá Hotels Internacional.
Valor de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del modelo cadena de suministro sostenible. • Realizar el diagnóstico de integración de aspectos ambientales en los procedimientos de compras de Meliá Hotels Internacional. • Elaborar un plan de sensibilización de proveedores y colaboradores internos implicados.
Valor Mediático	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un calendario de principales hitos de comunicación relacionados con sostenibilidad.

Cuadro 6.2.8.: Compromisos de mejora de Meliá Hotels Internacional para 2011
Fuente: Memoria de sostenibilidad Meliá Hotels Internacional (2010)

Por otro lado, los importantes resultados obtenidos con el posicionamiento en la Web 2.0. por la compañía en el último año hace que la misma siga apostando por esta estrategia dirigida a la búsqueda de novedosas fórmulas basadas en las tecnologías de la información y la comunicación para relacionarse con todos sus grupos de interés, mejorar su reputación y fidelizar al cliente. Esta última estrategia influirá positivamente en el reto de mejora de los canales de comunicación y diálogo con todos los grupos de interés de la compañía que incluirá, tanto la elaboración de planes de acción y seguimiento, en función de los paneles de expertos y temáticos, como la difusión a los

grupos de interés de las iniciativas adoptadas tras las consultas realizadas en los paneles.

Asimismo, la reciente adhesión de la compañía al Global Sustainable Tourism Council (GSTC) refuerza los planes de futuro de la misma apoyando la adopción de los Criterios Globales de Turismo Sostenible definidos por el mismo y organizados en torno a cuatro áreas: la planificación de la sostenibilidad, la maximización de los beneficios sociales y económicos para la comunidad local, el fomento del patrimonio cultural y la reducción de los impactos negativos al medio ambiente. Meliá Hotels International considera fundamental asegurar la continuidad sostenible y responsable de la industria turística.

6.2.6. Fuentes documentales utilizadas para la elaboración del caso.

- Encuesta cerrada al responsable del Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa de Meliá Hotels Internacional.
- Entrevista personal en la sede de Meliá Hotels International en Palma de Mallorca con Carmen Molano Villar, Directora de Desarrollo Sostenible, y Cristóbal Mora, Information Manager del Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa, mantenida el 10 de Junio de 2011 con una duración de dos horas.
- Memorias de Sostenibilidad de Meliá Hotels International:
 - Memoria Anual Sol Meliá 2006
 - Sol Meliá Memoria Anual de Sostenibilidad 2007
 - Memoria de Sostenibilidad 2008
 - Memoria de Sostenibilidad 2009
 - Memoria de Sostenibilidad 2010
- Comunicación vía mail y telefónica con el Departamento de Desarrollo Sostenible y el Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa de Meliá Hotels International.

- Entrevistas publicadas en YouTube:
 - Entrevista Esther Trujillo, Directora Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa, y Sebastián Escarrer, Vicepresidente de Meliá Hotels International:
 - <http://www.youtube.com/watch?v=xEqZ03JNxIo>
 - Entrevista a María Umbert, Directora de Comunicación de Meliá Hotels International:
 - <http://www.youtube.com/watch?v=S5UbXRGiF-o>
 - <http://www.youtube.com/watch?v=yykGmdCkOx4&feature=related>
- Seguimiento de notas de prensa sobre Meliá Hotels International.
- Dossier de prensa 2011 de Meliá Hoteles International. Departamento de Comunicación.

6.3. Análisis individual del caso 2: NH Hoteles



"La RSE es una oportunidad de mejorar e innovar"

6.3.1. Perfil empresarial

NH Hoteles, tras más de tres décadas de historia, es actualmente una de las cadenas hoteleras de establecimientos urbanos más homogénea y diferenciada del mercado, con destacada presencia nacional e internacional. Su política de expansión y diversificación la ha convertido en el mayor grupo hotelero español, posicionándose en el tercer puesto en Europa en el segmento urbano y en el quinto con mayor presencia en ese continente.

En el Cuadro 6.3.1 se recogen los principales datos que actualmente perfilan su actividad empresarial.

NH HOTELES	
Fundación	Pamplona, 1978
Presidencia	Mariano Pérez Claver
Productos	Hoteles urbanos de 2, 3, 4 y 5 estrellas.
Marca	NH Hoteles
Capacidad (Nºhoteles/habitaciones)	397 hoteles/ 58.687 habitaciones
Propiedad	22%
Gestión	21%
Alquiler con opción a compra	9%
Alquiler	48%
Presencia geográfica	16 países
Plantilla	18.294 empleados
Información bursátil	
Salida a bolsa	1992
Ticket Symbol	NHH
Plaza en la que cotiza	Mercado Continuo (España)
Nº de Acciones	647.708
Cotización bursátil a 31/12/2010	3,4 €
Información Financiera (en millones de euros)	
Ingresos	1.334,8
EBITDA	147,8
Resultado neto	(41,3)
Publicación de Memoria de Sostenibilidad	2006/2007/2008/2009/2010
Posicionamiento	Cadena española líder con mayor tamaño de Europa. Tercer lugar del ranking europeo de hoteles de negocio.
Desarrollo Sostenible	Adhesión del Global Compact de Naciones Unidas (2006) World Travel & Tourism Council (2008) Club de Excelencia en Sostenibilidad (2009) International Tourism Partnership (2010)
Cultura Corporativa	
Misión	Ofrecer servicios de hostelería sostenibles, consistentes y eficientes para nuestros clientes, accionistas, socios, empleados y para la sociedad en general. Aspiramos a liderar el sector turismo en desarrollo sostenible y servir de inspiración para otros.
Visión	Recompensar el tiempo que nos dedican nuestro clientes, mejorando

	su experiencia y contribuyendo a un mundo más sostenible.
Valores	Orientación a las personas; Innovación; Responsabilidad ambiental y Sentido del negocio

Cuadro 6.3.1. Ficha de NH Hoteles, S.A.

Fuente: Elaboración propia

6.3.2. Estrategia de expansión y crecimiento: etapas e hitos

La actividad de NH Hoteles comenzó en 1978 (ver Figura 6.3.1), cuando Antonio Catalán Díaz, un joven navarro con espíritu emprendedor, inaugura el NH Ciudad de Pamplona en esta ciudad, establecimiento pionero de lo que más tarde se denominaría NH Hoteles.

Las características del sector hotelero español a comienzo de los años ochenta (muy fragmentado, orientado preferentemente al turismo de playa e integrado por miles de pequeños hoteles de carácter familiar) favoreció el desarrollo de la etapa que marca el inicio y consolidación de NH (1978-1988), con su estrategia de expansión en el segmento de los hoteles urbanos de tipo medio (tres y cuatro estrellas). En este periodo la compañía se hace de una cartera de 16 hoteles (en su mayoría en propiedad), concentrándose mayoritariamente en las ciudades de Madrid, Barcelona y Zaragoza. En esta primera etapa el crecimiento de la cadena se consigue mediante políticas de reinversión, logrando crear una imagen de marca coherente, con gran reconocimiento y reputación.

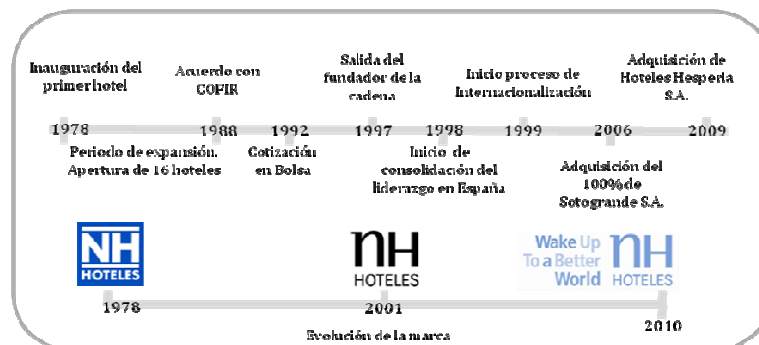


Figura 6.3.1. Trayectoria de NH Hoteles S.A.
Fuente: Elaboración propia

Para seguir expandiéndose y consolidar su liderazgo en el segmento de los hoteles urbanos de tres y cuatro estrellas, la empresa abandona progresivamente su estructura familiar y la dirección personalizada de su fundador para transformarse en una moderna corporación, en la que la gestión se tecnifica y profesionaliza. En 1988, los planes de expansión de la cadena hotelera obligan a establecer un acuerdo de sociedad colectiva con el grupo financiero COFIR⁵³ (Corporación Financiera Reunida), que inyecta capital hasta hacerse con el control del 49,5% de la compañía, dos años después. Ello marcará una nueva etapa en NH Hoteles, caracterizada por la puesta en marcha de innovadoras estrategias de negocios, que se convertirán en la actividad central del grupo, tras adquirir en 1998 la participación de su fundador (34%), poniendo fin así a una etapa de 8 años de cooperación entre ambos e iniciándose una nueva.

De esta manera, en 1998 culmina el cambio estratégico que tuvo lugar tras la constitución de la nueva sociedad (que cotiza en Bolsa), y comienza una nueva etapa centrada en la consolidación del liderazgo de NH Hoteles en España, con la apertura de nuevos hoteles (7 hoteles con 915 habitaciones) y la internacionalización de su actividad, mediante un intenso plan de adquisiciones para expandirse en Latinoamérica y Europa.

El interés por Latinoamérica se debe a los procesos de liberalización iniciados por los gobiernos de esos países, al reducido número de cadenas hoteleras que compiten en el segmento de hoteles urbanos medios y a las afinidades culturales existentes. A principios de 1999, NH Hoteles incorporó diez nuevos hoteles ubicados en Argentina, Chile y Uruguay, incorporándose 14 hoteles de la cadena Krystal en México en 2001.

Respecto a la expansión de NH en el mercado europeo, aquella comienza con la adquisición en 1999 del 19,1% de Jolly Hotels (principal grupo de hoteles urbanos de Italia). Posteriormente en el año 2000 se adentra en el mercado portugués con un contrato de gestión para la explotación de su primer hotel en Lisboa y realiza la operación más significativa por sus implicaciones⁵⁴, el acuerdo firmado con la cadena

⁵³ Holding financiero controlado por Carlo de Benedetti y otros inversores españoles.

⁵⁴ Opera con tres marcas (Barbizon, Goleen Tulip y Tulip Inn) y está presente en Cuba, Alemania, Ghana, Israel, Malta, Sudáfrica, Suiza y Túnez.

líder en hoteles de negocio en Holanda y Bélgica (Krasnapolsky Hotels & Restaurant). Asimismo incorpora hoteles de otras cadenas europeas (la alemana Astron en 2002 y la italiana Framon en 2006).

El proceso de expansión continúa con la adquisición en 2009 del 99,99% del capital social de Hoteles Hesperia S.A., reforzando así la estrategia de liderazgo en el mercado europeo en el segmento de hoteles urbanos. Tal operación refuerza su presencia nacional e internacional, posicionándose por primera vez como la cadena española líder con mayor tamaño de Europa.

En ese mismo año su marca comercial "NH Hoteles", incluye su nuevo lema "Wake up to a Better World" y cambia de color (de negro a azul) para así representar los valores renovados de la compañía (orientación a las personas, innovación, responsabilidad medioambiental y sentido de negocio).

Como contrapartida y como consecuencia de la recesión económica, de la incertidumbre y de la debilidad de algunos mercados en los que el grupo opera, la cadena ha tenido que redefinir en los últimos años su política de expansión y llevar a cabo un plan de desinversión de activos no estratégicos y rentables, deshaciéndose de aquellos establecimientos⁵⁵ que no se adaptan a la cartera y el servicio de NH Hoteles, un servicio estandarizado y homogéneo.

Además, a lo largo de su historia, NH Hoteles ha realizado importantes operaciones con consecuencias financieras para la compañía. En 1990 comienza su incursión en el sector inmobiliario haciéndose del control del 37% de las acciones de Sotogrande, sociedad anónima cuya actividad principal ha sido históricamente el desarrollo y venta de inmuebles para segunda vivienda. Posteriormente, para absorber las inversiones de desarrollo inmobiliario del Grupo NH Hoteles, la cadena, a través de varias OPAS, aumenta su participación en dicha sociedad hasta alcanzar en 2006 el 100% de su capital, con el propósito de concentrar en Sotogrande las actividades de explotación de desarrollos turístico-inmobiliarios que actualmente se vienen realizando dentro del Grupo NH. Este es el caso de los proyectos de resorts actualmente en curso en Cap Cana (República Dominicana) y Riviera Maya (México). Se pretende que

⁵⁵ Concretamente son 17 hoteles con 4.842 habitaciones los que salen del grupo en 2010.

Sotogrande asuma nuevos proyectos aprovechando su marca, experiencia y equipo profesional, y que esto le consolide como proyecto de crecimiento y generación de valor para el accionista.

Por otro lado, para reforzar su posición en el sector turístico, en 1999, NH Hoteles firmó un acuerdo con Caja Madrid para crear la sociedad AHORA (Actividades de Hotelería, Ocio, Restauración y Afines) dedicada a la explotación de negocios de turismo. Su participación es del 51%, aportando a la nueva sociedad siete hoteles, mientras que la entidad financiera cede sus participaciones en el sector de la restauración y de golf, a través del Gran Círculo de Madrid y el Club de Golf Retamar.

Actualmente, NH Hoteles, que sigue apostando por la innovación constante, y consciente de la importancia que está adquiriendo la responsabilidad social empresarial como motor de desarrollo y herramienta para hacer frente a los retos sociales y medioambientales del mundo global, está inmersa en un proceso de adaptación para consolidarse como la empresa responsable de referencia en el sector turismo, convirtiendo la RSE en un factor clave de su gestión, cuyas actuaciones e implicaciones analizamos en los siguientes apartados.

6.3.3. La Responsabilidad Social Empresarial en NH Hoteles S.A. Implantación y Desarrollo

Desde su origen, y como hemos puesto de manifiesto en el apartado anterior, NH Hoteles surge de una idea innovadora de gestión hotelera que, a día de hoy, permanece como el principal rasgo diferenciador de la actividad desarrollada por la compañía. Así nos lo confirmó, en la entrevista que mantuvimos, la Sra. Marta Martín, Directora de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles, *"Para mí la RSE es una oportunidad de mejorar e innovar"... "esta es una empresa muy innovadora y activa",... "realmente la RSE es un juego más de innovación"*.

NH Hoteles se muestra muy orgullosa de la política de RSE que sigue desde hace más de cuatro años. La compañía enfoca la responsabilidad y la sostenibilidad como una oportunidad de crecimiento, consolidación e innovación en línea con la creación de

beneficio compartido. Inciden en el valor responsable que la actividad hotelera tiene en el desarrollo económico y social a nivel local, nacional e internacional de la sociedad. Así, sus responsables afirman que las 20.000 personas que forman la familia de esta firma hotelera están involucradas en todas las acciones orientadas a la sostenibilidad y responsabilidad social. Son iniciativas que contemplan a todos los grupos de interés con los que se relaciona la compañía y en las que piensa seguir invirtiendo, ya que, a pesar de la situación económica que estamos viviendo, los directivos de RSE de NH creen que éste es el mejor momento para ser socialmente responsables.

Frente a los retos sociales y medioambientales que plantea la globalización, NH Hoteles tiene un claro compromiso de mejora continua en su responsabilidad y sostenibilidad como motor de desarrollo y herramienta para hacer frente a dichos retos y generar valor en términos económicos, sociales y medioambientales. Ello implica según Nuria Iturriagagoitia (Consejera de Responsabilidad Corporativa, 2009) *“incorporar la sostenibilidad, participación y transparencia en la gestión. Es clave respetar criterios éticos, requerimientos sociales como la igualdad y la justicia, así como los límites naturales del entorno en el que vivimos”*.

Para NH Hoteles la RSE es *“el compromiso que, como gran empresa, tiene con todos sus grupos de interés: empleados, proveedores, accionistas, clientes, sociedad y, por supuesto, medio ambiente”*(ExPresidente Gabriele Burgio, 2007) (ver Cuadro 6.3.2)

Grupos de interés	Compromiso
Accionistas	Crear valor para sus accionistas que constituyen un público fundamental ante quienes deben rendir cuentas de modo veraz y transparente
Empleados	Incrementar su motivación y satisfacción, ya que de ellos se deriva la mejora en la calidad de su servicio y la mejor gestión de las relaciones con todos los demás públicos
Clientes	Buscar la satisfacción de las necesidades de los clientes e implementar la máxima calidad en todos sus procesos
Proveedores	Promover la responsabilidad en la cadena de valor
Sociedad	Crear riqueza a través de la actividad que les es propia en el entorno en el que operan y compartiendo con la sociedad parte de los beneficios obtenidos
Medioambiente	Minimizar los impactos medioambientales que genera su actividad, convirtiéndola en una actividad sostenible, duradera en el tiempo, integrada en la sociedad y económicamente rentable

Cuadro 6.3.2. La RSE en NH Hoteles
 Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

Para lograr que ese compromiso sea una realidad, NH inicia en 2006 un proceso de consulta e implicación interna para definir sus enfoques de dirección y gestión de las principales áreas de responsabilidad, sentando las bases de su estrategia de sostenibilidad para los próximos años que definirán los objetivos y las líneas de actuación en sus respectivos ámbitos (ver Figura 6.3.2).



Figura 6.3.2: Enfoque de la RSE en NH Hoteles
 Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

Para alcanzar los objetivos de negocio, satisfacer los intereses de los accionistas y garantizar la creación de riqueza (**desempeño económico**), el esfuerzo de NH Hoteles se centra en la consecución de una gestión financiera eficaz de la compañía y la transparencia en la rendición de cuentas, así como, en mantener una comunicación abierta y transparente con los accionistas e informar, con un alto nivel de detalle, sobre el Gobierno Corporativo.

Para proteger y conservar su entorno natural (**desempeño medioambiental**), NH Hoteles apuesta por un planteamiento ecológico y medioambiental en todo el ciclo de negocio, desde las tareas de planificación, diseño y construcción de hoteles a su funcionamiento cotidiano y el servicio que se presta al cliente.

Para integrar **la perspectiva social** de su negocio, NH centra su esfuerzo en acciones y prácticas destinadas a:

- Favorecer un entorno de trabajo en el que impere la creatividad, la innovación, la motivación y el entusiasmo compartido con los clientes.
- Garantizar la protección de los derechos humanos y el desarrollo de las culturas locales.
- Favorecer el crecimiento económico y social de las comunidades en las que operan.

La visión descrita de la RSE de NH Hoteles constituye el marco de referencia de las actuaciones que posteriormente emprende la compañía para gestionar activamente la RSE formalizando, de esta manera, su compromiso e integrándola plenamente en su estrategia empresarial y en su estructura organizativa.

En 2006 NH Hoteles incorporó a su organigrama, a nivel operativo, un área de Responsabilidad Corporativa (RC), dependiente directamente de la Presidencia y del Consejo de Administración. Esta nueva unidad corporativa, desde esa fecha, se responsabiliza del diseño e implementación de un Plan Estratégico de Responsabilidad (PER) que integra todas las políticas, programas, acciones e iniciativas de valor responsable que la compañía ya lleva a cabo, impulsa otras nuevas y fija objetivos e

indicadores que permitan mejorar una gestión integrada en el negocio y la rendición de cuentas al respecto. Sus principios y objetivos se recogen en el Cuadro 6.3.3.

Principios
Diálogo; Integración estratégica; Actuación; Normalización; Mejora continua
Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> • Generar valor para la cadena y todos los grupos de interés con los que se relacionan a través de una gestión integral y estratégica de la RSE en línea con los objetivos de negocio. • Establecer un sistema de gestión de la RSE que facilite el diálogo y la implicación de todos los grupos de interés de NH Hoteles. • Comprometer a NH en una rendición de cuentas pública y normalizada en el ámbito de la RSE • Desarrollar una cultura de RSE propia, pionera y avanzada en el ámbito de la actividad hotelera, liderando el sector. • Impulsar la marca y reputación de NH Hoteles tanto interna como externamente.

Cuadro 6.3.3. Plan Estratégico de RSE. Principios y objetivos

Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

Las actuaciones a emprender por NH Hoteles para cumplir los objetivos marcados en el PER se enmarcan dentro del Plan Director de Responsabilidad Corporativa aprobado por el Comité de Dirección para el periodo 2007-2009. Para ello se trabajó conjuntamente con una entidad externa en la evaluación de las políticas y acciones de Responsabilidad Corporativa ya existentes. Este trabajo permitió realizar un diagnóstico y priorización de acciones por variables estratégicas (visión, sistema de gestión, comunicación y cultura) y por grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, accionistas, medio ambiente y sociedad). En aquel momento, según la Sra. Martín, *"el Plan Director, exponía iniciativas responsables para cada grupo de interés, aunque muchas eran contar lo que ya estábamos haciendo"... "Todas esas iniciativas y todo lo que estábamos haciendo había que estructurarlo y formalizarlo"*.

En términos generales, en el Cuadro 6.3.4 se recogen algunas de las líneas de actuación propuestas en el Plan Director de RC 2007-2009, que marcan la gestión de la RSE en los años señalados, con la ejecución coordinada de diferentes proyectos, tanto de gestión interna como de relaciones con los diferentes grupos de interés.

Año	Propósitos	Proyectos o Planes
2007	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los principales riesgos e impactos medioambientales de la actividad 	<ul style="list-style-type: none"> Política medioambiental
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer objetivos y acciones sociales por áreas corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> Plan Acción Social
2008	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y gestionar riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un mapa de riesgo
	<ul style="list-style-type: none"> Generar una cultura de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Project One: procedimientos y sistemas comunes para toda la compañía
	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar comportamiento ético 	<ul style="list-style-type: none"> Código de Conducta NH Auditorías Interna Código ético de proveedores Gobierno Corporativo
	<ul style="list-style-type: none"> Escuchar y comunicarse con los diferentes públicos 	<ul style="list-style-type: none"> Memoria de RSE Web de RC y Dirección e.mail Encuestas de satisfacción de algunos grupos de interés Designación de un responsable de RC en cada unidad de negocio
	<ul style="list-style-type: none"> Difundir la estrategia de RSE de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> Participación en diferentes proyectos y/o eventos (Foro de Sostenibilidad de la Comisión de la UE, Comité de Ética en al OMT, etc.)
	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar el compromiso medioambiental 	<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento del Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012
2009	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar la situación financiera de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliación de capital y reducción de gastos operativos "Todos somos ventas"
	<ul style="list-style-type: none"> Apostar por la innovación sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> Ecomeeting Rediseño y lanzamiento de una nueva web
	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer la comunicación y transparencia de las acciones de RSE 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de comunicación NH sostenible Memoria de Sostenibilidad Consolidar la participación en foros y eventos Club proveedores sostenibles
	<ul style="list-style-type: none"> Obtener premios y reconocimientos en materia de RSE 	<ul style="list-style-type: none"> Premio medio ambiente 2009 MercoPersonas, etc.

Cuadro 6.3.4. Plan Director de RC 2007-2009: Propósitos y proyectos.

Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

El seguimiento del desarrollo del Plan Director de Responsabilidad Corporativa, bajo la supervisión del Comité de Dirección, corresponde al Comité de RC de la compañía, integrado por representantes de las diferentes áreas corporativas implicadas: relaciones con inversores, recursos humanos, marketing, comunicación, innovación y calidad, proyectos, ingeniería y obras, compras y auditoría interna.

Cabe destacar en todo este proceso, el apoyo de la alta dirección y/o presidencia, decisivo para el avance de la sostenibilidad de NH Hoteles. Así nos lo indicó la directora de RC en varias ocasiones: *"En aquellos momentos iniciales, el apoyo de la presidencia fue fundamental ya que sin su autoridad las ideas de RSE no podían desarrollarse"... "a la visión estratégica de la RSE se suma la importancia de que la alta dirección y/o la presidencia de una organización estén interesados por este tema y lo conozcan porque sólo así, con su apoyo, puede conseguirse la transversalidad y los verdaderos avances en RSE"*.

No obstante, es evidente la necesaria colaboración e implicación de toda la compañía, de manera que todas las áreas y sus miembros deben cooperar y sentir la RSE como elemento de la empresa, han de conocer qué se espera de ellos y transmitirles cuál es la visión común de la compañía. En este sentido, NH Hoteles ha desarrollado una cultura de responsabilidad corporativa, propia, pionera y avanzada en el ámbito de su actividad, con la puesta en marcha del Plan de Formación y Sensibilización sobre RSE que incide en la creación de marca y reputación interna de la cadena hotelera, bajo la consideración de *"la responsabilidad social empresarial unida al negocio y a su innovación y como eje vertebrador de las iniciativas de la empresa"*. Sólo así *"el área de Responsabilidad Corporativa ha conseguido credibilidad interna, al menos ya la identifican en el organigrama de la compañía. No existen protagonistas, es un trabajo de todos"* (Directora de RC). Actualmente, el área de RC está integrada en el departamento de asesoramiento corporativo que, junto con el resto de departamentos, depende de la presidencia de la compañía (ver Figura 6.3.3).

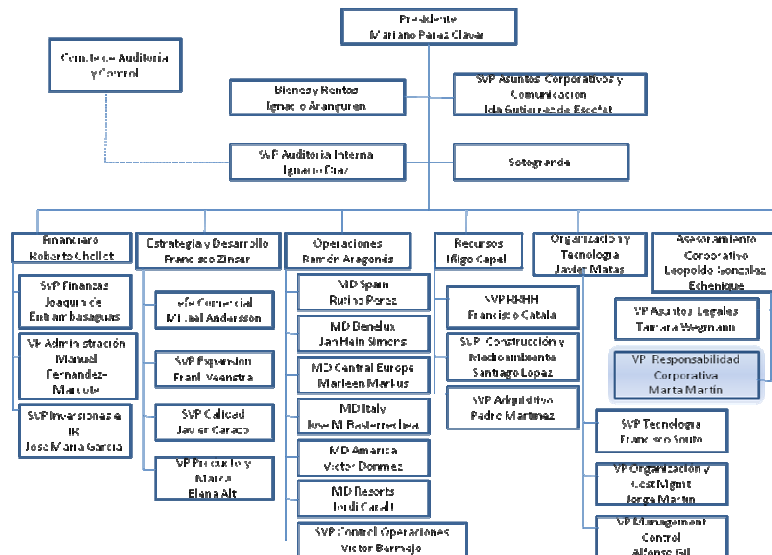


Figura 6.3.3. Organigrama NH Hoteles (Septiembre 2011)
Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

Bajo esa premisa, la colaboración e implicación de los distintos establecimientos hoteleros es imprescindible para que la RSE se integre en la operativa y forma de hacer de la compañía. Para asegurar una correcta implementación y coordinación en las diferentes unidades de negocio⁵⁶ se cuenta con un responsable de Responsabilidad Corporativa en cada una de ellas que lidera la gestión, canaliza toda la información, dudas, ideas e iniciativas que surgen en cada región. Estas funciones recaen sobre un integrante del comité de dirección de la unidad de negocio, concretamente, el director de RRHH de cada una de ellas, que tiene la misión de trasladar y promover a sus establecimientos hoteleros todos los proyectos de RSE.

Todo ello refleja la vinculación que desde el principio, y no sólo a nivel de unidad de negocio, sino también a nivel de compañía, ha tenido la RSE con el área de RRHH. De ahí que su actual directora, que anteriormente formaba parte de dicha área de la compañía, nos resaltaré la influencia recibida desde RRHH, afirmando que *"no son cosas que se hacían o se hacen por cuestión de moda, sino que es una línea en la que más*

⁵⁶ Área de negocio que incluye los establecimientos hoteleros, agrupados por su localización (de una determinada zona geográfica). Actualmente tiene 8: Benelux, Alemania, España, Italia, Resorts Europa, Europa Central y del Este, Sudamérica y México & Caribe.

vale estemos orientados porque el activo máspreciado son los empleados y su situación y motivación es clave para el negocio. Además, en un país como España en el que el salario está sujeto a convenio éste ha dejado de ser, hace mucho tiempo, elemento clave de motivación de los mismos”.

Al margen del nivel de responsabilidad que cada unidad de negocio, bajo las directrices de la dirección, tiene para implantar la RSE en los hoteles, en función de factores como la localización, número de hoteles, tamaño, modelo de negocio, clientes, etc., la compañía, desde su área de RC, se esfuerza por unificar los sistemas, procesos y políticas marco para la gestión sostenible y responsable de todas las unidades de negocio. Constituye pues para la cadena un gran reto la estandarización de procesos, que ya ha iniciado en 5 unidades de negocio (España, Benelux, Alemania, Italia y Resort Europa) y proyecta para 2011 su aplicación al 88% de los hoteles del grupo.

No obstante, pese a este esfuerzo por centralizar y unificar las acciones por unidad de negocio y bajo la premisa de “proyectos de carácter global pero de aplicación local”, cada establecimiento hotelero cuenta con cierta independencia o autonomía para actuar en el ámbito de la RSE, generando sus propias ideas o acciones para cubrir las necesidades locales, que hasta el momento, según la directora de RC, “...no se han puesto en valor y no se han sabido enmarcar, y al final, no se han sabido medir”, de ahí que actualmente “estén trabajando en la identificación de los grandes proyectos a nivel de unidad de negocio para poder replicarlos a nivel global”.

Para evaluar el avance del proceso de implantación y desarrollo de la RSE en NH Hoteles descrito en este epígrafe, la compañía se ha embarcado voluntariamente en diferentes proyectos (a nivel interno y externo) que le permiten identificar las oportunidades de mejora en los procedimientos y la detección y renovación de compromisos. Destacamos por su relevancia y nivel de cumplimiento los siguientes:

- El compromiso que adquiere con la adhesión en 2006 al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact), cuyo cumplimiento garantiza su gestión responsable, con la incorporación de sus principios a su estrategia y sus operaciones, el cual renueva anualmente sus progresos en los distintos ámbitos (derechos humanos, medio ambiente, etc.).

- La elaboración y publicación, según las directrices de Global Reporting Initiative (GRI), del Informe Anual y Memoria de Sostenibilidad, que desde 2006, ha ido completando y mejorando sus reportes, alcanzando con la última edición publicada (2010) el máximo reconocimiento a su labor, con el mayor nivel de calificación (A+)⁵⁷. En ella se analizan los compromisos asumidos para el año evaluado, el nivel de desarrollo de las iniciativas y las propuestas de actuación para el próximo año.
- El reporte de información a Siri Company (Sustainable Investment Research International) y a Eiris (Ethical Investment Research Services), instituciones ambas dedicadas a la evaluación de inversiones socialmente responsables, que analizan el desempeño medioambiental, social, ético y de gobierno de las compañías.
- La participación en la Internacional Tourism Partnership como única empresa del sector hotelero, por invitación expresa de la asociación, que aúna a los actores líderes del sector turístico, así como a otras instituciones implicadas, para compartir e implantar prácticas que garanticen su comportamiento sostenible en la gestión turística.
- La adhesión al Charter de Diversidad promovido por el Ministerio de Igualdad y la Fundación para la Diversidad (España), a través del cual la compañía se compromete a cumplir con las Directivas de la Unión Europea y la legislación local en temas de no-discriminación, igualdad de oportunidades y diversidad.
- La implantación voluntaria de sistemas de gestión medioambiental certificados según normas ISO 14001, EMAS, Green Building, etc.

A todo ello hay que sumar el reconocimiento externo de su gestión responsable y sostenible, que la han hecho merecedora de numerosos premios, distinciones y/o galardones, posicionándola en diferentes rankings que la han convertido en un referente de sostenibilidad para el sector hotelero. En el siguiente Cuadro 6.3.5 citamos algunos de los más destacados:

⁵⁷ Es el grado más alto que Global Reporting Initiative (GRI) otorga a las memorias de sostenibilidad que además han utilizado verificación externa.

Algunos premios y reconocimientos por la gestión socialmente responsable	
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción del Año • Líder del sector en MercoEmpresas • Premios Europeos Travelzoo
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Procurecon Awards • Enable The EcoEntreprise • Premio Solar • Premio EUSA EMPRESA • Premio Maternidad FUNDAMIND • Empresa Top para trabajar • MercoPersonas • Mejor Reputación corporativa del Sector Turismo Merco
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Premio Capital Humano José Luis Pérez a la Responsabilidad Corporativa • Premio Mejor Evento Responsable Eventoplus • Premio Marketplace • Premio al Emprendedor Solidario • Mejor Reputación corporativa del Sector Turismo Merco • Premio Acciones Turísticas Sostenibles
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Premio al Turismo Sostenible • Premio Expansión y Empleo

Cuadro 6.3.5. Reconocimientos a la labor socialmente responsable de NH Hoteles S.A.
Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

Tras la descripción realizada, en este epígrafe, del proceso de implantación y desarrollo de la responsabilidad social empresarial del caso NH Hoteles, dedicaremos el siguiente apartado a dar a conocer cómo dicha cadena hotelera gestiona las relaciones con los diferentes grupos de interés que la misma reconoce.

6.3.4. La gestión de los grupos de interés. Compromiso y relación

Para consolidar una cultura de responsabilidad en todos los niveles que permita ofrecer servicios sostenibles y excelentes, NH Hoteles mantiene una constante relación y compromiso con los grupos de interés, impulsando su implicación con la sostenibilidad del negocio y la integración de los temas relevantes que requieren atención y respuestas adecuadas por su parte. En este sentido y en el contenido de las entrevistas con la Sra.

Martín, ésta declara al preguntarle por qué se relacionan con los grupos de interés que *"es imposible desarrollar tu negocio y tu actividad al margen de los grupos de interés"...* *"no tenemos capital sin accionistas",...* *"no tenemos servicio sin empleados",...* *"no tenemos ventas sin clientes",...* etc.

Dicha afirmación da respuesta a la primera de las cuestiones planteadas y necesarias para describir, según el modelo de Deegan y Unermann (2006) referido en el Capítulo 3 de este trabajo de investigación, el proceso de participación de los grupos de interés en la empresa en este epígrafe, dando respuesta a varias cuestiones relacionadas entre sí: con quién, para qué y cómo relacionarse.

Para NH Hoteles, los grupos de interés son todos aquellos públicos con los que se relaciona y que forman parte del "ecosistema" de valor de su negocio. Son los empleados, clientes, accionistas, proveedores, comunidad y el medio ambiente (ver Figura 6.3.4).



Figura 6.3.4. Grupos de interés de NH Hoteles, S.A.
Fuente: Memoria de sostenibilidad de NH Hoteles, S.A. (2010)

La identificación de tales grupos de interés constituyó una de las tareas principales recogidas en el Plan Director de 2007, entre cuyos objetivos se encontraba establecer un sistema de gestión de la RSE que facilitara el diálogo y la implicación de todos los grupos de interés de la compañía. Para ello, y como nos indicó la Sra. Martín, *"en primer lugar tuvimos que detectar cuales eran los principales grupos de interés, en qué estado se encontraban y priorizar las acciones sobre los mismos"*. Dicha tarea fue desarrollada en conjunto con una institución externa que se centró en realizar un análisis diagnóstico de la situación de partida. De este modo, atendiendo a los criterios de poder, urgencia y legitimidad⁵⁸, la compañía identificó los principales grupos de interés, que como hemos indicado más arriba son seis.

Para determinar el nivel de compromiso y relación (mejorable, bueno o excelente) con cada uno de los públicos identificados y establecer la prioridad de las acciones a emprender (de primer, segundo o tercer nivel en orden decreciente de importancia) con cada uno de ellos, la compañía elabora el denominado *mapa de prioridades de las iniciativas por grupo de interés*, a partir del cual determina el marco de relaciones y políticas, programas e iniciativas de valor responsable a mantener con cada público o grupo de interés.

Dicho procedimiento ha permitido a la compañía establecer líneas prioritarias de actuación para mantener una comunicación activa y un diálogo abierto con los grupos de interés, clave para escuchar sus necesidades y expectativas así como para contarles lo que hacen y promover sus valores, haciéndoles partícipes e implicándoles en la cultura de responsabilidad de NH Hoteles.

Así pues, para reforzar la comunicación, el diálogo y la participación de los grupos de interés, NH Hoteles no ha escatimado en esfuerzos, involucrando a diferentes áreas corporativas de la compañía. Éstos se han visto materializados a lo largo de los últimos años en la implantación de procesos, procedimientos y proyectos que, a continuación detallamos por grupos de interés.

Para NH Hoteles sus **empleados** son el valor más importante, por lo que es prioritario para la empresa la motivación y satisfacción de los mismos, ya que, de las miles de pequeñas acciones cotidianas derivan las mejoras en la calidad del servicio y la

⁵⁸ Ver Mitchell et al. (1997).

mejor gestión de las relaciones con todos los demás grupos de interés. En ese sentido, la cadena apuesta por la formación permanente de los empleados, a través de la universidad corporativa "NH University" (ver Cuadro 6.3.6), vehículo fundamental para que el personal pueda integrar prácticas, políticas y procedimientos, a la vez que impulsa el compromiso y orgullo de todas las personas que conforman la organización.

	2008	2009	2010
Horas de formación impartidas	262.423	247.484	175.948
Nº de participantes en programas (Presencial/e-learning)	31.710	34.476/54.038	14.091/42.507*
Nº Horas Formación/Participante (presencial/e-learning)	-	-	7,94/1,51
Inversión en Formación (euros)	1,98 M	944. 500	646.800

* Un total de 4.022 participantes vía e-learning sumaron 1.355 horas de formación en RSE y 7.585 completaron su formación medioambiental con 3.520 horas.

Cuadro 6.3.6. NH University

Fuente: Memorias de sostenibilidad de NH Hoteles S.A. (2008–2010)

Asimismo, ha emprendido otras actuaciones para:

- Compartir conocimientos y experiencias entre los empleados de diferentes unidades de negocio (Gestión del conocimiento NH).
- Favorecer el desarrollo profesional de sus empleados (Programas de desarrollo interno, Dirección por objetivos, Programas de retribución por variables, Programa de certificación, etc.).
- Garantizar la igualdad de trato y de oportunidades de los mismos en sus respectivos puestos de trabajo (Gestión de la diversidad, Código de conducta, etc.).
- Ofrecer oportunidades y beneficios sociales (Descuentos especiales, Programa de reconocimiento, Programas de traslado, Club de empleados, etc.).

Además, la comunicación interna es un pilar básico en la relación con los empleados y la difusión de todas las novedades relevantes. Para mantener una

comunicación bidireccional con ellos y generar valor para todas las partes, la compañía cuenta con un Departamento de Comunicación Interna, a través del cual se gestionan los distintos contenidos y canales de comunicación interna en casi 400 centros de trabajo. Durante 2010, se ha trabajado en la descentralización de diferentes canales de comunicación para tener una mayor cercanía con el empleado desde las distintas unidades de negocio de la cadena. Algunas de las herramientas y canales para la comunicación con los empleados son la intranet, las encuestas de satisfacción, los boletines internos, el buzón del empleado, comunicados internos, canal de denuncias ligadas al Código de Conducta y espacios como Idea NH, entre otros. A través de éste último, los trabajadores generan ideas nuevas sobre los asuntos concretos que se les plantean. En los últimos años, resultado de este concurso, se han implantando algunas de las ideas propuestas, como por ejemplo, elevadores en las camas para evitar lesiones en las camareras de piso, alternativas para el ahorro de recursos, reciclaje y colaboraciones con ONGs, etc. Las iniciativas más interesantes han sido evaluadas y han participado en el Programa de Reconocimiento de NH Hoteles el cual premia a éstos con puntos acumulables en las tarjetas de empleado canjeables por productos y servicios diversos.

En definitiva, con todos los recursos anteriores y otros más la compañía quiere que, en palabras de la Sra. Martín, *"sus empleados se sientan satisfechos por formar parte de una empresa que piensa en su capital humano y que los hace partícipe de sus acciones sociales generando en ellos orgullo de pertenencia"*.

Los **clientes** son para NH Hoteles el eje del negocio. Su principal objetivo es ofrecerles siempre la mejor calidad y una atención excelente, a través de servicios innovadores y sostenibles. Para mejorar la calidad percibida e incrementar la satisfacción con la calidad ofertada por NH Hoteles a sus clientes, así como sensibilizar a toda la organización sobre el valor de la calidad como diferenciación de mercado, la cadena hotelera ha creado y desarrollado una cultura de calidad interna mediante un plan propio de Gestión Integral de la Calidad de Servicio denominado "Quality Focus". En él se establecen los procedimientos internos a implantar, la formación necesaria de sus empleados y las herramientas necesarias para medir la calidad, que les permita detectar las áreas de mejora y promover el diálogo con los clientes ofreciéndoles nuevas vías para informarse.

El departamento Corporativo de Calidad y Procesos es el responsable de la creación de procedimientos y estándares de calidad, correspondiéndoles a los coordinadores de cada unidad de negocio la implantación y comunicación, y a los supervisores de los hoteles asegurar su correcta implantación.

Entre las herramientas que utiliza NH Hoteles para medir la evolución de la calidad en todos los hoteles de la cadena destacamos, entre otras: el cuadro de mando Quality Report que refleja el nivel de implantación de procedimientos por hotel y unidad de negocio y satisfacción de los clientes; la herramienta Quality on-line que recoge todas las valoraciones y comentarios de las encuestas de clientes NH y de otras fuentes de información como páginas web externas en las que los clientes dejan sus valoraciones y comentarios. En 2010, la compañía ha potenciado la atención personalizada de sus clientes con la centralización de sus Call Center incrementándose la satisfacción de los clientes. Además, en su constante interés por innovar y llegar al mayor número de clientes, se encuentra en proceso de implantación de su estrategia de comunicación 2.0 con presencia en diversas redes sociales y otras aplicaciones punteras para dispositivos móviles con la finalidad de lograr un diálogo, más dinámico y visible con los clientes. De este modo, la cadena apuesta por la escucha de las experiencias y/o demandas de los clientes que le permita, en la medida de sus posibilidades, ajustar su oferta.

Además, desde el departamento de Innovación y Calidad se intenta profundizar en el conocimiento de las expectativas de los clientes para poder adelantarse a ellas y ofrecer servicios más personalizados. Para ello, cuenta con un Sistema Integrado de Gestión de Clientes (CRM), que le permite la comunicación constante con ellos.

Los **proveedores** son un grupo de interés clave para NH Hoteles en el logro de sus objetivos de crecimiento sostenible y máxima calidad. Su compromiso y colaboración son estratégicos para garantizar la excelencia en los servicios y productos y crear alternativas innovadoras y sostenibles. Desde finales de 2008, la compañía aplica un procedimiento estricto y detallado de evaluación y selección de nuevos proveedores con criterios éticos, sociales y medioambientales. De esta manera, se aseguran conocer en profundidad el comportamiento y prácticas de sus proveedores, seleccionando únicamente aquellos que, además de ofrecer las mejores condiciones de negociación, comparten sus principios y compromisos. Además, la cadena promueve la firma del

Código Ético de Proveedores como manifestación expresa del compromiso de respetar la legislación vigente y los derechos humanos, implementar las mejores prácticas laborales y éticas de negocio. En 2010, el número de firmantes se ha incrementado un 24% respecto al año anterior, con 171 nuevos proveedores.

La búsqueda de una relación sólida y a largo plazo con los proveedores ha llevado a NH Hoteles a la puesta en marcha de diferentes proyectos con fines distintos. Destacamos, entre otros:

- Portal de proveedores: a través de este proyecto NH Hoteles pretende incrementar la transparencia y eficacia de la cadena de suministro por medio de la automatización del ciclo de abastecimiento, desde la generación de pedidos hasta el pago de la factura.
- Reuniones para fomentar el diálogo con sus proveedores y recabar ideas que permitan la mejora del portal de proveedores. Asimismo, como miembro del comité de Facturación Electrónica de AECOC (Asociación Española de Codificación Comercial), NH Hoteles colabora activamente en la definición de mejores criterios y prácticas de facturación electrónica.
- Encuestas de Satisfacción de Proveedores para conocer su opinión y nivel de satisfacción con el objetivo de identificar áreas de mejora.
- Club NH Sostenible con sus proveedores, creado con el objetivo de fomentar el diálogo y la participación entre la compañía y sus proveedores comprometidos con el desarrollo de productos y servicios sostenibles, de modo que, se unan esfuerzos en la búsqueda de ideas innovadoras y productos eficientes que permitan obtener soluciones ecoeficientes y responsables, difundir los proyectos más relevantes en los que se están trabajando activamente y presentar los logros alcanzados. Algunas de las iniciativas que se han generado en este club se recogen en el Cuadro 6.3.7.

Iniciativas NH Sostenibles
<ul style="list-style-type: none">• Utilización de tecnología LED• Minibares de compresión• Lámparas y televisores de bajo consumo energético• Nuevos sistemas de WC• Campañas de sensibilización sobre el consumo de agua• Reutilización tapones de corcho• Reutilización componentes reciclados en televisores• Diseño de ascensores que generen energía reutilizable• E-reuniones• Virtual meeting rooms• Utilización de plásticos biodegradables• Instalación de puntos de recarga de coches eléctricos• Optimización rutas de transportes de proveedores• Campaña de sensibilización sobre la plantación de árboles• Facturación electrónica

Cuadro 6.3.7. Iniciativas generadas por el Club NH Sostenible
Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

Para cumplir el compromiso de comunicación y transparencia en su estrategia de responsabilidad con **los accionistas**, la compañía apuesta por una relación fluida con los mismos, basada en información completa y veraz, que contribuya a la creación de un vínculo profesional y eficiente en el proceso de toma de decisiones de inversión. El departamento de Relación con Inversores de NH Hoteles se encarga de la gestión eficiente de las mismas a través del cual se canalizan numerosas iniciativas, que se materializan en diferentes recursos y/o herramientas:

- Una sección en la web corporativa de NH Hoteles, Portal del Accionista, donde se encuentra toda la información considerada relevante y actualizada para el inversor. Incluye el "Rincón del accionista" donde se puede contactar directamente con el departamento, a través del correo electrónico o por medio del teléfono.
- La organización de reuniones periódicas, road shows y conferencias con la finalidad de incrementar el contacto con analistas e inversores y mejorar la eficiencia en los tiempos de respuesta.
- El Club del Accionista creado para recompensar a los accionistas con beneficios exclusivos. Éstos pueden acumular, mediante la tarjeta NH World, como

mínimo, el 6% de los conceptos que facturen y poder canjearlos por alojamientos o servicios de restauración.

- Un servicio de línea de reserva propia para sus gestiones en la cadena que incluye: reservas directas, amplitud de horarios de entrada, habitación superior, promociones exclusivas, etc.

NH Hoteles, conocedora y consciente del impacto que la actividad hotelera tiene en el entorno natural, considera **el medio ambiente** una pieza clave en su estrategia de RSE, de ahí que sus esfuerzos en este ámbito se centren en mantener y consolidar una relación continua y positiva con el mismo. Para ello, requiere la participación de toda la compañía que se gestiona a través de un departamento corporativo, bajo la dirección de Medio Ambiente e Ingeniería, responsable de su desempeño medioambiental, cuyo objetivo es impulsar la Política Medioambiental dentro del marco de la RC, así como promover la mejora continua.

Por este motivo, la cadena hotelera desarrolló un Plan Estratégico Medioambiental (2008-2012), donde se establecen los objetivos a nivel corporativo y su seguimiento en cada unidad de negocio y se proponen las medidas a implantar. Estas últimas se caracterizan por su carácter transversal y global, implantándose tanto a nivel de establecimiento como a nivel corporativo. Se incluyen, entre otras, la evaluación y seguimiento de los consumos, emisiones y residuos, la implantación de energías renovables, la utilización de la tecnología más avanzada en eficiencia energética y la implantación de parámetros de garantía y sostenibilidad en el proceso de selección de proveedores.

Con la finalidad de promover la sostenibilidad, y hacer partícipe a los demás grupos de interés en su desempeño medioambiental, NH Hoteles ha puesto en marcha diferentes iniciativas, destinadas a:

- La formación, información y sensibilización de todos los empleados y los clientes con el fin de actuar de una manera global. De los programas destinados a tal fin han surgido iniciativas para solicitar la colaboración de los clientes, facilitándoles la información necesaria para la consecución de los objetivos fijados (reducción de emisiones y residuos, de consumo energético y

de agua, etc.). Así, por ejemplo, la campaña denominada "Have an NH Blue Stay⁵⁹", surgió de un concurso en el que participaron todos los empleados de NH Hoteles, en la que se invita a los clientes a implicarse durante su estancia, contribuyendo con sus acciones a alcanzar el objetivo de que, al alojarse en un hotel NH, su impacto sobre el medio sea menor que en cualquier otra cadena, y quizá menos que en su propia casa.

- La participación en grupos de trabajos y jornadas donde compartir sus experiencias y apoyo a diversas iniciativas por la sostenibilidad promovida por otras instituciones.
- La transmisión de información a los accionistas de los avances de la implantación del Plan Estratégico Medioambiental y sus implicaciones en los indicadores financieros de la compañía.
- La colaboración de los proveedores, a través del ya referido Club NH Sostenible.

Para NH Hoteles **la sociedad** es uno de sus grupos de interés a los que puede aportar más valor colaborando activamente en aquellas comunidades en las que opera, creando riqueza a través de la actividad que le es propia y compartiendo con la sociedad parte de los beneficios obtenidos. NH Hoteles aspira a ser, como ellos lo denominan, "*el vecino favorito*", asumiendo la responsabilidad y el compromiso de colaborar con quien más lo necesita en su entorno.

El área de RSE es la responsable de las relaciones con la comunidad, desde donde se supervisa y colabora en las decisiones a nivel local mediante los responsables de RC de cada unidad de negocio, que canalizan toda la información necesaria, así como la gestión de las acciones sociales, en línea con la estrategia definida en Acción Social. Para ello, NH Hoteles cuenta con un sistema propio de análisis, gestión, medición y registro de todas y cada una de las acciones y colaboraciones sociales. Este sistema, llamado Solidarity Index permite evaluar todos los proyectos que presentan ONGs, fundaciones e instituciones, analizándolos bajo los mismos parámetros y seleccionando aquellos que encontrándose más en la línea con la estrategia de la compañía, permitan una amplia implicación de la misma, beneficie a varios grupos de interés, resten

⁵⁹ El nombre y la imagen del Plan Estratégico Medioambiental están asociados al color azul que significa la adopción de los valores tradicionales de respeto al medio ambiente y también de desarrollo tecnológico e innovación.

importancia a la donación económica y valorando, por encima de ella, la implicación y la participación. En este sentido, la compañía tiene claro y manifiesta que *“no somos un banco, no nos dedicamos a realizar desembolsos económicos, eso no nos aporta nada. Lo que realmente pretendemos es ayudar a la comunidad con la implicación y participación de nuestros propios recursos humanos”* (Directora de RC de NH Hoteles).

NH Hoteles participa activamente en grupos de trabajos y jornadas que permiten compartir la experiencia con la sociedad, además mantiene una relación directa con las entidades con las que colabora, así como un diálogo fluido y transparente buscando garantizar una mayor implicación y seguimiento de cada proyecto, identificando otras posibles colaboraciones e involucrando a empleados y clientes en el desarrollo de los mismos.

Algunas de las iniciativas de su Programa de Acción Social son las destinadas a:

- Ofrecer sus servicios en condiciones especiales para cubrir las necesidades de restauración, alojamiento e instalaciones de ONGs y Fundaciones (Programa NH Amigo Solidario, Menudos Corazones, etc.).
- Ayudar a determinados colectivos en situaciones especiales (jóvenes en riesgo de exclusión social, sus propios empleados en situaciones personales o sociales especiales, etc.) (Programas de formación, Planes de Ayuda, etc.).
- Implicar voluntariamente a sus empleados en acciones sociales a nivel internacional (Programa de voluntariado corporativo).
- Realizar donaciones de mobiliario y otros bienes (equipos y otros materiales informáticos, utensilios de cocina, etc.) a distintas instituciones (ONGs y Fundaciones).
- Cubrir necesidades eventuales producidas por catástrofes naturales u otras situaciones similares.
- Apoyar y promocionar la cultura, incorporándola en sus establecimientos hoteleros, formando parte de su interiorismo y de la imagen de marca NH.

A pesar de que la acción social es competencia exclusiva del departamento responsable de la RSE, es evidente la implicación indirecta de otras áreas corporativas de la cadena, pues tal como nos comunicó su responsable *“es básico conseguir tener*

políticas de RSE transversales y comunes de RRHH, medioambientales, de proveedores y de clientes para posteriormente definir el Plan de Acción Social”.

En esta línea, cabe resaltar, más allá de dichas implicaciones y del carácter bidireccional de la compañía con todos los grupos de interés, la cada vez más frecuente interacción e implicación conjunta existente entre ellos, desarrollando, entre otros, proyectos de colaboración conjuntos en el que la cadena sirve de enlace. Del mismo modo, no puede dejar de obviarse el vínculo virtuoso existente entre algunos grupos de interés, lo que, además, contribuye a que la compañía se preocupe por detectarlos y potenciarlos en beneficio de todos. Así, a modo de ejemplo, es evidente la íntima relación existente entre el empleado y el cliente en una empresa de servicios como es el caso. En este sentido, NH Hoteles manifiesta, en palabras de la Sra. Martín, *“somos una empresa de servicios y existe un vínculo virtuoso entre el empleado y el cliente; un empleado satisfecho genera un cliente satisfecho y viceversa”*...Para lograrlo, la cadena hotelera es conocedora de que el empleado debe estar, además de satisfecho, como indicábamos anteriormente, perfectamente formado en todos los parámetros fundamentales de la gestión de la empresa. Asimismo, la empresa tiene establecidas pautas de liderazgo con los diferentes directores de hotel que se cruzan con los datos de satisfacción del cliente que llevan a concluir que, según la compañía, *“existe una correlación casi perfecta entre los datos de las encuestas de satisfacción de los clientes y de los empleados de un hotel”*.

Finalmente, dada la actual coyuntura económica por la que nos encontramos atravesando, NH Hoteles ha tenido que tomar una serie de medidas relacionadas con las políticas de inversiones y otras de índole coyuntural. No obstante, como así nos lo hacen saber, el área de Responsabilidad Corporativa no ha sufrido recortes en este sentido debido a que las líneas de actuación de la gestión socialmente responsable no está basada en grandes partidas económicas. La Sra. Martín se muestra firme en su afirmación: *“Podemos mostrar que no necesitamos dinero para ser responsables”*.

Es más, en cumplimiento del aspecto económico de la RSE, como uno de sus tres enfoque fundamentales, el área de Responsabilidad Corporativa llevó a cabo una iniciativa para el fomento de la actividad comercial de la compañía apelando al marcado carácter responsable de los empleados, clientes y sociedad. De este modo, nace el

programa "Todos somos Ventas", una iniciativa de la plantilla de NH Hoteles como movilización ante la situación de crisis económica que estaba afectando a la empresa, por el debilitamiento de algunos de los mercados en los que el grupo opera, y que consiste en la promoción de ventas de habitaciones entre sus familiares, amigos y clientes. El programa que opera bajo el lema "*Todos contamos, desde el primero al último. Por eso, todos podemos vender. A nuestros amigos, a nuestros familiares y, sobre todo, a nuestros clientes. Porque todos somos ventas*" ha generado un incremento del sentido de pertenencia y una máxima implicación de los empleados, cuantificándose, parte de los ingresos generados como consecuencia del proyecto, en más de 25M€. Así, en 2010, y en la misma línea, dentro del marco de la gestión de la sostenibilidad, la cadena en el cumplimiento de sus objetivos, la eficiencia en la gestión medioambiental y el compromiso de los empleados así como la innovación en el servicio a los clientes y la alianza con los proveedores ha permitido, además de un importante ahorro de costes, lograr un incremento de los ingresos que acompaña a la paulatina recuperación del sector. De este modo, se pone en evidencia que la innovación y la motivación y orgullo del empleado son fundamentales para garantizar la sostenibilidad.

Así, de todo lo expuesto, destacamos la relevancia que en la gestión de los grupos de interés tienen los empleados y los clientes para NH Hoteles, tanto de forma individual como conjunta. A continuación, el siguiente apartado lo dedicamos a exponer los principales proyectos de cara al futuro de la compañía hotelera.

6.3.5. Mirando al futuro. Nuevos compromisos y retos

Desde que en 2006, NH Hoteles diera sus primeros pasos para el proceso de formalización de su gestión de la responsabilidad social empresarial, muchas han sido las actuaciones desarrolladas en este ámbito, expuestas en epígrafes anteriores (ver resumen en Figura 6.3.5), y que han ido consolidando una estructura sólida para futuras acciones.



Figura 6.3.5. Principales hitos relacionados con la RSE en NH Hoteles
Fuente: Elaboración propia

Entre las actuaciones más recientes, y con marcada visión de futuro, destaca el diseño y aprobación del nuevo Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2011-2013, cuya misión es la de aportar globalidad y transversalidad a todas las acciones que desarrolle NH Hoteles, durante ese periodo, en esta materia. En este nuevo plan se recogen los aspectos más importantes a desarrollar por NH Hoteles en los próximos años (ver Cuadro 6.3.8). Asimismo, la compañía dedica parte de sus esfuerzos a revisar el Código de Conducta existente en la misma y a hacerlo extensible a todos los grupos de interés enfatizando en todos aquellos aspectos que definen un comportamiento ético y, así, poder aprobarlo y difundirlo a partir de 2011.

PROPUESTA DE ACTUACIONES DEL NUEVO PLAN DIRECTOR DE RC 2011-2013

- Dotar de globalidad y transversalidad todas las acciones que se pongan en marcha en RC.
- Potenciar la Acción Social con carácter global que potencie la marca NH como "Innovador Social".
- Apuesta por el Voluntariado Corporativo como vehículo de acción social y reputación interna.
- Innovación sostenible como palanca de diferenciación de marca y fortalecimiento de la reputación.
- Reforzar la comunicación NH responsable y sostenible. Apostar por la comunicación global a empleados, clientes y la sociedad en general.

Cuadro 6.3.8. Propuesta Plan Director de RC 2011-2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa.

En el nuevo periodo de trabajo referido y que comienza la compañía, la directora de RC destaca la importancia del diseño de un plan de acción global con el que conseguir una mayor implicación de los empleados y mejoras en la comunicación. De este modo, la compañía ha estado trabajando durante 2010 en la definición de las líneas estratégicas de actuación, con especial hincapié en el carácter global, basado en el propio negocio y las oportunidades y fortalezas de la cadena como la solidaridad e involucración de los empleados en proyectos sociales, destacando la buena acogida del ambicioso programa de voluntariado corporativo.

En este sentido, la dirección de RC afirma *“desarrollamos muchas iniciativas, muy dispersas y sin un marco común adecuado”,... “por ello, nos encontramos diseñando unas líneas de actuación comunes sobre las que basarnos todos”*. De esta manera, el referido plan de acción global, denominado Plan de Acción GLocal, marcará las principales líneas de actuación en todas las unidades de negocio adaptadas a las necesidades locales y a nivel global. El plan permitirá, además, la comunicación integrada de los proyectos sociales desarrollados en todas las unidades de negocio bajo el lema *“Up! For the People”* que refleja una promesa innovadora de acción social y recoge tres líneas de actuación social: Opportunities, Hospitality y Volunteering, pretendiendo, de este modo, transmitir positivismo, emoción y acción social. En el Cuadro 6.3.9 se disponen algunos de los proyectos que se desarrollan y/o se desarrollarán bajo las líneas de actuación social indicadas:

Líneas de Actuación Social de NH Hoteles	
Up! for Opportunities	Youth Career Initiative (México)
	Obra Padre Mario (Argentina)
	Youth Bank (Alemania)
	Formación en Hostelería y Restauración para jóvenes en riesgo de exclusión social, mujeres víctimas de violencia de género y discapacitados (España)
Up! for Volunteering	Campaña Internacional “Navidad para Todos”
	Creación y puesta en marcha de un Hotel Escuela en Etiopía (España)
	Ayuda (donaciones de clientes y empleados) Terremoto de Haití (Internacional)
Up! for Hospitality	“Menudos Corazones” (España)
	Programa “NH Amigo Solidario” (España)
	“Huésped de Corazón” (México)

Cuadro 6.3.9. Plan de acción social Glocal

Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa.

Más allá de las acciones sociales, NH Hoteles apuesta por el liderazgo sectorial en *Innovación Sostenible* como palanca de reputación y diferenciación en el mercado para, de este modo, conseguir ser referentes y servir de inspiración a otros. Algunos de los compromisos de futuro pasan por la creación una nueva web corporativa con actualización de la web de RSE en la que se colgaran videos con las experiencias más interesantes llevadas a cabo. Además, una vez logrados los objetivos de etapas anteriores referidos a la eficiencia energética, NH Hoteles sostiene la importancia y necesidad de avanzar en este sentido por lo que hace una apuesta de futuro por la innovación en sostenibilidad.

6.3.6. Fuentes documentales utilizadas para la elaboración del caso.

- Encuesta cerrada a la directora de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles S.A.
- Entrevista personal en la sede de NH Hoteles S.A., en Madrid con Marta Martín Martín, Directora de Responsabilidad Corporativa, mantenida el de 28 Junio de 2011 con una duración de dos horas.
- Memorias de Responsabilidad Social Corporativa de NH Hoteles S.A.:
 - Memoria de RSC 2006
 - Memoria de RSC 2007
 - Memoria de RSC 2008
 - Memoria de RSC 2009
 - Memoria de RSC 2010
- Consultas webs oficiales de NH Hoteles, S.A. (www.nh-hoteles.es; <http://corporate-information.nh-hoteles.com>)
- Videos de entrevistas a directivos de NH Hoteles publicados en YouTube y www.compromisorse.com.

- Documentación interna
 - Plan Director RC 2011-2013
 - Plan Acción Social 2011-2013
 - Diagnóstico RC 2007
 - Plan Director RC 2007
 - Plan Estratégico RC 2007
 - Código de Conducta de NH Hoteles
- Comunicación vía mail y telefónica con el Departamento de Responsabilidad Corporativa de NH Hoteles S.A.
- Seguimiento de notas de prensa sobre NH Hoteles S.A.
- Artículos en revistas especializadas.
- Ponencias en congresos 2010
- Dossier de prensa de NH Hoteles S.A.

6.4. Análisis individual del caso 3: Paradores de Turismo⁶⁰



"En el ámbito de la RSE tenemos que dar ejemplo como empresa pública"

6.4.1. Perfil empresarial

⁶⁰ Este caso ha sido elaborado a partir de diversas fuentes de información. Pueden consultar las mismas al final de este capítulo.

Paradores de Turismo S.A., empresa pública líder del sector turístico español con más de ocho décadas de historia y más de 90 establecimientos hoteleros se posiciona actualmente entre las principales cadenas hoteleras que operan en el ámbito nacional. El Estado, único accionista de la cadena, es quien tutela el funcionamiento de la Red, a través del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. La ubicación estratégica⁶¹ de sus establecimientos convierte a Paradores en la cadena líder en turismo cultural y de naturaleza a nivel nacional y europeo.

Su actividad empresarial se desarrolla exclusivamente en territorio nacional, cuyas principales características se detallan en el Cuadro 6.4.1.

Paradores de Turismo				
Fundación		1928		
Presidencia		Miguel Martínez Fernández		
Productos		Establecimientos hoteleros de 3, 4, 5 estrellas y Gran Lujo		
Marcas		Paradores de Turismo de España, S.A.		
Capacidad (Nº hoteles/habitaciones)		93 hoteles / 5.927 habitaciones		
Presencia geográfica		Nacional		
Plantilla		4.414 empleados 82% fijos; 18% temporales		
Información financiera (en millones de euros)		2008	2010	2011
	Ingresos	262	250	160
	EBITDA	38,2	-	-
	Resultado neto	18	-	-
Publicación de Memoria de sostenibilidad		2009, 2010		
Posicionamiento		Sexto lugar en número de establecimientos hoteleros en España. Puesto 21 en oferta alojativa y noveno puesto en facturación.		
Desarrollo Sostenible		Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2009 Decálogo de Responsabilidad Social de Paradores Código Ético de Paradores		
Cultura corporativa				
Misión	Ofrecer un servicio de calidad integral, diferenciado, accesible y			

⁶¹ Además de contar con establecimientos en nuevas ciudades declaradas Patrimonio de la Humanidad, más de la mitad de los paradores se encuentran ubicados en entornos monumentales y otros muchos permiten alojarse en los parques nacionales y en las áreas naturales más atractivas del país (Memoria de RSE 2009).

	personalizado, comprometido con su entorno natural, económico e histórico, con el que se pretende potenciar la imagen de turismo español unida a un desarrollo sostenible.
Visión	Los empleados deben adoptar una actitud positiva y leal que favorezca siempre el logro de los objetivos de la Empresa.
Valores	Responsabilidad, lealtad, integridad, rendimiento e imparcialidad

Cuadro 6.4.1. Ficha Paradores de Turismo, S.A.

Fuente: Elaboración propia

6.4.2. Estrategia de expansión y crecimiento: etapas e hitos

Paradores de Turismo S.A. es una empresa pública, cuyos orígenes se remontan al 9 de octubre de 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 de forma que permitiesen conocer la variada riqueza cultural, artística, histórica y paisajística del país.

Paradores inició una andadura prácticamente irrepetible en la historia del turismo mundial y, tras más de 80 años de actividad, actualmente gestiona un total de 93 establecimientos hoteleros que conservan sus principios fundacionales, aunque adaptados a los constantes cambios que han ido surgiendo en el sector hotelero (nuevos servicios, novedades culinarias, nuevas fórmulas de atención al cliente, etc.). Se ha convertido, en una empresa singular, abanderada del turismo de calidad y con clara vocación y orientación de servicio al cliente. Para ello, Paradores de Turismo S.A. apuesta por la mejora continua y la innovación, aplicando las más novedosas tecnologías, sensibilizándose con el cuidado y el respeto al medio ambiente, y trasladando más allá de nuestras fronteras la mejor imagen del turismo, la gastronomía, la historia y la cultura española.

Tras la inauguración del primer establecimiento en 1928 se constituye la "Junta de Paradores y Hosterías del Reino" cuyos esfuerzos se encaminan a mejorar la idea original y servirse de determinados monumentos histórico artísticos y parajes de gran belleza natural para instalar nuevos paradores (ver Figura 6.4.1).

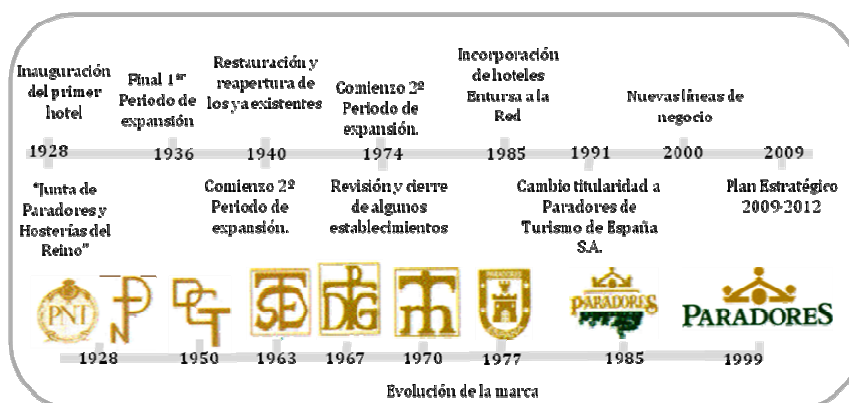


Figura 6.4.1: Trayectoria de Paradores de Turismo S.A.

Fuente: Elaboración propia

La situación económica de los años veinte y los resultados de la primera gestión marcan el inicio de la primera etapa de expansión de Paradores, que continuará hasta finales de los años 30. En esta época se construyen nuevos paradores en diferentes edificios monumentales (Oropesa, Úbeda, Ciudad Rodrigo y Mérida, entre otros) y se incorporan a la red por primera vez los albergues de carretera, como los de Manzanares, Bailén o Benicarló.

Con el transcurrir de los años la expansión territorial de Paradores fue cada vez más significativa, marcada por el desarrollo de infraestructuras como carreteras, ferrocarriles, aeropuertos, puertos, etc., y frenada sólo por la Guerra Civil que significó un gran retroceso por el daño causado o el uso como hospitales de algunas de sus instalaciones.

Finalizada la contienda, la compañía da un nuevo impulso al proceso de crecimiento con la restauración y reapertura de los paradores existentes, bajo la Dirección General de Turismo, dependiente del ministerio de Gobernación (1936-1951). Los fines eran diversos, entre los cuales estaba la difusión de los escenarios más importantes de la contienda (caso del Parador de Andújar) y la promoción de los atractivos turísticos del país.

Los acontecimientos de los años siguientes que caracterizaron la evolución de la economía en general y del sector turístico en particular, marcaron también la evolución del proceso de expansión y crecimiento de la Red de Paradores. Así pues, el despertar

de muchas economías individuales tras superar los efectos de la Segunda Guerra Mundial, la puesta en marcha del Plan de Estabilización Económica y la apertura hacia el exterior de España supuso el pistoletazo de salida del milagro turístico español. Situación ésta que aprovechó Paradores para expandir su red, pasando de 40 a 83 establecimientos.

Por el contrario, en la década de los setenta, las secuelas de la crisis mundial de 1974 sobre el turismo español también afectó al desarrollo de Paradores, que tuvo que afrontar un periodo de recesión. Esta situación le llevó a realizar una amplia reestructuración, cerrándose algunas instalaciones obsoletas, o muy alejadas de las habituales, y por tanto muy deficitarias, y a revisar criterios de explotación para mantener la rentabilidad turística y mejorar la economía. En este periodo se produce el cambio de titularidad de Paradores y su dependencia administrativa.

En la década de los ochenta se integran en la Red de Paradores, algunos de los hoteles de la cadena pública Entursa, entre los cuales se incluyen establecimientos tan emblemáticos como los de Santiago, León o Ceuta y se abren otros cinco nuevos paradores. Tanto Santiago como León han mantenido su categoría de cinco estrellas gran lujo desde entonces.

Con la llegada de los noventa la Red experimenta importantes cambios en su gestión. El 18 de enero de 1991 se constituía la sociedad anónima "Paradores de Turismo de España, S.A.". La idea era hacer de la cadena hotelera una empresa rentable que se sirviese exclusivamente de sus propios beneficios para mantenimiento y explotación de la Red. Por entonces, la actividad se concentraba en la gestión y explotación de 85 establecimientos y dos hosterías localizados en la Península Ibérica, Canarias, Ceuta y Melilla. En esos momentos, la realidad que rodeaba a Paradores era la de una crisis económica internacional que se manifestaba sobre todo por el debilitamiento de la demanda y para la cual la estructura productiva de Paradores no estaba preparada para hacer frente a los principales problemas que la crisis planteaba. La adaptación sufrida se tradujo en una nueva estructura organizativa.

La última década, inmersa en la era de la globalización, marca una nueva etapa para Paradores con nuevos retos a alcanzar. Cada vez adquieren más importancia conceptos como el medio ambiente, el desarrollo sostenible y la identidad cultural. Así, Paradores, como empresa del nuevo milenio, asume esos valores y conjuga tradición con

vanguardia y desarrolla nuevas políticas estratégicas: una apuesta clara por las políticas ambientales, una fuerte inversión en la renovación de la Red, el desarrollo de iniciativas de I+D, la implantación de nuevas tecnologías y la potenciación de la calidad como principal premisa del servicio hotelero ofrecido por la cadena.

Para hacer frente al debilitamiento de su posicionamiento internacional, a principio de la década actual, Paradores refuerza su mercado interior, impulsando acciones dirigidas a diversificar su oferta con la apertura a nuevos sectores de clientes (turismo de negocios) y la creación de nuevas líneas de negocio (la tienda y restaurantes con nombre propio) para potenciar la imagen de marca y fomentar la riqueza artesanal y gastronómica de la zona de influencia del Parador.

Actualmente, afronta su mayor etapa de crecimiento desde los años 60, lo que supondrá alcanzar los 100 establecimientos en los próximos años. Tiene prevista la ampliación de la Red con 14 nuevos paradores, 5 de los cuales se encuentran en construcción y otros nueve en fase de proyecto arquitectónico. Al mismo tiempo, en el marco del Plan Estratégico actual (2009-2012), la Red desarrolla un ambicioso plan de mejoras, primando la modernización e innovación, lo que le permitirá la remodelación integral o parcial de numerosos establecimientos.

Hoy por hoy, Paradores de Turismo S.A. es un instrumento de la política turística del Estado español, así como una empresa líder en el sector turístico español, y allí donde está ubicada goza de tradición y arraigo, obteniendo importantes beneficios que alimentan los objetivos públicos para los que fue creada esta empresa, esto es *"proyectar la imagen de modernidad y calidad de nuestro turismo en el exterior y que contribuye a la integración territorial, a la recuperación y mantenimiento del Patrimonio Histórico-Artístico de nuestro país y a la preservación y disfrute de espacios naturales, siendo a la vez el motor del conjunto de las acciones dinamizadoras de zonas con reducido movimiento turístico o económico"*.

6.4.3. La responsabilidad social empresarial en Paradores de Turismo S.A. Implantación y desarrollo

A pesar de que no es hasta el año 2000 cuando se empieza a hablar de RSE en la actividad de Paradores, los valores de desarrollo, sostenibilidad y protección del

patrimonio están presentes en su gestión desde sus orígenes. Por ello, hablar en la actualidad de RSE se traduce en esta empresa en poner nombre a la filosofía que siempre ha marcado su actividad desde su puesta en funcionamiento, adoptando el papel de motor económico para la consecución de tres objetivos de interés público: recuperar y poner en valor el patrimonio histórico-artístico del país, dinamizar turísticamente áreas con escaso desarrollo del sector servicios y servir internacionalmente como ejemplo del turismo dinámico y de calidad que ofrece España.

El carácter público de la Red de Paradores condiciona su gestión, vinculada a los cambios gubernamentales del país. Estas circunstancias generan cambios en las líneas estratégicas de la empresa, y por tanto, en el enfoque de la RSE que adopta Paradores, centrándose en diferentes ámbitos de la misma, recogidos en los correspondientes Planes Estratégicos. Así, la actual Jefa del departamento de Relaciones Institucionales de la compañía, M^a Ángeles Merchán, durante la entrevista que mantuvimos, nos lo señaló... *"nuestra empresa es pública y según cambia el gobierno cambia el presidente de Paradores. Cada presidente, a su vez, sigue una línea estratégica, dándole más peso a un área que a otras"*.

En este sentido, la anterior presidencia (2004-2008) centró sus esfuerzos en cuatro líneas estratégicas: competitividad (más ofertas para más clientes), eficiencia (mayor control de la producción), calidad (mejores servicios para todos) y expansión (red más amplia para ampliar sus objetivos) (ver Cuadro 6.4.2).

	Líneas Estratégicas	
	Competitividad "Mas ofertas para más clientes"	Eficiencia "Mayor control de la producción"
Actuaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación de la oferta • Comercialización orientada a objetivos • Nuevas ofertas de experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la productividad • Mejora de los resultados • Control interno
	Calidad "Mejores servicios para todos"	Expansión "Red más amplia para ampliar sus objetivos"

Actuaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del departamento de I+D+I • Potenciación del área operativa (Nuevas áreas de Alojamiento y Restauración y rediseño del nuevo departamento de Calidad y Desarrollo Sostenible • Potenciación del área de formación 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor expansión de la red desde los 60 • Know How • Mejora de la imagen internacional
--------------------	--	---

Cuadro 6.4.2. Plan Estratégico Paradores 2004-2008

Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

Las actuaciones, detalladas en el Cuadro 6.2, se mantienen y se completan con otras nuevas, propuestas éstas por la actual dirección (2009-2012). De esta manera, se va introduciendo progresivamente una dimensión más formal a la RSE en la gestión de la Red de Paradores y en su estructura organizativa. Así pues, su compromiso social se refuerza con el nuevo Plan Estratégico “Innovación y Modernización de la Red” (2009-2012) (ver Figura 6.4.2), cuyas actuaciones se sustentan en sus dos grandes pilares corporativos: la innovación tecnológica y la sostenibilidad.



Figura 6.4.2: Plan Estratégico de Paradores (2009-2012)

Fuente: Información corporativa de Paradores de Turismo S.A.

La innovación tecnológica pretende incorporar la tecnología en todo el ciclo del negocio de Paradores, como seña de identidad, herramienta clave de generación de valor y mejora de la productividad empresarial. Por su parte, el proyecto Parador Verde ejemplariza el compromiso de Paradores con la sostenibilidad y el cuidado ambiental impulsando la eficiencia energética, la utilización de energías limpias, el consumo responsable y una adecuada gestión de residuos. Ambos proyectos pretenden aportar

valor al patrimonio adscrito a Paradores (revalorizar el patrimonio), orientar toda la organización y la actividad a superar las expectativas de los clientes (satisfacción del cliente), ofrecer un entorno que potencie el desarrollo de las capacidades de sus profesionales y asegure el desarrollo de sus carreras (potenciar el talento), establecer pautas y normas para la toma de decisión de manera eficaz y transparente (buen gobierno) y convertir a Paradores en una marca que se identifique con los valores y la cultura de nuestro país, dentro y fuera de sus fronteras (Marca Icono).

En esta línea se reafirma su actual presidente, Miguel Martínez, cuando señala que *"en el ámbito de la responsabilidad social empresarial tenemos que dar ejemplo como empresa pública. Si hablamos de Paradores del siglo XXI, de modernización e innovación, tenemos que poner en marcha la eliminación de barreras arquitectónicas, la accesibilidad, la incorporación de nuevas tecnologías y energías renovables"*.

El Plan Estratégico 2009-2012 aporta una nueva visión de la RSE (ver Figura 6.4.3), donde los grupos de interés participan activamente en el desarrollo de la gestión sostenible y de la calidad de Paradores. En este sentido, la Sra. Merchán asegura que *"se trata de llevar a cabo la mayor unión entre todas las partes interesadas para poder garantizar que tanto los fines de la empresa como de los grupos de interés puedan llegar a ser los mismos y cumplirse"*. Añade que es la mejor forma de entender la RSE porque *"al final es un yo gano, tú ganas"*.



Figura 6.4.3: Enfoque de la RSE en Paradores

Fuente: Elaboración propia

Bajo esta perspectiva, en los últimos años y en el marco del Plan Estratégico correspondiente, Paradores diseña su estrategia de Responsabilidad Social Empresarial con el fin de:

- Identificar las líneas estratégicas de acción.
- Coordinar y sistematizar las iniciativas en RSE de la red de Paradores a fin de que respondan a la estrategia de la empresa y con el objetivo último de darles coherencia y maximizar el efecto de las acciones emprendidas.
- Integrar en un punto la información relativa a los indicadores económicos, medioambientales y sociales de la empresa que sirvan de base para el seguimiento estratégico de los objetivos planteados y la elaboración de la memoria de RSE de Paradores.
- Dar a conocer las actividades de Paradores en materia de responsabilidad social empresarial, particularmente mediante la publicación de una memoria de RSE de Paradores.
- Proporcionar un punto de contacto a los diferentes grupos de interés de la empresa sobre la actuación de Paradores respecto a RSE.

En el Cuadro 6.4.3 se recogen las líneas genéricas de actuación que la compañía ha emprendido en la última década bajo el paraguas de la responsabilidad social. Incluye iniciativas innovadoras que incorporan los avances tecnológicos y que benefician al conjunto del sector turístico y a la imagen de nuestro país como empresa pública autosuficiente, que compatibiliza sus objetivos sociales con la rentabilidad económica y la eficiencia empresarial.

Ámbito de actuación	Objetivos	Proyectos	Responsabilidad
Recursos humanos	Gestión equilibrada: favorecer su desarrollo personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de formación (Paradores Escuela) • Prevención de Riesgos Laborales • Plan de estabilidad • Plan de Pensiones • Club Paradores • Programas de reconocimiento (Paradores por la Excelencia) 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación, Desarrollo y Selección • Escuela Formación • Prevención Riesgos Laborales • RRHH • Recursos Humanos, Direcciones Generales
Social	Colaborar en proyectos de interés social y de cooperación al desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos para colectivos desfavorecidos • Paradores solidarios • Premio Paradores de Cooperación al desarrollo • Programas y Becas de Formación en Paradores Escuela 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones Institucionales • Relaciones Institucionales • Recursos Humanos (Formación, Desarrollo y Selección)
Cultural	Apoyar la difusión y fomento de la cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinio de Fundaciones Culturales • Cesión de sus instalaciones para el desarrollo de actividades académicas universitarias • Plan Museización de Paradores • Edición de libros clásicos • Acuerdos y convenios de colaboración con fundaciones, ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones Institucionales • Colaboraciones de los paradores en coordinación con Relaciones Institucionales • Área Museización, R. Institucionales • Relaciones Institucionales, Comunicación • RR.II., Asesoría Jurídica, Marketing
Medioambiental	Minimizar el impacto de su actividad sobre el entorno natural	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de Sistemas de Gestión Medioambiental • Certificaciones medioambientales • Parador Verde 	<ul style="list-style-type: none"> • Explotación • Calidad Hotelera • Explotación/ Calidad Hotelera
Otros grupos de interés	Mejorar la relación y	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Accesibilidad Universal de Paradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Explotación • Calidad Hotelera/

	compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Q de calidad • Plan Renove (modernización de la cadena) • Convenios con instituciones locales y regionales • Políticas de comunicación externa e interna • Gestión sostenible de compras • Participación en foros y actos relacionados con la RSE 	<p>Explotación</p> <ul style="list-style-type: none"> •Comunicación •Paradores, Direcciones regionales, RR.II. •Comunicación •Explotación/ Compras •Relaciones Institucionales
--	------------	--	---

Cuadro 6.4.3. Iniciativas socialmente responsables de Paradores 2008-2011
Fuente: Elaboración propia

La ejecución y desarrollo de los proyectos de RSE es responsabilidad de las distintas direcciones generales de la Red (comunicación, medio ambiente, marketing, compra, recursos humanos, etc.). No obstante, a pesar de que la cadena hotelera no dispone de un departamento o área específica de RSE, la reestructuración organizativa propuesta por el actual equipo directivo en el marco del último Plan Estratégico (2009-2012) garantiza la dirección y coordinación de las actuaciones emprendidas en este ámbito (ver Figura 6.4.4). Así pues, la nueva Dirección General Ejecutiva⁶² (directamente dependiente de la Presidencia), cuya función principal es la supervisión y coordinación de todas las demás direcciones generales y de la propia red de establecimientos, incluye entre sus objetivos impulsar y coordinar la gestión de la RSE de Paradores, garantizando que todas las decisiones que se tomen en la empresa sean ejecutadas bajo la perspectiva de la RSE. De esta manera, tal y como nos indicó la Sra. Merchán *"las funciones de RSE están repartidas entre las distintas áreas de la empresa, principalmente, el departamento de Comunicación y Gabinete de la Presidencia, Dirección General Ejecutiva, área de Recursos Humanos y el departamento de Explotación"*.

⁶² Órgano directamente dependiente de la Presidencia e integrado por la Secretaría General, la Dirección General Económica Financiera y de Recursos Humanos, la Dirección General de Comercialización, la Dirección de Explotación y la Dirección de Comunicación

La Secretaría General, directamente dependiente de la Dirección General Ejecutiva, se encarga del desarrollo de la política de RSE en lo relativo a las inversiones en inmuebles, adquisición de bienes, servicios y suministros.

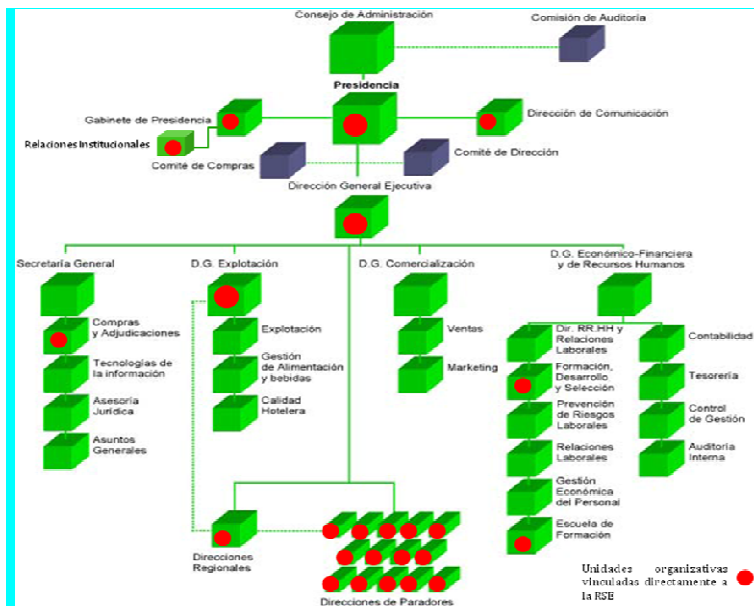


Figura 6.4.4. Áreas implicadas en la RSE de Paradores
Fuente: Elaboración propia a partir del organigrama oficial de Paradores

El propio ámbito de actuación de la Dirección General de Explotación (la explotación, la gestión de la alimentación y bebidas, y el control de la calidad hotelera y del desarrollo sostenible) la configura como pieza clave de la integración de la RSE en Paradores en general y en las unidades hoteleras que configuran la red en particular, bajo las directrices del Plan Estratégico vigente. En este sentido y en palabras del responsable del área, el Sr. Emilio Gómez-Calcerrada *"el plan estratégico, cada 4 años, marca las acciones a desarrollar",... "y el departamento de explotación desarrolla la parte que le pertenece",... "tenemos acciones muy puntuales y lo que hacemos es incorporar estas acciones a la propia gestión del establecimiento"*.

Así pues, el área de explotación es la responsable del desarrollo y puesta en marcha de numerosos proyectos relacionados con la RSE, algunos de los cuales,

pioneros en el sector turístico, se incluyen en las líneas generales de actuación descritas (ver Cuadro 6.4.4).

Proyecto	Testimonios y Descripción
Plan de Accesibilidad Universal (PAU)	<i>"Nuestro plan de accesibilidad es universal se adapta a la normativa más exigente"</i>
	Es un manual que pretende la máxima adaptación de los productos y servicios para todos los clientes de la Red. Es uno de los logros más reconocidos externamente en materia de RSE. ⁶³
Guía de Buenas Prácticas en Accesibilidad Universal de Paradores	<i>"Nuestra Guía es única en el sentido de que está hecha para nuestros empleados. Cada departamento tiene su propio manual de buenas prácticas en el que se indica cómo deben tratar las necesidades de nuestros clientes"... "Tenemos un principio: todas la personas tienen una necesidad especial, y por tanto, intentaremos siempre satisfacerla"</i>
	Es una recopilación breve y sencilla de pautas, recomendaciones y orientaciones prácticas para el personal de cada uno de los departamentos del parador con el fin de brindar la mejor atención y servicio posible.
Herramienta de Gestión en Accesibilidad	<i>"El cliente, antes de elegir el parador, tiene la posibilidad de conocer si reúne todas las pautas de accesibilidad que éste requiere"</i>
	Puede encontrarse en la web de Paradores y permite conocer el nivel de accesibilidad de cada establecimiento por parte de los clientes.
Experiencias	<i>"Paradores pretende conservar y fomentar la riqueza cultural y gastronómica de España; necesitamos garantizar la sostenibilidad de nuestro patrimonio histórico para que exista posibilidad de continuidad, adaptados, eso sí, a las nuevas necesidades"</i>
	Éstas convierten la estancia en una vivencia única. Se ofrece un programa de ocio que permita al cliente aprender de la cultura del entorno en el que se aloja.
Parador Verde	<i>"En estos momentos es un proyecto a modo de prueba en algunos establecimientos, para después, conseguir que el resto se vaya adhiriendo voluntariamente al mismo"</i>
	Proyecto que impulsa el compromiso de Paradores con la sostenibilidad y el cuidado ambiental.
Menús 20.11	<i>"Este proyecto acerca los productos de temporada locales, de un radio máximo de 50 km del parador, para fomentar la gastronomía y garantizar la frescura"</i>
	Propuesta gastronómica con platos de distintas regiones españolas como protagonistas.
Best Practice	<i>"Nuestro personal cuida al parador como su casa por lo que pone en práctica ideas maravillosas que a nosotros mismos nos sorprenden"</i>

⁶³ Desde el punto de vista de la accesibilidad los paradores se estructuran en dos categorías: paradores accesibles (el cliente puede utilizar todos los servicios con plena autonomía) y paradores practicables (el cliente puede necesitar ayuda en algún caso). Actualmente, el 45% de la Red es accesible.

	Identificación de mejores prácticas puestas en marcha individualmente por un parador, estudiar su viabilidad y hacerla extensible al resto de establecimientos.
Parador Museo	<i>"Es una puesta en valor del patrimonio histórico-artístico del país"</i>
	Los huéspedes de estos establecimientos reciben una guía de visita que les revela un recorrido por el interior del monumento ilustrado con numerosos planos, mapas, gráficos y fotografías que explican los aspectos más significativos del edificio.

Cuadro 6.4.4.: Proyectos RSE de Paradores (2008-2011)

Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

Aunque los citados proyectos configuran el marco de referencia para los diferentes hoteles de la red de paradores, el establecimiento tiene, siempre que lo consulte al órgano pertinente, propia autonomía para actuar, correspondiendo la ejecución final de las actuaciones a los directores de cada Parador. Éstos como máximos responsables del establecimiento planifican y controlan todas las actividades generales y específicas de RSE de los diferentes departamentos del establecimiento en orden a mantener una adecuada gestión socialmente responsable. Como pueden observar en la Figura 6.4.4, el director depende directamente de la Dirección General Ejecutiva y se relaciona funcionalmente con la Dirección General de Explotación a través de la Dirección Regional, que agrupa la gestión de los establecimientos de diferentes áreas geográficas⁶⁴.

Así pues, cada establecimiento hotelero cuenta con un cierto grado de autonomía para actuar en el ámbito de la RSE, generando sus propias iniciativas para satisfacer las necesidades de su entorno más próximo y sus grupos de interés (ver Cuadro 6.4.5). Ello requiere la colaboración de sus empleados, de manera que, tal y como afirma la Sra. Merchán *"la sensibilización del personal es imprescindible para llevar a cabo este tipo de acciones y, en este caso, nos encontramos con una sensibilización cada vez mayor con este tema",... "para nosotros, hace unos años, era impensable el hecho de encontrarnos con iniciativas propias en ese sentido por parte del parador. Sin embargo, ahora, todo eso ha cambiado por la propia concienciación de los empleados"...* *"Nuestro personal tiene cosas muy positivas, quiere al Parador como su casa, muchos de ellos tienen un*

⁶⁴ Zona Norte-Noroeste (con sede en León), Norte-Noreste (con sede en Zaragoza), Centro-Canarias (con sede en Madrid) y Sur-Suroeste (con sede en Sevilla) (Report Anual Paradores 2008).

fuerte arraigo generacional, nace y muere en el Parador, entonces lo cuida, hay ideas maravillosas puestas en prácticas que a nosotros mismos nos sorprenden”.

Establecimientos	Iniciativas
Parador de Sos del Rey Católico	Jornadas micológicas
Parador de Jaén	Jornadas Fusión de productos andaluces
Parador de Oropesa	Contribuye a la conservación del cernícalo pinilla (Fundación Aquila)
Parador de Alcalá	Exposición pictórica de artistas locales
Parador de Calahorra	Iniciativa gastronómica “El arte breve de la cocina de Calagurris”
Parador de Lerma	Apoyo a la cultura de la vendimia
Parador de Cazorla	Aula de naturaleza
Parador de Ronda	Promoción de actividades locales
Parador de Javea	Desfiles de moda benéficos

Cuadro 6.4.5. Iniciativas socialmente responsables de los establecimientos de Paradores
Fuente: Elaboración propia

No obstante, para garantizar que las acciones encaminadas a la gestión socialmente responsable se desarrollen, la compañía considera que su mayor reto es lograr que el capital humano interiorice su filosofía en esta materia. Con esta finalidad, Paradores aprobó en 2009 el “Decálogo de Responsabilidad Social de Paradores” (ver Figura 6.4.5), que debe ser expuesto en lugar visible y destacado de todos los establecimientos para que todos los empleados, clientes y demás grupos de interés conozcan de forma clara la línea de pensamiento social de la compañía.



DECÁLOGO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

- 1º) Paradores es una empresa pública cuyo objetivo es la recuperación y puesta en valor del patrimonio histórico-artístico y natural del país, así como la dinamización económica de entornos a través del turismo.
- 2º) Paradores constituye una herramienta para el desarrollo de las políticas turísticas del Estado y tiene el deber de servir como ejemplo de la excelencia de la hostelería española.
- 3º) Paradores ofrece un servicio de calidad integral, diferenciado, accesible y personalizado, comprometido con su entorno natural, económico e histórico.
- 4º) La política de Responsabilidad Social Corporativa se incorpora verticalmente a la estructura de Paradores, afectando a todos los niveles y proyectos de la Empresa.
- 5º) Paradores se adhiere a los Diez Principios de la Asociación Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ASEPAM), relativos a los derechos humanos, los derechos laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción.
- 6º) Paradores supedita su actividad a los principios de su Código Ético, que establece la relación de la Empresa con sus empleados, clientes, accionistas y proveedores.
- 7º) Paradores se compromete a promocionar y difundir los valores y la diversidad cultural, natural, histórica y gastronómica del entorno de sus establecimientos.
- 8º) Paradores es gestionada bajo el concepto 'Parador Verde', que implica el desarrollo de una actividad sostenible, comprometida con el ahorro energético y la utilización de recursos renovables.
- 9º) Paradores trabaja por la Innovación, con el objetivo de hallar y compartir nuevos caminos que favorezcan la posición de privilegio del sector turístico español en el mundo.
- 10º) Paradores integra en su política de Responsabilidad Social el desarrollo de una gestión eficaz, orientada hacia la excelencia empresarial.

Miguel Martínez Fernández
Presidente-Consejero Delegado
Paradores de Turismo de España S.A.

Figura 6.4.5. Decálogo de Responsabilidad Social de Paradores
Fuente: Documento corporativo Paradores

Otra área organizativa de la compañía involucrada directamente en el desarrollo de una gestión socialmente responsable es la Dirección de Recursos Humanos, que día a día se esfuerza por fomentar en todas las generaciones de directivos y empleados una conciencia colectiva basada en el interés público, ya que *"el gran valor de Paradores son sus empleados, que son los que permanecen y están empapados de la cultura de la empresa"* (Sra. Merchán). De este modo, los planes de prevención de riesgos laborales, formación, comunicación, promoción interna, actividades para empleados y sus familiares o de reconocimiento a su labor, forman parte de la gestión socialmente responsable en materia de recursos humanos.

Además, cabe destacar que toda la actividad desarrollada por la cadena hotelera está vinculada a un Código Ético (ver Cuadro 6.4.6) de aplicación integral (interna y externa) y primero de sus características en el sector turístico, que incorpora los derechos y deberes de la empresa, sus empleados y sus proveedores, al igual que su compromiso con los clientes y con el entorno de los establecimientos. Los valores incorporados en el mismo se complementan, además, con los diez principios básicos del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, al que se encuentra adherida la empresa desde 2006. Para garantizar su correcta aplicación y su adecuado cumplimiento se crea un Comité de Ética Corporativa, integrado principalmente por representantes del primer nivel de la Dirección y encabezado por el Presidente-Consejero Delegado de la compañía.

CÓDIGO ÉTICO PARADORES	
Cultura organizativa	Objeto Pautas de conducta Concepto de Red
Compromiso interno	Respeto por la dignidad e integridad de las personas Defensa de los derechos laborales Salud y seguridad en el trabajo Formación Igualdad de oportunidades Respeto a la legalidad y a los valores éticos Rechazo a la corrupción en todas sus formas Conflicto de intereses Tratamiento de la información y del conocimiento interno Uso de los recursos y activos
Compromiso con los clientes	Paradores para tod@s Orientación al cliente y mejora continua Productos y servicios de calidad y atención a los detalles Orientación a la innovación y al desarrollo tecnológico Marketing responsable Política de protección de datos
Compromiso con los proveedores	Compromiso mutuo Publicidad y concurrencia Confidencialidad
Compromiso con el accionista	Rentabilidad Transparencia Motor de progreso Protección de los activos
Compromiso con el entorno	Turismo sostenible Sistema de gestión medioambiental Colaboración con las comunidades e instituciones

Compromiso de cumplimiento	Ámbito de aplicación Comunicación y divulgación Cumplimiento y seguimiento Comité de Ética Corporativa
-----------------------------------	---

Cuadro 6.4.6. Código ético de Paradores.

Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

Paradores, en sus directrices generales de RSE, apuesta, además, por la transparencia y la eficacia en su gestión sometiéndose a un abanico de auditorías, tanto de carácter interno como externo. Por ejemplo, la llevada a cabo por AENOR para la concesión de la marca Q de calidad turística concedida a toda la Red y la norma UNE EN ISO 9001/2000. Este análisis evalúa aspectos como recursos humanos, formación, compras, encuestas de satisfacción de clientes, seguridad alimentaria, planes de mantenimiento, etc. Del mismo modo, también realiza auditorías para la certificación según el reglamento europeo EMAS y la norma UNE EN ISO 14001. Paradores, además de disponer de un departamento de Auditoría Interna, somete sus cuentas al control de auditorías externas.

Así mismo, desde su adhesión en 2006 al Pacto Mundial, elabora el denominado Informe de Progreso⁶⁵ en el cual, a través de indicadores, se evidencia el compromiso y los avances logrados en la implantación de sus diez principios. En la misma línea, desde 2009⁶⁶ elabora y publica su Memoria de Responsabilidad Social Corporativa en la que se constata el interés de Paradores por llevar a cabo una adecuada gestión socialmente responsable en la empresa, buscando el equilibrio económico, social y medioambiental en todos los entornos en los que opera que, en definitiva y en su conjunto, es el buen hacer y el impulso del turismo español como ejemplo de turismo socialmente responsable y de calidad.

A todo ello hay que añadir el reconocimiento, tanto a nivel de empresa como de establecimiento hotelero, de la labor de Paradores en los diferentes ámbitos de la RSE, que la han hecho merecedora de diferentes galardones y distinciones, que refuerza su convicción de la importancia de la RSE en el mundo empresarial y le animan a continuar por el buen camino para ser un referente de turismo nacional sostenible. Entre estos

⁶⁵ Disponible en formato digital en www.parador.es

⁶⁶ En los años anteriores, en las memorias anuales se incluían apartados que recogían los logros alcanzados en materia de RSE.

premios figuran los siguientes: Premio GEBTA 2009 (Guide of European Business Travel Agents) por la labor que desempeña en la recuperación del patrimonio histórico-artístico y el desarrollo de una marca que se ha convertido en un referente de la hostelería española; EOI Sostenibilidad 2006, en reconocimiento a su política medioambiental; Premio Micrófono de Informadores 2010, en la categoría de internet por la calidad de la difusión de información; Premio Inmohotel 2011, por su aportación a la profesionalización del sector hotelero, etc.

Finalmente, la implicación de Paradores en el desarrollo de una adecuada gestión socialmente responsable está estrechamente ligada al cumplimiento de las expectativas de cada una de las partes que afectan y se ven afectada por la actividad de la cadena hotelera. Para ello, Paradores está acometiendo una gran variedad de acciones que le permitan establecer relaciones bidireccionales con sus grupos de interés. A detallar el proceso que la misma sigue para conseguir dicho fin dedicaremos el siguiente epígrafe.

6.4.4. La gestión de los grupos de interés. Compromiso y relación

La misión, visión y valores de Paradores constituyen el mejor testimonio de su relación y compromiso con los diferentes grupos de interés. Con su participación e implicación, la empresa puede actuar bajo criterios de sostenibilidad beneficiando a todas las partes implicadas. En esta línea, y en respuesta al por qué relacionarse con los grupos de interés, la Sra. Merchán nos afirmó *"nos relacionamos con los grupos de interés porque de este modo todos ganamos y conseguimos, a su vez, ser referente en cada una de las regiones en las que operamos"*.

El resto de las preguntas planteadas de la secuencia lógica en la que nos basamos para explicar el proceso de participación de los grupos de interés en la gestión de los hoteles (con quién, para qué y cómo relacionarse) (Deegan y Unermann, 2006) se detalla a continuación para el caso sujeto de estudio en este epígrafe.

Aunque Paradores no tiene establecido un proceso formal de identificación de los grupos de interés, en el ya referido Código Ético de Paradores, reflejo de los valores

corporativos y de los principios que han de orientar la conducta de todas las partes implicadas que componen la empresa (responsabilidad, lealtad, integridad, rendimiento e imparcialidad), se reconoce implícitamente la participación de los siguientes grupos de interés: empleados, clientes, proveedores, su único accionista y la sociedad en general (ver Figura 6.4.6).



Figura 6.4.6. Los grupos de interés de Paradores de Turismo S.A.
Fuente: Elaboración propia

Tal y como se recoge en el "Decálogo de Responsabilidad Social de Paradores", la actividad de Paradores está supeditada a los principios de su Código Ético, que establece la relación de la empresa con sus grupos de interés, destacando la importancia de escucharles y responderles para fortalecer la reputación y marca de la compañía pero, sobre todo, como un sistema de mejora continua para la empresa. El diálogo y comunicación con sus grupos de interés no es un proceso formalmente recogido en la empresa, aunque sus premisas fundamentales son: acercarse, escucharles, atenderles y responderles con un trato personalizado. En palabras de la Sra. Merchán, *"siempre escuchamos y respondemos a todos los grupos de interés que tengan algo que decir",... "personalizamos el trato de forma independiente a cada uno",... "está indicado en nuestro código de conducta",... "forma parte de la imagen de Paradores"*.

La propia estructura y filosofía empresarial de la Red fomenta la realización de numerosas acciones encaminadas a reforzar y consolidar las relaciones con los grupos de interés, algunas de las cuales abordaremos a continuación en este mismo epígrafe.

La titularidad de Paradores justifica el compromiso con su único **accionista**, el Estado, proporcionándole toda la información relevante sobre la gestión de la empresa, de manera objetiva y transparente. Dicha información se publica de manera ordinaria en las Memorias Anuales de Actividad de la Empresa y en la web corporativa, donde se incluye un apartado específico que contiene información relevante para dicho grupo de interés.

La propia idiosincrasia de los establecimientos hoteleros de la Red explica la relevancia que para la empresa tienen **los empleados** entre sus grupos de interés, reconocidos por su participación activa en las relaciones con las demás partes interesadas. Así nos lo hacía saber la Sra. Merchán, *"en Paradores se da con mucha frecuencia el vínculo personal del cliente-empleado. Los clientes sienten que estancia tras estancia van a su casa. Ese vínculo de los empleados se repite con otros grupos de interés de la localidad",... "lo que hace que para Paradores el cuidado y motivación de sus empleados sea fundamental",... "porque, finalmente, son ellos los que se relacionan, escuchan y nos transmiten las necesidades de los grupos de interés".* Por todo ello, *"los empleados son el verdadero valor de Paradores"*.

La gran mayoría de los empleados tienen un fuerte arraigo profesional y personal con la Red habida cuenta de los propios criterios de localización de la compañía. En sus orígenes, en la mayoría de las ocasiones, el Parador era la única empresa del entorno, lo que suponía una fuente generadora única de empleo y que, a día de hoy, sigue conservando gran relevancia social en su entorno, así como, fuertes lazos de unión con sus empleados, cuya especialización y profesionalidad son únicas en el sector, en ocasiones, por herencias de sus ancestros.

Para que los empleados de Paradores se sientan satisfechos y orgullosos de pertenecer a dicha cadena, ésta se esfuerza por conseguir una gestión equilibrada de los recursos humanos, ofreciéndoles, desde la dirección de Recursos Humanos, unas condiciones de estabilidad y compromisos de formación, seguridad, promoción y reconocimiento, a través de diferentes actuaciones, materializadas en numerosos y variados proyectos (ver Cuadro 6.4.7).

Formación	Seguridad
<ul style="list-style-type: none"> • Parador Escuela • Formación para el desarrollo (individual y de acogida) • Formación continua 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes preventivos • Formación para el desarrollo (individual y de acogida) • Formación continua
Promoción	Reconocimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de selección interna • Plan Anual de Prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Paradores por la Excelencia • Homenajes • Beneficios sociales

Cuadro 6.4.7. Acciones del área de Recursos Humanos en materia de RSE
Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

Además, en línea con la política de comunicación por la que Paradores apuesta en el ámbito de la RSE, la cadena hotelera siente la necesidad de avanzar en sus procesos de comunicación interna de modo que permita integrar adecuadamente a los diversos colectivos de profesionales, dispersos por los diferentes centros de trabajo, que conforman el capital humano de la compañía. Con este fin, Paradores, tiene habilitado diferentes canales, a través de los cuales puede informar a los trabajadores y recabar información relevante para ofrecer a sus clientes un estándar de excelencia en todos sus productos y servicios. La implantación de las tecnologías ha favorecido la combinación del uso de nuevas herramientas de comunicación (como el portal del empleado, revistas on-line, etc.), con las que tradicionalmente ha utilizado Paradores de manera regular (como las encuestas de satisfacción, revistas, dossieres informativos, etc.).

A la relevancia de los empleados se une la que los clientes tienen para Paradores, convirtiéndose ambos grupos de interés en los más relevantes para la empresa. Ésta sitúa al **cliente** en el centro de su estrategia empresarial, garantizando su satisfacción, respondiendo a sus expectativas, innovando los productos hacia experiencias emocionales que les atraigan y que prolongue su relación con la empresa más allá de su estancia, atendiendo a sus sugerencias y procurando su fidelización a la marca.

En la búsqueda y mejora continua de la satisfacción de sus clientes la compañía tiene su propio sistema de calidad integral, denominado "Excelencia en la gestión", que

garantiza la revisión continua de todos sus procesos organizativos y el cumplimiento de los requisitos necesarios para la obtención de las diferentes certificaciones⁶⁷.

Las características propias de los establecimientos que integran la red de Paradores, entre las que se encuentran su reducida dimensión y vinculación al entorno donde se ubican, permite ofrecer un trato más personalizado a los clientes así como una mayor fluidez en la relación con el resto de grupos de interés, como los empleados o la propia sociedad que envuelve a cada parador.

Bajo la consideración de que *"Paradores tiene un cliente muy fiel que lo siente como su casa, que siempre opina, colabora y no protesta"* (Sra. Merchán), el grupo hotelero ha emprendido diferentes proyectos para escuchar, atender y responder a los clientes de manera personalizada. En este sentido, ha puesto en marcha un centro de relación con el cliente denominado "Paradores escucha, Paradores responde" estableciendo herramientas de diálogo continuo con los usuarios, desde el proceso de gestión de la reserva, pasando por la estancia hasta el post alojamiento. Además, desde hace más de una década, el club de fidelización "Amigos de Paradores" se ha convertido en una herramienta imprescindible para la empresa, permitiendo detectar las necesidades de los clientes y mejorar en aquello que demanda el mercado.

Así mismo, en los últimos años, adaptándose a los cambios del entorno, Paradores ha apostado por la innovación tecnológica en la comunicación y por la búsqueda de nuevos canales para mantener una relación más interactiva. Ello le ha permitido además, mejorar las herramientas tradicionales dotándolas con formatos más actuales y adaptados al nuevo entorno de trabajo y comunicación.

Entre los citados canales destaca la creación de un nuevo espacio de comunicación con los clientes, denominado "eParadores", que incluye diferentes proyectos con fines fundamentalmente informativos, como la renovación de su sitio web con la ampliación de contenidos; el establecimiento de Paradores TV que permite una visual de cada parador y sus diferentes productos y servicios; canales específicos en portales como YouTube o Google Video y el lanzamiento de la revista de clientes "on line". No obstante, destacamos la relevancia e interés de su propia red social en

⁶⁷ Es la única cadena hotelera con todos sus establecimientos certificados con la Q de calidad turística. Distintivo que otorga el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España y que reconoce la excelencia en el servicio turístico.

internet, el Portal Paradores Activo que, sin duda, supone una herramienta no sólo de interés para los usuarios, sino también para la propia cadena, ya que implica un "feedback" constante con los clientes que desde la misma revelan sus principales intereses. Ésta facilita una total interacción entre los usuarios del sitio, permitiendo compartir experiencias, opiniones, contactos, artículos, fotografías, vídeos, etc. Ofrece información y, ante todo, ofrece herramientas para la participación de los usuarios.

Todo ello ha permitido que Paradores se acerque más a sus clientes ofreciendo más y mejor información. Sin embargo, lo más relevante es que estos nuevos espacios están facilitando que la compañía conozca en tiempo real que se espera de ella, ofreciendo una oportunidad, excepcional hasta el momento, de desarrollar acciones que con gran probabilidad satisfarán y harán mejorar a la misma. Así, el presidente de la cadena hotelera, el Sr. Martínez afirma *"estamos recibiendo opiniones, críticas y sugerencias que, estoy convencido, nos ayudarán a mejorar el servicio que les ofrecemos. En el Siglo XXI la calle se llama Internet. Y es en ese lugar en el que hay que salir a vender nuestros servicios pero también en el que debemos escuchar lo que piensan y conocer mejor lo que quieren nuestros clientes"*.

Para ofrecer productos y servicios excelentes, generar riqueza en la comunidad en la que opera, asegurar una buena gestión de compras, etc., entre otros fines, Paradores, al igual que con los anteriores grupos de interés, mantiene un compromiso con **los proveedores**, a quienes considera sus colaboradores, exigiéndoles por tanto, un alineamiento con los principios y valores de la compañía.

La localización de los proveedores y la variedad de productos y servicios contratados condicionan el tipo de relación que mantiene con cada uno de ellos, distinguiendo entre proveedores centralizados y proveedores locales. Los primeros tienen un compromiso mayor y la relación se establece desde el departamento de Compras, en contraposición con lo que ocurre con los locales, cuya relación depende en gran medida de la dirección del establecimiento hotelero. Con este último tipo de proveedor la relación persigue dinamizar el desarrollo local de la zona donde se ubica el parador y fomentar el conocimiento de la cultura local entre sus clientes.

De la misma manera que con los otros grupos de interés, Paradores apuesta también por la implantación de las tecnologías en la comunicación con los proveedores. A través de la página web corporativa, en la sección correspondiente a "Compras y

licitaciones”, los proveedores pueden conocer, entre otros aspectos, las ofertas, las condiciones de contratación y las adjudicaciones. Ello garantiza la transparencia del proceso de selección de proveedores y el trato igualitario y no discriminatorio de los licitadores y candidatos.

No obstante, Paradores también mantiene abierta otras vías de comunicación y diálogo con los proveedores, que implica un contacto más directo con los mismos. Entre ellas destacan la celebración de reuniones o jornadas, que a su vez favorecen la relación con otros grupos de interés. Así lo afirmó la Sra. Merchán: *“Los proveedores tienen mucha importancia para Paradores y además participan mucho en nuestras actividades”*.

Además, Paradores como empresa comprometida con **la sociedad** y vinculada a su entorno, se siente totalmente implicada en el desarrollo sostenible del mismo. Por ello, en su afán de dinamizar el turismo en las comunidades en las que opera y servir de ejemplo de turismo dinámico y de calidad a nivel internacional, Paradores se preocupa no sólo de publicitar y promocionar sus productos y servicios a través de los establecimientos sino todo su entorno. De esta manera, la cadena garantiza que el producto turístico que ofrece no sólo respeta los estándares internacionales en sostenibilidad medioambiental, económica y social, sino que, además, está vinculado a un entorno concreto con unos atractivos culturales y patrimoniales muy determinados.

Esta filosofía de interacción con el área de influencia donde opera se traduce para la compañía en una política constante de relaciones, que se materializa, a través del Departamento de Relaciones Institucionales, en la firma de numerosos acuerdos y convenios con instituciones públicas (a nivel estatal, autonómico y local) y privadas, así como con organizaciones no gubernamentales.

La cadena, asimismo, patrocina e impulsa algunos proyectos culturales o de interés social, que en ocasiones tienen continuidad a lo largo de los años, y colabora con terceros países aportando su conocimiento a la hora de gestionar monumentos como hoteles de calidad. Además, patrocina y organiza foros relacionados con el turismo, la gestión hotelera y la protección del patrimonio como parte de sus actividades relacionadas con la política de responsabilidad social empresarial de Paradores. A estas últimas se unen la participación del presidente y miembros del equipo directivo en eventos íntimamente relacionados con la proyección de futuro de la empresa.

La política de comunicación, basada en la transparencia, por la que ha apostado Paradores en los últimos años para mantener una relación interactiva con todos los grupos de interés, viene a reforzar la línea de actuación del anterior equipo directivo (2004-2008) con el que, en palabras de la Sra. Merchán *"se marcó, divulgó y trabajó mucho la idea de cambiar la concepción que sobre Paradores podría tener el potencial mercado y así dar a conocer lo que éramos y el mercado no conocía lo suficiente: una cadena hotelera fresca, accesible, cercana, actual, etc."*

Ello ha facilitado el lanzamiento de la propia compañía y de los innumerables atractivos turísticos que poseen las regiones españolas. Concretamente, en 2010, periódicos, radios, televisiones, revistas del sector, portales de internet, etc. formalizaron algunos acuerdos y recibieron innumerables notas de prensa sobre resultados empresariales, actos institucionales, responsabilidad social, actividades culturales, turísticas o gastronómicas, incluyendo, siempre que la información esté relacionada, aspectos del entorno al que se vinculan las diferentes actividades.

Todas las iniciativas promovidas por Paradores para fomentar la comunicación y el diálogo con los diferentes grupos de interés en el ámbito del último Plan Estratégico (2009-2012) se han visto ralentizadas por los efectos que sobre la demanda turística ha tenido la crisis económica. Sin embargo, no por ello deja de calificarlas como esenciales para garantizar la sostenibilidad de la empresa.

De cualquier forma, y aunque las partidas presupuestarias asignadas en este concepto se han visto recortadas a favor de otras con una necesidad más apremiante, sus directivos esperan y confían en la transitoriedad de la situación. Es por ello que continúen con la línea trazada en el ámbito de la RSE, consolidando proyectos y emprendiendo otros nuevos, algunas de los cuales se recogen en el siguiente epígrafe.

6.4.5. Mirando al futuro: Nuevos compromisos y retos

Como hemos tenido oportunidad de exponer a lo largo de este caso de estudio, Paradores de Turismo S.A. es una empresa que nace con una clara visión de

consecución de objetivos de interés público. Esta característica única en su sector, a nivel nacional e internacional, permite identificarla, desde sus orígenes, directamente vinculada a las preocupaciones del entorno que la rodea aunque por aquellos entonces aún no pudiese asociarse su gestión al término responsabilidad social empresarial por la propia indefinición del mismo a nivel académico y empresarial, tal y como hemos tenido oportunidad de desarrollar en el Capítulo 2 de este trabajo de investigación.

No obstante, hoy en día, Paradores es reconocida a nivel mundial como una de las cadenas hoteleras con mayor responsabilidad social empresarial (KAR⁶⁸, 2009). Todo ello, ha requerido de la formalización, en la última década, de diversos proyectos, programas y acciones relacionados con el ámbito de la RSE y que le mostramos, de forma resumida, en la Figura 6.4.7.

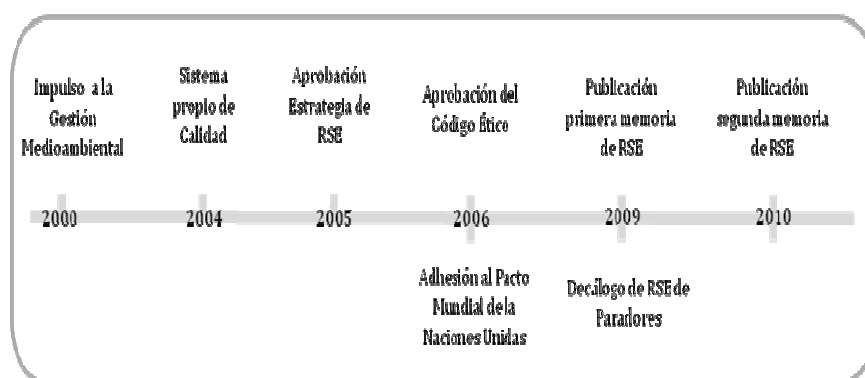


Figura 6.4.7. Principales hitos relacionados con la RSE en Paradores de Turismo, S.A.
Fuente: Elaboración propia

La presidencia de la compañía muestra un elevado compromiso en convertir a la red en “la vanguardia del turismo español” para lo que prevé incrementar el valor y la rentabilidad de la empresa en el plazo de varios años. En este sentido, en el tramo final de ejecución del Plan Estratégico 2009-2012, se trabaja bajo las directrices del mismo para conseguir su ejecución plena y consolidar la nueva visión de los paradores del siglo XXI: modernos, accesibles, sostenibles, en los que se aplique la ley de igualdad, se

⁶⁸ El Estudio KAR pulsa la situación económica y mide la Reputación Corporativa de las principales empresas del país y su RSE.

incorporen las nuevas tecnologías, las energías renovables y, en definitiva, formalizar toda las actuaciones que conlleven al logro de una gestión socialmente responsable de forma, que facilite a los sucesores de la actual presidencia la mejora de la compañía desde la visión clara del turismo responsable.

Por todo ello, y teniendo en cuenta la directrices referidas, la Red apuesta claramente por continuar adaptando sus sistemas e incorporar aplicaciones que faciliten la comunicación e interacción con todas las partes implicadas. De este modo, pretende seguir desarrollando la línea de aplicaciones innovadoras y recientes como "Paradores Conecta2", que contribuyan a la fidelización y mejora de la satisfacción de los miembros y a la comunidad de Paradores apostando, además, por ampliar las colaboraciones con colectivos desfavorecidos o entidades que permitan un adecuado desarrollo de proyectos o actividades que puedan favorecer al entorno en el que la compañía opera.

6.4.6. Fuentes documentales utilizadas para la elaboración del caso.

- Encuesta cerrada a la responsable de Relaciones Institucionales de Paradores de Turismo S.A.
- Entrevistas personales en la sede de Paradores de Turismo, S.A. en Madrid con M^a Ángeles Merchán, Jefa de Relaciones Institucionales, y Emilio Gómez- Calcerrada, Director General de Explotación, mantenida el 27 Julio de 2011 con una duración de dos horas.
- Memorias de Responsabilidad Social Corporativa de Paradores de Turismo, S.A.:
 - Informe Anual 2006
 - Memoria de RSC 2009
 - Memoria de RSC 2010
- Consultas web oficial de Paradores de Turismo, S.A. y redes sociales de la compañía.
- Documentación interna

- Código Ético
- Manual de Acogida
- Plan de Accesibilidad
- Decálogo de RSC
- Plan Estratégico 2008-2012
- Plan Estratégico 2004-2008
- Ponencias
- Comunicación vía mail y telefónica con el Departamento de Relaciones Institucionales de Paradores de Turismo S.A.
- Seguimiento de notas de prensa sobre Paradores de Turismo S.A.
- Artículos en revistas especializadas.
- Dossier de prensa de Paradores de Turismo S.A.

6.5. Análisis individual del caso 4: Fuerte Hoteles



"La Responsabilidad Social Empresarial, nuestro Fuerte"

6.5.1. Perfil empresarial

Fuerte Hoteles es la división corporativa hotelera del Grupo El Fuerte⁶⁹, grupo empresarial de capital cien por cien andaluz. Es una empresa en continuo crecimiento

⁶⁹ Grupo empresarial dedicado a los negocios hoteleros e inmobiliarios y formado por un equipo de personas distribuidas en las siguientes divisiones corporativas: división hotelera (Fuerte Hoteles y Fuerte Destinos Vacation Club), Responsible Hotels (plataforma web de distribución

especializada en servicios y turismo vacacional. La ubicación privilegiada de sus siete hoteles (costa y sierra andaluza, próximos a Espacios Naturales Protegidos), y sus instalaciones convierten a este grupo hotelero en un referente turístico a nivel nacional y de importante proyección internacional.

En el Cuadro 6.5.1 se recogen los principales datos que definen su actual actividad empresarial.

Fuerte Hoteles	
Fundación	Marbella, 1957
Presidencia	Isabel García Bardón
Productos	Hoteles vacacionales de 4 estrellas
Marca	Fuerte Hoteles
Capacidad (Nº hoteles/habitaciones)	7 hoteles / 1.614 habitaciones
Propiedad	5
Gestión	1
Alquiler	1
Presencia geográfica	Andalucía (España)
Plantilla	595 empleados
Información Financiera (en millones de euros)	
Ingresos	35,253
EBITDA	7,785
Resultado antes de impuesto	1,055
Publicación de Memoria de Sostenibilidad	2009/2010
Posicionamiento	Octavo puesto del ranking mundial de hoteles ecológicos ⁷⁰
Desarrollo Sostenible	Código ético y de conducta Fundación Fuerte Hoteles Responsible Hotels Best Practice Sustainability Circle
Cultura Corporativa	
Misión	Ser una empresa familiar con vocación de desarrollo y orientación fundamental a negocios hoteleros e inmobiliarios rentables y comprometidos con el desarrollo responsable de las personas y su entorno.
Visión	Ser una marca referente en la hotelería vacacional y en el

online de hoteles que permitirá satisfacer las necesidades de los usuarios sensibles al turismo responsable), Grupo WE (We Equip, Gestión de Equipamientos y decoración de los inmuebles, We Project, Gestión integral de proyectos de construcción y obra y We resolve, Mantenimiento integral de edificios), Agrodesarrollo, división agrícola (Memoria RSE 2010).

⁷⁰ Según el tour operador World of TUI en 2010.

	negocio responsable, entendida como una actitud de sensibilidad con el entorno (ambiental y cultural) y con las personas (satisfacción de clientes, economía y gestión responsable), con presencia en España y en destinos internacionales en crecimiento.
Lema	" <i>Cuidamos de las personas y del medio ambiente</i> "

Cuadro 6.5.1. Ficha de Fuerte Hoteles S.L.

Fuente: Elaboración propia

6.5.2. Estrategia de expansión y crecimiento: etapas e hitos

La historia de Fuerte Hoteles se inició hace más de 50 años cuando, el 4 de Julio de 1957, D. José Luque Manzano, empresario aceitero y chocolatero en un pequeño pueblo sevillano, Estepa, decidido a emprender una nueva aventura en el negocio de la hotelería, inauguró en Marbella (Málaga) su primer establecimiento hotelero junto a los restos del fuerte de San Luis, que dio nombre al mismo y a la compañía en que se convirtió años después. Pero esto no es sólo el principio de una cadena hotelera sino el principio de algo más, fue el primer hotel de Marbella. Éste, apenas tenía cuarenta habitaciones pero, para su época, ya era un gran hotel con agua caliente, teléfono y ascensor⁷¹, entre otras comodidades.

Tras la muerte de su fundador, en 1984, la segunda generación, encabezada por la viuda, la Sra. Isabel García Bardón, se hizo cargo del hotel, ampliándolo y renovándolo. En la actualidad, el hotel El Fuerte cuenta con 263 habitaciones equipadas acorde con los tiempos que corren y con la demanda actual de sus clientes, convirtiéndose en el hotel insignia de la cadena hotelera Fuerte Hoteles que junto con otras divisiones corporativas, constituyen el consolidado grupo empresarial Fuerte Group S.L., de capital cien por cien andaluz.

El proceso de expansión de la cadena hotelera se inició en el año 1999 (ver Figura 6.5.1) con la apertura en Conil de la Frontera (Cádiz) del segundo establecimiento, el Hotel Fuerte Conil. Éste marcó un hito en la historia de la compañía, puesto que su creación representó la puesta en marcha de la estrategia medioambiental que hoy constituye uno de los principales factores diferenciadores del grupo.

⁷¹ El ascensor del hotel fue el primero de la localidad.

Posteriormente, en 2001, la familia Luque García, continúa su expansión por tierras andaluzas con la apertura del segundo establecimiento en Marbella y tercero de la cadena, el Hotel Fuerte Miramar.



Figura 6.5.1. Trayectoria de Fuerte Hoteles S.A.
Fuente: Elaboración propia

La localización de su cuarto establecimiento hotelero marcó un cambio en el entorno del negocio, que le permitió diversificar su oferta hotelera centrada hasta entonces fundamentalmente en sol y playa. Así en 2002, respondiendo a las nuevas demandas (de turismo de naturaleza, activo, etc.) en pleno Parque Natural de la Sierra de Grazales (Cádiz) abre las puertas su nuevo hotel, Hotel Fuerte Grazales, al que se le unirá el Hotel Fuerte Conil-Costaluz (Cádiz) dos años más tarde y en 2005 el Hotel Fuerte Rompido Suites, ubicado este último, en el paraje natural del Rio Piedras y flecha del Rompido (Huelva) y a pie de golf.

Posteriormente, en 2008, tras la experiencia con la construcción de algunos de sus hoteles, se introduce de lleno en el sector inmobiliario con la promoción de un complejo residencial en la Costa del Sol oriental, los apartamentos Calaceite de Torrox (Málaga).

En 2010 el grupo amplía su oferta hotelera con la apertura del Fuerte Estepona Suites en la costa de Málaga, posicionándose en un lugar destacado entre los hoteles de cuatro estrellas de la localidad donde se ubica.

El espíritu emprendedor e innovador del fundador está presente en todo el proceso de expansión y crecimiento, materializado en los últimos años en nuevos proyectos vinculados al sector hotelero que amplían la lista de las divisiones corporativas del Grupo El Fuerte. Entre los mismos se encuentran Responsable Hotels (plataforma tecnológica on-line de comercialización de hoteles responsables e iniciativas afines) y Fuerte Destinos Vacation Club (programa de viajes basado en una novedosa fórmula personal y flexible que permite programar los viajes y estancias de sus clientes).

En la búsqueda continua de nuevos mercados e innovadores proyectos inicia su estrategia de internacionalización en el año 2005 con "Secrets Montego Bay" en Jamaica, participando con una inversión del 40% del capital en dos hoteles de cinco estrellas con un total de 700 habitaciones, explotados y gestionados por una empresa americana, AM Resorts.

Desde sus orígenes ha tenido presente los valores que han sustentado el desarrollo de su actividad y que a día de hoy legitiman su lema "*cuidamos de las personas y del medio ambiente*", representado en su nueva marca corporativa⁷² con la que pretenden dar una imagen, según sus responsables "*más sensible, humana y medioambiental, acorde con la personalidad de los hoteles*". Esta nueva imagen responde a la necesidad de la cadena de seguir apostando por un desarrollo sostenible, identificándose sus establecimientos como hoteles responsables que impulsan su RSE a través de diferentes iniciativas y proyectos, que han supuesto importantes cambios organizativos, los cuales analizamos de manera pormenorizada en los siguientes apartados.

6.5.3. La responsabilidad social empresarial en Fuerte Hoteles. Implantación y desarrollo

⁷² Conservando la torre, como símbolo de robustez y transformando la silueta de la ola en una hoja, con nuevas tonalidades de color más actuales y amables que transmitan viveza y positivismo.

Como ya se ha referido, desde que iniciara allá por los años 50 su actividad, Fuerte Hoteles desarrolla un turismo responsable que le permite coexistir en armonía con el medio ambiente y el entorno cultural y socio-económico que le rodea (ver Figura 6.5.2). La búsqueda continua de ese equilibrio ha estado siempre presente en la gestión de la actividad del grupo hotelero, desarrollada bajo unos valores relacionados con el desempeño socialmente responsable del negocio, e integrados en las políticas, medidas y logros alcanzados por la misma.

Responsabilidad Social Corporativa en Fuerte Hoteles

Buscando el equilibrio

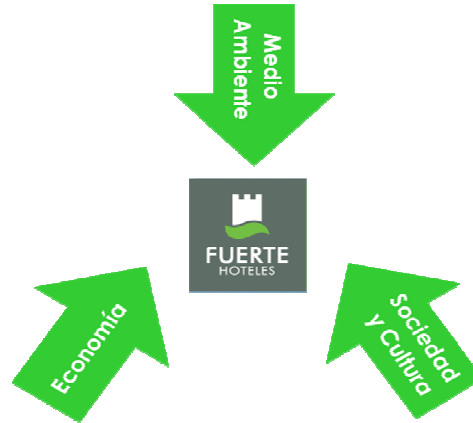


Figura 6.5.2. La RSE en Fuerte Hoteles
Fuente: Adaptación de memoria de RSE de Fuerte Hoteles (2010)

El gran esfuerzo que la familia ha realizado por mantener sus valores iniciales y a que el concepto de responsabilidad ligado a los mismos se interiorice en la manera de ser y en la forma de actuar de las personas que integran la compañía, ha sido referido constantemente en sus comparecencias públicas por la Sra. Isabel García Bardón, presidenta del Grupo El Fuerte, quien afirma: *"Nunca tuvimos la idea de que una empresa se hace en cuatro días y sí la de que el capital no es el pilar fundamental. Más bien los equipos humanos, el talento de las personas. Todo eso se hace día a día"...."Autodefinirse como cadena de hoteles responsables no es sólo un gran compromiso, también es un reto estimulante que se consigue con esfuerzo día a*

día"....."Mi hijo, que está liderando ese tema, tiene una sensibilidad natural sobre esa cultura de respeto y sostenibilidad".

En esta última frase la Presidenta se refiere al Sr. José Luque García, anteriormente Director General y actualmente Consejero Delegado del grupo hotelero, defensor y propulsor de la RSE en el sector turístico, quien resalta que *"en un escenario de competencia, donde el factor precio ya no es un factor decisivo, es necesario incidir en hacer reflexiones estratégicas sobre cuáles son nuestras opciones de futuro".*

Bajo las consideraciones anteriores, la compañía entiende que el turismo responsable, más que un modelo, es una actitud que englobando a cualquier forma de turismo ecológico o sostenible, se basa en la premisa de que para crear riqueza es necesario, ineludiblemente, respetar a todos los grupos de interés que intervienen en la actividad turística como son: el entorno natural y sociocultural, los accionistas, los clientes, los empleados, los proveedores y las administraciones públicas. Considera éste un asunto de actitud directamente vinculado a la gestión de la empresa... *"igual que remuneramos al capital, hay que remunerar al resto de grupos de interés que hacen que el negocio hotelero sea posible. Y cuando nos olvidamos de ellos, la rentabilidad aflora, sin duda, pero siempre lo hará a corto plazo, porque los desequilibrios del entorno natural, social, cultural y de nuestros recursos humanos afectarán irremediablemente a nuestro negocio".* Así, para el Grupo El Fuerte, un hotel responsable es aquel que se preocupa por el entorno, impactando lo mínimo al medio ambiente y fomentando las culturas locales y sus economías, y por las personas, consiguiendo un alto nivel de satisfacción de sus clientes e implantando sistemas de gestión que aseguren e integren los principios de responsabilidad.

En este sentido, el Sr. Luque plantea el turismo responsable como *"una opción no ya de futuro sino de presente, que sirve como una herramienta útil para reflexionar sobre estos retos".* Lo define como un círculo virtuoso que se retroalimenta y cuyo eje fundamental es la calidad sobre cuatro pilares: la satisfacción del cliente, el respeto al entorno, la autenticidad y el perfil responsable de las empresas. Así nos lo confirmó, el actual director del departamento de Calidad y Desarrollo Sostenible, el Sr. Joaquín Pineda, en la reunión que mantuvimos: *"Nosotros defendemos mucho que no se puede hablar de desarrollo sostenible, ni de sostenibilidad, ni de RSE, sin la calidad",* aclarando a su vez que *"les parece más adecuado hablar más de RSE que de sostenibilidad porque*

este último es un concepto confuso y que no cala en el mercado, además no está conceptualmente bien comprendido por parte del mismo”.

De esta manera, entienden que para que la empresa hotelera consiga una adecuada satisfacción del cliente ésta debe desarrollar estrategias válidas orientadas a mejorar la formación de las personas que prestan el servicio y el reciclaje de las instalaciones hoteleras que contribuirá, además, a un aumento del respeto medioambiental, tan necesario en la zona turística en la que opera la compañía, y que afecta directamente a la imagen del destino, tanto en su aspecto urbano como por la preservación del medio ambiente. El aprecio por las tradiciones y la cultura local favorece la autenticidad de la oferta, es decir, toda la parte experiencial de la estancia basada en los propios elementos culturales diferenciales del destino. Todo lo anterior debe estar asociado a la transparencia informativa de las actuaciones de la empresa que ayude a conformar el perfil responsable de la compañía.

Concretando, y tal y como se pone de manifiesto en las memorias de RSE del grupo hotelero, las claves de la RSE de Fuerte Hoteles son cuatro: compromiso, transparencia, relaciones con las partes interesadas y turismo responsable (ver Figura 6.5.3).



Figura 6.5.3. Las claves de la RSE de Fuerte Hoteles
Fuente: elaboración propia

Bajo el lema “*cuidamos de las personas y del medio ambiente*” Forte Hoteles reconoce **el compromiso** de calidad con las personas y de respeto con el medio ambiente como uno de los principales objetivos de la actividad desarrollada por la compañía. Así pues, la búsqueda del bienestar y del progreso de las personas relacionadas con la misma y el entorno donde se ubica (empleados, clientes, inversores, comunidades locales, instituciones, proveedores, colectivos desfavorecidos, etc.) está presente en las actuaciones puestas en marcha por la compañía en el ámbito de la RSE, fundamentadas siempre en los principios y valores recogidos en su código ético y de conducta (ver Cuadro 6.5.2), que garantizan un comportamiento responsable con las partes implicadas.

Código Ético y de Conducta
1. Existimos para proporcionar satisfacción a nuestros clientes.
2. El valor fundamental de nuestra empresa son las personas.
3. Respetando el medio ambiente demostramos nuestro respeto por los demás.
4. Existen buenos empleados cuando existen buenos jefes.
5. La participación y el trato justo favorecen el compromiso con la empresa.
6. Ser responsables significa cumplir con las normas, procedimientos y objetivos. Cuidar los instrumentos de trabajo y las instalaciones es afianzar el futuro de nuestros puestos de trabajo.
7. La diversidad es una de las principales fuentes de riqueza, el respeto por ella proporciona relaciones sanas y maduras.
8. Todos tenemos capacidad de mejorar como personas y como profesionales y si es así, será bueno para nuestro trabajo.
9. Las buenas conductas deben ser reconocidas de forma pública, ejemplar y empleando todos los medios disponibles. Las malas deben ser identificadas y comunicadas inmediatamente, de forma personal, respetuosa pero firme.
10. La discreción eleva la confianza, mejora las relaciones y fortalece nuestra imagen.
11. La fortaleza de una organización depende en gran medida de la fidelidad de su personal.
12. La separación de lo personal y lo profesional dentro de la empresa favorecerá el desarrollo de nuestro trabajo.

Cuadro 6.5.2. Código Ético y de Conducta de Forte Hoteles
Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

A esta preocupación continua de Forte Hoteles por contribuir al bienestar de las personas relacionadas con la compañía, se une la sensibilidad por el medio ambiente. De este modo, la división hotelera, como parte del Grupo El Forte, apuesta por llevar a cabo su actividad de manera respetuosa con el entorno natural en el que sus

establecimientos se ubican y desarrollan su labor. Prueba de ello es el esfuerzo que desde sus inicios y de manera constante ha realizado por proteger y conservar el entorno natural, apostando por la incorporación de la gestión medioambiental en el proceso de expansión de la compañía, tratando de responder a inquietudes tanto propias como de la sociedad actual por mantener y mejorar los recursos naturales para el uso y disfrute de las generaciones venideras.

La aplicación de principios y prácticas medioambientales está presente, no sólo en la explotación de los establecimientos de la cadena hotelera sino también en la construcción de los mismos, que desde que en 1999 se creara el segundo hotel, Fuerte Conil (Cádiz), se marcó una línea de actuación en materia medioambiental, convirtiéndose aquél en el modelo de gestión medioambiental para el resto de los hoteles de la compañía, dando así legitimidad a lo que hoy representa el lema de la compañía "cuidamos de las personas y del medio ambiente".

Esa actitud proactiva de la compañía la ha posicionado como referente del sector turístico vacacional andaluz y le ha hecho merecedora de numerosas distinciones, a nivel nacional e internacional, resultado de esfuerzos tales como la certificación ISO 14001, ya que, tal y como constató el Sr. Pineda "*Fuerte Hoteles cuenta con 7 hoteles en Andalucía y todos integran el sistema de gestión ambiental 14001*".

Para ello, han sido numerosas las iniciativas que la cadena ha puesto en marcha en este ámbito involucrando a todas las partes implicadas. Así, desde la alta dirección se considera como base de la integración de los criterios medioambientales en la gestión de sus instalaciones incorporar a nivel estratégico las directrices generales de actuación y, materializarlas a nivel operativo en variadas prácticas con fines diferentes (ver Cuadro 6.5.3).

Nivel	Objetivos	Prácticas
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de la ecología en la gestión • Planes de formación y sensibilización • Innovación • Control • Información 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de formación • Implantación y certificación de sistemas de gestión medioambiental (ISO 14001) • Seguimiento continuo de todos los aspectos ambientales • Establecimiento de indicadores • Información y concienciación a los clientes sobre las innovaciones ecológicas • Etc.
Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización del consumo energético y de agua • Fomento del uso de energías renovables u otras alternativas menos contaminantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustitución progresiva de luminarias tradicionales por luminarias de bajo consumo. • Instalación de equipos compensadores de energía reactiva. • Control de consumos energéticos mediante sistemas informatizados. • Uso de reguladores de temperatura en habitaciones. • Control de la calidad del agua. • Uso de gases refrigerantes según la legislación vigente para la protección de la capa de ozono. • Uso de sistemas de descarga parcial en las cisternas de WC. • Utilización de sistemas de riego por goteo y microaspersión • Fomento del uso placas solares • Etc.
	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de equipamientos respetuosos con el medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de productos artesanales en la decoración. • Adquisición de equipamientos con criterios ecológicos. • Habilitación de zonas para fumadores y para no fumadores. • No se usan cuberterías, platos y envases de usar y tirar. • Recinto de basura refrigerado. • Utilización de placas solares para producción de agua caliente y calefacción. • Etc.
	<ul style="list-style-type: none"> • Reutilización y reciclaje de residuos • Minimización del uso y consumo de productos contaminantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Recogida de residuos selectivos orgánicos e inorgánicos • Uso de envases reciclables y/o retornables. • Sistemas ecológicos de cloración de las piscinas con sal mineral • Recogida de materiales de informática usados por una empresa de reciclaje del

		<p>sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilización del correo electrónico de forma corporativa con el consiguiente ahorro de papel. • Gestión adecuada de los residuos peligrosos a través de gestores autorizados • Compostaje de residuos vegetales (restos de poda y residuos de cocina) • Uso de compactadoras de papel y cartón y de residuos orgánicos • Uso de material de informática reciclado (cartuchos de tinta, toners...). • Evitar el consumo de papel higiénico fabricado con cloro y coloreado • Utilizar equipamientos respetuosos con el medio ambiente • Etc
	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor integración en su entorno • Minimizar el impacto acústico y visual de su actividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Insonorización. • Limitadores de volumen en todos los equipos de sonido. • Controles anuales de emisión sonora. • Integración en el hábitat natural de la zona. • Habilitación de zonas verdes. • Cercado y disimulación de los aparcamientos con setos y árboles. • Recogida de pequeños residuos generados por nuestros clientes para mantener la limpieza de las playas (conos ecológicos). • Reducción de zonas asfaltadas. • Uso de plantas autóctonas. • Recinto de basura refrigerado • Etc.
	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar y colaborar al desarrollo sostenible de su entorno • Transparencia y comunicación • Cultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Información a los clientes sobre las innovaciones ecológicas. • Punto de recarga de coches eléctricos • Se potencia el consumo de productos naturales, frescos y de temporada. • Se potencia el consumo de productos de agricultores locales. • Elección de proveedores con criterios ecológicos • Oferta de excursiones y actividades respetuosas con el medio ambiente. • Rutas ecológicas por el hotel para sensibilizar a los clientes • Fomento de transportes ecológicos:

	alquiler de bicicletas, senderismo... • Fomento de la oferta cultural de la zona: exposiciones, conciertos, fiestas populares... • Apoyo a artistas locales • Proyectos de recuperación y desarrollo medioambiental • Etc.
--	--

Cuadro 6.5.3. Prácticas medioambientales de Fuerte Hoteles
 Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

La **transparencia**, como eje de la RSE de la compañía, se entiende como un valor que permite a todas las partes interesadas acceder y conocer la información sobre los procesos y actividades de la cadena hotelera de forma veraz posibilitando, a su vez, la mejora de las relaciones con los distintos grupos de interés y consiguiendo una confianza mutua muy valiosa para la empresa. De esta manera, transparencia y comunicación van de la mano con un mismo fin, tal y como nos lo resaltó el Sr. Pineda: *"No sólo somos transparentes sino que también tenemos que parecerlo y eso implica comunicación de modo que cualquier grupo interesado pueda conocernos y pronunciarse sobre la legitimidad de nuestras acciones. Para ello tenemos dispuestos diversos canales"*.

En esta línea destacamos, el programa "Experiencias Verdes", a través del cual, Fuerte Hoteles muestra desde dentro de sus establecimientos cómo hacen las cosas, transmitiendo a los clientes sus iniciativas responsables y haciéndoles partícipes de la filosofía responsable de la compañía (ver Cuadro 6.5.4).

Fuerte Experiencias "Verdes"	
Huertos ecológicos	Opción educativa que enseña a los clientes a poner en práctica el proceso de siembra y cuidado de un huerto sin usar productos químicos. Además se fomenta la interacción de padres e hijos en la siembra y recolección de los productos ecológicos.
Ruta responsable por el hotel	Dar a conocer a los clientes mediante una ruta por el hotel las medidas ambientales puestas en marcha por la cadena, ofreciendo explicaciones y aclaraciones sobre todas ellas.
Ruta Botánica	Actividad en el jardín del establecimiento hotelero en la que se ofrece explicación acerca de los distintos tipos de plantas tanto exóticas como autóctonas y las propiedades de las mismas.

Granja	Pequeña granja animal con fin educativo en la que los más jóvenes pueden participar de las tareas de cuidado y del disfrute de los animales en plena naturaleza.
Día del Planeta	Mostrar la acción de ahorro energético mediante un "apagón" en las distintas zonas nobles del hotel. Para ello, se realiza un apagado parcial durante una hora a partir de la hora en la que se pone el sol completamente. El hotel se ilumina con velas y en el Forti Club se realizan talleres con temática ambiental.
Gastronomía autóctona, saludable y ecológica	Poner a disposición de los clientes platos con productos ecológicos, autóctonos y saludables. Bajo el lema "Los alimentos ecológicos aportan beneficios para ti y para el medio ambiente" identifican en el menú todos aquellos platos ecológicos, destacando así sus propiedades nutritivas y sus beneficios para el Medio Ambiente. Son cultivados con fertilizantes y tratamientos naturales, que evitan la contaminación del agua, aire y suelo.

Cuadro 6.5.4. Fuerte Experiencia "Verdes"

Fuente: Memorias de RSE de Fuerte Hoteles (2009;2010)

Otra de las claves de la RSE de Fuerte Hoteles, implícita en las otras dos anteriores (el compromiso y la transparencia), es establecer vínculos sólidos y **relaciones** consensuadas entre todas **las partes interesadas**, con el objetivo de conseguir la integración social, optimizar resultados y consolidar la confianza con todas ellas. No obstante, dada la relevancia de la misma en la gestión responsable de la compañía, y tal y como hemos realizado en los casos anteriormente estudiados en este trabajo de investigación, trasladamos su análisis detallado al siguiente epígrafe (ver epígrafe 6.5.4).

La integración del compromiso, la transparencia y la relación de los grupos de interés en la gestión de Fuerte Hoteles constituye la última clave de la RSE de Fuerte Hoteles, el **turismo responsable**, que desde hace más de 50 años desarrolla, basado en una actitud de respeto que se fundamenta prioritariamente en un principio básico, desarrollar la actividad turística respetando el entorno natural, cultural y socio-económico que le rodea. Las palabras del Sr. Pineda constituyen el mejor testimonio de ello: *"La cadena Fuerte Hoteles ha sido la primera en aplicar principios de turismo responsable en la gestión de sus establecimientos en Andalucía"*.

Para hacer efectivo cada uno de los aspectos referidos, y en línea con su propia gestión turística responsable, la empresa ha puesto en marcha diferentes actuaciones en distintos ámbitos, algunas de las cuales hemos tenido la oportunidad de mostrarlas y

otras que se abordaran con más detalle a lo largo del texto según el cometido final de las mismas.

La relevancia que adquiere el enfoque responsable de gestión descrito en los párrafos anteriores, implica cambios en la estructura organizativa del grupo con la creación en 2007 de un área propia de Calidad y Desarrollo Sostenible, dependiente directamente de la dirección y responsable de la gestión de los aspectos vinculados a la responsabilidad social empresarial de la compañía, desarrollando todos los temas de calidad y gestión ambiental, transparencia y relaciones con los grupos de interés (ver Figura 6.5.4). Su máximo responsable, el Sr. Pineda, desde que en 2003 entrara a formar parte del equipo de profesionales de la compañía, ha desarrollado siempre tareas vinculadas a la calidad, medio ambiente y capacitación, aunque en sus comienzos y hasta la creación de la nueva área, aquellas las desarrollaba desde el área de Operaciones.

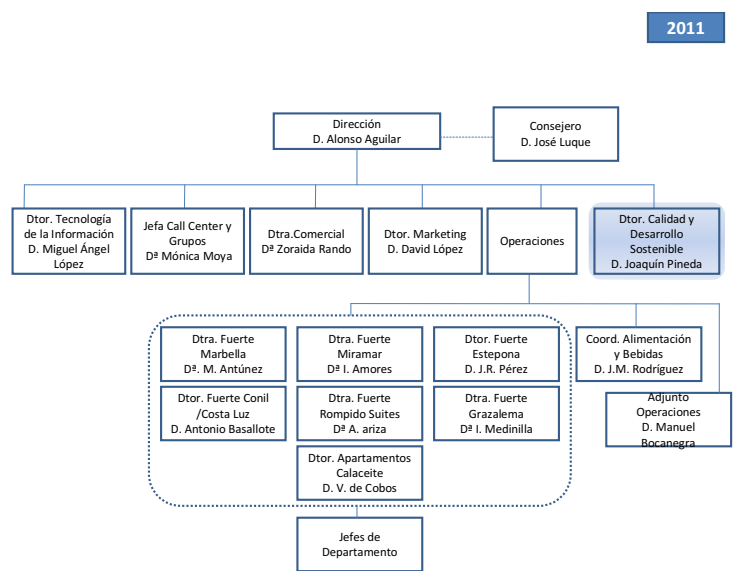


Figura 6.5.4. Organigrama de Fuerte Hoteles (2011)
Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

Esta nueva reestructuración del organigrama de la empresa le da un mayor peso organizativo a la RSE, desvinculándola del área de Operaciones de manera directa e

integrándola en la estrategia general de la compañía que, a partir de 2009, la introduce por primera vez de modo formal como una línea estratégica en el Plan Estratégico, junto con la orientación al cliente y la gestión del talento.

Bajo la consideración de la propia compañía y, en concreto, del Sr. Pineda, de que *"la responsabilidad social empresarial es una forma de actuar más que un concepto en sí"*, la nueva área corporativa, el departamento de Calidad y Desarrollo Sostenible, establece un marco de actuación para toda la cadena hotelera siendo responsabilidad del equipo de trabajadores de cada establecimiento hotelero la ejecución y desarrollo tanto de las acciones marcadas por dicha área como de aquellas que se consideren adecuadas dentro de las líneas directrices de RSE de la compañía y para las que el establecimiento tiene cierta libertad de actuación generada por las necesidades y expectativas del entorno que le rodea. En cualquier caso, todos los hoteles asumen la sostenibilidad como principio rector e incorporan nuevos sistemas de gestión que garantizan un impacto mínimo sobre el medio ambiente, así como, el fomento de la cultura y la economía local. Asimismo, en línea con las propias actuaciones en el ámbito de la RSE y en su afán por acercar a sus clientes a la cultura y filosofía de la empresa, Fuerte Hoteles ha diseñado un nuevo logotipo "Iniciativas responsables" que identifica la información y las medidas responsables de los establecimientos propuestas tanto a nivel de compañía como de unidad hotelera.

La verificación del compromiso responsable con su entorno implica el desarrollo y la incorporación de estrategias y herramientas de gestión que permitan delimitar la eficacia de las actuaciones. Entre ellas destaca la incorporación reciente al cuadro de mandos integral de la empresa de los índices "huella de carbono" y "huella ecológica"⁷³, a través de los cuales se valora el impacto medioambiental de la propia actividad hotelera. Del mismo modo, disponen de otros índices que permiten medir la eficacia de las iniciativas de gestión responsable: el denominado "Valoración Responsable", que incluye además de los dos anteriores, otras variables como la autenticidad o la percepción responsable por parte de sus clientes y el de "Retorno a los orígenes" que recoge la valoración de lo natural, saludable y auténtico (genuino de la zona), con

⁷³A través de la *huella de carbono* se controla periódicamente la cantidad de CO₂ que emiten a la atmósfera en relación con la actividad hotelera desarrollada (toneladas o kilogramos de CO₂ por cliente) y la *huella ecológica* cuantifica la cantidad de metros biológicamente productivos que son necesarios para que el hotel desarrolle sus actividades.

indicadores que miden la oferta de alimentación y bebidas autóctonas, de procedencia ecológica y/o de proveedores locales, entre otros. No obstante, y aunque reconocen la idoneidad de las herramientas existentes que proporcionan directrices e indicadores en el ámbito de la RSE (guía GRI, norma ISO 26000, entre otras), la compañía no considera, hasta el momento, tanto por razones de índole económica como por la propia experiencia con otras certificaciones, imprescindible la utilización de las mismas para conseguir el fin propuesto de verificación.

Asimismo, sus actuaciones son verificadas mediante auditorias, tanto internas (calidad, sistema de gestión ambiental y otros procedimientos internos) como externas (financieras y sistema de gestión ambiental). Entre estas últimas cabe destacar por su carácter innovador y ambicioso, la plataforma *Responsible Hotels*⁷⁴ (ver Figura 6.5.5), proyecto basado en la web 2.0, que en palabras de su director, el Sr. Ortiz, *“pretende ofrecer en Internet a los establecimientos hoteleros y a sus clientes una herramienta que les permita comprobar en qué medida son hoteles responsables. Se trata de identificar a los hoteles que tienen incorporado en su ADN la RSE”*. Según él, con esta herramienta los clientes se convierten en los verdaderos auditores del cumplimiento de la RSE por parte de la compañía, a través del cual pueden identificar y reservar a hoteles responsables valorados según los siguientes atributos: medio ambiente (huella ecológica), cultura (autenticidad), satisfacción de clientes (calidad y percepción responsable) y economía y gestión responsable (comportamiento responsable).

⁷⁴ www.responsiblehotels.travel

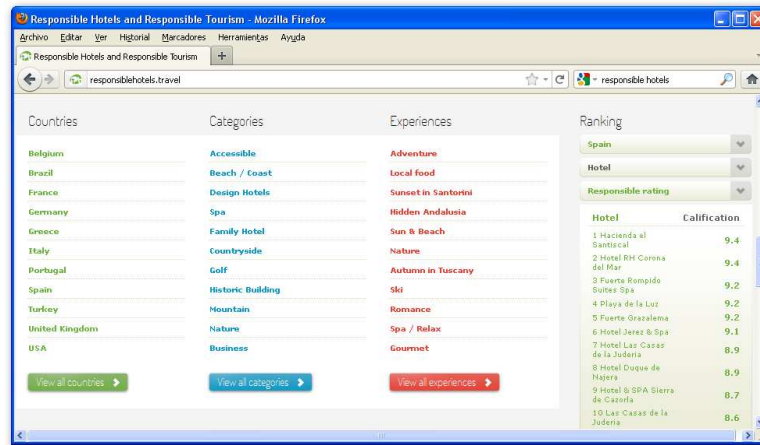


Figura 6.5.5. Plataforma “Responsible Hotels”
Fuente: www.responsiblehotels.travel

Con este proyecto el grupo hotelero demuestra su interés por seguir en la vanguardia del desarrollo sostenible y por dedicar parte de sus recursos a la investigación e innovación en este campo, imprescindibles para seguir avanzando en esta línea y esencial para la distinción de su labor que, como viene ocurriendo a lo largo de los últimos años, ha sido reconocida en numerosas ocasiones por diferentes entidades, públicas y privadas, y operadores turísticos internacionales. Entre las diferentes distinciones destacamos: el galardón, recibido en 2005, por parte de la Fundación Doñana, como empresa responsable, que fomenta el entusiasmo de la compañía para seguir trabajando sobre el concepto de responsabilidad social empresarial que, aunque llevaba años incluidos en su gestión, no había sido terminológicamente definida; el premio Andalucía del Turismo, otorgado en 2006 por la Junta de Andalucía en recompensa a la excelencia de la gestión hotelera teniendo en cuenta factores de calidad y sostenibilidad; numerosos premios y reconocimientos por parte de los clientes TUI y su tour operador, en sus diferentes ediciones, por la garantía de sus hoteles responsables y la satisfacción de los clientes en dicho ámbito; premio Environmental Hotel Award 2006/2007 por su dedicación medioambiental, etc.

A los diferentes reconocimientos se une la recientemente elección, por parte del touroperador TUI⁷⁵, para que Fuerte Hoteles forme parte del "Best Practice Sustainability Circle", una red donde los diez mejores hoteles del mundo comparten sus prácticas para promover un desarrollo sostenible desde el sector turístico. Dicha mención le ha hecho partícipe a principios de julio de 2011 de su primer encuentro, con el resto de líderes, en Austria, y que ha llevado al Sr. Pineda a hacer una valoración muy positiva en cuanto a la importancia que los productos turísticos responsables con el entorno natural, social y cultural están recibiendo por parte de los consumidores cuya pronóstico es de aumento para los próximos años.

A todo lo anterior hay que añadir, que desde 2009, publica su memoria de RSE que, aunque no sigue directrices e indicadores estándares, cumple con el propósito de información y transparencia de las principales políticas, medidas y logros alcanzados en el ámbito de la responsabilidad social empresarial en cada periodo anual. En su contenido se incluye, entre otros aspectos, las relaciones con los grupos de interés, que pasamos a analizar en el siguiente epígrafe.

6.5.4. La gestión de los grupos de interés. Compromiso y relación

Como adelantábamos en párrafos anteriores para Fuerte Hoteles es primordial establecer vínculos sólidos y relaciones consensuadas entre todos los grupos de interés, con el objetivo de conseguir integración social, optimizar resultados y consolidar la confianza con todos ellos. Así nos lo afirmó el Sr. Pineda, al responder a las preguntas por qué relacionarse con los grupos de interés: "*A la empresa le interesa relacionarse con todos los grupos de interés para integrarse en el entorno en el que se ubica*" y para qué relacionarse: "*para obtener información y flexibilizar y generar conciencia y necesidad de ser responsable...para sensibilizar, hacer camino y generar conciencia*".

Ambas respuestas son determinantes para responder al resto de las cuestiones planteadas en la secuencia lógica del modelo de referencia de nuestra investigación (Deegan y Unermann, 2006), esto es con quién y cómo se relacionan, las cuales se abordan en los párrafos que siguen a esta introducción.

⁷⁵ Principal touroperador alemán y líder mundial del sector turístico.

Aunque la compañía, hasta el momento, no tiene establecido un proceso formal de identificación ni confecciona un mapa de grupos de interés, reconoce como partes interesadas a los clientes, empleados, proveedores, accionistas, comunidades en las que se asientan los hoteles, comunidades que se benefician de sus proyectos sociales, administración pública y las empresas colaboradoras (touroperadores, agencias de viaje, webs, etc.) (ver Figura 6.5.6).



Figura 6.5.6. Los grupos de interés de Fuerte Hoteles
Fuente: Memoria RSE Fuerte Hoteles (2009)

Para el Grupo El Fuerte, sus **empleados** son el mayor patrimonio y, por tanto, reconocidos en su Código Ético como el valor fundamental de la empresa. De ahí, como ya apuntamos anteriormente, su cuidado constituya una prioridad para la compañía, ofreciéndoles formación adaptada a las necesidades específicas de cada uno de ellos, oportunidades de desarrollo profesional y una gran variedad de beneficios sociales (guardería, libros escolares, sanidad privada, descuentos especiales para distintos servicios, etc.), que tal como reconoce el Sr. Pineda, “*mejoran la relación contractual*” y

llevan a trabajar sobre valores esenciales como disciplina, respeto, lealtad, compromiso, honestidad, solidaridad y sentido de pertenencia.

En la actualidad utilizan numerosos mecanismos de relación, comunicación y diálogo con los empleados como las encuestas de clima laboral, las evaluaciones de desempeño, la intranet, newsletter mensual con sección especial de RSE, código ético, etc. Además, para la búsqueda del consenso, la motivación y la integración, es práctica habitual para la empresa constituir equipos de mejora en los que están representadas las distintas áreas de todos los establecimientos hoteleros (restaurante, gobernanza, dirección, etc.). En ellos se hace una puesta en común de actividades e ideas, consiguiéndose una mayor sinergia para crear y traduciéndose en una mejor aceptación de los cambios en la empresa dada su propia implicación. Además, entre otras actividades, anualmente celebran en el Hotel Fuerte Grazaema las "Aulas Grupo El Fuerte", en las que se proponen trabajar una serie de valores que entienden como fundamentales para seguir creciendo en el camino de desarrollo personal que han iniciado en estos años.

Fuerte Hoteles muestra gran preocupación por conocer las expectativas y el nivel de información que los grupos de interés (principalmente empleados y clientes) tienen sobre la gestión socialmente responsable de la cadena hotelera, porque según el Sr. Pineda *"lo que realmente quieren conocer es si aquellos perciben los atributos que hace diferente a la compañía, esto es, el trato familiar, personal y más cercano, las ubicaciones excepcionales de sus establecimientos hoteleros y la responsabilidad social empresarial"*. Con este propósito lleva a cabo encuestas de percepción responsable de clientes y empleados, a través de las cuales determinan el grado de responsabilidad que éstos perciben de la compañía y promueven nuevas acciones encaminadas a mejorar.

En esta misma línea, son los medios de comunicación y diálogo que Fuerte Hoteles utiliza para fomentar la relación con **los clientes**, que junto con los empleados, se convierten en los principales aliados de la empresa para la consecución del desarrollo de un turismo responsable. Para medir la satisfacción de los clientes y así conocer de primera mano la idoneidad de las actuaciones, utiliza diferentes mecanismos, tanto de modo *off* como *on line*. En el primer caso, utilizando las encuestas de satisfacción en los propios hoteles durante la estancia y en el otro caso, tras el chek-out, tanto con un sistema que han diseñado e implantado a través de su propio sistema informático como

a través de internet con un software contratado (Reputación on-line). Además, de una forma sistematizada, la compañía tiene establecido un seguimiento individualizado de clientes, grupos, eventos, banquetes, etc. Otra iniciativa, que comprende una gran apuesta por parte de la cadena, es su programa de fidelización, el Club de Amigos de Fuerte Hoteles, a través del cual se pretende premiar la tan importante fidelidad de sus clientes ofreciéndoles ventajas exclusivas que permitan contribuir a la mejora continua de la satisfacción de los mismos.

Toda la información recopilada a través de los anteriores procedimientos es tratada para conocer, en palabras del Sr. Pineda, *“el nivel de satisfacción de los clientes por segmentos, edades, etc. y así generar informes que apoyen la operativa y la toma de decisiones, tanto para modificar los procesos como para decidir inversiones de mejora continua”*. De esta manera, la relación deja de ser meramente informativa, activando el feed-back tan necesario en esa búsqueda continua de la mejora.

Otra manera de hacer partícipe a los clientes de la gestión responsable del grupo es la implicación en proyectos sociales a través de iniciativas solidarias como “Un Euro Responsable”, que con sus donativos de 1, 3 ó 5 euros (a la hora de abonar su estancia en la recepción de los hoteles o durante el proceso de reserva) tienen la oportunidad de colaborar directamente con las diferentes acciones sociales de la cadena. La recaudación irá destinada íntegramente a los proyectos solidarios de la Fundación Fuerte que el propio cliente elija.

Asimismo, Fuerte Hoteles, no ajeno a la revolución tecnológica y aprovechando las oportunidades que el mercado le ofrece en este ámbito, y en su afán por mantenerse al día y así satisfacer más rápidamente sus necesidades y adaptar sus productos a las mismas, apuesta por las redes sociales. De este modo la cadena cumple con su compromiso de innovación y se beneficia de la interacción de todos los usuarios a los que ofrece información continua sobre las principales acciones de la compañía. En esta línea se enmarcan algunos de los proyectos, tal y como nos lo adelantó el Sr. Pineda: *“En estos momentos, nos encontramos desarrollando una iniciativa, para ejecutarla en las redes sociales, denominada co-creación en la que pedimos a los usuarios que nos digan que es lo que esperan de nosotros”,... “tiene un valor impresionante dado que podemos llegar a conocer justamente lo que tenemos que ofrecerles”*.

Para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes con productos de calidad Forte Hoteles cuida la selección de **los proveedores**, otro de los grupos de interés reconocidos como vitales para garantizar el éxito de su actividad. Bajo el principio "*Cuanto mejor sea la gestión de compras, mejor serán nuestros productos*" se esfuerzan continuamente por crear fuertes lazos en el trabajo con sus proveedores; alianza que les permite alcanzar y exceder los requerimientos de sus clientes y enfrentar los desafíos del mercado.

De esta manera, los proveedores se convierten en colaboradores de la gestión responsable de la cadena, aceptando por ello los requerimientos que garantizan el compromiso social y medioambiental de la misma, tales como, el cumplimiento de normativas y legislaciones vigentes en materia social y medioambiental, la colaboración comercial con el grupo, la calidad del servicio prestado, etc. En su empeño por favorecer la economía local del lugar en el que opera y, en palabras del Sr. Pineda, "*de alguna manera involucrar a las empresas del sector con la sostenibilidad*", el origen de los mismos se convierte en uno de los criterios prioritarios de selección, priorizando, en la medida de lo posible, los contratos de compra con los proveedores locales⁷⁶.

El compromiso con este grupo de interés va más allá del derivado estrictamente de la relación comercial, en la que encuentran potenciales clientes de la compañía, ofreciéndoles condiciones ventajosas para el disfrute de sus servicios y productos. Para ello cuentan con un espacio de uso exclusivo en la página web, al que además puede acceder toda aquella empresa que quiera formar parte de la red de proveedores del grupo, que tal y como nos señaló el Sr. Pineda, "*continuamente, gracias a nuestra buena reputación en responsabilidad, son muchos y cada vez más los proveedores interesados en trabajar con nosotros*".


El interés de **los accionistas** por el éxito de su propia empresa los lleva a ser el grupo de interés más sensibilizado con la RSE y sobre los que no existe la necesidad de dirigir ninguna acción socialmente responsable según sus directivos. Sin embargo, no por ello, la compañía deja de utilizar con cierta frecuencia y periodicidad algunos instrumentos y/o mecanismos, tales como reuniones, buzones o tableros de sugerencias e ideas, informes, memorias o reports, que le permita transmitir información relevante a

⁷⁶ En 2009 el porcentaje de compras locales (alimentación y bebidas) representaba el 53,3% del total de las compras, un 19% más que el año anterior, cumpliéndose así los objetivos fijados por la compañía (mínimo el 50%) (RSE Forte Hoteles, 2009).

los mismos, así como, hacerles partícipes, como propietarios y directivos de la empresa, del compromiso asumido con las otras partes implicadas en el desarrollo sostenible de su actividad.

La integración en el entorno en el que actúa constituye otra de las prioridades del grupo, de ahí que se esfuerce en reforzar y consolidar las relaciones con **las administraciones públicas**, consideradas éstas relevantes e indispensables para la buena gestión de la compañía. En palabras del Sr. Pineda, *"la RSE ayuda a integrar a los negocios en el sitio físico en el que opera por lo que tratamos de poner los medios para integrar la empresa allá donde vaya llevando a cabo acciones que proporcionen buenas relaciones con la administración pública aunque éstas no están sistematizadas"*.

Y por último, y no por ello menos importante, la dimensión social del compromiso responsable de la compañía se interioriza por medio de las relaciones que mantiene **con otras instituciones** (fundaciones, asociaciones locales, etc.) a través de diferentes proyectos de colaboración, orientados fundamentalmente a la inserción social y laboral de colectivos desfavorecidos y con riesgo de exclusión. Por otro lado, el compromiso social se exterioriza por medio de diferentes acciones que se canalizan fundamentalmente a través de un gran proyecto en el que el Grupo El Fuerte se embarcó en el año 2005. Se trata de la Fundación Fuerte, que según su presidenta, la Sra. García *"nace con el objeto de recoger y gestionar el deseo de la empresa de colaborar en la solución de los problemas de su entorno social, a través de diferentes proyectos"*. También favorecen la organización de eventos culturales que realcen el valor de lo natural y lo auténtico, lo que denominan *"Retorno a la fuente"* (ver Cuadro 6.5.5).

	Proyectos de la Fundación Fuerte	
	Financiación directa	Colaboración
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención escolar y familiar • Proyectos menores adolescentes • Atención a las mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> • Manos Unidas • Entremundos • Proyecto Hombre
Culturales	-----	<ul style="list-style-type: none"> • Conciertos musicales • Exposiciones de artes • Eventos literarios

Medioambien- tales	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Arboretum Marbella 	<ul style="list-style-type: none"> • Petrolart
-------------------------------	---	---

Cuadro 6.5.5. Tipología de los proyectos de la Fundación Fuerte.
Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

Como planteábamos al inicio de este epígrafe, para la cadena hotelera Fuerte Hoteles el turismo responsable es el foco de centralización de su gestión, siendo uno de sus principales objetivos consolidarse como empresa referente en turismo responsable lo que le supone estar a la vanguardia del desarrollo sostenible y dedicar grandes esfuerzos, así como, parte de sus recursos a la investigación e innovación en este campo. No obstante, partiendo del convencimiento de que ese es el camino, que tienen mucho recorrido, pero también que les queda mucho por hacer, la actual situación económica no ha impedido que la compañía siga adelante con su planteamiento inicial aunque, en estos momentos, todos los proyectos y acciones referenciadas a éste son examinados con rigurosidad de modo que, los esfuerzos anteriormente mencionados y que ahora son más pronunciados, proporcionen mayor eficiencia y el avance en esta materia siga siendo significativo.

6.5.5. Mirando al futuro. Nuevos compromisos y retos

Sin duda, para Fuerte Hoteles, los principios y valores de su fundador, relacionados con el respeto al entorno y la integración de todo lo que rodea al negocio en su proceso de gestión y dirección, ha sido el mayor capital heredado, dando lugar a la trayectoria de la compañía que evidencia claramente que el tamaño de la empresa no está reñido con el desarrollo de una adecuada gestión que contemple la integración de la responsabilidad social empresarial en la misma (ver Figura 6.5.7). En los últimos años, la compañía ha estado inmersa en un proceso de formalización, dentro de la estrategia empresarial, de la RSE que conlleva numerosas actuaciones con las que lograr una integración y sistematización de la misma y que la ha llevado a convertirse, como hemos

tenido oportunidad de exponer en epígrafes anteriores, en un referente en el sector hotelero. Para Fuerte Hoteles ésta ha sido y seguirá siendo su línea de actuación, convencidos de que sin sostenibilidad las garantías de perdurar se reducen para todos.



Figura 6.5.7. Principales hitos relacionados con la RSE en NH Hoteles
Fuente: Elaboración propia

Dicho convencimiento y la preocupación por desarrollar actuaciones lo más eficientes y responsables posibles provocan que la compañía plantee nuevos desafíos en esta materia. De este modo, conscientes de la complejidad de la medida de la rentabilidad de las acciones emprendidas en este ámbito, tanto por su propia transversalidad como por el elevado componente intangible asociado a los beneficios percibidos, Fuerte Hoteles proyecta para el próximo año cuantificar la rentabilidad de las acciones sociales y medioambientales. Así, pretende introducir indicadores que permitan el control y seguimiento de las mismas de modo que posibilite, además, disponer de mayor información para seguir tomando decisiones adecuadas en este sentido y que, además, permitan el desarrollo económico de la misma. En la línea de los nuevos desafíos, y en consonancia con la trayectoria que viene trazando desde hace años, se proyectan acciones en el ámbito social canalizadas a través de la Fundación encargada, como ya hemos puesto de manifiesto, de todo tipo de actuaciones sociales de la empresa.

6.5.6. Fuentes documentales utilizadas para la elaboración del caso.

- Encuesta cerrada al Director de Calidad y Desarrollo Sostenible de Fuerte Hoteles S.L.
- Entrevista personal en la sede Fuerte Hoteles, S.L. en Marbella (Málaga) con Joaquín Pineda, Director del departamento de calidad y desarrollo sostenible de la cadena, mantenida el 11 Julio de 2011 con una duración de una hora.
- Memorias de Responsabilidad Social Corporativa de Fuerte Hoteles, S.L.:
 - Memoria de RSC 2009
 - Memoria de RSC 2010
- Consultas web oficial de Fuerte Hoteles, S.L. y redes sociales de la compañía.
- Consultas web Fundación Fuerte y Responsible Hotels (www.responsiblehotels.travel).
- Seguimiento videos YouTube
- Documentación interna
 - Código Ético y de Conducta
- Comunicación vía mail y telefónica con el responsable del Departamento de Calidad y Desarrollo Sostenible de Fuerte Hoteles, S.L.
- Seguimiento de notas de prensa sobre Fuerte Hoteles, S.L.
- Artículos en revistas especializadas.

6.6. Análisis global de los casos estudiados

Siguiendo las directrices establecidas por la metodología del caso en el Capítulo 5 y Anexo 2 de este trabajo de investigación, dedicamos el epígrafe que ahora

comenzamos, a abordar la última de las fases de la misma realizando un análisis conjunto de los cuatro casos objeto de estudio que nos permita, la confrontación de los datos obtenidos con las proposiciones teóricas que fueron establecidas en el epígrafe 5.3.1.

De este modo, y tal y como indicábamos en el desarrollo teórico de esta metodología (ver Anexo 2), el análisis comparativo de los cuatro casos estudiados en esta investigación, busca obtener cierta generalización teórica, es decir, que los resultados obtenidos en estos casos pudieran generalizarse a otros con condiciones teóricamente similares.

Por tanto, para el desarrollo del dicho análisis nos basaremos, tal y como hemos adelantado, en la contrastación de las proposiciones establecidas en este trabajo de investigación buscando el logro de los objetivos y subobjetivos marcados en el mismo.

6.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS ESTUDIADOS

Con relación a la P1, se confirma la relevancia de la responsabilidad social empresarial para las empresas hoteleras. De este modo, las cadenas estudiadas del sector privado (casos 1, 2 y 4) consideran la RSE, en una escala cualitativa de cinco ítems, en su máximo nivel, es decir, "muy relevantes", y la cadena de gestión pública (caso 3) como "relevante".

Por lo que respecta a la P2, cabe señalar que las cadenas hoteleras, representadas en los casos 1 y 2, están totalmente de acuerdo en afirmar que la RSE es un modelo de gestión empresarial que aporta claros beneficios a la empresa y a su entorno, y que es esencial para potenciar la sostenibilidad a largo plazo de la organización. Asimismo, ambos casos basan su modelo de gestión en los principios y/o directrices incluidas en la guía del Global Reporting Initiative (GRI). A todo lo anterior se une el caso 3, aunque su nivel de acuerdo en cuanto al modelo de gestión de la RSE baja un nivel con respecto a los casos anteriores. Por su parte, el caso 4 manifiesta su total desacuerdo en que la RSE debe ser comprendida como un modelo de gestión

empresarial, sino más bien como una filosofía o forma de entender el negocio. No obstante, sí que reconoce la idoneidad de la misma para potenciar la sostenibilidad a largo plazo de la organización, así como la total conformidad con que el desarrollo de la misma aporta beneficios a la empresa y el entorno. Asimismo, es destacable que, a pesar de las diferencias existentes, todos los casos coinciden en mostrar su desacuerdo con la visión de moda pasajera que de la misma puede tenerse y está siendo, además, tema de debates reciente. Las empresas hoteleras estudiadas, lejos de verla una moda, la consideran parte esencial de un proceso de evolución de la propia empresa. En el siguiente Cuadro 6.6.1, se recogen las valoraciones que al respecto han realizados las distintas cadenas analizadas.

	Grado de acuerdo				
	-				+
La Responsabilidad Social Empresarial (RSE):	1	2	3	4	5
Es esencial para potenciar la sostenibilidad a l/p de la organización			✓	✓	✓✓
Es el compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible			✓ ✓		✓✓
Es una filosofía, una forma de entender el negocio	✓		✓	✓	✓
Es un modelo de gestión empresarial	✓			✓	✓✓
Aporta beneficios a la empresa y a su entorno				✓	✓✓✓
Es sólo cuestión de imagen o reputación	✓✓	✓	✓		
Sólo tiene sentido en la gestión de grandes empresas	✓✓	✓✓			
Es una moda pasajera	✓✓✓✓				

Cuadro 6.6.1. Formas de entender la RSE por las cadenas hoteleras.
Fuente: Elaboración propia.

En relación a la P3, y tal y como hemos puesto de manifiesto en el epígrafe de la evolución histórica de la responsabilidad social empresarial (2.2) de este trabajo de investigación, la voluntariedad y, por ende, su antónimo, la obligatoriedad han sido términos originarios de debate en torno al concepto de la responsabilidad social empresarial. En este sentido, los casos estudiados en este trabajo coinciden en indicar

nulos o muy bajos niveles de acuerdo con esta proposición, poniendo de manifiesto que las prácticas voluntarias y el cumplimiento de las obligaciones legales que caracterizan a la RSE redundan, en beneficios para la empresa y el entorno en el que opera (ver Cuadro 6.6.2).

	Grado de acuerdo				
	- +				
La Responsabilidad Social Empresarial (RSE):	1	2	3	4	5
Aporta beneficios a la empresa y a su entorno.				✓	✓✓✓
Es una obligación que aporta beneficios	✓✓		✓✓		
Es una obligación, no le veo la utilidad, no aporta beneficios, pero hay que hacerlo.	✓✓✓ ✓				

Cuadro 6.6.2. Nivel de obligatoriedad de la RSE para las cadenas hoteleras.
Fuente: Elaboración propia

En lo relativo a la P4, cabe señalar la absoluta unanimidad de todos los casos en la inclusión de la implantación y desarrollo de la RSE en su estrategia corporativa coincidiendo, además, en los aspectos que dicha estrategia contempla en este ámbito, siendo los mismos: gobierno corporativo, compromiso público y transparencia informativa, mejora continua, gestión medioambiental y comunicación y relación con los grupos de interés. Asimismo, cabe matizar que el caso 3 no contempla el compromiso público y la transparencia informativa y que el caso 4, además, considera dentro de la misma los proyectos sociales y culturales. Del mismo modo, el caso 2 integra, además de los aspectos definidos, el desempeño social básicamente con los empleados y la comunidad. Es destacable la consideración de la RSE en la misión, visión y valores de todos los casos estudiados y cómo éstos además implantan y desarrollan planes estratégicos específicos de RSE o integran la misma como línea principal de actuación (ver Cuadro 6.6.3).

Caso	Planes que contemplan la RSE
Caso 1	Plan Director de Desarrollo Sostenible incluido en el Plan Estratégico 2008-2010.

Caso 2	Plan Director RC 2011-2013 Plan Acción Social 2011-2013 Plan Director de RC 2007 Plan Estratégico de RC 2007
Caso 3	Plan Estratégico 2009-2012, consideración de la innovación y la sostenibilidad como pilares fundamentales.
Caso 4	Plan Estratégico en el que la RSE es uno de los tres ejes fundamentales.

Cuadro 6.6.3. Planes que contemplan la RSE

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la P5, todos los casos estudiados desarrollan objetivos específicos relacionados con la responsabilidad social empresarial y, en su mayoría, materializados en proyectos claramente definidos por los departamentos o áreas específicas que favorecen la sensibilización, implantación, colaboración, apoyo y fomento de la misma. Así, los casos 1 y 2 recogen ordenadamente, en sus respectivos planes en esta materia, los objetivos que se persiguen con la ejecución de los mismos junto a las acciones que deben desarrollar para alcanzarlos. El caso 1 además incluye objetivos de RSE con impacto directo en la retribución variable de sus empleados. Por otro lado, la carencia de planes específicos de RSE en los casos 3 y 4 no es óbice para que éstos no los integren en el marco del plan estratégico de la empresa como así hacen. De forma similar al caso 1, el caso 3 incluye, aunque de forma muy específica en algunos aspectos concretos de sostenibilidad, retribución variable vinculada a este tipo de objetivos.

Por lo que respecta a la P6, tres de los cuatro casos estudiados han asumido, en los últimos años, cambios en la estructura organizativa de la empresa para atender, de una forma más centralizada, el proceso de implantación y desarrollo de las acciones vinculadas con la gestión socialmente responsable. El caso 3 es el único que, aun habiendo reestructurado su organización, ésta no se ha desarrollado para dicha finalidad aunque sí garantiza la dirección y coordinación de las actuaciones emprendidas en este sentido.

En lo referente a la P7, se corrobora la importancia que las cadenas hoteleras proporcionan a la existencia de un área corporativa con competencias exclusivas en materia de RSE, encargada de establecer el marco de actuación general de la organización, gestionar las acciones específicas de cada establecimiento hotelero y

controlar el cumplimiento de las mismas, a través de indicadores u otras herramientas, que previamente han predefinido. De este modo, los casos 1, 2 y 4 disponen de un departamento específico para el desarrollo de estas funciones. No obstante, el caso 3, pese a no tener un área específica con dicho nombre sí que desarrolla la mayor parte de estas actuaciones en el área específica de explotación de la cadena. Finalmente, cabe mencionar, respecto al posicionamiento de dichas áreas en el organigrama de las respectivas cadenas hoteleras, que las mismas están posicionadas en primera línea con reporte directo a la presidencia de la compañía.

En cuanto a la P8, y en línea con la proposición anterior, aunque todos los casos disponen de un área que coordina total o parcialmente tales actuaciones, éstas son dependientes de tomas de decisiones conjuntas, al menos, en lo que a los aspectos estratégicos de la RSE compete, con otros órganos de dirección, habitualmente el consejo de administración, la dirección general u otros departamentos con alta influencia sobre las mismas. Sin embargo, también en todos los casos estudiados, la exclusividad de actuación por parte del área específica de RSE se encuentra a nivel operativo, es decir, en la ejecución diaria de las actuaciones. De igual forma, el caso 3 también centraliza gran parte de la operativa de RSE en el departamento de explotación de la organización.

En lo relativo a la P9, cabe señalar que todos los casos estudiados coinciden en establecer, habitualmente desde el área de RSE, un marco de actuación que marque las directrices generales con respecto a las acciones a desarrollar en materia de RSE, por cada uno de los establecimientos hoteleros que componen la cadena. Asimismo, los casos 1, 2 y 3 coinciden en dotar de cierta competencia o autonomía de actuación a los mismos dada las diferentes necesidades que cada entorno puede presentar. Sólo el caso 2, además, dispone de un responsable de RSE por zona para controlar las actuaciones independientes que ejecutan el conjunto de establecimientos asignados. Por el contrario, el caso 4, dada la cercana localización de todos sus establecimientos, dirige todas las actuaciones de este ámbito desde su sede central y área específica.

En relación a la P10, hemos podido comprobar cómo todas las cadenas hoteleras estudiadas consideran la importancia de las tres dimensiones de la RSE con diferente proporcionalidad, aunque manteniendo cierto equilibrio entre las mismas. Por su parte, los casos 1 y 4 señalan a la dimensión medioambiental como la más importante

superando entre 5 y 7 puntos a las restantes (ver gráfico 6.6.1). Los casos 2 y 3 son los que establecen menores distinciones entre los niveles de importancia de las distintas dimensiones llegando incluso, en el caso 2, a otorgar el mismo nivel de importancia para la dimensión económica y la medioambiental. El caso 3, concede mayor importancia a la dimensión económica, aunque la social y la medioambiental alcanzan niveles muy cercanos a ésta. En definitiva, cabe destacar la manifiesta preocupación de todos los casos estudiados por los aspectos sociales, económicos y medioambientales, dotando a los mismos de la suficiente relevancia como para establecer objetivos y acciones que lleven a su adecuado desarrollo.

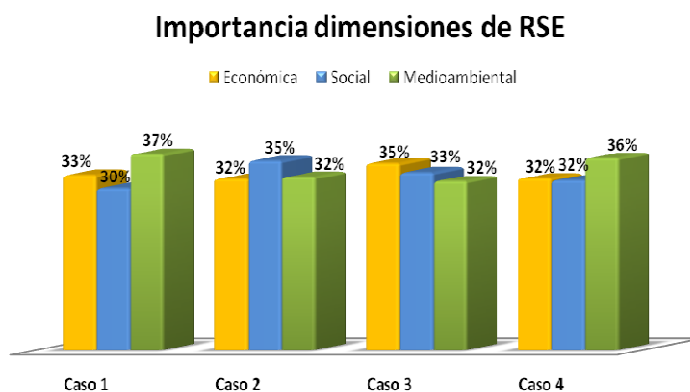


Gráfico 6.6.1. Importancia de las dimensiones de la RSE en cada caso estudiado
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la P11, y según indica el modelo de desarrollo sostenible referido en el capítulo 2 de este trabajo de investigación, el comportamiento socialmente responsable de las empresas tiene traducción en objetivos empresariales de gestión económica, social y medioambiental. El análisis de esta proposición en los casos estudiados nos ha arrojado información muy relevante en cuanto a la proporcionalidad, relevancia y nivel de desarrollo de los diferentes objetivos descritos por el modelo de desarrollo sostenible y amparado por GRI o ISO 26000, entre otros. En el Gráfico 6.6.2 podemos observar el grado de desarrollo de los objetivos económicos, sociales y medioambientales por cadena hotelera, poniendo de manifiesto la preocupación por el desarrollo de todos ellos. No obstante, se aprecia claramente cómo en los casos 1 y 2

prevalecen el desarrollo de objetivos económicos sobre el resto. Los casos 3 y 4, sin embargo, guardan mayor proporcionalidad entre dichos objetivos aunque en ambos casos los medioambientales son los más desarrollados.

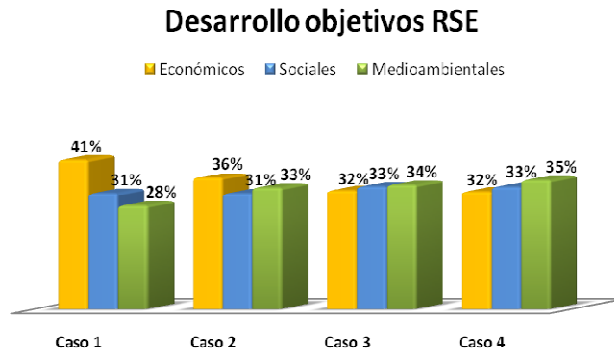


Gráfico 6.6.2. Grado de desarrollo de objetivos de RSE por cadena hotelera
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el Gráfico 6.6.3 relaciona la importancia que los distintos casos estudiados asignan a las dimensiones de la RSE (visto en la P10) y el grado de desarrollo de los respectivos objetivos. Así, para los casos 1, 2 y 3 se aprecian cómo la importancia de las dimensiones es superior al grado de desarrollo de sus objetivos. No obstante, aunque el desarrollo de los mismos está bastante avanzado, en cada uno de los casos citados, es cierto que la continuidad de éstos se contempla en sus planes futuros de mejora. El caso 4, por su parte, es el único cuyo desarrollo supera a la importancia designada a los mismos.

Importancia y desarrollo de objetivos RSE

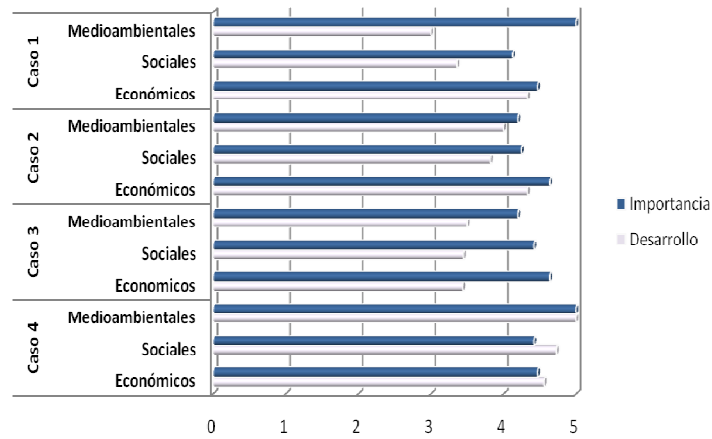


Gráfico 6.6.3. Importancia y grado de desarrollo de objetivos de RSE en las cadenas hoteleras

Fuente: Elaboración propia

Por lo que respecta a la P12, todas las cadenas hoteleras estudiadas confirman la existencia de aspectos limitadores en la implantación y desarrollo de la RSE, tanto de carácter interno como externo. Éstos se vinculan en mayor grado a la dificultad que supone el asumir los costes asociados a la misma, el cumplimiento de los requerimientos burocráticos y la baja implicación, en este tipo de cuestiones, que las organizaciones empresariales tienen, inicialmente, de su propio personal debido, entre otros, a la falta de conocimiento y formación en este ámbito. En el siguiente Gráfico 6.6.4 pueden observar las valoraciones que al respecto han realizado el conjunto de casos de estudio.

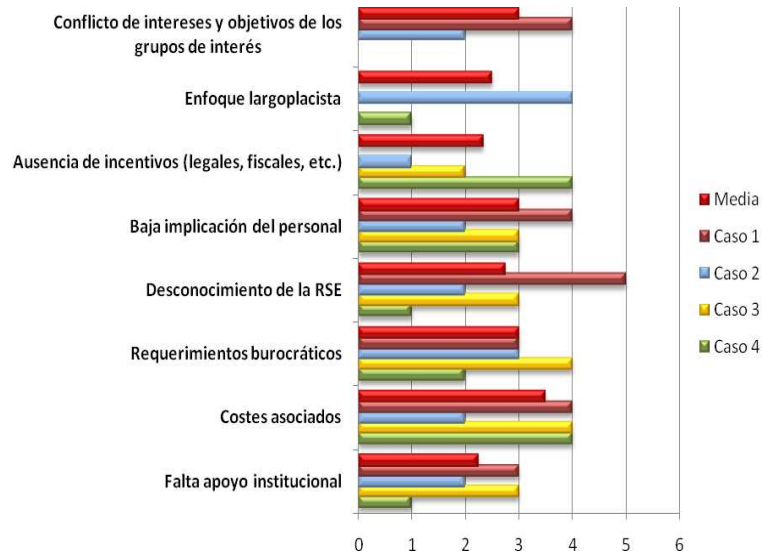


Gráfico 6.6.4. Principales aspectos limitadores para la implantación y desarrollo de la RSE en las cadenas hoteleras
Fuente: Elaboración propia

Correspondiente a la P13, cabe mencionar que, pese a la contracción de la demanda turística y a los diferentes planes de contingencias que las cadenas hoteleras han tenido que diseñar para adaptar su gestión a la actual crisis económica, todas han coincidido en señalar la importancia otorgada a las actuaciones relacionadas con la RSE y que, aunque algunas de éstas se hayan visto retrasadas en el tiempo e incluso recortadas, la continuidad de las mismas es un hecho constatado en todos los casos. Concretamente, el caso 2 reconoce que dicha coyuntura les ha llevado a prestar especial atención al aspecto económico de la RSE, apelando al carácter responsable de los diferentes grupos de interés para fomentar la actividad comercial de la compañía.

En lo relativo a la P14, existe total unanimidad en considerar el apoyo de la alta dirección y/o presidencia de las compañías, fundamentalmente, como elemento facilitador para la implantación y desarrollo de la RSE en toda la cadena hotelera. No obstante, otros como la internacionalización (casos 1 y 2), la trayectoria empresarial o formación adecuada de los responsables de RSE (casos 2 y 4), la idiosincrasia de sus

empleados y clientes (caso 3) y la cultura corporativa (casos 3 y 4), son considerados igualmente factores dinamizadores para la implantación y desarrollo de la RSE.

En relación a la P15, se constata, unánimemente, que la gestión socialmente responsable de las empresas hoteleras aporta beneficios internos y externos. Entre los primeros, los internos, todos los casos estudiados muestran una alta satisfacción por haber alcanzado, mediante este tipo de gestión, que sus recursos humanos se sientan atraídos y motivados con el desarrollo de sus funciones propiciando estabilidad de los mismos. Todo ello implica una mejora de la calidad en el servicio contribuyendo, en parte, a una mejor posición competitiva de la empresa hotelera indicando, además, entre dichos beneficios, una mayor optimización en la gestión de los riesgos e identificación de nuevas oportunidades que han repercutido favorablemente en el rendimiento de la empresa. Por otro lado, todos los casos coinciden en señalar, como principales beneficios externos de su gestión socialmente responsable, al aumento de programas de gestión de residuos que reducen el impacto negativo de la actividad hotelera en las comunidades en las que operan. Este tipo de acciones por parte de las empresas hoteleras, y que benefician directamente a la sociedad, está seguida muy de cerca por los propios beneficios que la misma obtiene por la creación de empleo local. En el siguiente Gráfico 6.6.5 pueden encontrar representados, con más detalle, las valoraciones que los cuatro casos estudiados hacen de los principales beneficios detectados durante la etapa de análisis de esta investigación.

Principales Beneficios de la RSE en la empresa hotelera

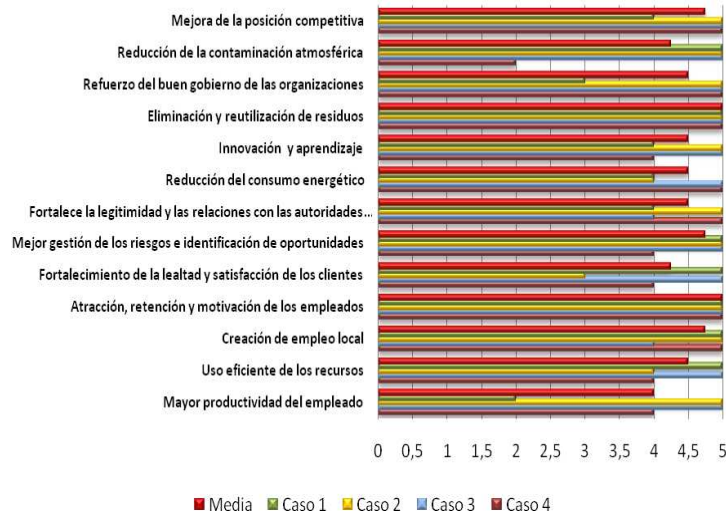


Gráfico 6.6.5. Principales beneficios de la RSE en la empresa hotelera
Fuente: Elaboración propia

Además, en el Grafico 6.6.6, se muestra la proporcionalidad entre los tipos de beneficios clasificados, siendo curiosa la semejanza proporcional de los mismos por empresa hotelera.

Beneficios Internos y Externos de la RSE

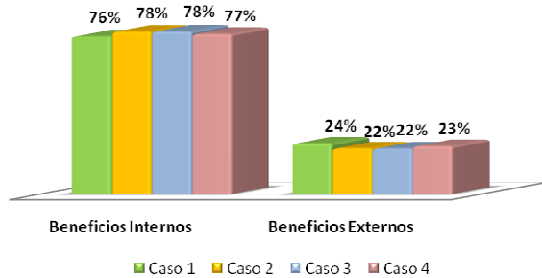


Gráfico 6.6.6. Proporcionalidad entre beneficios internos y externos de la RSE
Fuente: Elaboración propia

Por lo que respecta a P16, y en conexión con la proposición anterior, vuelve a ponerse de manifiesto la equidad proporcional existente entre todos los casos de estudio en las diferentes variables analizadas. Concretamente, con esta proposición queda fuertemente confirmada la existencia de importantes beneficios económicos asociados a la gestión socialmente responsable de las cadenas hoteleras estudiadas (ver Gráfico 6.6.7), seguidos por los beneficios medioambientales que oscilan en torno al 20% de los mismos para, finalmente, reportar entre un 12% y un 16% de beneficios sociales vinculados a la RSE.

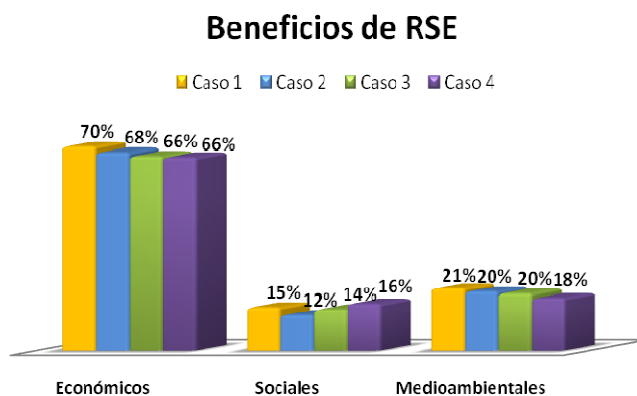


Gráfico 6.6.7. Distribución de beneficios económicos, sociales y medioambientales de RSE en las cadenas hoteleras
Fuente: Elaboración propia

En lo relativo a la P17, todos los casos estudiados reconocen la importancia de desarrollar una adecuada gestión de los grupos de interés con los que la compañía interactúa. No obstante, cabe destacar que la consideración de este aspecto es recogido en distintos planes, proyectos o documentos en cada uno de los casos (véase Cuadro 6.6.4).

Caso	Documentación que contempla la Gestión de los Grupos de interés
Caso 1	Plan Director de Posicionamiento Público Misión Decálogo de Sostenibilidad
Caso 2	Plan Director RC 2011-2013 Plan Director de RC 2007 Plan Estratégico de RC 2007 Misión
Caso 3	Decálogo de Responsabilidad Social
Caso 4	Claves de la RSE Misión

Cuadro 6.6.4. Documentación corporativa que contempla la gestión de los grupos de interés por cadena hotelera estudiada.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la P18, no existe una confirmación generalizada sobre el área y forma de gestión de los grupos de interés en las organizaciones hoteleras estudiadas. Coincidiendo con los resultados obtenidos en la P7, aquellos casos que disponen de un área específica de RSE (casos 1, 2 y 4) centralizan la gestión de los grupos de interés en las mismas, aunque la forma de hacerlo difiere de un caso a otro. Así, en el caso 1, dentro del área de RSE existe una "subárea" (Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa) responsable de las actividades, acciones o proyectos relacionados con los grupos de interés. En los casos 2 y 4, es la propia área de RSE la encargada de llevar a cabo este tipo de gestión. Con respecto al caso 3, éste desarrolla este tipo de gestión de forma descentralizada por unidad departamental según corresponda. Finalmente, a nivel de unidad de negocio, el caso 2 es el único que se preocupa en asignar un responsable de este tipo de acciones por unidad hotelera, aunque es común en el resto de casos cierta autonomía de actuación, por parte de la dirección hotelera, en este tipo de gestión bajo un marco inicialmente preestablecido por el área central.

Con relación a la P19, se corrobora la no confirmación generalizada del planteamiento efectuado en esta proposición. De este modo, sólo los casos 1 y 2 disponen de su propio modelo de gestión común para la identificación, determinación del nivel de compromiso y relación, establecimiento de prioridades y acciones a emprender para responder a las inquietudes y expectativas que los grupos de interés manifiestan. Resulta interesante resaltar cómo dichos modelos abordan, de un modo más específico, la gestión de cada público identificado. Los casos 3 y 4, en ausencia de modelo

generalizado, centran más este tipo de gestión sobre los grupos de interés de forma individual.

En lo que respecta a la P20, en línea con la proposición anterior (P19), los casos que presentan un modelo de gestión para los grupos de interés contemplan la evaluación de dicha gestión como indicador de mejora. Así, ambas cadenas hoteleras (casos 1 y 2) coinciden en utilizar los indicadores establecidos por la Global Reporting Initiative (GRI).

Correspondiente a la P21, se constata cómo cada uno de los casos estudiados muestra razones diversas para argumentar la necesaria relación de la empresa hotelera con todas sus partes interesadas. El caso 1 considera que dicha relación es esencial para mejorar el producto que ofrece la compañía. El caso 2 destaca la imposibilidad de desarrollar el negocio hotelero al margen de los grupos de interés. El caso 3 la considera como una actuación imprescindible para que tanto empresa como interesados ganen posicionándose, además, como referente empresarial. Por último, el caso 4 se relaciona con sus grupos de interés para integrar la empresa en el entorno en el que se ubica, siendo dicha relación fuente excepcional de información. No obstante, más allá de la diversidad de argumentos referidos, todos los casos reconocen que dicho compromiso de relación tiene una connotación claramente estratégica que favorece el aprovechamiento de oportunidades que subyacen de las relaciones con sus grupos de interés.

En este mismo sentido, en la constatación de la P22 se detectan motivos individualizados por los que cada uno de los casos estudiados se relaciona con unos u otros grupos de interés. No obstante, resulta curioso resaltar que, si bien el motivo general de estas relaciones ha diferido entre los casos (según P21), a nivel individualizado por grupos de interés las razones que lleva a la cadena hotelera a establecer relación con los mismos tienen un alto grado de coincidencia. Recogemos algunas de ellas en el siguiente Cuadro 6.6.5.

	Motivos	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Empleados	Aumentar la motivación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Aumentar el sentido de permanencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Aumentar la satisfacción	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Clientes	Aumentar la satisfacción	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Ofrecer la mejor calidad y un servicio excelente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Fidelizar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proveedores	Asegurar una buena gestión de compras	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Garantizar la calidad de los productos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Accionistas	Relación fluida y gestión eficiente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Información y transparencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Medio Ambiente	Relación continua y positiva	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociedad	Colaborar con quien más lo necesita en su entorno.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Solucionar problemas de su entorno social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Desarrollo social				
Administraciones Públicas	Reforzar y consolidar buenas relaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Cuadro 6.6.5. Compromisos asumidos con cada grupo de interés por parte de las cadenas hoteleras

Fuente: Elaboración propia

En lo relativo a la P23 y en línea con la P17, todos los casos constatan que la importancia de desarrollar una buena gestión de los grupos de interés conlleva la necesaria identificación de los mismos con la finalidad de optimizar dicha relación y, por tanto, contribuir de la mejor forma a que la gestión socialmente responsable de la empresa mejore continuamente.

En cuanto a la P24, en la práctica empresarial sólo los casos 1 y 2 disponen de un proceso formalizado para la identificación, priorización y, en definitiva, gestión de las relaciones con sus distintos grupos de interés. Ambos modelos contemplan prácticamente los mismos aspectos (ver Cuadro 6.6.6) aunque la manera de ponerlo en práctica presenta algunas diferencias tal y como recogimos en sus respectivos análisis de estudios individualizados.

Aspectos	Caso 1	Caso 2
Identificación de necesidades, expectativas y capacidad de influencia de los grupos de interés	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Identificación y valoración de riesgos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Revisión y actualización periódica del proceso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Priorización de los grupos de interés	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Planes de actuación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Requerimientos exigidos a los grupos de interés	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Identificación de los temas más relevantes para cada grupo de interés	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Cuadro 6.6.6. Aspectos destacados del proceso de identificación, priorización y gestión de las relaciones con los grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia

Por lo que respecta a la P25, inicialmente todas las cadenas hoteleras estudiadas identifican los grupos de interés de mayor relevancia para el desarrollo estratégico y operacional de la responsabilidad social empresarial de la organización. Para esta identificación inicial los cuatro casos establecen criterios propios (ver Cuadro 6.6.7).

Criterio	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Poder/Urgencia/Legitimidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de influencia y urgencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Tipo de responsabilidad y relación con el entorno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tipo de relación (contractual, formal u oficial)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Cuadro 6.6.7. Criterios de identificación de grupos de interés por cadena hotelera
Fuente: Elaboración propia

Asimismo, una vez realizada esta identificación inicial, la mayoría de los casos estudiados establecen rangos de importancia entre los grupos de interés (ver Cuadro 6.6.8).

Grupo de Interés	Grado de importancia - +						
	1	2	3	4	5	Ns	Total
Accionistas					✓✓✓	✓	15
Empleados					✓✓✓✓		20
Clientes					✓✓✓✓		20

Proveedores			✓	✓	✓✓		17
Comunidad Local			✓	✓	✓✓		17
Fundaciones, ONGs		✓		✓✓	✓		15
Administración pública (estatal, autonómica, local)	✓		✓	✓	✓		13
Sindicatos			✓✓		✓✓		16
Medio ambiente				✓	✓✓✓		19
Mercados				✓✓	✓✓		18
Instituciones financieras			✓	✓	✓✓		17
Medios comunicación			✓	✓	✓✓		17

Cuadro 6.6.8. Rangos de importancia entre grupos de interés para las cadenas hoteleras
Fuente: Elaboración propia

En relación a la P26, los casos 1 y 2 ponen de manifiesto la necesaria revisión y actualización periódica del proceso de identificación y priorización de los grupos de interés. Ello se justifica por la necesaria adaptación a los cambios en el entorno empresarial que pueden implicar la aparición de nuevos grupos de interés, así como, un cambio de las necesidades y/o expectativas de los mismos provocando, además, nuevas clasificaciones de éstos para la priorización en la atención de sus demandas.

Correspondiente a P27, se constata unánimemente, por las cuatro cadenas hoteleras estudiadas, la utilización de diferentes y diversos mecanismos para relacionarse con sus grupos de interés. De acuerdo con la clasificación de los mecanismos referida en el marco teórico de esta investigación (ver epígrafe 3.4), para mantener informados a los mismos, los cuatro casos utilizan, destacando por su frecuencia y periodicidad, los informes, memorias y sesiones informativas. Por otro lado, las entrevistas y reuniones periódicas destacan entre los mecanismos utilizados para conocer las demandas y expectativas de los grupos de interés, así como el grado de satisfacción de sus necesidades. Otros mecanismos utilizados, además de favorecer la participación de los grupos de interés en la gestión de las cadenas hoteleras, se caracterizan por propiciar las relaciones e interacción tanto de las diferentes partes interesadas entre sí como de los integrantes del mismo grupo de interés. En este

sentido, el caso 2 destaca entre los demás, dada la utilización de mecanismos específicos que tratan de potenciar las interacciones entre miembros de un mismo grupo de interés (Club Proveedores Sostenible). No obstante, el caso 1, a través de sus paneles de expertos consigue que sean distintos grupos de interés los que interactúen y participen en la gestión socialmente responsable de la cadena hotelera. A continuación en la siguiente ilustración gráfica (ver Figura 6.6.1) mostramos algunos de los mecanismos más utilizados por grupo de interés y caso de estudio.

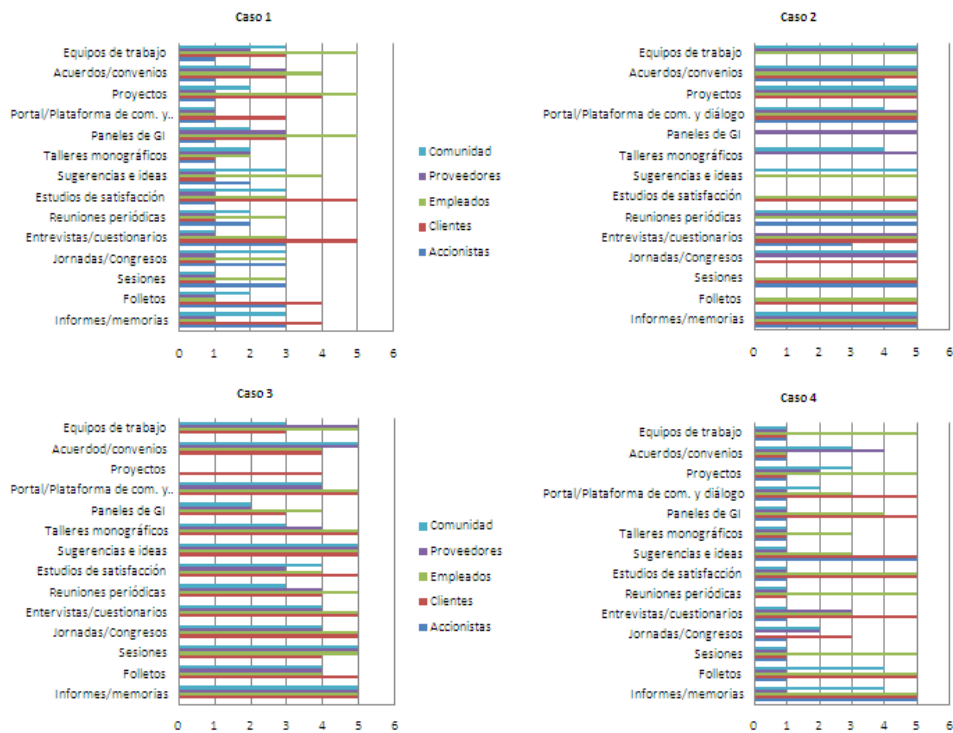


Figura 6.6.1. Utilización de mecanismos por grupo de interés y caso de estudio.
Fuente: Elaboración propia

En el caso de la P28, cabe señalar que las diferentes cadenas hoteleras estudiadas reconocen, que para garantizar una relación de calidad con los diferentes grupos de interés, es necesaria la utilización de mecanismos o canales de comunicación específicos adaptados a las necesidades y exigencias de cada uno de ellos. En este

sentido el uso de intranets o portales específicos es uno de los más extendidos por las mismas de forma individualizada por grupo de interés (portal del accionista, portal del empleado, portal de proveedores), los cuestionarios los más utilizados para los clientes y empleados y la participación en proyectos, entre otros, los más empleados con la sociedad.

En cuanto a la P29, se confirma la existencia de diferentes tipos de relación en función del grupo de interés con el que interactúe la empresa hotelera. Así, de acuerdo con la clasificación propuesta en el epígrafe 3.4, hemos podido distinguir relaciones unidireccionales y bidireccionales, con o sin participación, en el análisis de los casos estudiados. De este modo, todos los mecanismos empleados para la difusión exclusiva de información, como las memorias de responsabilidad social empresarial y los folletos informativos a clientes de los cuatro casos, los videos corporativos para empleados, clientes y demás grupos de interés (caso 1 y 3), sesiones o jornadas informativas (caso 2), entre otros, establecen un tipo de relación unidireccional de la empresa hotelera hacia las diferentes partes interesadas. Por otro lado, son muchos los mecanismos utilizados por las cadenas hoteleras que permiten que la relación con el grupo de interés sea bidireccional (proyectos, equipos de trabajo, paneles, concursos de ideas, etc.). No obstante, cabe destacar la notoria preocupación del caso 2 por mantener este tipo de relación bidireccional con sus proveedores y empleados, grupo, este último, con el que coincide igualmente el caso 1. La siguiente Figura 6.6.2 pretende una ilustración más detallada por grupo de interés y caso de estudio en relación al tipo de relación referida.

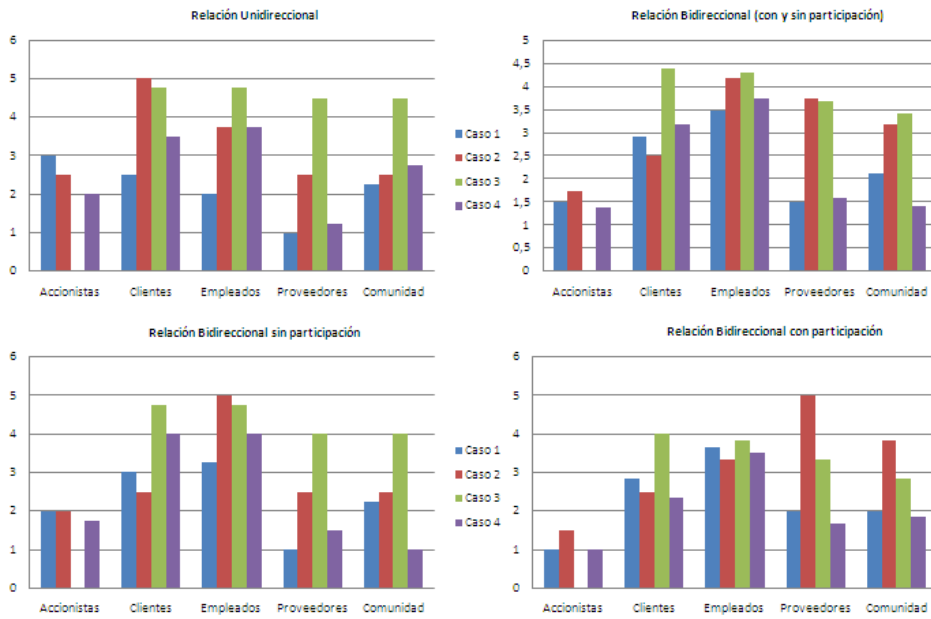


Figura 6.6.2. Tipo de relación con los grupos de interés
Fuente: Elaboración propia

Por lo que respecta a la P30, se constata con mayor intensidad en los casos 1 y 2, de acuerdo con la proposición P24, cómo el compromiso asumido con cada una de las partes interesadas condiciona la relación que mantienen con los mismos. En este sentido, ambos casos coinciden en mantener una relación fluida con los accionistas de modo que se cumpla el compromiso de comunicación y transparencia que tienen con los mismos. De igual forma, el interés por promover el diálogo y la comunicación con los clientes hacen que la relación con los mismos tenga un marcado carácter activo y participativo (casos 1, 2, 3 y 4) que, de igual modo, potencian con los empleados en la búsqueda de una mayor motivación y satisfacción (casos 1, 2, 3 y 4). En cuanto a los proveedores, el interés manifiesto de los casos 2 y 1, en orden de relevancia, por asegurar una relación sólida y a largo plazo que garantice la responsabilidad en la cadena de valor implica relaciones que permitan retroalimentar la toma de decisión correspondiente a su ámbito de actuación. Además, aunque de muy diversas maneras, todos los casos estudiados, con objeto de cumplir el compromiso de colaboración con la

comunidad en la que operan, mantienen relaciones más o menos interactivas o participativas con la misma.

Con relación a la P31, se asiente la correlación positiva en los cuatro casos estudiados entre la intensidad de las relaciones con los grupos de interés y el tipo de relación, variedad y nivel de utilización de los mecanismos empleados en dichas relaciones. Así, observando la anterior Figura 6.6.2 y atendiendo a la clasificación propuesta y al nivel de utilización (frecuencia y periodicidad) de los mecanismos disponibles en las empresas hoteleras estudiadas, para relacionarse con sus grupos de interés, podemos concluir determinadas cuestiones por casos. En los casos 1 y 3 podemos destacar la mayor intensidad relacional existente con los clientes y empleados. El caso 2, por su parte, muestra numerosos mecanismos y relaciones que permiten la participación en su propia gestión con los clientes, empleados y proveedores. Por último, el caso 4, muestra mayor intensidad relacional con sus empleados.

Finalmente, se constata la P32 en las cuatro cadenas hoteleras objeto de estudio. En este sentido todas han incorporado los avances en las tecnologías de la información y la comunicación en el proceso de relación con sus grupos de interés reconociendo, ampliamente, las nuevas oportunidades que la utilización de las misma está proporcionando al negocio hotelero, permitiéndoles un flujo continuo de información instantánea y actualizada en cualquiera de las direcciones que la empresa se plantea (empresa-grupo de interés; grupo de interés-empresa; grupo de interés-grupo de interés) favoreciendo, por tanto, una mayor difusión y alcance a un mayor número de grupos de interés. Destaca en este sentido, más allá de los portales webs, la incorporación a las nuevas redes sociales de todos los casos estudiados (ver Cuadro 6.6.8), la difusión de información visual a través de canales como YouTube o las aplicaciones para dispositivos móviles que ha incorporado recientemente con éxito el caso 2.

Caso	Aplicación
Caso 1	Facebook/ Twitter Videos corporativos Portales web
Caso 2	Facebook/Twitter Portales web Instagram

	Foursquare
Caso 3	Facebook/Twitter Paradorestv's Channel-YouTube Portales web
Caso 4	Facebook/Twitter Videos YouTube Portales web

Cuadro 6.6.8. Aplicaciones TICs destacadas en las cadenas hoteleras
Fuente: Elaboración propia

Con la elaboración de este último epígrafe 6.6. dedicado al análisis comparativo de los cuatro casos objeto de estudio que nos han acompañado a lo largo de todo este trabajo de investigación, damos por finalizado este extenso Capítulo 6 en el que quisiéramos reiterar nuestro agradecimiento, en estas últimas líneas, a la encomiable colaboración de los máximos responsables de las cadenas hoteleras estudiadas cuyo desinterés y disposición a facilitarnos, en la medida de sus posibilidades, todo aquello que hemos ido necesitando es uno de los máximos valores que este trabajo tiene.

CONCLUSIONES GENERALES E IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN CAPÍTULO 7

7.1. Introducción

Afrontamos este último capítulo explicitando las principales conclusiones de nuestro trabajo de investigación. La exposición de éstas conclusiones siempre las realizaremos relacionandolas con el propósito general, los objetivos, subobjetivos y proposiciones que se plantearon en los Capítulos 1 y 5. No obstante, este planteamiento no será óbice para que aludamos, puntualmente, a desarrollos realizados a lo largo de esta tesis doctoral que, aunque no estrictamente se correspondan con algún objetivo concreto, sí han generado y consolidado algún elemento de valor que creamos que también deba ser presentado. De igual modo, y en aras a la claridad de la exposición, acudiremos frecuentemente a aquellos resultados del estudio empírico que nos permitan una más sólida confirmación de lo que pretendamos argumentar en cada una de las conclusiones que mostremos. Además, queremos aclarar que por la concreción que se le pide a un capítulo de conclusiones realizaremos también frecuentes remisiones al lector a los capítulos, epígrafes, incluso páginas, donde encontrar más profusamente a las argumentaciones que nos han conducido a la obtención de una conclusión determinada.

Por último, pedimos comprensión al lector si la lectura completa del trabajo le lleva a considerar que alguno de los aspectos destacados en su desarrollo debería ser merecedor de haber sido incorporado en este capítulo de conclusiones y no se encuentra en el mismo.

Una vez expuestas las referidas conclusiones, abordaremos las principales aportaciones que creemos haber conseguido con la realización de esta tesis doctoral, las limitaciones que en cualquier trabajo de este tipo existen y, finalmente, las futuras líneas de investigación que consideramos pueden resultar de interés para seguir avanzando en esta campo de investigación.

7.2. Conclusiones

Para la comprensión de las conclusiones que empezamos a exponer, consideramos conveniente recordar que el **propósito general** de nuestra investigación era el siguiente:

"Conocer cómo los establecimientos hoteleros integran la responsabilidad social empresarial en su proceso de dirección y gestión con la intención de extraer todas aquellas enseñanzas que podamos obtener de sus experiencias, tanto positivas como negativas, que puedan resultar relevantes para todos aquellos establecimientos hoteleros que pretendan incorporarse a este nuevo modelo de gestión".

A partir de los resultados obtenidos de la parte empírica, presentados en el Capítulo 6, se expondrán a continuación las conclusiones que juzgamos más relevantes.

Objetivo 1. Conocer la relevancia de la RSE para las cadenas hoteleras y cómo la integran en sus procesos de gestión a nivel estratégico y operativo.

Creemos, con el desarrollo de esta tesis doctoral, haber alcanzado el primero de los objetivos que nos planteábamos al inicio de la misma. De este modo, el extenso análisis individual de cada una de las cadenas hoteleras analizadas y estudiadas, y la minuciosa recopilación de información realizada, nos ha permitido un conocimiento detallado de cómo las empresas hoteleras consideran la responsabilidad social empresarial, y cómo la integran en sus procesos de gestión, a nivel estratégico y operativo. Las numerosas fuentes de evidencias utilizadas (ver epígrafe 5.3.4) creemos

que han sido uno de los valores más importantes para otorgar fiabilidad a nuestras conclusiones. Así hemos constatado, a lo largo de todo el periodo de análisis, cómo las cadenas hoteleras (independientemente de su tamaño, tipo de propiedad, internacionalización o dirección) **reconocen la importancia que la responsabilidad social empresarial ha adquirido para la gestión de cualquier organización siendo, en consecuencia, un elemento imprescindible, hoy en día, para la gestión de cualquier negocio hotelero que quiera garantizar su propia sostenibilidad a largo plazo.** Por todo ello, y con la encomiable colaboración de los máximos responsables en este ámbito de cada una de las cadenas hoteleras estudiadas, hemos tenido oportunidad de detallar la integración de la misma en la propia gestión hotelera desde el nivel estratégico al operativo (ver Capítulo 6), resultando curioso cómo el desarrollo formal de dicho proceso de integración llega a coincidir temporalmente en los distintos casos estudiados. Además, es importe resaltar cómo cada uno de los casos estudiados ha seguido su propio modelo de gestión e integración de la RSE, poniendo de manifiesto, claramente, que **no existe un modelo único de gestión socialmente responsable, sino que cada organización empresarial, y por tanto las hoteleras, tras un proceso de reflexión interno, debe encontrar su propio modelo de actuación y planes de gestión.**

En su momento nos planteamos que la consecución global de este primer objetivo debería estar avalada por el cumplimiento de los planteamientos recogidos en un total de cuatro subobjetivos, que nos ayudasen a pormenorizar e indagar en cada uno de los aspectos que sobre la relevancia e integración de la RSE establecíamos inicialmente en el citado objetivo. Así mismo, las conclusiones que de cada uno de los subobjetivos presentamos a continuación, han sido igualmente consecuencia del estudio particular de una batería de proposiciones correspondientes a cada una de las pretensiones finales de dichos subobjetivos. Por todo ello, a continuación, exponemos las principales conclusiones obtenidas con el estudio de cada subobjetivo, acompañadas con una tabla resumen con de las valoraciones que de cada proposición han realizado cada una de las cadenas hoteleras estudiadas en este trabajo de investigación. Comenzamos pues, por el primero de los subobjetivos planteados.

Subobjetivo 1.1. *Determinar la relevancia que tiene la RSE para la empresa hotelera, delimitando los cambios e implicaciones que para la misma tiene.*

La oportunidad que nos ha brindado el contacto directo con la empresa hotelera, nos ha permitido ser testigos privilegiados de las claras exposiciones de hechos realizadas por los principales responsables de RSE de las mismas. Ello nos permitió indagar en aspectos reveladores sobre el grado de importancia otorgada a la responsabilidad social, la consideración de la misma y los cambios e implicaciones que la empresa hotelera ha tenido que afrontar y, siguen afrontando, desde la asunción formal del concepto de responsabilidad social empresarial. De este modo, creemos disponer de suficiente información veraz, recopilada para cada uno de los casos analizados en el Capítulo 6, y en el desarrollo proposicional dedicado a tal fin (ver proposiciones de P1 a P9, pg. 250-254), como para apoyar suficientemente el cumplimiento de este subobjetivo 1.1.

Como el lector podrá inferir del contenido redactado en cada uno de los casos individuales y del análisis proposicional conjunto de los mismos (ver Capítulo 6), la relevancia de la responsabilidad social empresarial en las cadenas hoteleras estudiadas, va más allá de la consideración de moda pasajera u obligatoriedad ampliamente debatida en los últimos años (ver P2 y P3, pg.250-252). En este sentido, las citadas empresas hoteleras, la consideran parte esencial de un proceso de evolución de la propia empresa, en el que ésta debe adaptarse a las nuevas exigencias de un entorno en continuo cambio. Evidentemente, todo nuevo proceso de gestión, abordado por cualquier organización empresarial, conlleva afrontar nuevas decisiones que afectan a su estrategia y estructura. Hemos podido constatar con agrado, cómo las cadenas hoteleras analizadas otorgan gran importancia estratégica a la RSE, y eso no sólo de modo teórico, sino que la han implantado, integrado y desarrollado (con distintos grados de evolución a día de hoy) en todos los niveles empresariales (ver P4, pg. 252). Esto supone, lógicamente, cambios significativos en la estructura organizativa lo que, en la mayoría de los casos, se ha materializado en la creación de un área específica de RSE (ver P6, P7 y P8, pg. 253-254) encargada de todas las actividades relacionadas con la misma, desarrollando, además, objetivos específicos relacionados con la RSE (ver P5, pg.253) cuya difusión debe ser global en todas las áreas de la empresa, y estar regida por un

marco común de actuación, que recoge las directrices generales con respecto a las acciones a desarrollar en materia de RSE y en base a la cual, por lo general, cada una de las unidades hoteleras que conforman el conjunto empresarial, pueden actuar con cierta autonomía (ver P9, pg.254).

Concluimos pues enumerando los principales cambios e implicaciones asumidos por las cadenas hoteleras estudiadas en este ámbito. Se trata de:

- **La inclusión de la RSE en la cultura organizativa de la empresa hotelera, reflejada en las renovadas definiciones de su propia visión, misión y valores.**
- **La incorporación de la RSE en la estrategia empresarial de las cadenas hoteleras, materializadas en la definición de nuevos objetivos, políticas y planes de actuación.**
- **La reestructuración del organigrama empresarial en el que se incluye un área corporativa con competencias exclusivas en materia de responsabilidad social empresarial.**
- **La redefinición de las responsabilidades y competencias de los empleados de las unidades hoteleras.**

En relación a este subobjetivo 1.1, en el Cuadro 7.1 mostramos las valoraciones realizadas, por las cadenas hoteleras estudiadas, sobre las proposiciones referidas que respaldan las conclusiones anteriormente detalladas.

P1. La RSE es relevante para la empresa hotelera.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
		✓		✓		✓		✓
P2. La RSE es considerada un modelo de gestión empresarial por la empresa hotelera.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
		✓		✓		✓		
P3. La RSE es una obligación para la empresa hotelera.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
			✓		✓		✓	

P4. La implantación y desarrollo de la RSE se incluye en la estrategia corporativa de la empresa hotelera.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓		✓		✓	
P5. La gestión socialmente responsable de las cadenas hoteleras conlleva el desarrollo de objetivos definidos en esta materia.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓		✓		✓	
P6. La implantación y desarrollo de la RSE implica cambios en la estructura organizativa de la empresa hotelera.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓		✓		✓	
P7. La empresa hotelera incluye en su organigrama un área corporativa con competencias exclusivas en materia de RSE.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓		✓		✓	
P8. La implantación y desarrollo de la RSE es competencia exclusiva de un área corporativa específica de la empresa hotelera.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓		✓		✓	
P9. Los establecimientos de las cadenas hoteleras tienen competencia en materia de RSE.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓		✓		✓	

Cuadro 7.1. Resumen de los resultados de las proposiciones P1 a P9.

Fuente: Elaboración propia.

Subobjetivo 1.2. *Determinar el grado de desarrollo e importancia que tienen cada una de las dimensiones de la RSE (económica, medioambiental y social).*

Los escarceos iniciales de este trabajo de investigación tenían como meta determinar un marco teórico preciso en torno al concepto de responsabilidad social empresarial, que nos permitiese dilucidar, con suficiente claridad, sus principales fundamentos. Como el lector recordará, a ello dedicamos el segundo de nuestros

capítulos. Creemos que el desarrollo del mismo nos permitió adquirir los conocimientos suficientes para discernir, en el trabajo de campo, cuáles de estos elementos o fundamentos de la RSE son considerados más relevantes por las empresas analizadas.

Con el segundo de los subobjetivos planteados, nos propusimos (ver su enunciado) indagar en la conceptualización y comprensión de las dimensiones de la responsabilidad social empresarial por parte de las cadenas hoteleras analizadas, así como determinar si dichas empresas consideraban estas dimensiones, ampliamente aceptadas en la literatura, como realmente vinculadas a la gestión que de la RSE se realiza. Consideramos, además fundamental para nuestros objetivos, hacer acopio sobre todas y cada una de las distinciones que sobre estas dimensiones se pudiesen poner de manifiesto en los distintos casos. De este modo, durante el desarrollo de la recogida y análisis de información, a través de diferentes fuentes (ver epígrafe 5.3.4), procuramos considerar todos aquellos aspectos que pudieran ser relevantes para identificar el reconocimiento e importancia que de cada una de las dimensiones de la responsabilidad social empresarial tenían las cadenas hoteleras a estudiar.

Dicho procedimiento nos ha permitido determinar que **las empresas hoteleras** objeto de estudio **otorgan relevancia a las tres dimensiones** (económica, social y medioambiental) **de la responsabilidad social empresarial aunque, según el caso, existen distintos niveles de importancia reconocidos** (ver P10, pg.254)(ver Cuadro 7.2). No obstante, **las cadenas hoteleras analizadas intentan que esta distinción no afecte al nivel de desarrollo de objetivos económicos, sociales o medioambientales, tratando todas ellas de mantener un desarrollo equilibrado de los mismos** (ver P11, pg.255).

Finalmente, y de una forma más precisa, resulta interesante hacer una reflexión sobre la importancia y desarrollo de los aspectos económicos, sociales y medioambientales de las cadenas hoteleras estudiadas. En este sentido, se aprecia una falta de correlación positiva entre el nivel de desarrollo y la relevancia de cada una de las dimensiones consideradas, prevaleciendo la medioambiental en cuanto a relevancia y la económica en cuanto a desarrollo (ver desarrollo de P10 y P11). Este comportamiento, puesto de manifiesto en nuestro estudio por parte de dos de las más importantes cadenas hoteleras de nuestro país, nos permite concluir que el sector hotelero debe animar a sus organizaciones empresariales a conjugar debidamente la

dimensión económica y la medioambiental de la RSE; sin olvidar, obviamente, la dimensión social inherente a toda gestión socialmente responsable.

P10. Las dimensiones económica, social y medioambiental de la RSE tienen la misma importancia para las cadenas hoteleras.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
			✓		✓		✓	
P11. Existe un equilibrio en el desarrollo de objetivos económicos, sociales y medioambientales en las cadenas hoteleras.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓		✓		✓	

Cuadro 7.2. Resumen de los resultados de las proposiciones P10 a P11.

Fuente: Elaboración propia.

Subobjetivo 1.3. *Determinar los agentes limitadores y facilitadores para la implantación y desarrollo de un modelo de gestión socialmente responsable en las cadenas hoteleras.*

Con la finalidad de atender al propósito general de esta investigación, en el que pretendíamos extraer todas las enseñanzas posibles de la aplicación de la RSE en las empresas analizadas, consideramos de alto interés dedicar parte de nuestros esfuerzos a determinar, y dar a conocer al lector interesado en esta temática, aquellos aspectos, que para las mismas, limitan y facilitan la implantación y desarrollo de un modelo de gestión socialmente responsable.

En este sentido creemos haber realizado una digna labor de investigación, así como una aportación a la literatura, al proponer en nuestro trabajo una clasificación de agentes limitadores y dinamizadores de la aplicación real de la RSE en el sector hotelero. Respecto a la valoración de los agentes limitadores que han realizado el conjunto de empresas analizadas (ver P12, pg.257) es relevante observar cómo **todas** ellas **coincidían en manifestar la existencia de estos agentes tanto en el ámbito**

interno como en el externo de la organización. Entre las limitaciones más importantes se **destacan** las siguientes:

- Los costes asociados.
- Los conflictos de intereses y objetivos de los grupos de interés.
- El desconocimiento de la responsabilidad social empresarial.
- Requerimientos burocráticos.
- Falta de apoyo institucional.

De igual modo **las empresas hoteleras reconocen la existencia de diferentes agentes dinamizadores** (ver P14, pg.258). Los que aparecen a continuación son aquellos a los que otorgan mayor importancia por la relevancia o implicaciones que puedan llegar a tener:

- El apoyo de la alta dirección y/o presidencia de las compañías hoteleras.
- Las estrategias de internacionalización.
- La trayectoria empresarial en los distintos ámbitos de la RSE.
- La idiosincrasia de sus empleados y clientes, en algunos casos.
- La cultura corporativa.

Finalmente, y ante la situación de crisis económica que venimos sufriendo en los últimos años, queremos reseñar que **todas las cadenas hoteleras coinciden en la importancia otorgada a las actuaciones relacionadas con la responsabilidad social empresarial como elemento de potenciación y dinamización de la empresa hotelera** (ver P13, pg.258).

Las valoraciones relativas a las proposiciones planteadas para este subobjetivo 1.3 se recogen en el cuadro 7.3.

P12. Las cadenas hoteleras reconocen limitaciones en el proceso de implantación y desarrollo de la RSE.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
		✓		✓		✓		✓
P13. La recesión económica de los últimos años constituye una limitación más								

para la integración de la RSE en la gestión hotelera.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
			✓		✓		✓	

P14. Las cadenas hoteleras reconocen factores dinamizadores en el proceso de implantación y desarrollo de la RSE en sus empresas.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
		✓		✓		✓		✓

Cuadro 7.3. Resumen de los resultados de las proposiciones P12 a P14.

Fuente: Elaboración propia.

Subobjetivo 1.4. *Identificar y clasificar, en caso de existir, los principales beneficios atribuidos a la gestión socialmente responsable de la cadena hotelera*

Como no podía ser de otro modo, dentro del primero de nuestros objetivos dedicados a conocer, en parte, los motivos que resultan de interés para considerar relevante la RSE en la gestión empresarial, no podíamos dejar de estudiar aquellos beneficios que pudiesen ser atribuidos a la misma. Con ello intentamos de nuevo, al igual que en el resto de subobjetivos, extraer conclusiones y nuevas enseñanzas sobre los efectos que la aplicación de la RSE provoca en la organización, concretamente aquellos que resultan beneficiosos para la misma.

El desarrollo del subobjetivo 1.4 nos permite afirmar que todas las empresas hoteleras examinadas han considerado que la gestión socialmente responsable de las mismas conlleva la obtención de beneficios, tanto internos como externos (ver P15, pg.259) y, de tipo económico, social y medioambiental (ver P16, pg.261) (ver Cuadro 7.4). En este sentido, y de una forma más detallada, hemos podido identificar **los principales beneficios** atribuidos a la gestión socialmente responsable por parte de las cadenas hoteleras estudiadas. **Destacamos entre los mismos los siguientes:**

- La atracción, retención y motivación de los empleados vinculadas a una mayor productividad de los mismos.
- Reducción del impacto medioambiental (uso eficiente de los recursos, eliminación y reutilización de los residuos, etc.).

- Innovación y aprendizaje.
- Fortalecimiento de la legitimidad y las relaciones con los diferentes grupos de interés.

Todo ello ha contribuido positivamente al reconocimiento, por parte de las compañías hoteleras estudiadas, de la implicación positiva que la RSE tiene sobre la mejora de la calidad en el servicio y, por consiguiente, sobre su posición competitiva.

P15. La gestión socialmente responsable de las cadenas hoteleras conlleva la obtención de beneficios internos y externos.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓		✓		✓	
P16. La gestión socialmente responsable de las cadenas hoteleras genera beneficios económicos, sociales y medioambientales.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓		✓		✓	

Cuadro 7.4. Resumen de los resultados de las proposiciones P15 a P16.
Fuente: Elaboración propia.

Objetivo 2. Conocer la implicación de los grupos de interés en el ámbito de la RSE en las cadenas hoteleras.

Tal y como hemos expuesto en los Capítulos 2 y 3 de este trabajo de investigación, la importancia adquirida por la teoría de los grupos de interés en el ámbito de la RSE, nos llevó a plantearnos la necesidad de determinar, en cada una de las cadenas hoteleras seleccionadas, la implicación de estos grupos. Las conclusiones que ahora presentamos sobre el objetivo 2 que nos ocupa han sido extraídas, entre otras, de la información recogida en las reuniones que se mantuvieron con los máximos responsables de este ámbito, del análisis de las respuestas a los cuestionarios planteados y de la extensa documentación analizada sobre las empresas estudiadas. Tras el examen de la evidencia, y en aras a otorgar un mayor poder explicativo de los distintos argumentos expuestos en nuestro trabajo, consideramos en su momento la conveniencia de dedicar y detallar, en cada uno de los análisis individuales de los casos, la gestión que las cadenas hoteleras realizan de sus grupos de interés (Ver Capítulo 6,

epígrafes: 6.2.4, 6.3.4, 6.4.4, 6.5.4). Todo ello, lógicamente desde el punto de vista de la responsabilidad social empresarial.

El análisis en profundidad realizado creemos que nos ha permitido alcanzar el objetivo planteado. Conocemos, a raíz de nuestra investigación, que en las cadenas hoteleras estudiadas, **la implicación de los grupos de interés es considerada un elemento imprescindible, sin el cual, las empresas no podrían desarrollar adecuadamente las acciones encaminadas al logro de una adecuada gestión socialmente responsable.**

La conclusión global que acabamos de exponer para el segundo de nuestros objetivos, se deriva del cumplimiento alcanzado para los dos subobjetivos que formaban parte del mismo. En línea con el proceder utilizado para la exposición del primero de los objetivos, consideramos ahora también interesante profundizar en algunos de los aspectos aprendidos, y más relevantes, sobre la gestión de los grupos de interés que realizan las empresas hoteleras. Igualmente, cada conclusión expresada de los subobjetivos 2.1 y 2.2, ha sido obtenida del estudio pormenorizado de una serie de proposiciones vinculadas a los mismos, lo que de nuevo nos ha permitido precisar el aspecto a estudiar y validar las conclusiones obtenidas. Dedicamos los siguientes párrafos a esta tarea.

Subobjetivo 2.1. *Determinar el grado de relevancia que tiene la gestión de los grupos de interés en la empresa hotelera.*

Las empresas hoteleras que han colaborado en el desarrollo empírico de esta investigación formalizan la conclusión expuesta anteriormente para el objetivo 2 **materializando**, en el seno de sus organizaciones, la relevancia que la RSE tiene para las mismas **en distintos planes, proyectos o documentos e incluso, en la atribución de las funciones relacionadas con la gestión de los grupos de interés al área empresarial encargada de la responsabilidad social empresarial** (ver P17 y P18, pg. 261-262).

Por otra parte, aunque existe un reconocimiento explícito sobre la conveniencia de disponer de un modelo de gestión específico de grupos de interés, que permita la identificación, priorización, evaluación y determinación del nivel de compromiso y relación de los mismos, así como, de las acciones a desarrollar para responder a sus inquietudes y expectativas, merece la pena destacar que en estos momentos sólo dos de las cuatro organizaciones hoteleras estudiadas tienen su propio modelo de gestión para los grupos de interés (ver P19 y P20, pg. 262-263). Podemos **concluir**, por tanto, **que la integración de modelos específicos de gestión de los grupos de interés en las cadenas hoteleras**, aunque considerado de gran valor y utilidad, **es aún, en la mitad de los casos estudiados, un proyecto de futuro.**

Con el contenido expuesto en los párrafos anteriores, creemos haber alcanzado el subobjetivo 2.1. Como **conclusión general** del mismo **se puede afirmar que si bien la gestión de los grupos de interés tiene un elevado reconocimiento, en las empresas hoteleras analizadas, el desarrollo formal de la misma posee diferentes niveles de progreso.** No obstante queremos aclarar que esta carencia de modelo formal, por parte de algunas cadenas hoteleras, no debe ser interpretada como falta de interés por parte de las mismas para integrarlas en sus procesos internos, sino que la formalización de dichas actuaciones no se ha llegado a establecer aún (ver epígrafes 6.4.4, 6.5.4).

El Cuadro 7.5 muestra las valoraciones que de cada una de las proposiciones relacionadas con el subobjetivo 2.1 han realizado las empresas hoteleras estudiadas.

P17. La gestión de los grupos de interés es considerada una parte fundamental de la gestión socialmente responsable.									
		Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
		✓		✓		✓		✓	
P18. La gestión de los grupos de interés es una actividad realizada de forma centralizada por un área de RSE de la empresa hotelera.									
		Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
		✓		✓			✓	✓	
P19. La empresa hotelera tiene un modelo de gestión común o específico por grupo de interés.									
		Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No

	✓		✓		✓		✓	
P20. La empresa tiene implantado mecanismos de evaluación de la gestión de los grupos de interés.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓			✓		✓

Cuadro 7.5. Resumen de los resultados de las proposiciones P17 a P20

Fuente: Elaboración propia

Subobjetivo 2.2. *Determinar el nivel de compromiso y la relación que las cadenas hoteleras tienen con los grupos de interés.*

Antes de abordar íntegramente este nuevo subobjetivo, y con la finalidad de facilitar la comprensión de los planteamientos implícitos en el mismo, aconsejamos al lector de este trabajo recordar su marco teórico expuesto en el Capítulo 3. En dicho capítulo se recogían los conceptos básicos sobre la gestión integral de los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social empresarial.

En relación a este nuevo propósito, consideramos haber alcanzado el mismo con un alto nivel de detalle proporcionado por los resultados que el análisis de las proposiciones planteadas nos han arrojado. De este modo y, siguiendo la línea de los resultados expuestos en el objetivo 2, **se concluye con la generalización de una necesaria relación**, por parte de las hoteleras estudiadas, **con todos sus grupos de interés mostrando, además, diversas razones con claros fundamentos estratégicos que curiosamente muestran, por otro lado, un alto grado de coincidencia a nivel individual por grupo de interés** (ver P21 y P22, pg. 263). Entre las razones generales destacamos:

- La necesaria integración de la empresa en el entorno en el que opera.
- La consideración de la relación como fuente excepcional de información.
- La posibilidad de mejora de los productos y servicios ofrecidos.
- La consecución de una mejora de la posición competitiva que le permita fortalecer su legitimidad, reputación, credibilidad y prestigio.

Asimismo, para lograr un óptimo desarrollo de la gestión socialmente responsable, **la identificación de los grupos de interés relevantes para la cadena hotelera se convierte en un factor imprescindible, considerando además, de suma importancia la priorización entre los mismos.** No obstante, la formalización y actualización de este proceso de identificación no es una realidad en todas las cadenas hoteleras estudiadas (ver P23, P24, P25 y P26, pg. 265-267) contemplándose sólo en aquellas que sí tienen su propio modelo de gestión de los grupos de interés (tal y como referimos en el subobjetivo 2.1).

El estudio de este último subobjetivo nos ha llevado a concluir algunas cuestiones relacionadas con la determinación de la forma en la que las empresas hoteleras se relacionan con los diferentes grupos de interés (ver P27, P28, P29, P30 y P31, 267-271), dando respuesta al "*por y para qué*" de dicha relación.

Los resultados nos confirman que en función de las características y necesidades de los grupos de interés, las cadenas hoteleras estudiadas, utilizan una gran variedad de mecanismos para mantener una relación activa con los mismos, facilitando la comunicación y diálogo con cada uno de sus grupos, permitiendo el intercambio recíproco de información, indispensable para avanzar hacia modelos sostenibles de relación. De esta manera ponemos de manifiesto que:

- La utilización de canales de comunicación y diálogo específicamente adaptados a las necesidades de alguno de los grupos de interés es una práctica generalizada en todos los casos.
- El predominio de las relaciones bidireccionales verifica la reorientación de su compromiso y relación con sus grupos de interés, haciéndoles partícipes, directa o indirectamente, en la toma de decisiones.
- El desarrollo de las TICs ha favorecido nuevas relaciones mediante el uso, cada vez mayor, de determinados canales de comunicación de esta índole.

Para finalizar, el estudio desarrollado nos confirma, bajo el enfoque de la responsabilidad social empresarial, la importancia que los grupos de interés adquieren en los nuevos modelos de gestión, abandonando los modelos básicos de relación (actitud reactiva o defensiva), para dar paso a modelos avanzados o mejorados (actitud proactiva y anticipada que minimice riesgos y aproveche las oportunidades estratégicas

que subyacen en la relación con los grupos de interés) que permitan la participación y el compromiso de los grupos de interés en las decisiones de la empresa.

De igual modo que con los anteriores subobjetivos, finalizamos con las valoraciones que las empresas hoteleras han hecho de forma general sobre las proposiciones vinculadas a éste (ver Cuadro 7.6).

Cuestión 2.2.1. Conocer por qué se relacionan con los grupos de interés								
P21. Las cadenas hoteleras se relacionan con los grupos de interés para aprovechar las oportunidades estratégicas que subyacen en la relación.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓		✓		✓	
P22. Las cadenas hoteleras asumen diferentes compromisos con cada uno de sus grupos de interés.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓		✓		✓	
Cuestión 2.2.2. Conocer con quién se relacionan: identificación, clasificación y/o jerarquización de los grupos de interés.								
P23. La identificación de los grupos de interés es relevante para el desarrollo de una gestión hotelera socialmente responsable.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓		✓		✓	
P24. La empresa tiene formalizado un proceso de identificación, clasificación y/o priorización de los grupos de interés.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓			✓		✓
P25. Las cadenas hoteleras establecen un orden de prioridad (o jerarquización) entre los grupos de interés identificados.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓		✓		✓	
P26. Las cadenas hoteleras revisan y actualizan periódicamente el proceso de identificación y priorización de los grupos de interés.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓			✓		✓

Cuestión 2.2.3. Conocer para y cómo se relacionan con los grupos de interés, es decir, determinar las prácticas, mecanismos, instrumentos o actividades que la cadena hotelera utiliza para relacionarse con los grupos de interés identificados.								
P27. La empresa hotelera utiliza diferentes mecanismos para relacionarse con los grupos de interés.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓		✓		✓	
P28. Las cadenas hoteleras utilizan canales de comunicación y diálogo específicamente adaptados a las necesidades y exigencias de cada grupo de interés.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓		✓		✓	
P29. El tipo de relación depende del grupo de interés con el que interactúa la cadena hotelera.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓		✓		✓	
P30. El compromiso asumido con cada una de las partes interesadas condiciona el tipo de relación con las mismas.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓		✓		✓	
P31. La intensidad de las relaciones con los grupos de interés depende del tipo de relación y de la variedad y del nivel de utilización de los mecanismos.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓		✓		✓	
P32. Las cadenas hoteleras aprovechan las oportunidades que ofrecen las TICs para relacionarse con sus grupos de interés.								
	Caso 1		Caso 2		Caso 3		Caso 4	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	✓		✓		✓		✓	

Cuadro 7.6. Resumen de los resultados de las proposiciones P21 a P32.

Fuente: Elaboración propia.

Tras la exposición de las principales conclusiones obtenidas en el desarrollo de este trabajo de investigación, consideramos oportuno recoger en el siguiente epígrafe algunas aportaciones originales del mismo que creemos haber conseguido.

7.3. Aportaciones del trabajo

Con toda la modestia que debe presidir el discurso de aquel que pudiese argumentar haber realizado avances en el conocimiento científico de cualquier materia, exponemos a continuación algunas de las aportaciones que creemos pueden derivarse del trabajo que ahora estamos dando por finalizado. De forma esquemática éstas son las siguientes:

- Creemos haber actualizado, a través de nuestra extensa revisión bibliográfica, el estado de la cuestión sobre la responsabilidad social empresarial en el sector hotelero.
- Creemos igualmente que futuros investigadores en este ámbito de conocimiento, pueden encontrar en nuestro trabajo una base documental y bibliográfica que les sirva de punto de arranque y apoyo, en sus investigaciones.
- Aunque nos hubiese gustado realizar una precisa delimitación de la definición, dimensiones y principios de la RSE, el lector comprenderá por los argumentos recogidos en nuestro trabajo, que ello no ha sido posible. Sin embargo, creemos que puede ser considerada como aportación de esta tesis doctoral el recoger, en un solo documento, las tendencias más actuales sobre qué es y en qué consiste dicha responsabilidad social empresarial.
- Como hemos expuesto reiteradamente eran muy escasos los trabajos empíricos existentes sobre la aplicación real de los términos de la RSE en el sector hotelero. Con la realización de nuestro estudio creemos haber aportado algunos elementos que ayuden a rellenar el vacío de conocimientos que pueda existir sobre una materia tan importante en la actualidad como la RSE, y concretamente, en su aplicación en un sector tan estratégico, desde siempre, como el hotelero para la economía española.
- Aunque derivado del anterior, y quizás derivado del amplio gusto por la docencia de los tres participantes en esta investigación, creemos que los cuatro casos de estudio aportados en la misma pueden constituir una buena

base para la expansión en el aula de los conocimientos sobre la RSE y el sector hotelero.

7.4. Limitaciones del trabajo

Cualquier investigación está sometida a limitaciones en cuanto a la posible generalización de los resultados que con ella se hayan obtenido. Durante los años que ha durado la nuestra, hemos puesto todo el esfuerzo posible, y todo el empeño personal que eramos capaces, para que las limitaciones de nuestro estudio no fuesen otras que aquellas que la comunidad científica atribuye a la metodología utilizada para la realización de la misma. Hemos intentado minorar, lo máximo posible, la falta de exhaustividad en la revisión bibliográfica, la aparición de subobjetividad en la interpretación de los resultados, así como ser estrictos en la aplicación metodológica. Que hayamos conseguido, o no, limitar estas limitaciones es algo que los que ahora han de juzgar este trabajo, y sus futuros lectores, han de decidir.

7.5. Futuras líneas de investigación

A medida que avanzábamos en el desarrollo de nuestra investigación, y en consonancia con la inquietud por conocer más de aquello que ya se conoce, o comienza a conocerse, nos han surgido futuros caminos de investigación que podrían desarrollarse como complemento o continuación de la que estábamos desarrollando y que ahora damos por terminada. Más allá de la obvia profundización en el trabajo realizado, quizás las líneas anexas más interesantes podrían ser las siguientes:

- Realizar un seguimiento longitudinal de cada uno de los casos analizados, con ello se podría conseguir determinar la evolución de la aplicación que de la RSE están haciendo y observar los resultados que se vayan consiguiendo en el futuro, máxime cuando en alguno de los casos analizados la implementación y formalización de esta filosofía se encuentra en sus fases iniciales.

- Completar el análisis de casos realizados replicando los mismos para áreas organizacionales más concretas. Nos referimos por ejemplo al área financiera, investigando la relación entre RSE y rentabilidad financiera para el caso concreto del sector hotelero español.
- Completar el estudio realizado con otra metodología científica que abarque una muestra más amplia de la población y permita la inferencia estadística de los resultados.
- Replicar la investigación realizada en otros sectores estratégicos para la economía española, y realizar de esta forma lo que podría ser un interesante análisis comparativo de resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- Abbott, W.F. y Monsen, R.J. (1979): "Measurement of corporate social responsibility self reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement", *Academy of Management Journal*, Vol. 22, Nº 3, pp. 501-515.
- Ackerman, R. y Bauer, R. (1976). *Corporate social responsiveness: the modern dilemma*. Reston, VA: Reston Publishing.
- Agle, B. y Mitchell, R. (2009): "Diálogo a través de la teoría de los stakeholders superior", *Aurkilan Spanish anual Special Issue on Business Ethics Quarterly*, Vol. 1. pp. 91-136.
- Agle, B.R.; Mitchell, R.K. y Sonnenfeld, J.A. (1999): "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholders attributes and salience, corporate performance, and CEO values", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, Nº 5, pp. 507-525.
- Aguirre, A.A.; Castillo, A.M. y Tous, D. (1999): *Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones*. Pirámide, Madrid.
- Akpinar, A.; Jiang, Y., Gomez-Mejia, L. R.; Berrone, P. y Walls, J. L. (2008): *Strategic use of CSR as a signal for good management*. IE Business School Working Paper.
- Alexander, G.J. y Buchholz, R.A. (1978): "Corporate social responsibility and stock market performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, Nº 3, pp. 479-486.
- Alford, H.J. y M.J. Naughton (eds.) (2002): "Beyond the shareholder model of the firm: Working toward the common good of business", in S.A. Cortright y M.J. Naughton, eds., *Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 23-47.
- Alkhafaji, A.F. (1989): *A stakeholder approach to corporate governance. Managing in dynamic environment*. New York: Quorum Books.

- Al-Khater, K. y Naser, K. (2003): "Users' perception of corporate social responsibility: evidence from an emerging economy", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18, Nº 6-7, pp. 538-548.
- Alvarado Herrera, A. (2008): *Responsabilidad social empresarial percibida desde una perspectiva sostenicéntrica, y su influencia en la reputación de la empresa y en el comportamiento del turista*, Tesis Doctoral, Universitat de Valencia.
- Amaratunga, D. y Baldry, D. (2001): "Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organizations", *Work Study*, Vol. 50, Nº 3, pp. 95-104.
- Amit, R. y Schoemaker, P.J.H. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 nº 1, pp. 33-46.
- Andersen KI. (2003): *The Project*.
<http://www.aiesec.dk/projects/rexpect/Theproject.htm#Definition> [23 May 2003].
- Andriof, J., y McIntosh, M. (Eds.) (2001): *Perspectives on corporate citizenship*. Sheffield, England: Greenleaf.
- Aparicio Tovar, J y Valdés de la Vega, B. (2009): "Sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas. Un análisis europeo comparado", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 27, Nº 1, pp. 53-75.
- Applegate L. M. (1994): "Managing in an Information Age: Transforming the Organization for the 1990s", en *Working Conference on Information Technology and New Emergent Forms of Organizations: Transforming Organizations with Information Technology*, North Holland, pp. 15-94.
- Arcas Lario, N. y Briones Peñalver, A (2009): "*Responsabilidad Social Empresarial de las organizaciones de Economía Social. Valoración de la misma en las empresas de la Región de Murcia*". CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Vol. 65, pp. 143-61.
- Argandoña, A. (1998): "The Stakeholder Theory and the Common Good", *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, Nº 9, pp.1093-1102
- Argandoña, A., y Hoivik, H. V. (2009): "Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All. Collecting Evidence from Europe", *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, pp. 221-234.
- Arias, M. (2003): "Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa", *Papers Proceedings 2003*, XVII congreso nacional XIII congreso

- hispano-francés AEDEM, Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux, pp. 19-28.
- Arlow, P. (1991): "Personal characteristics in college students evaluations of business ethics and corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, Nº 1, pp. 63-69.
- Asher, C.C.; Mahoney, J.M. y Mahoney, J.T. (2005): "Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm", *Journal of Management & Governance*, Vol. 9, Nº 1, pp. 5-32.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) y Comisión de Responsabilidad Social Corporativa (2003): *Marco conceptual de la Responsabilidad social corporativa*.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)(2004): *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*, Documento AECA, Serie Responsabilidad Social Corporativa, nº 1.
- Aupperle, K. E.; Carroll, A. B. y Hatfield, J. D. (1985): "An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability", *Academy of Management Journal*, Vol. 28, Nº 2, pp. 446-463.
- Aupperle, K.E. Carroll, A.B. y Hatfield, J.D. (1985): "An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability", *Academy of Management Journal*, Vol. 28, Nº 2, pp. 446-463.
- Ayuso Moya, A. y Ripoll Feliú, V.M. (2005): "El estudio de casos como prototipo de investigación en contabilidad de gestión desde una perspectiva cualitativa", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, Vol. 5, pp.131-168
- Ayuso Siart, S. (2003): "Gestión sostenible en la industria turística", Tesis Doctoral dirigida por Dr. Joan Subirats Humet y Dr. Pere Fullana Palmer, Departamento de Geografía, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Ayuso, S. y Fullana, P. (2002): *Turismo sostenible*, Ed. Rubes, Barcelona.
- Backer, L. (2006): "The Politics of Stakeholder Influence in Corporate Environmental Governance", *Working Paper* Vol. 2, Institut for organisation og arbejds sociologi, Handelshojskolen i Kobenhavn
- Backhaus, K.B.; Stone, B.A. y Heiner, K. (2002): "Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness", *Business and Society*, Vol. 41, Nº 3, pp. 292-318.

- Backman, J. (1975): *Social responsibility and accountability*. New York: New York University Press.
- Balager, M.R.; Albareda, L. (2007): "La Responsabilidad Social de la Empresa y los resultados financieros" *Contabilidad y Dirección, Special Issue on CSR*, pp. 11-26.
- Balbanis, G.; Phillips, H.C. y Lyall, J. (1998) "Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the top British companies: are they linked?", *European Business Review*, Vol. 98, Nº 1, pp. 25-44.
- Bansal, P. y Gao, J. (2006): "Building the future by looking to the past", *Organization & Environment*, Diciembre, Vol. 19, Nº 4, pp. 458-478.
- Barin, L. y Boehe, D. (2008): "CSR in the global marketplace; Towards sustainable global values chains", *Management Decision*, Vol. 46, Nº 8, pp. 1187.
- Barnard, C.I. (1938): *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnett, M. L. y Salomon, R. M. (2006): "Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship between Social Responsibility and Financial Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, Nº 11, pp. 1101.
- Barnett, M.L. (2007): "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, Vol. 32, pp. 1-50.
- Barney, J. B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, Nº 1, pp. 99-120.
- Baron, D.P. (2001): "Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy", *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 10, Nº 1, pp. 7-45.
- Bartkus, B.; Glassman, M. y MacAfee, B. (2006): "Mission Statement Quality and Financial Performance", *European Management Journal*, Vol. 24, Nº 1, pp. 86-94.
- Barton, S.L.; Hill, N.C. y Sundaram, S. (1989): "An empirical test of stakeholder theory predictions of capital structure", *Financial Management*, Vol. 18, Nº 1, pp. 36-44.
- Basil, D. Z., y Weber, D. (2006): "Values motivation and concern for appearances: the effect of personality traits on responses to corporate social responsibility", *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, Vol. 11, pp. 61-72.
- Bateman, T. A. y Snell, S.A. (2002): *Management: Competing in the New Era*. 5th ed. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.

- Bauman, Z. (1993): *Postmodern Ethics*, Routledge, London.
- Bazin, D. y Ballet, J. (2004): "Corporate social responsibility: the natural environment as a stakeholder?", *International Journal of Sustainable Development*, Vol. 7, Nº 1, pp. 59- 75.
- Bengochea, A., Magadán, M. y Rivas, J. (2006): *Actividad turística y medio ambiente*. Septem Ediciones, Oviedo.
- Berger, I.E., Cunningham, P.H. y Drumwright, M.E. (2007): "Mainstreaming corporate social responsibility developing markets for virtue", *California Management Review*, Vol. 49, Nº 4, pp.132-156.
- Berman, S. L.; Wicks, A. C.; Kotha, S. y Jones, T. M. (1999): "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, Nº 5, pp. 488-506.
- Beurden, von P. y Gössling, T. (2008): "The Worth of Values - A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance", *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, Nº 2, pp. 407-424.
- Bhaskaran, S.; Polonsky, M.; Cary, J. y Fernandez, S. (2006): "Environmentally sustainable food production and marketing; opportunity or hype?", *British Food Journal*, Vol. 108, Nº 8, pp. 677-690.
- Bigné, E.; Chumpitaz, R.; Andreu, L. y Swaen, V. (2005): "Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural", *Universia Business Review*, Vol. 5, pp. 14-27.
- Blowfield, M.; Murray, A. (2008): *Corporate responsibility: a critical introduction*, Oxford: Oxford University Press.
- Boal, K.B. y Peery, N. (1985): "The cognitive structure of corporate social responsibility", *Journal of Management*, Vol. 11, Nº 3, pp. 71-82.
- Boguslaw, J. (2002): "Have We Arrived? Only when the integration of stakeholder interests becomes 'business as usual'", *Accountability Quarterly*, Vol. 19, pp. 52-58.
- Bohdanowicz, P. (2007): "A case study of Hilton Environmental Reporting as a tool of corporate social responsibility", *Tourism Review International*, Vol. 11, Nº 2, pp. 115-131.

- Bohdanowicz, P. y Zientara, P. (2008): "Corporate social responsibility in hospitality: Issues and implications. A Case Study of Scandic", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 8, Nº 4, pp. 271-293.
- Bohdanowicz, P. y Zientara, P. (2009): "Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees", *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 9 Nº 2, pp.147-158.
- 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, enero-junio, pp. 123-140
- Borger, F. y Kruglianskas, I. (2006): "Corporate social responsibility and environmental and technological innovation performance: case studies of Brazilian companies", *International Journal of Technology Policy and Management*, Vol. 6, Nº 4, pp. 399.
- Borjas, C. (2007): "Responsabilidad Social Empresarial y Desempeño Financiero: un Enfoque Estratégico", *Revista de Ciencias Empresariales y Economía*, Año 6, pp. 137-146.
- Borraz, J. y Fuentelsaz, L. (2005): "La Gestión del Ciclo de Vida de las Capacidades: Un Análisis para el Caso de la Reputación", *IV Iberoamerican Academy of Management*, 8-11 diciembre, Lisboa.
- Bowen, H.P. y Wiersema, M.F. (1999): "Matching Method to paradigm in strategy research: Limitations of Cross-sectional Analysis and Some Methodological Alternatives", *Strategic Management*, Vol. 20, pp. 625-636.
- Bowen, H.R.(1953): *Social Responsibilities of the businessman*, New Yourk: Harper & Row.
- Bowie, N. (1988): "The moral obligations of multinational corporations", en Steven Luper-Foy (Ed.): *Problems of international justice*, pp. 97-113, Boulder, CO, Westview Press.
- Bowman, E.H. y Haire, M. (1975): "Strategic posture toward corporate social responsibility", *California Management Review*, Vol. 18, Nº 2, pp. 49-58.
- Boxenbaum, E. (2006): Corporate social responsibility as institutional hybrids, *Journal of Business Strategies*, Vol. 23, Nº 1, pp. 45-63.
- Bramwell, B. y Lane, B. (1993): "Sustainable Tourism: an evolving global approach", *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 1, Nº 1, pp 1-12.

- Brenner, S.N. (1993): "The Stakeholder Theory of the Firm and Organizational Decision Making: Some Propositions and a Model", *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society*, pp. 205-210.
- Brenner, S.N. (1995): "Stakeholder Theory of the Firm its consistency with Current Management Techniques", en *Understanding Stakeholder Thinking*, eds. Juha Nasi, pp. 19-32, LSR Publications, Jyväskylä, Finland.
- Brenner, S.N. y Cochran, P. (1991): "A Stakeholder Theory of the Firm: Implications for Business and Society Theory and Research", *Proceedings of the International Society for Business and Society*, pp. 449-467
- Brenner, S.N., y Molander, E.A. (1977): "Is the Ethics of Business Changing?", *Harvard Business Review*, Vol. 55, pp. 57-71.
- Brown, T.J. y Dacin, P.A. (1997): "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses", *Journal of Marketing*, Vol. 61, Nº 1, pp. 68-84.
- Brummer, J.J. (1991): *Corporate responsibility and legitimacy: an interdisciplinary analysis*, Greenwood Press, New York.
- Burke, W. W. (1988): *Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo*. Estados Unidos de América: Adisson-Wesler Iberoamericana
- Buysee, K. & Verbeke, A. (2003): Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Nº 3, pp. 453-470.
- Caballero, G. (2002): "Los grupos de interés como ventaja de la organización", *XVI Congreso Nacional y XII Congreso Hispano-Francés (AEDEM)*, Alicante, 5,6 y 7 de Junio.
- Cabrera Suárez, M.K. (1998): *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Cai, Z. y Wheale, P. (2004): "Creating Sustainable Corporate Value: A Case Study of Stakeholder Relationship Management in China", *Business and Society Review*, Vol. 109, Nº 4, pp. 507-548.
- Caldwell, C. y Karri, R. (2005): "Organizational governance and ethical systems: a covenantal approach to building trust", *Journal of Business Ethics*, Vol. 58, Nº 1-3, pp. 249.

- Callado, F. J. y Utrero, N. (2007): "Do Investors React to Environmental Friendly News? An Analysis for Spanish Capital Market", *Journal of Corporate Ownership and Control* (próxima publicación).
- Callon, M.; Courtial, J. P. y Penan, H. (1993): *Cienciometría. La medición de la actividad científica: de la bibliometría a la vigilancia tecnológica*, Trea, Gijón.
- Cambra, J. J. (2004): *Análisis de las relaciones proveedor cliente en el contexto de los mercados industriales: un estudio empírico en las denominaciones de origen (D. O.) vinícolas de Aragón*, Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza, Zaragoza.
- Cannon, T. (1994): "An historical perspective", *Corporate Responsibility*, Cannon, T (ed.) Pearson: London, pp. 7-31.
- Carroll, A. B. (2008): A history of corporate social responsibility: Concepts and Practices, *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Crane, A, A McWilliams, D, Matten, J Moon and D S Siegel (eds.). Oxford University Press: Oxford, pp. 19-46.
- Carroll, A. B. (1999): "Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, Vol. 38, Nº 3, pp. 268-295.
- Carroll, A. B. (2000): "A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement", *Business & Society*, Vol. 39, Nº 4, pp. 466-479.
- Carroll, A. B. (2004): "Managing Ethically With Global Stakeholders: A Present and Future Challenge", *Academy of Management Executive*, Vol. 18, Nº 2, pp. 114-120.
- Carroll, A.B. (1979): "A Three Dimensional-Dimensional Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*", Vol. 4, Nº 4, pp. 497-505.
- Carroll, A.B. (1979): "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". *Academy of Management Review*, Vol. 4, Nº. 4, pp. 497-505.
- Carroll, A.B. (1979): "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, Nº 4, pp.497-505.
- Carroll, A.B. (1983): "Corporate social responsibility: Will industry respond to cut-backs in social program funding?", *Vital Speeches of the day*, Vol. 49, pp. 604-608.
- Carroll, A.B. (1989): *Business and Society*, Cincinnati, South-Western.
- Carroll, A.B. (1991): "The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Towards the Moral Management of Organisational Stakeholders", *Business Horizons*, Vol. 34, Nº 4, pp. 39-48.

- Carroll, A.B. (1993): *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Carroll, A.B. (1998): "The four faces of corporate citizenship", *Business & Society Review*, Vol. 100/101, pp.1-7.
- Carroll, A.B. (1999): "Corporate Social Responsibility. Evolution of a denitional construct", *Business & Society*, Vol. 38, Nº 3, pp. 268-295.
- Carvalho, H.M. (1993): "Padroes de sustentabilidade: Uma medida para o desenvolvimento sustentável", Curitiba, Septiembre, pp. 26, Mimeo.
- Castillo, A.M. (1988): "Aproximación metodológica al contenido de la responsabilidad social de la empresa", *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, Nº 19, junio.
- Castillo, A.M. (2001). *El resurgir de la responsabilidad social de la empresa en los umbrales del siglo XXI*. Málaga: Universidad de Málaga. Disponible en [http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/pdf/098-ACA_Ana-Maria Castillo-Clavero_Spain_011227_es.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/pdf/098-ACA_Ana-Maria_Castillo-Clavero_Spain_011227_es.pdf)
- Castillo, A.M. (2002): "El resurgir de la responsabilidad social de la empresa en Europa: El Libro Verde", *Noticias de la economía pública social y cooperativa*, Vol. 35, pp. 40-45.
- Castka, P.; M. Balzarova, C. Bamber y J. Sharp (2004): "How Can SMEs Effectively Implement the CSR Agenda: A UK Case Study Perspective", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 11, pp. 140-149.
- Ceballos, C. y Ruiz, A. (2005): "La investigación universitaria española sobre dirección de organizaciones de servicios en el periodo 1996-2002: Especial consideración a la Dirección de Operaciones", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.11, Nº 2, pp. 59-79.
- Cepeda, G. (2006): "La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 29, pp.57-82.
- Céspedes, J. y de Burgos, J. (2001): "La multidimensionalidad de la gestión ambiental en los servicios. Un análisis empírico de la industria hotelera". XI Congreso Nacional de ACEDE. Zaragoza, 16-18 de septiembre. http://www.acede.f2i.org/index_archivos/CDZaragoza/TRABAJOS/MAM-BIE3C.PDF

- Cetindamar, D.; Husoy, K. (2007) "Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of The United Nations Global Compact", *Journal of Business Ethics*, Nº 76, pp. 163-176.
- Chan, W.W. y Lam, J.C. (2003): "Energy-saving supporting tourism sustainability: a case study of hotel swimming pool heat pump", *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 11, Nº 1, pp. 74-83.
- Chand, M. (2006): "The Relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance: Industry Type as a Boundary Condition"
- Chaudhri, V. (2006): "Organising Global CSR: A case study of Hewlett-Packard's e-inclusion initiative", *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 23, pp. 39-51.
- Chávez, E. (2004): Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero, Tesis doctoral, Universidad de Sevilla.
- Chávez, E. y Ruiz, A. (2004): "El estado de la investigación y difusión académica acerca del Yield Management", XIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Cientifica. Ponta Delgada, Portugal.
- Chetty S. (1996): "The case study method for research in small- and médium – sized firms", *International Small Business Journal*, Vol. 5, octubre-diciembre.
- Choi, J.S. y Kwak Y.M. (2010): "An empirical analysis on the relation between corporate environmental performance and discretionary environmental disclosure using stand-alone environmental reports or supplementary web disclosures", *DAEHAN Journal of Business*, Vol. 23, Nº 1, pp. 545-573.
- Clark, S. (2006): "Corporate social responsibility: A marketing tool for major hotel brands", *HSMIAI Marketing Review*, Vol. 23, Nº 1, pp. 42-45.
- Clarkson, M.B.E (1995): "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, Nº1, pp. 92-117.
- Clarkson, M.B.E. (1991): "Defining, Evaluating and Managing Corporate Social Performance: a Stakeholder Management Model" In Post J.E. (ed) *Research in Corporate Social Performance and Policy*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Claver Cortés, E., Molina Azorín, J.F. y Pereira Moliner, J. (2006): *Grupos estratégicos y su influencia sobre el desempeño en el sector hotelero*. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., Madrid

- Claver, E. y Molina, J.F. (2000): "Medio ambiente, estrategia empresarial y competitividad", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, Nº 1, pp. 119-138.
- Clemens, B. y Gallagher, S. (2003): "Stakeholders for Environmental Strategies: The Case of the Emerging Industry in Radioactive Scrap Metal Treatment", en J. Andriof, S. Waddock, B. Husted y S. Rahman [ed.]: *Unfolding Stakeholder Thinking 2*, pp. 128-144. Greenleaf.
- Cludts, S. (1999): "Organization theory and the ethics of participation", *Journal of Business Ethics, Dordrecht*, Vol. 21, Nº 2, pp. 157-171.
- Cochran, P.L. y Wood, R.A. (1984): "Corporate social responsibility and financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, Nº 1, pp. 42-56.
- Cochran, P.L. y Wood, R.A. (1984): "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, Nº 1, pp.42-56.
- Coelho, P.R.P.; McClure, J.E. y Spry, J.A. (2003): "The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique", *Mid-American Journal of Business*, Vol.18, Nº 1, pp. 15-24.
- Cohen, B. (2007): "Journal Ratings and Footprints: A North American Perspective of Organizations and the Natural Environment Journal Quality", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 16, pp. 64-74.
- Coller, X. (2000): "Estudio de casos, Centro de Investigaciones Sociológicas", *Colección Cuadernos Metodológicos*, Nº 30.
- Collins, E., Kearings, K. y Roper, J. (2005): "The risks in relying on stakeholder engagement for the achievement of sustainability", *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, Vol. 9, Nº 1, pp. 1-19.
- Collins, E.; Kearings, K. y Roper, J. (2005): "The Risks in Relying on Stakeholder Engagement for the Achievement of Sustainability", *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, Vol. 9, Nº 1, pp. 1-19
- Comisión Europea (2001): *Promoting a European framework for corporate social responsibility - Green Paper*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities, COM (2001) 366.
- Comisión Europea (2002): *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*, Bruselas, Com 2002.

- Comisión Mundial del Medio Ambiente (1987): *Nuestro futuro común. Informe Brundtland*, Alianza. Madrid.
- Cooper, H. (1984): *The integrative research review*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Cornell, B. y Shapiro, A. C. (1987): "Corporate Stakeholders and Corporate Finance", *Financial Management*, Vol.16, Nº 1, pp. 5-14.
- Cornell, B., y Shapiro, A.C. (1987): "Corporate Stakeholders and Corporate Finance", *Financial Management* Vol. 16, pp. 5-14.
- Crawford, R.L. y Gram, H.A. (1978): "Social responsibility as interorganizational transaction", *Academy of Management Review*, Vol. 2, Nº 4, pp. 880-888.
- Currie, R. R., Seaton, S. y Wesley, F. (2009): "Determining stakeholders for feasibility analysis", *Annals of Tourism Research*, Vol. 36, pp. 41-63.
- Dahlsrud, A. (2008): "How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management", Vol. 15, pp. 1-13.
- Davis, K. (1960): "Can business afford to ignore corporate social responsibilities?" *California Management Review*, Vol.2, pp.70-76.
- Davis, K. (1960): "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, Vol. 2, pp. 70-76.
- Davis, K. (1967): "Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?", *Business Horizons*, Vol. 10, pp. 45-50.
- Davis, K. (1973): "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management Journal*, Vol. 16, pp. 312-322.
- Davis, K. y Blomstrom, R. L. (1966): *Business and its environment*, New York: McGraw-Hill.
- Davis, L. (1973): "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management Journal*, Vol. 16, pp. 312-322.
- De Bakker, F.G.A.; Groenewegen, P. y De Hond, F. (2006): "A research note on the use of bibliometrics to review the corporate social responsibility and corporate social performance literature", *Business & Society*, Vol. 45, Nº 1, pp. 7-19.
- De Bakker, F.G.A.; Groenewegen, P.; De Hond, F. (2005): "A bibliometric Analysis of 30 years to research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance", *Business & Society*, Vol 44, Nº 3, pp.283-317.

- De la Cuesta González, M. y Valor Martínez, C. (2003): "Responsabilidad social de la empresa: Concepto, medición y desarrollo en España", *Boletín Económico de ICE*, Nº 2755, pp. 7-19
- De Quevedo, E. (2003): *Reputación y Creación de Valor. Una Relación Circular*, 1ª ed., Paraninfo, Madrid.
- De Quevedo, E.; De La Fuente, J. M. y Delgado, J. B. (2005): "Reputación Corporativa y Creación de Valor. Marco Teórico de Una Relación Circular", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, Nº 2, pp. 81-97.
- Declaración de la Haya sobre Turismo. Disponible en la web:<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/turismo/2003/documentosinternacionales/OMT/DeclaracionLA%20HAYA.doc>.
- Deegan, C. (2002): "The Legitimising Effects of Social and Environmental Disclosures - A Theoretical Foundation", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15, Nº 3, pp. 282-311.
- Deegan, C. y Unerman, J. (2006): *Financial accounting theory: European edition*, MacGraw.Hill, Maidenhead.
- Deery, M; Jago, L. y Stewart, M. (2007): "Corporate social responsibility within the hospitality industry", *Tourism Review International*, Vol. 11, Nº2, pp. 107-114.
- Delgado García, J.B. y Sáiz Bárcena, L. (2000): "El sector turístico español", *Dirección Estratégica*, Ed. G. Johnson y K. Scholes, Prentice Hall, Madrid, pp. 527-547.
- Dentchev, N. A. (2004): "Corporate social performance as a business strategy", *Journal of Business Ethics*, Nº 55, pp. 397-412.
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S., (1994): *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Diez, F., Medrano, M. y Diez de Castro, E. (2008): "Los grupos de interés y la presión medioambiental", *Cuadernos de Gestión*, Vol. 8, Nº 2, pp. 81-96.
- Dobers (2009): "CSR: Management and Methods". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Nº 16, pp. 187.
- Dobers, P. (1996): "Legislation-induced bubble markets. Driving forces of air pollution control technology in the area of waste incineration", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 12, Nº 3, pp. 255-273.
- Dobers, P. (1997): "Strategies for environmental control. A comparison between regulation and centralized control in Germany and reforms leading to

- decentralized control in Sweden", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 6, Nº 1, pp. 34-45.
- Dodds, R. y Kuehnel, J. (2010): "CSR among Canadian mass tour operators: good awareness but little action", *International Journal Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, Nº 2, pp. 221-224.
- Doh, J.P. y Guay, T.R. (2006): "Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional stakeholder perspective", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, Nº 1, pp. 47-73.
- Donaldson T. y Preston L.E. (1995): "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications", *The Academy of Management Review*, Vol. 20, Nº 1, pp. 65-91.
- Donaldson, T. (1999): "Making stakeholder theory whole", *Academy of Management Review*, Vol. 24, pp. 237-241.
- Donaldson, T. y Dunfee, T. (1994): "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, Vol.19, pp. 252-284.
- Donaldson, T. y Dunfee, T.W (1999): *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics* (Harvard Business School Press, Boston).
- Dowling, J. (1988): "Measuring corporate image", *Journal of Business Research*, Vol. 17, pp. 27-34.
- Drews, M. (2010): "Measuring the business and societal benefits of corporate responsibility", *Corporate Governance*, Vol. 10, Nº 4, pp.421.
- Drucker, P.f. (1984): "The new meaning of corporate social responsibility", *California Management Review*, Vol. 26, pp. 53-63.
- Dubbink, W. y Van der Putten, F.P. (2008): "Is competition law an impediment to CSR?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, Nº 3, pp. 381-406. Vol. 2, pp. 275-295.
- Eells, R. y Walton, C. (1974): *Conceptual foundations of business*. 3ª edición. Burr ridge, IL: Irwin.
- Eilbert, H. y Parket, I.R. (1973): "The current status of corporate social responsibility", *Business Horizons*, Vol. 16, pp. 5-14.
- Eisenhardt, K. M. (1989): "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº 4, pp. 532-550.

- Eisenhardt, K. M. y Bourgeois, L. (1988): "Politics of strategic decision making in high velocity environments: toward a mid-range theory" *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 737-770.
- Eisenhardt, K.M. y Graebner, M.E. (2007): "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, Vol. 5, Nº 1, pp. 25-32.
- Elbing, A.O. Jr (1970): "The value issue of business: The responsibility of the businessman", *Academy of Management Journal*, Vol. 13, Nº 1, pp. 79-89.
- Elkington, J (1997): "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business", *Capstone Publishing*, Oxford, hardback 1997
- Enquist, B., Johnson, M. y Skalén, P. (2006): "Adoption of corporate social responsibility - incorporating a stakeholder perspective", *Qualitative Research in Accounting and Management*, Vol. 3, Nº 3, pp. 118.
- Epstein, E.M. (1987): "The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness", *California Management Review*, Vol. 29, pp. 99-114.
- Estudio Sectores de DBK. Establecimientos Hoteleros (2011). Información disponible en www.dbk.es
- Evan, W.M. y Freeman, R.E. (1979): "A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism", en Beauchamp T.L. y Bowie N.E., *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey. Ediciones posteriores, 1988, 2004.
- Evans, W.M. y Freeman, R.E. (1988): "A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism". In *Ethical Theory and Business*, T. Beauchamp y N. Bowie (Eds.) Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Exceltur (2003): *Acción social en la empresa turística*. www.exceltur.org
- Feldman, S.J.; Soyka, P. A. y Ameer, P.G. (1997): "Does Improving A Firm's Environmental Management System and Environmental Performance Result in a Higher Stock Price?", *The Journal of Investing*, Vol. 6, Nº 4, pp. 87-97.
- Fernández, J.L. (1994): *Ética para empresarios y directivos*, Esic Editorial, Madrid.
- Fernando, M. (2007): "Corporate Social Responsibility in the Wake of Asian Tsunami: A comparative case study of two Sri Lankan Companies", *European Management Journal*, Vol. 25, Nº 1, pp. 1.

- Ferrell, O.C., Fraedrich, J., y Ferrell, L. (2000): *Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases*, Houghton Mifflin Co, Boston.
- Fisher, K.; Geenen, J.; Jurcevic, M; McClintock, K. y Davis, G. (2009): "Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs", *Business Ethics*, Oxford, Vol. 18, Nº 1, pp. 66.
- Fitch, H. G. (1976): "Achieving corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, Vol. 1, pp. 38-46.
- Flagestad, A. y Hope, C. A. (2001): "Strategic success in winter sports destinations; a sustainable value creation perspective", *Tourism Management*, Vol. 22, pp. 445-461.
- Flyvbjerg, B. (2006): "Five Misunderstandings About Case-Study Research." *Qualitative Inquiry*, Vol. 12, Nº 2, pp. 219-245.
- Fombrun, C. J. y Shanley, M. (1990): "What's in a Name?: Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, Nº 2, pp. 233-258.
- Fong, C. (2002): *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Font, A., Llop, C. y Bernardó, J. (2007): *The explosion of the city: territorial transformations in the South Europe urban regions*. Ed. Antonio Font. Publicación Barcelona: Ministerio de Vivienda: Col·legi Oficial d'Arquitectes de Catalunya.
- Foran T. (2001): *Corporate Social Responsibility at Nine Multinational Electronics Firms in Thailand: a Preliminary Analysis*, report to the California Global Corporate Accountability Project. Nautilus Institute for Security and Sustainable Development: Berkeley, CA.
- Forética (2011): *Informe Forética 2011. Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*. En http://www.foretica.org/biblioteca/informes-foretica/cat_view/107-informes-foretica?view=docman&lang=es
- Franceschet, M. (2010): "A comparison of bibliometric indicators for computer science scholars and journals on Web of Science and Google Scholar", *Scientometrics*, Vol. 83, pp. 243-258.

- Franklin, D. (2008): "Just good business", *Economist*, Vol. 8563, pp. 3-22.
- Frederick, W. C. *et al.* (1992): *Business and Society*, New York: McGraw-Hill.
- Frederick, W.C. (1960): "The growing concern over business responsibility", *California Management Review*, Vol. 2, pp. 38-46.
- Freeman, R. E. (1994): "The politics of stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, Nº 4, pp. 409-421.
- Freeman, R. E. y Evan, W. (1990): "Corporate governance: A stakeholder interpretation", *The Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, Nº 4, pp. 337-359.
- Freeman, R. y Gilbert, D., Jr. (1987): "Managing stakeholder relations", en Prakash, S.; Falbe, C., ed., *Business and society: dimensions of conflict and cooperation*, Lexington Books, Toronto, Canada. pp. 397-422.
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. New York: Basic Books.
- Freeman, R.E. y Reed, D. (1983): "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, Vol. 25, Nº 3, pp. 88-106.
- Freeman, R.E., Wicks, A. y Parmar, B. (2004): "Stakeholder theory and the corporate objective revisited", *Organization Science*, Vol. 15, Nº 3, pp. 364-369.
- Friedman, M. (1962): *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970) *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. New York. The New York Times Company.
- Frooman, J. (1999): "Stakeholder Influence Strategies." *Academy of Management Review*, Vol. 24, Nº 2, pp. 191-205.
- Frooman, J. (1999): "Stakeholder influence strategies", *Academy of Management Review*, Vol. 24, Nº 102, pp. 191-205.
- Fuentes, F.J., Nuñez, J. y Veros, R. (2005): "Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos", *Universia Business Review*, 3º Trimestre, pp. 68-89.
- García, F.J. y Armas, Y.M. (2007): "Aproximación a la incidencia de la responsabilidad social-medioambiental en el rendimiento economic de la empresa hotelera", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, Nº 1, pp. 47-66.

- García, F.J. y Armas, Y.M. (2007): "Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26, Nº 4, pp. 824-839.
- García, K. (2004): *International corporate social responsibility: A case study*, Carleton University, Canada.
- García-Echevarría, S. (1982): *Responsabilidad social y balance social de la empresa*, Madrid: Fundación Mapfre.
- Gard McGehee, N., Wattanakamolchai, S., Perdue, R. y Onat, E. (2009): "Corporate Social Responsibility Within the U.S. Lodging Industry: an Exploratory Study", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, August 2009 Vol. 33, pp. 417-437.
- Garicano, T. (1998): "Los Distintos Modelos y Actitudes ante el Gobierno de la Empresa: Stockholders y Stakeholders", *Información Comercial Española*, nº 769, pp. 23-34.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004): "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, pp. 51-71.
- Garz, H.; Volk, C. y Gilles, M. (2002): *More gain than pain*, SRI: Sustainability pays off, WetsLB Panmure, Londres.
- George, A.L. y Bennett, A. (2004): *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, Mass, Harvard University.
- Gersick, C. (1988): "Time and transition in work teams: Toward a new model of group development", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 9-41.
- Gessa Perera, A.; González Expósito, I. y Jiménez Jiménez, M.A. (2007): Estándares de calidad medioambiental en los establecimientos hoteleros. Un análisis preliminar comparativo. XXI Congreso Anual AEDEM, Univ. Rey Juan Carlos, Madrid, Vol. 2, pp. 19
- Gessa Perera, A.; González Expósito, I. y Jiménez Jiménez, M.A. (2008): "Nuevos retos para la gestión hotelera. Modelos de referencia de calidad medioambiental". *Ecosostenible*, Nº 38, pp.39-51.
- Getz, D. y Timur, S. (2005): "Stakeholder involvement in sustainable tourism", W. Theobald (Ed.), *Global tourism* (pp. 230-247). New York: Elsevier.
- Ghobadian, A. y Gallear, D. (2001): "TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model", *Omega*, Vol. 29, Nº 4, pp. 343-359.

- Gill, A., y Williams, P. W. (2006): *Corporate responsibility and place: The case of Whistler, British Columbia*, en T. Clark, A. Gill, & R. Hartmann (Eds.), *Mountain resort planning and development in an era of globalization*. New York: Cognizant Communication.
- Glachant, M. (1994): "The setting of voluntary agreements between industry and government. Bargaining and efficiency", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 3, Nº 2, pp. 43-49.
- Gladwin, T.N., Kennelly, J.J. y Krause, T.-S. (1995): "Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research", *The Academy of Management Review*, Vol. 20, Nº 4, pp. 874-907.
- Gladwin, T.N.; Kennelly, J.J. y Krause, T. (1995): "Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research", *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 874-907.
- Godfrey, P.C. (2006): "Dialogue: a reply to bright. Virtuousness is necessary for genuineness in corporate philanthropy", *The Academy of Management Review*, Vol. 31, Nº 3, pp. 754-756.
- Golja, T. y Nižić, M. K. (2010): "Corporate social responsibility in tourism –The most popular tourism destinations in Croatia: Comparative analysis", *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 15, Nº 2, pp. 107-121.
- Gond, J.P. y Igalens, J. (2008): *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses Universitaires de France, Paris.
- González (2001): *La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de Stakeholder desde la ética discursiva*, Tesis Doctoral, Universitat Jaume I de Castellón.
- González Limón, M. (2010): "Impacto económico de los hoteles: aplicación en la ciudad de Sevilla", *PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol. 8, Nº 2, pp.319-338
- González, E. (2007): "La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa", *Veritas*, Vol. 17, Nº 2, pp. 205-224.
- González, M. y León, C.J. (2001): "The adoption of environmental innovations in the hotel industry of Gran Canaria", *Tourism Economics*, Vol. 7, Nº 2, pp. 177-190.

- Goodpaster, K.E. (1983): "The concept of corporate responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 2, pp. 1-22.
- Granda, G. y Trujillo, R. (2011): "La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones", *Economía Industrial*, Nº 381, pp. 71-76.
- Grant, R. M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol. 33, Nº 3, pp. 233-258.
- Graves, S.B. y Waddock, S.A. (1994): "Institutional owners and corporate social performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, Nº 4, pp. 1034-1046.
- Graves, S.B. y Waddock, S.A. (2000): "Stakeholder Relations in 'Built-to-last Companies'", *Business and Society Review*, Vol. 105, pp. 393-418.
- Gray R.; Dey C.; Owen D.; Evans R. y Zadek S. (1997): "Struggling with the praxis of social accounting Stakeholders, accountability, audits and procedures", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 10, Nº 3, pp. 325-364.
- Gray, R. (2002): "The Social Accounting Project and Accounting Organizations and Society", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 27, Nº 7, pp. 687-708.
- Gray, R.; Owen, D. y Adams, C. (1996): *Accounting and Accountability: Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Prentice-Hall, London.
- Greening, D.W. y Gray, B. (1994): "Testing a model of organizational response to social and political issues", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, Nº 3, pp. 467-498.
- Greenwood M. (2007): "Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Nº 74, pp. 315-327.
- Greenwood, M. R. (2001): "The Importance of Stakeholders According to Business Leaders", *Business and Society Review*, Vol. 106 Nº 1, pp. 29-49.
- GRI (2006): *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, versión G3, Global Reporting Initiative.
- GRI (2007): *Ciclo preparatorio para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI: Manual para organizaciones pequeñas y medianas*, Global Reporting Initiative.
- Griesse, M. (2007): "Caterpillar's interactions with Piracicaba, Brazil: A community-bases analysis of CSR", *Journal of Business Ethics*, Vol. 73, Nº 1, pp. 39- 52.
- Griffin, J.J. (2000): "Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century", *Business & Society*, Vol. 39, Nº 4, pp. 479-491.

- Griffin, J.J. y Mahon J.F. (1997): "The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research", *Business and Society*, Vol. 36, Nº 1, pp. 5-31.
- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, 4ª Edición, Thompson Civitas.
- Guitart Tarrés, L. (2005): *La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación: De la subcontratación táctica a la estratégica*, Tesis Doctoral dirigida por José Mª Castán Farrero, Universidad de Barcelona, Departamento de Economía y Organización de Empresas.
- Gummesson, E. (2000): *Qualitative methods in management research*, Sage Publications, London.
- Habisch, A. y Jonker, J. (2005): *Corporate Social Responsibility*, Berlin, Germany: Springer Verlag.
- Halal, W.E. (1990): "The new management: business and social institutions in the information age", *Business in the Contemporary World*, Vol.2, pp.41-54.
- Hall, D. y Brown, F. (2006): *Tourism and Welfare: Ethics, Responsibility and Sustained Well-being*. Wallingford, UK. CABI.
- Hall, J. y Vredenburg, H. (2005): "Managing Stakeholder Ambiguity", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, Nº 1, pp. 11-13.
- Hall, R. (1993): "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Nº 8, pp. 607-618.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1994): *Competing for the Future*, Harvard Business School, Boston. Edición en castellano en HAMEL, J. y PRAHALAD, C. K. *Bibliografía* 1467(1995): *Compiendo por el Futuro*, Ariel, Barcelona.
- Hamel, J. (1992): "The case method in Sociology, Introduction: New Theoretical and Methodological Issues", *Current Sociology*, Vol. 40, Nº 1, pp. 1-7
- Hamel, J., Dufour, S. y Fortin, D. (1993): *Case Study Methods*, Sage Publications, Newbury Park, California.
- Harris, R. (2007): "Perchè il dialogo è diverso", en Freeman R.E., Rusconi G. and Dorigatti M. (eds.), *Teoria degli Stakeholder* (pp. 217-223). Franco Angeli, Milano.
- Harris, S. y Sutton, R. (1986): Functions of parting ceremonias in organizatlons, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, pp. 5-30.

- Hart, S. L. (1995): "A Natural resource-based view of the firm." *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 986-1014.
- Hart, S.L. y Milstein, M.B. (2003): "Creating sustainable value", *Academy of Management Executive*, Vol. 17, Nº 2, pp. 56-67.
- Hart, S.L. y Sharma, S. (2004): "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination", *Academy of Management Executive*, Vol. 18, Nº 1, pp. 7-18.
- Hart, S.L., y Christensen, C.M. (2002): "The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid", *Sloan Management Review*, Vol. 44, Nº 1, pp. 51-56.
- Hartley, J.F. (1994): *Case studies in organizational research*, en CASSELL, C. y GILLIAN, S. (eds.): *Qualitative Methods in Organizational Research. A practical guide*, Sage, London, pp. 208-229.
- Hassan, S.S. (2000): "Determinants of market competitiveness in a environmentally sustainable tourism industry", *Journal of Travel Research*, Vol. 38, Nº 3, pp. 239-245.
- Hay, R. y E. Gray (1974): "Social Responsibilities of Business Managers", *Academy of Management Journal*, Vol. 17, Nº 1, pp. 135-143.
- Health, J. (2006): "Business ethics without stakeholders", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 16, Nº 4, pp. 533-557.
- Hediger, W. (2010): "Welfare and capital-theoretic foundations of corporate social responsibility and corporate sustainability", *Journal of Socio-Economics*, Vol. 39, Nº 4, pp. 518-526.
- Henderson, J. (2007): "Corporate Social Responsibility and Tourism: Hotel Companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean Tsunami", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26, Nº 1, pp. 228-239.
- Hendry, J. (2001): "Missing the target: Normative Stakeholder Theory and the corporate governance debate", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 11, Nº 1, pp. 159-176.
- Henriques, I. y Sadorsky, P. (1999): "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, Nº 1, pp. 87-99.
- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P. (2003): *Metodología de la Investigación*, McGraw-Hill, México.

- Herreborg Jørgensen, T. y Simonsen, G. (2002): "Prospects of a unified management system", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 9, Nº 2, pp. 91-98.
- Herremans, I. M., Akathaporn, P. y MCinnes, M. (1993): "An Investigation of Corporate Social Responsibility Reputation and Economic Performance", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 18, No. 1, pp. 587-604.
- Hill, C.W.L. y Jones, T. M. (1992): "Stakeholder- Agency Theory", *Journal of Management Studies*, Vol. 29, Nº 2, pp. 131-154.
- Hillman, A. y G. D. Keim (2001): "Shareholder value, stakeholder management and social issues", *What's the bottom line? Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 125-139.
- Hoffman, R.R. (Ed.)(1994): *The psychology of expertise: cognitive research and empirical AZ*. New York: Springer-Verlag.
- Holcomb, J. L., Upchurch, R. S. and Okumus, F. (2007): Corporate social responsibility: What are the top hotel companies reporting?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, Nº 6 pp. 461-475.
- Hopkins M. (2003): *The Planetary Bargain – CSR Matters*. Earthscan: London.
- Hopkins, M. (1998): *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*, Macmillan, London.
- Hunter, C. y Green, H. (1995): *Tourism and the Environment. A sustainable relationship?*; Routledge; London and New York.
- Huse, M. y Eide, E. (1996): "Stakeholder management and the avoidance of corporate control", *Business and Society*, Vol. 35, pp. 211-243.
- Husted, B. W. y Allen, D. B. (2004): *Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms in Spain*. Paper presentado en el Fifteenth Annual Meeting of the International Association for business and Society, 4-7 Marzo, Jackson Hole, WY, USA.
- Husted, B. W. y Allen, D. W. (2000): "Is it ethical to use ethics as a strategy", *Journal of Business Ethics*, Nº 27, pp. 21-31.
- Husted, B. y Salazar, J.J. (2006): "Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance", *Journal of Management Studies*, Vol. 42, Nº 1, pp. 75-91.
- IESE (2002): *Código de gobierno para la empresa sostenible*, Barcelona.

- Indira, M. y Siddaraju, V. G. (2009): "Do corporates have social responsibility? A case study of TVS Motor company", *IUP Journal of Corporate Governance*, Vol. 8, Nº 3-4, pp. 131-138.
- Informe de Mercado Turístico e Inversión Hotelera (2010): http://www.i-comparables.com/docs/reports/es/2010_AquirreNewman_Estudio_Mercado_Hotel_es.pdf
- Ingenbleek, P., Binnekamp, M. y Goddijn, S. (2007): "Setting standards for CSR: A comparative case study on criteria-formulating organizations", *Journal of Business Research*, Vol. 60, Nº 5, pp. 539.
- Ingenbleek, P.T.M. y V.M. Immink (2010) 'Managing Conflicting Stakeholder Interests: An Exploratory Case Analysis of the Formulation of Corporate Social Responsibility Standards in the Netherlands', *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 29, Nº 1, pp. 52-65.
- Ingwesen, P. (2000): "The international visibility and citation impact of scandinavian research articles in selected social sciences fields: the decay of a myth", *Sciencometrics*, Vol. 49, Nº 1, pp. 39-62.
- Instituto de Estudios Turísticos (2010): *Balance del Turismo Año 2009*.
- Jackson P. y Hawker B. (2001): *Is Corporate Social Responsibility Here to Stay?* <http://www.cdforum.com/research/icsrhts.doc>
- Jamali, D. y Mirshak, R. (2007): "Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context", *Journal of Business Ethics*, Vol. 72, Nº 3, pp. 243 – 262.
- Jauregui Atondo, R. (2009): "Reputación corporativa, RSC, sostenibilidad, acción social: ¿De qué hablamos?", *Cuadernos de comunicación e innovación*, Nº 79, pp. 66-74
- Jawahar, I. M. y McLaughlin, G. L. (2001): "Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life-cycle approach", *Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 397-414.
- Jenkins, H. (2006): "Small business champions for corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, Nº 3, pp. 241-256.
- Jenkins, H. y Yakovleva, N. (2006): "Corporate social responsibility in the mining industry: exploring trends in social and environmental disclosure", *Journal of Cleaner Production*, Vol.14, Nº 3-4, pp. 271-284.

- Jensen, M. (2002): "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *Business Ethics Quarterly*, Nº 12, pp. 235-256.
- Jensen, M.C. (2000). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. En: Beer, M. and Nohria, N. (ed). *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jensen, M.C. (2002): "Value maximization, Stakeholder Theory and the corporate objective function", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, Nº 2, pp. 235-247.
- Jhonson, G. y Scholes, K. (2001): *Dirección Estratégica*, Madrid: Prentice Hall.
- Jiménez Montañés, M.A. (2008): "Tendencia de la responsabilidad social empresarial a la excelencia corporativa", *Pecunia*, Vol. 6, pp. 107-129.
- Jiménez, J.J. y Paternostro, S. (2010): "La participación de los grupos de interés como instrumento de responsabilidad social corporativa. El caso de las pequeñas y medianas empresas familiares", *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, Vol. 2, pp. 7-34.
- Jogaratnam, G.; McCleary, K.W.; Mena, M.M., y Yoo, J.J.E. (2005): "An analysis of hospitality and tourism research: Institutional Contributions", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 29, Nº 3, pp. 356-371.
- Johnson, R.A. y Greening, D.W. (1999): "The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, Nº 5, pp. 564-576.
- Jones, P.; Comfort, D. y Hillier, D. (2006): "Reporting and reflecting on corporate social responsibility in the hospitality industry: A case study of pub operators in the UK", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, Nº 4, pp. 329-340.
- Jones, P.; Comfort, D.; Hillier, D. y Eastwood, I. (2005): "Corporate social responsibility: a case study of the UK's leading food retailers", *British Food Journal*, Vol. 107, Nº 6, pp. 423-435
- Jones, T. (1980): "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*. Berkeley Vol. 22, Iss. 3; pg. 59
- Jones, T. y Wicks, A. (1999): "Convergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, Vol. 24, pp. 206-221.
- Jones, T.M. (1980). "Corporate social responsibility revisited, redefined", *California Management Review*, Vol. 22, Nº 3, pp. 59-67.

- Jones, T.M. (1995): "Instrumental Stakeholder Theory- A synthesis of ethics and economics", *Academy of Management Review*, Vol, 20, Nº 2, pp. 404-437.
- Jones, T.M. y Wicks, A.C. (1999): "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, Vol. 24, Nº 2, pp. 206-221.
- Jonhson, H.L. (1971). "Business in contemporary society: Framework and issues. Belmont, CA: Wadsworth", *Journal of Business Ethics*, Vol. 75, pp. 1-23.
- Joyner, BE y Payne, D. (2002): "Evolution and Implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, pp. 297-311.
- Kakabadse, N. y Rozuel, C. (2006): "The Meaning of corporate Social Responsibility in a Local French Hospital: A Case Study", *Society and Business*, Vol. 1, Nº 1, pp.77-96.
- Kakabadse, N.K.; Rozuel, C. y Lee-Davies, L. (2005): "Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review", *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 1, Nº 4, pp. 277-302.
- Kaku, R. (1997): *The Path of Kyosei*. In: Harvard Business Review on Corporate Responsibility (2003). Boston: Harvard Business School Press.
- Kamoche, K. N. (2006): "Managing People in Turbulent Economic Times: A Knowledge-Creation and Appropriation Perspective", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 44, Nº 1, p. 25.
- Kang, K. H.; Lee, S. y Huh, C. (2010): "Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, Nº1, pp. 72-82.
- Kasim, A. (2006): "The need for business environmental and social responsibility in the tourism industry", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 7, Nº 1, pp. 1-22.
- Katsoulakos, T. y Katsoulacos, Y. (2007): "Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework", *Corporate Governance*, Vol. 7, Nº 4, pp.355-369.

- Keating, P. (1995): "A framework for classifying and evaluating the theoretical contributions of case research in management accounting", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 5, pp. 66-86.
- Kilcullen, M. y Kooistra, J. O. (1999): "At least do no harm: Sources on the changing role of business ethics and corporate social responsibility", *Reference Services Review*, Vol. 27, Nº 2, pp. 158-178.
- King, N. (1994): The Qualitative Research Interview, en Cassell C. y Gillian (Eds.): *Qualitative Methods in Organizational Research, A practical guide*, Sage. London.
- Klassen R.D. y Whybark, D.C. (1999): "The impact of environmental technologies on manufacturing performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, Nº 6, pp. 599-615.
- Klassen, R.D. y MacLaughlin, C.P. (1996): "The impact of environmental management on firm performance", *Management Science*, Vol. 42, Nº8; pp. 1199-1214.
- Kochan, T. A. y S. A. Rubinstein (2000): "Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership", *Organization Science*, Vol. 11, Nº 4, pp. 367-386.
- Kochan, T.A. y Rubinstein, S.A. (2000): "Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn Partnership", *Organization Science*, Vol. 11, nº 4, pp. 367-386.
- Kolluru, R. (1994): *Environmental strategies handbook: a guide to effective policies and practices*, McGraw-Hill, New York.
- Kotter, J.P. y Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press, New York.
- Kreiner, P. y Bambri, A. (1991): "Influence and information in organization-stakeholder relationships", En J. E. Post (Ed.), *Research in corporate social performance and policy*, Vol.12, pp. 3-36, Greenwich, CT: JAI Press
- Krick, T.; Forstater, M.; Managhan, P. y Sillanpää, M. (2005): *De las palabras a la acción. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. El compromiso con los stakeholders*, AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc.
- Kuhn, T.S. (1986): *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, Madrid.
- La Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial. Disponible en la web: <http://www.congreso.gob.pe/comisiones/1999/turismo/misc01.htm>

- Lafferty, B.A. y Goldsmith, R.E. (2005): "Cause-brand alliances: does the cause help the brand or does the brand help the cause?", *Journal of Business Research*, Vol. 58, Nº 4, pp. 423-429.
- Lamberti, L. y Lettieri, E. (2009): "CSR practices and corporate strategy: Evidence from a longitudinal case study", *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, Nº 2, pp. 153.
- Landon, S. y Smith, C. E. (1997): "The Use of Quality and Reputation Indicators by Consumers: The Case of Bordeaux Wine", *Journal of Consumer Policy*, Vol. 20, Nº 3, pp. 289-323.
- Langtry, B. (1994): "Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, Nº 4, pp. 431-443.
- Lantos, G.P. (2001): "The boundaries of strategic corporate social responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, Nº 7, pp. 595-630.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967): *Organization and Environment*, Harvard University Press, Cambridge.
- Lea R. (2002): *Corporate Social Responsibility*, Institute of Directors (IoD) member opinion survey. IoD: London.
http://www.epolitix.com/data/companies/images/Companies/Institute-of-Directors/CSR_Report.pdf [23 June 2003].
- Lea, D. (1999): "Corporate and public responsibility, stakeholder theory and the developing world", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 2, pp. 151-162.
- Lee, G. (2007): *Understanding the Advanced Manufacturing Industry's e-Marketplace Stakeholder Requirements: A Case Study of the Australian Tooling Industry*. Conference paper presented at the Australian and New Zealand Marketing Academy 2007 Conference. Dunedin.
- Lee, S. y Park, S.Y. (2009): "Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, Nº 1, pp. 105-112.
- Leonard, D. y McAdam, R. (2001): "Grounded theory methodology and practitioner reflexivity in TQM research", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, pp. 180-194.
- Leonard-Barton, D. (1990): "A Dual Methodology for Case Studies: Synergetic Use of Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites", *Organization Science*, Nº 1, pp. 248-266.

- Lev, B. I.; Petrovits, C. y Radhakrishnan, S. (2008): Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=920502>.
- Lewis, L. y Unerman, J. (1999): "Ethical relativism: A reason for differences in corporate social reporting?", *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 10, Nº 4, pp. 521-547.
- Lim, S. y Philips, J. (2008): "Embedding CSR values: The global footwear industry's evolving governance structure", *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, Nº 1, pp. 143-156.
- Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales <http://www.comercio.mityc.es/es-ES/PDF/legislacion/TextoDIRECTRICES.pdf>
- Linnanen, L. y Panapanaan, V.M. (2002): *Roadmapping CSR in Finnish companies*. Helsinki: Helsinki University of Technology.
- Litz, R. (1996): "A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, Nº12; pp. 1355.
- Livesey, S. M. y K. Kearins (2002): "Transparent and Caring Corporations? A Study of Sustainability Reports by The Body Shop and Royal Dutch/Shell", *Organization & Environment*, Vol. 15, Nº 3, pp. 233-258.
- Lizcano, J.L. y Nieto, P. (2006b): *La semántica de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: AECA.
- Lockett, A.; Moon, J. y Visser, W. (2006): "Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence"; *Journal of Management Studies*, Vol. 43, Nº 1, pp. 115-136.
- López, M.C. y Serrano, A.M. (2002): "La influencia de la localización y la categoría en la calidad del servicio hotelero: un análisis en Cantabria", *Papers de Turisme*, Nº31-32, pp. 138-159.
- Lozano, J.M. (2006): "De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible" (ERS), *Papeles de Economía Española*, nº 18, pp. 40-62.
- Luoma, P. y Goodstein, J. (1999): "Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, Nº 5, pp. 553-563.

- Lyon, D. (2007): *Financial performance: the motivation behind corporate social responsibility reporting*. Honours thesis, University of Otago (Accountancy and Business Law).
- Maanen, J.; Dabbs, J. y Faulkner, R. (1982): *Varieties of Qualitative Research*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Maccarrone, P. (2009): "Factors influencing the attitude towards corporate social responsibility: some empirical evidence from Italy", *Corporate Governance*, Bradford, Vol. 9, Nº 2, p. 103.
- Mahon, J. F. y McGovan, R. A. (1998): "Modeling industry political dynamics", *Business & Society*, Vol. 37, Nº 4, pp. 390-413.
- Maignan I. y Ralston, D.A. (2002): "Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses self presentations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, Nº 3, pp. 497-514.
- Maignan, I. (2001): "Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A crosscultural comparison". *Journal of Business Ethics*, Vol. 30, Nº 1, pp. 57-72.
- Maignan, I. et al, (2002): "Managing Socially Responsible Buying: How to Integrate Noneconomic Criteria into the Purchasing", *Process'European Management Journal*, Vol. 20, Nº 6, pp. 641-648.
- Malan, D. (2005): "Corporate citizens, colonialists, tourists or activists? Ethical challenges facing South African corporations in Africa", *The Journal of Corporate Citizenship*, Nº 18, pp. 49-60.
- Manne, H.G. y Wallich, H.C. (1972): *The modern corporation and social responsibility*. Washington, DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Marcoux, A. (2003): "A fiduciary argument against Stakeholder Theory", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, Nº 1, pp. 1-24.
- Marens, R. y Wicks, A. (1999): "Getting real: Stakeholder theory, managerial practice, and the general irrelevance of fiduciary duties owed to shareholders", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 9, Nº 2, pp. 273-293.
- Margolis, J. y Walsh J. (2003): Misery loves company: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, pp. 268-305.
- Marín Rives, L. y Rubio Bañon, A. (2008): "¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de responsabilidad social corporativa en pyme", *Tribuna de Economía*, ICE Nº 842, pp 177-193

- Marsden C. (2001): The Role of Public Authorities in Corporate Social Responsibility. <http://www.alter.be/socialresponsibility/people/marchri/en/displayPerson> [23 June 2003].
- Martín, G. y Navas, J. E. (2006): "La importancia de la Reputación Empresarial en la Obtención de Ventajas Competitivas Sostenibles", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, Nº 3, pp. 29-39.
- Martín, I. y Peláez, A. (2005): "Sostenibilidad corporativa: ¿tiene que ser tan complicado? Estudio empírico de los indicadores del Dow Jones Sustainability Index en las empresas turísticas de Puerto Vallarta", XV Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica: "Cities in competition", Notes on strategy, planning and internationalization. Sevilla, 2-4 febrero, pp. 687-703.
- Martínez Carazo, P.C. (2006): "El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica", *Pensamiento y Gestión*, Nº 20, pp. 165-193
- Martínez León, I.M. y Olmedo Cifuentes, I. (2009): "La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, Nº 2, pp. 127-142.
- Mathis, A. (2007): "Corporate Social Responsibility and Policy Making: What Role Does Communication Play?", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 16, pp. 366-385.
- Matten, D. y Crane, A. (2005): "Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization", *Academy of Management Review*, Vol. 30, Nº 1, pp. 166-179.
- Maxwell, J.A. (1996): *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- 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.
- McGee, J. (1998). "Commentary on 'Corporate Strategies and Environmental Regulations: An Organizing Framework'", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Nº 4, pp. 377-387.
- McGuire, J. (1963): *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- McGuire, J. B.; Schneeweis, T. y Branch, B. (1990): "Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance", *Journal of Management*, Vol. 16, Nº. 1, pp. 167-180.

- McGuire, J.B.; Sundgren, A. y Schneeweis, T. (1988): "Corporate Social-Responsibility and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, Nº4, pp. 854-872.
- McGuire, J.B; Sundgren, A. y Schneeweis, T. (1988): "Corporate social responsibility and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol.31, Nº 4, pp. 854-872.
- McKercher, B.; Law, R. y Lam, T. (2006): "Rating tourism and hospitality journals", *Tourism Management*, Vol. 27, pp. 1235-1252.
- McWilliams A. y Siegel D. (2000): "Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Nº 5, pp. 603-609.
- McWilliams A. y Siegel D. (2001): "Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective", *The Academy of Management Review*, Vol. 26, Nº 1, pp. 117-127.
- McWilliams, A. y Wright, P. (2006): "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, pp.1-18.
- Mears, P. y Smith, J. (1977): "The ethics of social responsibility: A discriminant analysis", *Journal of Management*, Vol. 2, Nº 2, pp. 1-5.
- Meath, M. (2006): "Taking time to care: best practices in long-term care communications", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11, Nº 4, pp. 336-352.
- Melé D. (2002) "Not Only Stakeholder Interests. The Firm Oriented toward the Common Good", in S.A. Cortright and M.J. Naughton (eds.), *Rethinking the Purpose of Business*, Notre Dame, IN, University of Notre Dame Press, 190-214.
- Melé, D. (2008): Corporate social responsibility theories. En *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Crane, A, A McWilliams, D Matten, J Moon and D S Siegel (eds.). Oxford University Press: Oxford. pp. 47-82.
- Mestres Soler, J. R. (1999): *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Ediciones Gestión 2000, 2ª ed., Barcelona, p.1.
- Miles, M. y Huberman, A. (1994): *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*, 2ª ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1986): "Relying on the Information of Interested Parties", *Rand Journal of Economics*, Vol. 17, Nº 1, pp. 18-32.

- Miller, C.S. (2005): "Southern company: A case study in corporate leadership", 3rd Conference on International Corporate Responsibility, Hong Kong Univ Sci & Technol, Hong Kong, Peoples R China, Sep 2006, Carnegie Mellon Univ, Ctr for ICR.
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Mintzberg, H. (2005): Developing theory: About the development of theory. En K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development* (pp. 355-372). Oxford, UK: Oxford University Press
- Mintzberg, H.; Simons, R. & Basu, K. (2002): "Beyond selfishness", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, Nº 1, p. 67
- Miras Rodríguez, M.M.; Carrasco Gallego, A. y Escobar Pérez, B. (2011): "Una revisión de los meta-análisis sobre responsabilidad social corporativa y rendimiento financiero", *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*. Nº 1, pp. 118-132.
- Mitchell, R.K; Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22, Nº 4, pp. 853-886.
- Moed, H.F. (2002): "The impact factors debate: The ISI's uses and limits", *Nature*, Vol. 415, pp. 731-732.
- Moffitt, M.A. (1994): "Collapsing and integrating concepts of public and image into a new theory". *Public Relations Review*, Vol. 20, Nº 2, pp. 159-170.
- Moneva, J. Rivera Lirio, J. Muñoz Torres, M. (2007): "The corporate stakeholder commitment and social and financial performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, pp 84 102.
- Montañés, P. y Olier, E. (2006): *Corporate governance intelligence*, Prentice-Hall, Madrid.
- Montiel, I. (2008): "Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate Pasts, Common Futures", *Organization & Environment*, Vol. 21, Nº 3, pp. 245-269.
- Montuschi, L. (2009): *Consideraciones respecto de la ética en los negocios, la responsabilidad social empresarial y la filantropía estratégica*, Editorial Universidad del Sema, Buenos Aires

- Moore, G. (1999): "Tinged Shareholder Theory: or What's So Special for Stakeholders", *Business Ethics: a European Review*, Vol. 8, Nº 2, pp. 117-127.
- Moore, G. (2001): "Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the UK Supermarket Industry", *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, Nº 3-4, pp. 167-180.
- Moreno Jiménez, J.J y Paternostro, S. (2010): "La participación de los grupos de interés como instrumento de responsabilidad social corporativa. El caso de las pequeñas y medianas empresas familiares", *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época, Nº 2, pp. 7-34.
- Moreno, J.A. (2004): "Responsabilidad social corporativa y competitividad: Una visión desde la empresa", *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, Nº 12, pp. 9-49.
- Muijen Heidi, H. (2004): "Corporate Social Responsibility Starts at University" *Journal of Business Ethics*, Vol. 53 Nº 1-2, pp. 235-246.
- Müller, H. (1994): "The torny parth to sustainable tourism development", *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 2, nº 3, pp. 131-136.
- Muñoz, M.J.; Rivera, J. y Moneva, J.M. (2008): "Evaluating Sustainability in Organizations: A Fuzzy Logic approach", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, pp. 829-841.
- Murillo, D. y Lozano, J.M. (2006): "SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, Nº 3, pp.227-240.
- Murphy, P. y Murphy, A. (2004): *Strategic management for tourism communities: Bridging the gap*. Clevedon: Channel View Publications.
- Murphy. P.E. (1978): "An Evolution: Corporate Social Responsiveness", *University of Michigan Business Review*, Nº 6, Vol. 30, pp. 19-25.
- Näsi, J. (1995): "What is Stakeholder Thinking? A Snapshot of Social Theory of the Firm", en *Understanding Stakeholder Thinking*, eds. Juha Nasi, pp. 19-32, LSR Publications, Jyväskylä, Finland.
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa, Teoría y Práctica*. ESIC Editorial, Madrid.
- Nicolau, J. L. (2008): "Corporate social responsibility: Worth-Creating Activities", *Annals of Tourism Research* Vol. 35, Nº 4, pp. 990-1006.

- Noland, J. y Phillips, R. (2010): "Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management", *International Journal of Management Review*, Vol. 12, Nº 1, pp. 39-49.
- Norris, M. y Oppenheim, C. (2007): "Comparing alternatives to the Web of Science for coverage of the social sciences literature", *Journal of Informetrics*, Vol. 1, Nº 2, pp. 161-169.
- O'Dwyer, B. (2003): "Conceptions of corporate social responsibility: the nature of managerial capture", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 16, Nº 4, pp. 523-557.
- O'Toole, J. (1991): "Go Good, Do Well", *California Management Review*, Vol. 33, Nº 3, pp. 9-24.
- Observatorio de la Industria Hotelera Española (2011): *Índice OHE Verano 2011*. Disponible en www.cehat.com
- Ogden, S. y R. Watson (1999): "Corporate performance and stakeholder management: Balancing shareholder and customer interests in the UK privatized water industry", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, Nº 5, pp. 526-538.
- Olcese, A.; Rodríguez, M.A. y Alfaro, J. (2008): *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa*, McGraw-Hill. Madrid.
- Oltra, V. (2003): "Hacia la gestión del conocimiento: el papel clave de la Dirección de Recursos Humanos. Una investigación empírica cualitativa", XIII Congreso ACEDE, Salamanca.
- Omran, M.; Atrill, P. y Pointon, J. (2002): "Shareholder versus stakeholders: corporate mission statement and investor returns", *Business Ethics: an European Review*, Vol. 4, Nº 11, pp. 318-326.
- Organización Mundial del Turismo (2009).Panorama del Turismo Internacional.
- Orlitzky M.; Schmidt, F.L. y Rynes, S.L. (2003): "Corporate social and financial performance: A meta-analysis", *Organizations studies*, Vol. 24, Nº 3, pp. 403-441.
- Orlitzky, M., y Benjamin, J. D. (2001): "Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review", *Business & Society*, Vol. 40, pp. 369-396.
- Orlitzky, M.; Schmidt, F.L. y Rynes, S.L. (2003): "Corporate Social and Financial Performance", *Organization Studies*, Vol. 24, Nº 3, pp. 403-433.

- Orts, E. W. y Strudler, A. (2002): "The ethical and environmental limits of stakeholders theory", *Business ethics Quarterly*, Vol. 12, Nº 2, pp. 215-233.
- Oskarsson, K y Malmborg, Fv. (2005): "Integrated management systems as a corporate response to sustainable development", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 12, Nº 3, pp. 121-128.
- O'Toole, J. (1985): *Vanguard management*. Garden City, NY: Doubleday
- Owen, D., Swift, T., Humphrey, C. y Bowerman, M. (2000): "The New Social Audits: Accountability, Managerial Capture or the Agenda of Social Champions?", *European Accounting Review*, Vol. 9, Nº 1, pp. 81-98.
- Pajunen, K. (2006): "Stakeholder Influences in Organizational Survival". *Journal of Management Studies*, Vol. 43, Nº 6, pp. 1261-1288.
- Palmer, D. (1999): "Upping the stakes: A response to John hasnas on the normative viability of the stockholder and stakeholder theories", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 9, Nº 4, pp. 699-706.
- Panapanaan, V.M.; Linnanen, L.; Karvonen, M. y Phan, V.T. (2003): "Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies", *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, Nº 2/3, pp. 133-148.
- Panwar, R.; Rinne, T.; Hansen, E. y Juslin, H. (2006): "Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry", *Forest Products Journal*, Vol. 56, Nº 2, pp. 4-2.
- Papasolomou, I., Krambia, M. y Katsiloudes, M. (2005): "Corporate social responsibility: The way forward? Maybe not! ", *European Business Review*, Vol. 17, Nº 3, pp. 263-279.
- Parent M.M y Deephouse (2007): "A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers", *Journal of Business ethics*, Vol. 75, Nº 1, pp. 1-23.
- Parsons T. (1961). An outline of the social system. In *Theories of Society*, Parsons T, Shils EA, Naegle KD, Pitts JR (eds.) Free Press: New York.
- Patton, M.Q. (1990): *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Second Edition, Sage Publications, California, USA.
- Paul, K. (2004): "Business and Society and Business Ethics Journals: A Citation and Impact Analysis", *Journal of Scholarly Publishing*, Enero, pp. 103-117.

- Pechlaner, H.; Zehrer, A.; Matzler, K. y Abfalder, D. (2004): "A Ranking of International Tourism and Hospitality Journals", *Journal of Travel Research*, Vol. 42, pp. 328-332.
- Pedrosa, C. (2009): "Modelos teóricos que nos ayudan a comprender el gobierno de las sociedades cooperativas, una apuesta por el enfoque de los stakeholders", *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, Nº 4, pp. 1-18.
- Pelozo, J. (2006): "Using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance", *California Management Review*, Vol. 48, Nº 2, pp. 51-72.
- Peña Collazos, W. (2009): "El estudio de caso como recurso metodológico apropiado a la investigación en ciencias sociales", *Revista Educación y Desarrollo Social*, Vol. 3, Nº 2.
- Perrings, C. (1991): "Ecological sustainability and environmental control", *Structural Change and Economic Dynamics*, Vol. 2, pp 275-295.
- Perrini, F. (2007): "The market for virtue. The potential and limits of corporate social responsibility", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 21, Nº 3, pp. 107-109.
- Peter J., Daphne Comfort, D.H. y Eastwood, I. (2005): "Corporate social responsibility: a case study of the UK's leading food retailers", *British Food Journal*, Vol. 107, Nº 6, pp.423-435.
- Peteraf, M. A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Nº 3, pp. 179-191.
- Pettigrew, A. (1990): "Longitudinal field research on change: theory and practice", *Organization Science*, Vol. 1, pp. 267-291.
- Phillips, R. (1997): "Stakeholder Theory and a Principle of Fairness", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 7, Nº 1, pp. 51-66.
- Phillips, R. (2003a): *Stakeholder theory and Organization Ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Phillips, R. (2003b): "Stakeholder legitimacy", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, Nº 1, pp. 25-41.
- Phillips, R., Freeman, R. E. y Wicks, A. (2003): "What stakeholder theory is not", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, Nº 4, pp. 479-502.

- Phillips, R.; Freeman, R.E. y Wicks, A.C. (2003): "What stakeholder theory is not", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, Nº 4, pp. 479-502.
- Piacentini, M.; MacFadyen, L. y Eadie, D. (2000): "Corporate social responsibility in food Retailing", *International Journal of Retail Distribution Management*, Vol. 28, Nº 11, pp. 459-469.
- Pinkston, T. S. y Carroll, A. B. (1994): "Corporate Citizenship Perspectives and Foreign Direct Investment in the US", *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, Nº 3, pp. 157-169.
- Pinney, C. (2001): *Imagine Speaks Out. How to Manage Corporate Social Responsibility and Reputation in a Global Marketplace: the Challenge for Canadian Business*. [http://www.imagine.ca/content/media/team_canada_china_paper.asp?section = media](http://www.imagine.ca/content/media/team_canada_china_paper.asp?section=media).
- Platt, J. (1992): "Case Study" in American Methodological Thought", *Current Sociology*, Vol. 40, pp.17-48.
- Podolny, J. M. (1993): "A Status-Based Model of Market Competition", *American Journal of Sociology*, Vol. 98, Nº 4, pp. 829-872.
- Ponsford, I.; Williams, P. y Gill, A. (2006): "Destination structuration: Evolving corporate–community relationships", Paper presented at Travel and Tourism Research Association Conference, Dublin, Ireland, June 19.
- Porter, M. (1991): "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal, Winter Special Issue* Vol. 12, pp. 95–117.
- Porter, M. y Van der Linde, C. (1995): "Green and competitive", *Harvard Business Review*, Vol. 73, Nº 5, pp. 121-134.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2002): "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, Vol. 80, Nº 12, pp. 56-69.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006): "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, December, pp. 76-93.
- Post J.E.; Preston L.E.; y Sachs S. (2002): "Managing the extended enterprise: the new stakeholder view", *California Management Review*, Vol. 45, Nº 1, pp. 6-28.
- Post, J.E.; Preston, L.E. y Sachs, S. (2002): *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press.

- Power, M. (2004): "Counting, Control and Calculation: Reflections on Measuring and Management", *Human Relations*, Vol. 57, Nº 6, pp. 765-783.
- Prado-Lorenzo, J.M.; Gallego-Álvarez, I.; García-Sánchez, I.M. y Rodríguez-Domínguez, L. (2008): "Social Responsibility in Spain: Practices and Motivations in Firms", *Management Decision*, forthcoming.
- Prahalad, C. K. y Hammond, A. (2002): "Serving the world's poor, profitably", *Harvard Business Review*, Vol. 80, Nº 9, pp. 48-57.
- Preston, L y Post, J. (1975): *Private Management and Public Policy*. Englewoods Cliffs, Prentice Hall, Inc.
- Preston, L.E. y Sapienza, H.J. (1990): "Stakeholder Management and Corporate Performance", *Journal of Behavioral Economics*, Vol.19, pp. 361-375.
- Preston, L.E.; Sapienza, H.J. y Miller, R.D. (1991): "Stakeholders, Shareholders, Managers: Who Gains What from Corporate Performance". En A. Etzioni and P.R. Lawrence, (Eds.), *Socio-economics - Towards a new synthesis*, 149-165. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Pulido Fernández, J.I. (2004): "El medio ambiente en la política turística española", *Quaderns de Política Econòmica, Revista Electrónica*, 2º Época, May-Ag, Vol. 7, pp. 94-114.
- Puncheva, P. (2008): "The role of corporate reputation in the stakeholder decision-making process", *Business & Society*, Vol. 47, Nº 3, pp. 272.
- Purcell, T.V. (1974): "What are the social responsibilities for psychologists in industry? A symposium", *Personnel Psychology*, Vol. 27, pp. 435-453.
- Rahbek, E. (2006): "Making corporate social responsibility operable: How companies translate stakeholder dialogue into practice", *Business & Society Review*, Vol. 111, Nº 2, pp. 137-163.
- Reder, A. (1994): *In pursuit of principle and profit: Business success through social responsibility*. New York: Putnam.
- Repetto, R. y Dustin, D. (2000): "Pure Profit: The Financial Implications of Environmental Performance", *World Resources Institute*, Washington.
- Reyes, L.E. (2008): "La investigación en responsabilidad social en los últimos diez años: un análisis de las publicaciones en Business and Management", XXII Congreso Anual AEDEM, Salamanca, 18, 19 y 20 Junio de 2008.

- Rialp, A. (1998): "El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva", ponencia presentada en el IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.
- Rialp, A., Rialp, J; Urbano, D. y Vaillant, Y. (2005): "The Born-Global Phenomenon: A comparative Case Study Research", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, Nº 2, pp. 133-171.
- Rialp, A.; Martínez, P.C. y Rialp, J. (2005): "El desarrollo exportador de las Pymes industriales españolas participantes en un consorcio de exportación: un estudio de caso", *Cuadernos de Gestión*, Vol. 5, Nº 2, número especial, pp. 95-116.
- Richards, I. (2004): "Stakeholders vs shareholders: Journalism, business, and ethics", *Journal of Mass Media Ethics*, Vol. 19, Nº 2, pp. 119-129.
- Rivas García, J. (2007): *Estructura y Economía del Mercado Turístico*. Septem Ediciones, Oviedo.
- Roberts, P. y Dowling, G. (2002): "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Nº 12, pp. 1077-1093.
- Roberts, R. W. (1992): "Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, Nº 6, pp. 595-612.
- Roca, V.; Scrig, A.B.; Bou, J.C. y Beltrán, I. (2002): "Una aproximación sistémica a los aspectos sociales y técnicos de la dirección de la calidad: una visión contingente", XII Congreso Nacional de ACEDE, Palma de Mallorca, 22-24 de septiembre.
- Rodrigo Herrera, J. (2007): "Strategic Environmental Assessment: The Need to Transform the Environmental Assessment Paradigms", *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, Vol.9, Nº 2, pp. 1-24.
- Rodríguez Fernández, J. (2005): "La responsabilidad social corporativa: otro modelo de empresa y de evaluación de resultados", En *Armonización y gobierno de la diversidad* [Recurso electrónico]. XIII Congreso AECA, Oviedo, 22 a 24 de Septiembre de 2005.
- Rodríguez, D. y Valldeoriola, J. (2009). *Metodología de la Investigación*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, J. et al (2008): *La responsabilidad social empresarial: un acercamiento a la realidad empresarial de Galicia* (En la web).

- Rodríguez, M. (2005): "La responsabilidad social empresarial y los consumidores", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 53, pp. 97-109.
- Rodríguez, M.A., Ricart, J.E. y Sánchez, P. (2002): "Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm", *Creative & Innovation Management*, Vol. 11, Nº 3, pp. 135-146.
- Román, A. y Giménez, E. (2000): "Scientific prestige of the Spanish Economic journals professors working habits in the Economics departements of the public Spanish Universities", *EconWPA* (Economics working papers abstracts) <<http://129.3.20.41/eps/get/papers/0012/0012004.pdf>> .
- Rouse, M. J. y Daellenbach, U.S. (1999): "Rethinking Research Methods for the Resource Based Perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 487-794.
- Rowley, T. J. (1997): "Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences", en *Academy of Management Review*, Vol. 22, Nº 4, pp. 887-910.
- Rowley, T. y Berman, S. (2000): "A brand new brand of corporate social performance", *Business & Society*, Vol. 39, Nº 4, pp. 397-418.
- Rubio, M.C. (2006): "Más allá del beneficio. Responsabilidad social de las empresas", *Técnica Industrial*, Nº 262, pp. 17-21.
- Ruiz, J.I. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao
- Rust, R.T.; Zaharok, A.J. y Keiningham, T.L.(1995): "Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable", *Journal of Marketing*, Vol. 59, Nº 2, pp. 58-70.
- Rutherford, D. y Samenfink, W. (2002): "Out for the count: a response", *Hospitality Management*, Vol. 21, pp. 111-117.
- Rwabizambuga, A. (2007): "Negotiating corporate social responsibility policies and practices in developing countries: An examination of the experiences from the Nigerian oil sector", *Business and Society Review*, Nº 112, Nº 3, pp. 407-430.
- Sabrin, M. (2002): "A Ranking of the most productive Business Ethics Scholars: A Five-Year Study", *Journal of Business Ethics*, Vol. 36, pp. 355-379.

- Sacconi, L. (2006): "A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance (I): Rational Bargaining and Justification", *Journal of Business Ethics*, Vol. 68, Nº 3, pp. 259-281.
- Sacristán, M. (2001): *La adopción, implantación y control de tecnologías avanzadas de fabricación (AMT). Un análisis empírico en el sector aeronáutico andaluz*. Tesis doctoral, Universidad de Sevilla.
- Salmador, M. (2001): *El proceso de formación de la estrategia de la banca por internet en España: Enfoques de creación de conocimiento y dimensiones de la complejidad*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Samuelson, P.A. (1971): *Love that corporation*. Mountain Bell Magazine.
- Sarabia, F.J. (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Ed. Pirámide, Madrid.
- Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J. y Blair, J.D. (1991): "Strategies for assessing and managing organisational stakeholders", *Academy of Management Executive*, Vol. 5, Nº 2, pp. 61-75.
- Schneider, M (2002): "A Stakeholder Model of Organizational Leadership", *Organization Science*, Vol. 13, Nº 2, pp. 209-220.
- Scholtens, B. (2006): "Finance as a Driver of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 68, pp. 19-33.
- Schroeder K. y Kilian B. (2007): *El efecto de las prácticas de RSE en los ingresos de los negocios*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington.
- Scott, S.G. y Lane, V.R. (2000): "A Stakeholder Approach to Organizational Identity", *The Academy of Management Review*, Vol. 25, Nº 1, pp. 43-62.
- Scott, S.V. y Walsham, G. (2005) "Reconceptualizing and managing reputation risk in the knowledge economy: toward reputable action", *Organization Science*, Vol. 16, Nº 3, pp. 308-325.
- Secchi, D. (2007). Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 9, 4, 347-373.
- Sen S. y Bhattacharya, C.B. (2001): "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, Nº 2, pp. 225-243.
- Sen, S.; Bhattacharya, C.B. y Korschun, D. (2006): "The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field

- experiment", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, Nº 2, pp. 158-166.
- Sethi, P. (1975): "Dimensions of corporate social performance: an analytical framework", *California Management Review*, pp. 58-64.
- Sethi, S.P. (1975): "Dimensions of corporate social performance - An analytical framework", *California Management Review*, Vol. 17, Nº 3, pp. 58-64.
- Shen, T.T. (1995): *Industrial pollution prevention*, Springer-Berlag, Berlin.
- Siegel, D., y D. Vitaliano (2007): "An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility," *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 16, Nº 3, pp. 773-792.
- Simpson WG. y Kohers T. (2002): "The link between corporate social and financial performance: evidence from the banking industry", *Journal of Business Ethics*, Vol. 35, pp. 97-109.
- Singh, J. (2008): "Tight Rope Walk at Tata Steel:Balancing Profits and CSR", *South Asian Journal of Management*, Vol.15, Nº 1, pp. 118-136.
- Singhapakdi, A.; Vitell, S.J.; Rallapalli, K.C. y Kraft, K.L. (1996): "The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, Nº 11, pp. 1131-1140.
- Smith, A. (2007): "Making the case for the competitive advantage of corporate social responsibility", *Business Strategy Series*, Vol.8, Nº 3, pp. 186-195.
- Smith, H.J. (2003): "The shareholders versus stakeholders debate", *Sloan Management Review*, Vol. 44, Nº 4, pp. 85-90.
- Smith, N.C. (2003): "Corporate Social Responsibility. Whether or How?", *California Management Review*, Vol. 45, Nº 4, pp. 52-76.
- Smith, W., Wokutch, R., Harrington, K., y Dennis, B. (2001): "An examination of the influence of diversity and stakeholder role on corporate social orientation", *Business and Society*, Vol. 40, Nº 3, pp. 266-294.
- Spiller, R. (2000): "Ethical business and investment: a model for business and society", *Journal of Business Ethics*, Vol. 27, Nº 1-2, pp. 149-160.
- Stake R. E. (1994): "Case Studies", en DENZIN, N. K. y LINCOLN, Y. S. (eds.): *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA., pp. 236-247.
- Stanwick, P.A. y Stanwick, S.D. (1998): "The relationship between corporate social performance and organizational size, financial performance, and environmental

- performance: an empirical examination", *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, Nº 2, pp. 195-204.
- Starik, M. (1994): "The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder Theory", *Business and Society*, Vol. 33, pp. 89-95.
- Stigzelius, I y Mark-Herbert, C. (2009): "Tailoring corporate responsibility to suppliers: Managing SA 8000 in Indian garment industry", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 25, Nº 1, pp. 46-56.
- Stoeker, R. (1991): "Evaluating and Rethinking The Case Study", *The Sociological Review*, Vol. 39, Nº 1, pp. 88-112.
- Strike, V.M., Gao, J. y Bansal, P. (2006): "Being good while being bad: social responsibility and the international diversification of US firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, Nº 6, pp. 850-862.
- Stuart, I.; McCutcheon, D.; Handfield, R.; McLachlin, R. y Samson, D. (2002): "Effective case research in operations management: a process perspective", *Journal of Operations Management*, Vol. 20, pp. 419- 433.
- Sutton, R. (1997): "The Virtues of Closet Qualitative Research", *Organization Science*, Vol. 8, Nº 1, pp. 97-106.
- Swanson, D.L. (1995): "Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model", *The Academy of Management Review*, Vol. 20, Nº 1, pp. 43-64.
- Swanson, D.L. (1995): "Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model", *The Academy of Management Review*, Vol. 20, Nº 1, pp. 43-64.
- Teece, D.J.; Pisana, G. y Shuen, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Nº. 7, pp. 509-533.
- Thompson, J. K.; Wartick, S.L. y Smith, H.L. (1991): "Integrating corporate social performance and stakeholder management: implications for a research agenda in small business", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 12, pp. 207-230.
- Thomsen, C. y Luring, J. (2008): "Practicing the business of corporate social responsibility: a process perspective", *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 4, Nº 2, pp. 117.

- Tortosa, E. (2006): "Responsabilidad social de la empresa: un nuevo modelo de empresa", *Papeles de Economía Española*, Nº 108, pp. 106-116.
- Treviño, L.K. y Weaver, G.R. (1999): "The stakeholder research tradition: Converging theorists - not convergent theory", *Academy of Management Review*, Vol. 24, Nº 2, pp. 222-227.
- Tuleja, T. (1987): *Más allá de la cuenta de resultados*, Barcelona, Plaza & Janes.
- Turban, D.B. y Greening, D.W. (1997): "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, Nº 3, pp. 658-672.
- Ullmann, A. A. (1985): "Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure and Economic Performance of the U.S. Firms", *Academy of Management Review*, Vol. 10, Nº 3, pp. 540-557.
- Vaaland, T. I.; Heide, M., y Grønhaug, K. (2008): "Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, Nº 9/10, pp. 927-953.
- Vaillant, Y.; Urbano, D.; Rialp, J. y Rialp, A. (2006): "Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 29, pp. 107-132.
- Van Buren, H. (2001): "If Fairness is the Problem, is Consent the Solution? Integrating ISCT and Stakeholder Theory", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 11, Nº 3, pp. 481-499.
- Van Buren, H.J. (2001): "Corporate citizenship and obligations of fairness (Part 1 of 2)", *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 3, pp. 55-67.
- Van Marrewijk, M. (2001): *The Concept and Definition of Corporate Social Responsibility*, Triple P Performance Center: Amsterdam.
- Van Marrewijk, M. (2003): "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion", *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, pp. 95-105.
- Vázquez Palmero, F. (2010): *La gestión del agua en el sector turístico*, Tesina.
- Vázquez, O. (2005): "La Responsabilidad Social Corporativa: un concepto por definir", *CIRIEC España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 53, pp. 111-124.

- Velamuri, S.R. y Venkataraman, S. (2005): "Why stakeholder and stockholder theories are not necessarily contradictory: A Knightian insight", *Journal of Business Ethics*, Vol. 61, pp. 249-262.
- Vélaz, I.; Sison, A. y Fontrodona, J. (2007): "Incorporating CSR and stakeholder management into corporate strategy: a case study of the CAN experience 2002-2006", *Corporate Governance*, Vol. 7, Nº 4, pp. 434
- Venkataraman, N. y Grant, J.H. (1986): "Construct measurement in Organizational Strategy Research: A critique and proposal", *Academy of Management Review*, Vol. 11, Nº 1, pp. 71-87.
- Vial, V. (2008): "How socially responsible engagement can change your business model: The radical experience of Armor Lux", *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 28, Nº 1, pp. 24.
- Vilanova, L. (2007): "Neither shareholder nor stakeholder management: What happens when firms are run for their short-term salient stakeholder?", *European Management Journal*, Vol. 25, pp. 146-162.
- Villarreal, O. (2007): *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas*, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao. Premio Extraordinario de Doctorado de la UPV/EHU. En página web del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa: www.ieae.net (publicaciones).
- Villarreal, O. y Landeta, J. (2010): "El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, Nº 3, pp. 31-52.
- Viser, W. (2006): "Revisiting Carroll's CSR Pyramid. An African perspective". En E.R. Pedersen & M. Huniche (eds.), *Corporate Citizenship in Developing Countries*, edited by, Copenhagen: Copenhagen Business School Press, pp. 29-56.
- Viviani, M. (2006): *Il coinvolgimento degli stakeholder nelle organizzazioni socialmente responsabili*, Maggioli Editore, Rimini.
- Vogel, D. (1986). "The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal", *California Management Review*; Vol. 28, Issue 2, p142, 10p.

- Vos, J.F.J. (2003): "Corporate social responsibility and the identification of stakeholders", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 10, pp. 141-152.
- Votaw, D. (1973): "Genius becomes rare". En D.Votaw & S.P. Sethi (Eds.). *The corporate dilemma*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Waddock, S.A. y Graves, S.B. (1997): "The corporate social performance-financial performance link", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Nº 4, pp. 303-319.
- Waldman, D.A., Siegel, D.S. y Javidan, M. (2006): "Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, Nº 8, pp. 1703-1725.
- Walton, C.C. (1967): *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Wartick, S.L. y Cochran, P.L. (1985): "The evolution of the corporate social performance model", *The Academy of Management Review*, Vol. 10, Nº 4, pp. 758-769.
- Weaver, G.R.; Trevino, L.K. y Cochran, P.L. (1999): "Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, Nº 5, pp. 539-552.
- Weerd-Nederhof, P. (2001): "Qualitative case study research", *The case of a PhD research Project on organising and managing new product development systems. Management Decision*, Vol. 39, Nº 7, pp. 513-538.
- Welford, R.; B. Ytterhus y J. Eligh (1999): "Tourism and sustainable development: An analysis of policy and guidelines for managing provision and consumption", *Sustainable Development*, Vol. 7, Nº 4, pp. 165-177.
- Wheeler, D. y Sillanpää, M. (1997): *The stakeholder corporation*. London: Pitman.
- Wheeler, D., Colbert, B. y Freeman, R.E. (2003): "Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world", *Journal of General Management*, Vol. 28, Nº 3, pp. 1-28.
- Whitehead, C.; Blair, J.; Smith, R.; Nix, T. y Savage, G. (1989): "Stakeholder supportiveness and strategic vulnerability: Implications for competitive strategy in the HMO industry", *Health Care Manage Rev*, Vol. 14, Nº 3, pp. 65-76.
- Whysall, P. (2000): "Addressing ethical issues in retailing: a stakeholders perspective", *The International Review of Retail. Distribution and Consumer Research*, Vol. 10, Nº 3, pp. 305-318

- Williams, B.K.; R.C. Szaro, y C.D. Shapiro (2007): *Adaptive Management: The U.S. Department of the Interior Technical Guide. Adaptive Management Working Group*, U.S. Department of the Interior, Washington, DC.
- Williamson, D. y Linch-Wood, G. (2006): "Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, Nº.3, pp. 317-330.
- Wolfe, R.A. y Putler, D.S. (2002): "How Tight are the Ties That Bind Stakeholder Groups?", *Organization Science*, Vol. 13, Nº 1, pp. 64-80.
- Wood, D.J. (1991a): "Corporate social performance revisited", *The Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718.
- Wood, D.J. (1991b): "Social issues in management: Theory and research in corporate social performance", *Journal of Management*, Vol. 17, Nº 2, pp. 383-406.
- Wood, D.J. y Jones, R. (1995): "Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, Nº 3, pp. 229-267.
- Wood, D.J. y Lodgson J.M. (2002): "Business Citizenship: From Individuals to Organizations", *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, Nº 3, pp. 59-94.
- Wright, P. y Ferris, S. (1997): "Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Nº 1, pp. 77- 83.
- Xiao, H. y Smith, S. (2006): "Case studies in tourism research: A state of the art analysis", *Tourism Management*, Vol. 27, pp. 738-749
- Yin, R. K. (1989): "Case Study Research. Design and Methods", *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, Sage Publications, London.
- Yin, R.K. (1989): *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Londres.
- Yu, X. (2008): "Impacts of Corporate Code of Conduct on Labor Standards: A case of Reebok's Athletic Footwear Supplier Factory in China", *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, Nº 3; pp. 513-530.
- Yunis, E. (2003): "Sostenibilidad del turismo y el papel de la certificación". Ponencia expuesta en la Conferencia Regional de la Américas (OMT): "Certificación de sostenibilidad de las actividades turísticas", Sauípe (Bahía, Brasil). 29 y 30 de septiembre de 2003.

Bibliografía

- Zahra, S.A. y Latour, M.S. (1987): "Corporate social responsibility and organizational effectiveness: a multivariate approach", *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, Nº 6, pp. 459-467.
- Zenisek, T. J. (1979): "Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based On Organizational Literature", *Academy of Management Review* , Vol. 4, Nº 3, pp. 359-368.
- Zyglidopoulos, S.C. (2001): "The impact of accidents on firms' reputation for social performance", *Business and Society*, Vol. 40, Nº 4, pp. 416-441.

REVISIÓN Y ANÁLISIS DE LA BIBLIOGRAFÍA EXISTENTE

ANEXO 1

A1.1. Introducción

La revisión de la literatura consiste en identificar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales escritos útiles para los propósitos del estudio, de los que se debe extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe al problema de investigación (Hernández et al., 2003).

Como es conocido, toda investigación, independientemente del tipo o enfoque metodológico utilizado, requiere de una fundamentación que permita hacer explícitas sus bases teóricas y conceptuales (Rodríguez y Valdeoriola, 2009). Por tanto, la revisión documental resulta imprescindible para poder iniciar la labor investigadora con la mayor información posible, de forma que se sustente así la pregunta de investigación y las hipótesis a corroborar, dotando a esta investigación de un compendio de la literatura existente.

Era lógico, por tanto, que de forma previa a la elaboración del marco teórico y de la investigación empírica que hemos presentado en este trabajo, analizásemos el estado actual de la investigación sobre responsabilidad social empresarial en el sector hotelero, a nivel nacional e internacional. Ello nos permitió en su momento conocer los trabajos más relevantes sobre el tema, el grado de madurez de la investigación e intentar dilucidar si existía o no necesidad de ofrecer un tratamiento especial a la gestión de la

responsabilidad social empresarial en el sector hotelero. Los resultados de la revisión y el análisis bibliográfico que realizamos son los que exponemos en este Anexo 1.

El abanico de fuentes bibliográficas de las que dispone un investigador está compuesto, fundamentalmente, como señala Hernández et al. (2003), por los siguientes elementos: artículos publicados en revistas; ponencias y comunicaciones presentadas a congresos; tesis doctorales desarrolladas; libros monográficos y manuales de estudio más generales que puedan incluir aspectos referentes a la materia estudiada. A todas ellas, hoy en día, dado el gran desarrollo tecnológico existente, se deben unir otras como las páginas web, las bases de datos, los motores de búsqueda, las listas de distribución o los foros de noticias (Rodríguez y Valldeoriola, 2009). En nuestro caso, y dado que el objetivo de la investigación no era la realización de una búsqueda bibliográfica exhaustiva que la convirtiese en un estudio bibliométrico, tuvimos que reflexionar sobre cuáles de las fuentes citadas anteriormente deberían ser seleccionadas y analizadas de forma que lográsemos detectar convenientemente el estado del arte.

La reflexión a la que acabamos de hacer mención nos condujo a elegir los artículos publicados en revistas especializadas, nacionales e internacionales, como el elemento fundamental de este proceso de revisión puesto que, según demuestra la experiencia, los resultados más relevantes obtenidos de las tesis doctorales y los mejores trabajos presentados en los congresos, suelen ser publicados posteriormente en estas revistas especializadas del área en la que se encuadra el tema de investigación. Es conocido por todos los investigadores que para conseguir y mantener su prestigio estas publicaciones someten a sus artículos a revisiones realizadas por expertos en la materia, escogiendo sólo aquéllos que, a su criterio, realizan aportaciones significativas al desarrollo de la ciencia. He aquí, por tanto, la principal fundamentación de nuestra elección. No obstante, además de la consideración de éstas revistas como elemento de análisis, y dado que el acceso a diferentes bases de datos es una tónica actual en la búsqueda bibliográfica, decidimos incluir también una revisión general de la literatura contenida en la base de datos "*Web of Science*" ya que esta herramienta nos permitiría conocer el número de citas recibidas en los trabajos en ella registrados y, por tanto, sería más fácil detectar aquéllos que han originado más interés, se supone entonces que mayores contribuciones, en el tema que nos disponíamos a investigar.

A continuación pasaremos a detallar la metodología llevada a cabo para la selección y análisis de la documentación referida durante el periodo 2000-2010.

A1.2. Selección de fuentes bibliográficas

A1.2.1. Selección de revistas científicas internacionales

La primera tarea que nos propusimos al iniciar esta parte de nuestra investigación fue la elaboración del listado de revistas a analizar. Dado que el tema a investigar se sustenta en dos pilares básicos: la responsabilidad social empresarial por un lado, y el sector turístico, concretamente, el subsector hotelero por otro, estimamos conveniente elaborar dos listados de revistas. Para realizar la tarea mencionada con ciertas garantía de éxito utilizamos diversos estudios bibliométricos que habían sido publicados con anterioridad, nos referimos, por ejemplo, a los trabajos de Sabrin (2002); Paul (2004); De Bakker (2005), Lockett et al. (2006), Bansal y Gao (2006), Cohen (2007), Montiel (2008); Rutherford (2002), Pechlaner et al. (2004); Jogaratnam (2005), McKercher et al. (2006).

Así, para la elección de las revistas relevantes en el tema de Responsabilidad Social y Ética nos basamos, principalmente, en los trabajos de Paul (2004), De Bakker (2005), Lockett et al. (2006) y Montiel (2008). Todos los autores que acabamos de mencionar coinciden en la relevancia que para el estudio de la RSE y la ética, tienen las revistas *Journal of Business Ethics*, *Business and Society* y *Business Ethics Quarterly*. Por su parte Lockett et al. (2006) consideran además como publicación principal la revista *Business Ethics Quarterly*, para finalmente, ser Montiel (2008) el que aumente el listado de revistas especializadas con una más, concretamente, *Business Strategy and Environmental*. En el intento de ser lo más exhaustivo posible en nuestra investigación decidimos incluir en la misma el estudio de todas las revistas anteriormente citadas. Además, quizás por la intuición, que de una u otra manera siempre acompaña al investigador, decidimos añadir la revista *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* ya que el título de la misma parecía ser un reflejo claro de que su contenido podría interesar a la finalidad de este trabajo.

De este modo, el listado definitivo de revistas que sería objeto de análisis por nuestro parte se conformó tal y como se refleja en el siguiente listado:

Revistas Especializadas en Responsabilidad Social y Ética a nivel Internacional
<ul style="list-style-type: none"> • Journal of Business Ethics • Business and Society • Business and Society Review • Business Strategy and the Environment • Business Ethics Quarterly • Corporate Social Responsibility and Environmental Management

Cuadro A1.1. Listado revistas especializadas en Responsabilidad Social y Ética a nivel Internacional

Fuente: Elaboración propia

Como ya hemos citado anterior, la orientación de nuestra investigación hacia la responsabilidad social empresarial en el sector turístico, y concretamente en el subsector hotelero, nos hizo elaborar otro listado de revistas destacadas en Turismo y Hotelería a nivel internacional. Estudios como los de Pechlane et al. (2004) y McKercher et al (2006) dedicados a elaborar rankings sobre revistas científicas especializadas en los temas citados y la consulta de la base de datos "*Hospitality & Tourism*"⁷⁷ nos ayudaron a construir el listado que perseguíamos. El mismo quedó conformado con las siguientes publicaciones:

Revistas Especializadas Turismo y Hotelería a nivel Internacional
<ul style="list-style-type: none"> • Annals of Tourism Research • Tourism Management • Journal of Travel Research • Journal of Sustainable Tourism • Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly • International Journal of Hospitality Management • International Journal of Contemporary Hospitality Management • Journal of Hospitality & Tourism Research • Tourism Review International

Cuadro A1.2. Listado revistas especializadas en Turismo y Hotelería a nivel Internacional

Fuente: Elaboración propia

⁷⁷ Base de datos a texto completo que recoge investigaciones académicas y noticias del sector relacionadas con todas las áreas de hostelería y turismo. Contiene más de 500.000 registros pertenecientes a más de 500 títulos distintos.

Una vez seleccionadas las revistas internacionales objeto de estudio debíamos hacer lo mismo para las revistas de ámbito nacional. A exponer los resultados de esta selección dedicamos el siguiente epígrafe.

A1.2.2. Selección de revistas científicas nacionales

Inicialmente, era nuestro propósito realizar una selección de revistas nacionales de modo muy similar a cómo lo habíamos hecho a nivel internacional, aunque, en este caso, nos encontramos con determinadas dificultades que nos llevaron a modificar el procedimiento. Concretamente, en nuestro afán de seleccionar las revistas más relevantes sobre RSE a nivel nacional descubrimos que la existencia de revistas sobre esta temática era prácticamente nula, pudiendo incluir en este listado una única publicación "Revista de Responsabilidad Social de la Empresa". Esta revista nació en 2009 con el objetivo, según palabras de sus fundadores, de cubrir el vacío existente en España de este tipo de publicaciones y, al mismo tiempo, convertirse en un foro que canalizase la difusión de trabajos, experiencias y estudios teóricos, metodológicos y empíricos en responsabilidad social y medioambiental de la empresa.

Dada las circunstancias que acabamos de comentar, es decir, el escaso número de revistas especializadas en RSE, consideramos conveniente hacer un análisis de revistas nacionales especializadas en Administración y Dirección de Empresas, por si acaso en ellas pudiésemos encontrar trabajos publicados relacionados con la RSE que hubiesen optado por su difusión en este tipo de revistas. Para ello, decidimos utilizar trabajos previos como los de Chávez y Ruiz (2004), Ceballos y Ruiz (2005) y Sacristán (2001). Este proceso nos llevó a la selección de las siguientes revistas:

Revistas Especializadas Administración y Dirección de Empresas a nivel Nacional
<ul style="list-style-type: none"> • Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa • Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa • Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa • Información Comercial Española • Revesco: Revista de estudios económicos • Harvard Deusto Business Review

Cuadro A1.3. Listado revistas especializadas en Administración y Dirección de Empresas a nivel Nacional

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, para la elaboración del listado de revistas españolas especializadas en Turismo y Hotelería, nos basamos en el trabajo de Chávez (2004) y completamos la selección con aquellas publicaciones académicas que trataban esta temática dentro del ranking de impacto de revistas españolas de ciencias sociales (IN-RECS). El resultado final de la selección fue el siguiente:

Revistas Especializadas Turismo y Hotelería a nivel Nacional
<ul style="list-style-type: none">• Estudios Turísticos• Papers de Turisme• Gestión de Hoteles• Gestión en H: Gestión y Dirección de Hoteles y Restaurantes• Annals of Tourism (en español)• Estudis de Turisme• Cuadernos de Turismo• Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural• Restma. Revista de Economía, Sociedad, Turismo y Medio Ambiente

Cuadro A1.4. Listado revistas especializadas en Turismo y Hotelería a nivel Nacional
Fuente: Elaboración propia

Como podrá observar el lector, ahora y más adelante dentro de este mismo anexo, creemos haber sido bastantes exhaustivos con la selección de revistas a analizar, tanto a nivel nacional como internacional. En total, revisamos y analizamos en su momento un total de 15 publicaciones periódicas relacionadas de alguna manera con el objeto de nuestra investigación y durante el periodo 2000-2010.

Además, como ya hicimos mención en la introducción de este Anexo, consideramos en su momento conveniente la utilización de la base de datos "Web of Science". A una justificación más pormenorizado de nuestra decisión dedicamos el siguiente subepígrafe.

A1.2.3. Web of Science

De la revisión de la *Web of Science* esperábamos localizar aquellos trabajos relacionados con nuestro objeto de investigación considerados de mayor interés por la comunidad científica. Este interés queda reflejado por la cantidad de citas que los mencionados trabajos reciben en estudios posteriores.

Las bases de datos del Instituto de Información Científica (Institute for Scientific Information, ISI) han sido las fuentes de información generalmente más aceptadas para los análisis bibliométricos. El ISI fue fundado por Eugene Garfield en 1960 y adquirido por Thomson (hoy en día Thompson-Reuters) en 1992, una de las compañías de información más grandes del mundo. ISI mantiene la *Web of Knowledge*, una base de datos académica *on line* que proporciona acceso a muchos recursos, en particular a *Web of Science*, que contiene información sobre investigación multidisciplinaria de alta calidad publicada en revistas líderes mundiales en las ciencias (*Science Citation Index Expanded*), ciencias sociales (*Social Sciences Citation Index*), artes y humanidades (*Arts & Humanities Citation Index*) (Franceschet, 2010). *Social Sciences Citation Index* comenzó en 1973 y tiene una cobertura retrospectiva que se remonta a 1956. Esta base de datos indexa los contenidos de alrededor de 1.900 revistas de principio a fin, así como los contenidos selectivos de otras 3.000 revistas más. Además indexa un número limitado de monográficos y resúmenes de congresos. La *Web of Science* cuenta con una amplia gama de instrumentos con los que combinar diferentes búsquedas, y es considerada como una de las mejores bases de datos dada la cobertura en revistas, artículos y citas referenciadas (Norris and Oppenheim, 2007).

Web of Science consta de tres bases de datos que pueden utilizarse por separado o conjuntamente (ver Cuadro A1.5.):

WEB OF SCIENCE			
Bases de datos	Revistas Incluidas	Nuevos registros semanales	Nuevas referencias citadas semanalmente
Science Citation Index Expanded	7.181	241.004	455.900
Social Sciences Citation Index	2.169	3.033	71.400
Arts and Humanities Citation Index	1.228	1.925	16.500

Cuadro A1.5. Composición base de datos Web of Science

Fuente: Web of Science:

http://science.thomsonreuters.com/m/pdfs/wos_workbook_es.pdf

Como se habrá observado hemos dedicado este epígrafe a determinar y justificar las fuentes bibliográficas, nacionales e internacionales, que han sido objeto de análisis

en nuestro trabajo. El siguiente epígrafe de este Anexo será dedicado a exponer la metodología que decidimos seguir para detectar en estas publicaciones aquellos artículos que estuviesen relacionados con la RSE en el sector hotelero; así como, al análisis de los mismos.

A1.3. Proceso de selección de trabajos considerados relevantes para esta investigación

Como acabamos de mencionar, en este epígrafe describiremos la metodología seguida para la selección e "*inventariado*" de los artículos que podrían resultarnos de interés, el criterio de evaluación empleado y los procedimientos para la recogida de la información presente en los mismos. Posteriormente se realizó un análisis con indicadores de actividad para determinar el volumen y las características de la producción científica (número de publicaciones, autoría, metodología de investigación, revista, etc.) y evaluar su impacto mediante el análisis de citas.

A1.3.1. Análisis de la producción científica en revistas

En primer lugar procedimos a la obtención de los índices completos de las revistas seleccionadas desde 2000 al 2010⁷⁸ para, posteriormente, revisarlos (junto con los resúmenes, artículo completo, palabras clave y bibliografía, cuando fuese necesario) y seleccionar aquellos artículos relativos a la RSE.

La Figura A1.1. ilustra el trazado que hemos seguido hasta la elección final de cada uno de los trabajos objeto de estudio. Así, para los trabajos publicados en las revistas nacionales e internacionales, seleccionamos aquellos que incluían en su título o resumen el término Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE), además de aquellos que, haciendo referencia a alguna dimensión económica, social o ambiental de la RSE, o a alguno de los grupos de interés, enfocaban el artículo desde el punto de vista de la responsabilidad social.

⁷⁸ Hasta Mayo 2010

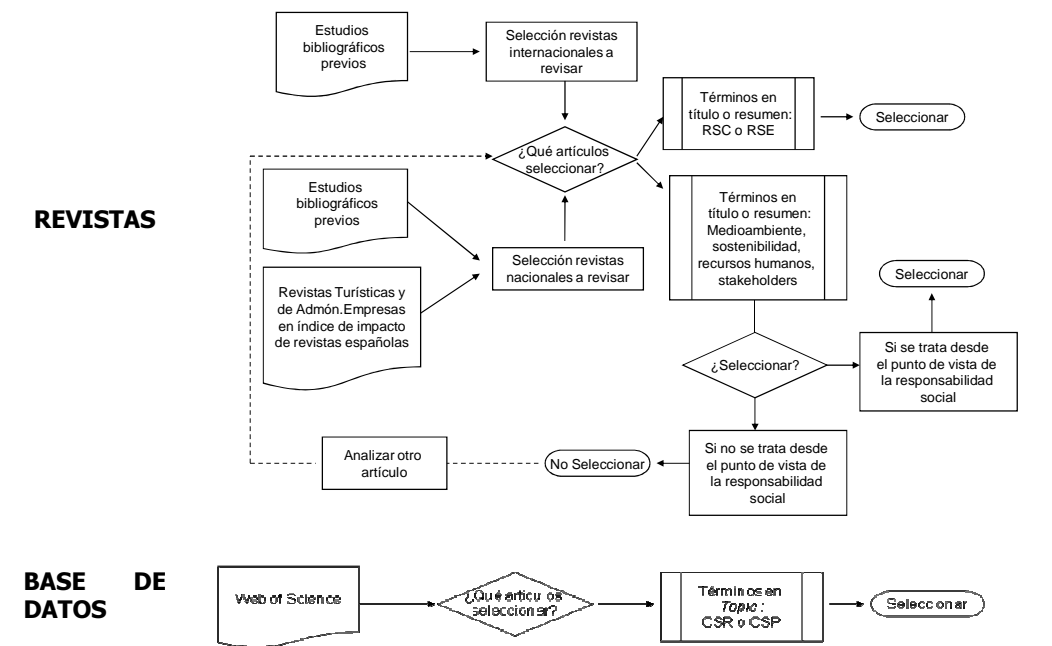


Figura A1.1. Diagrama de flujo para la selección de trabajos
Fuente: Elaboración propia

En la Tabla A1.1. se pueden observar tanto los resultados generales obtenidos, como el detalle anual y por publicación del número de trabajos publicados sobre RSE en éstas revistas académicas.

Un total de 12.750 artículos resultaron ser objeto de estudio durante el proceso de búsqueda y revisión de todas las revistas nacionales e internacionales indicadas. El primer dato que obtenemos de dicho análisis es que sólo 391 artículos (el 3,1% del total) se interesan por la responsabilidad social empresarial, y que de éstos únicamente el 2,6%, es decir, 10 trabajos, ofrecen una atención especial a la gestión de la responsabilidad social empresarial en el sector hotelero. En la Tabla A1.2. se puede observar, con mayor detalle, la cantidad de trabajos sobre RSE en el sector hotelero que corresponden a cada publicación. Así, puede considerarse que la revista “*International Journal of Hospitality Management*”, es la única que ha dedicado algo más de atención a la gestión del tema tratado. Concretamente, ésta publica dos artículos en 2007 y otros dos en 2009 y 2010, quedando reflejado el reciente interés de la misma por esta

temática. Por otro lado, puede observarse que “*Tourism Review International*” muestra un comportamiento favorable con respecto a la temática de estudio, sin embargo, este hecho puede ser considerado como aislado ya que se debe a la publicación en el año 2007 de un monográfico sobre RSE no habiendo vuelto a acoger estudios de este tipo en lo sucesivo.

Anexo 1

	TOTAL	RSE												Total RSE
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010		
INTERNACIONALES	REVISTAS TURÍSTICAS													
	INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT	574	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3
	INTERNATIONAL JOURNAL OF HOSPITALITY MANAGEMENT	483	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	1	4
	JOURNAL OF HOSPITALITY & TOURISM RESEARCH	253	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	ANNALS OF TOURISM RESEARCH	542	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	JOURNAL OF SUSTAINABLE TOURISM	368	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOURISM MANAGEMENT	844	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	JOURNAL OF TRAVEL RESEARCH	438	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOURISM REVIEW INTERNATIONAL	137	nd	nd	nd	0	0	0	0	4	0	0	0	4
	CORNELL HOTEL AND RESTAURANT ADMINISTRATION QUARTERLY	423	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	REVISTAS ESPECIALIZADAS EN RSE													
	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	2567	1	3	1	7	10	18	24	33	34	64	37	232
	BUSINESS & SOCIETY	193	3	1	0	0	2	3	1	4	2	2	0	18
	BUSINESS AND SOCIETY REVIEW	255	0	1	1	2	0	3	2	7	1	3	0	20
	BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT	346	0	0	0	1	0	2	0	1	0	0	1	5
	BUSINESS ETHICS QUARTERLY	434	0	0	0	1	0	2	1	0	0	2	0	6
	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT	232	0	0	1	4	3	2	3	6	5	16	5	45
TOTAL	8089												340	
NACIONALES	REVISTAS TURÍSTICAS													
	ESTUDIOS TURISTICOS	228	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	nd	0
	CUADERNOS DE TURISMO	191	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	nd	0
	PAPERS DE TURISME	56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	nd	0
	PASOS. REVISTA DE TURISMO Y	163	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	nd	0

Anexo 1

PATRIMONIO CULTURAL														
RESTMA. REVISTA DE ECONOMÍA, SOCIEDAD, TURISMO Y MEDIO AMBIENTE	33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	nd	0
GESTIÓN DE HOTELES	416	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	nd	nd	0
GESTIÓN EN H: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE HOTELES Y RESTAURANTES	322	nd	nd	nd	nd	0	0	0	0	0	0	nd	nd	0
ANNALS OF TOURISM en español	164	0	0	0	0	0	0	0	0	1	nd	nd	nd	1
ESTUDIS DE TURISME	83	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	nd	nd	0
REVISTAS ESPECIALIZADAS EN RSE														
REVISTA RSE*	27	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	27	-	27
REVISTAS DE ADMON Y DIREC. DE EMPRESAS														
CUADERNOS DE ECONOMIA Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	241	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
REVISTA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y ECONOMIA DE LA EMPRESA	436	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	0	4
INVESTIGACIONES EUROPEAS DE DIRECCIÓN Y ECONOMIA DE LA EMPRESA	334	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	1	1	4
INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA	970	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2
REVESCO: REVISTA DE ESTUDIOS ECONOMICOS	193	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2
HARVAD DEUSTO BUSINESS REVIEW	804	0	0	0	0	0	0	1	1	4	4	0	0	10
TOTAL	4661													51
TOTAL ARTICULOS NACIONALES E INTERNACIONALES	12750	4	6	5	15	15	33	33	60	55	120	45	45	391

Tabla A1.1.: Trabajos publicados sobre RSE en revistas académicas (2000-2010)

*Primera edición: septiembre 2009.

Fuente: Elaboración propia

Ámbito	Especialidad	Revistas	Total artículos publicados 2000-2010	Total RSE		Total RSE y hotel		
Revistas Internacionales	Turísticas	IJOCHM	574	0,5%	3	33,3%	0,2%	1
		IJOHM	483	0,8%	4	100,0%	0,8%	4
		JOH&TR	253	0,4%	1	100,0%	0,4%	1
		AOTR	542	0,2%	1	100,0%	0,2%	1
		JOST	368	0,0%	0	0,0%	0,0%	0
		TM	844	0,1%	1	0,0%	0,0%	0
		JOTR	438	0,0%	0	0,0%	0,0%	0
		TRI	137	2,9%	4	50,0%	1,5%	2
	CHARAQ	423	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	
	Subtotal		4062		14			9
	RSE	JOBE	2567	9,0%	232	0,0%	0,0%	0
		B&S	193	9,3%	18	0,0%	0,0%	0
		BASR	255	7,8%	20	0,0%	0,0%	0
		BSATE	346	1,7%	6	0,0%	0,0%	0
		BEQ	434	1,4%	6	0,0%	0,0%	0
CSRAEM	232	19,4%	45	0,0%	0,0%	0		
Subtotal		4027		327			0	
TOTAL Internacional			8089	4,2%	341	2,6%	0,1%	9
Revistas Nacionales	Turísticas	ET	228	0,0%	0	0,0%	0,0%	0
		CT	191	0,0%	0	0,0%	0,0%	0
		PT	56	0,0%	0	0,0%	0,0%	0
		PRTPC	163	0,0%	0	0,0%	0,0%	0
		RESTMA	33	0,0%	0	0,0%	0,0%	0
		GH	416	0,0%	0	0,0%	0,0%	0
		GDHR	322	0,0%	0	0,0%	0,0%	0
		AT	164	0,6%	1	0,0%	0,0%	0
	EDT	83	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	
	Subtotal		1656		1			0
	RSE	RRSE	27		27			0
	Subtotal		1683		28			0
	Admon Y Dir. Empr	CEDE	241	0,4%	1	0,0%	0,0%	0
		REDEE	436	0,9%	4	25,0%	0,2%	1
		IEDEE	334	1,2%	4	0,0%	0,0%	0
ICE		970	0,2%	2	0,0%	0,0%	0	
REE		193	1,0%	2	0,0%	0,0%	0	
HDBR	804	1,2%	10	0,0%	0,0%	0		

Subtotal	2978	0,8%	23	4,3%	0,0%	1
TOTAL Nacional	4661	1,1%	51	2,0%	0,0%	1
TOTAL	12750	3,1%	392	2,6%	0,1%	10

Tabla A1.2: Trabajos publicados sobre RSE en el sector hotelero por revista (2000-2010)
Fuente: Elaboración propia

De la observación del Gráfico A1.1, se desprende que los trabajos no se han distribuido uniformemente a lo largo del periodo de estudio, concentrándose la mayor parte de ellos en el penúltimo año analizado, 2009, siendo, por tanto, este último el más productivo. No obstante cabe destacar, que el interés creciente de los investigadores o publicaciones por este tema, tal y como se refleja en el mismo gráfico, parece ir en aumento a partir del año 2005.

Lamentablemente, este interés no se hace manifiesto en las investigaciones turísticas ya que, como pueden observar en el mismo Gráfico A1.1. el mayor número de trabajos publicados se realiza en las revistas especializadas en responsabilidad social empresarial internacionales (RRSEI), siendo escasas las publicaciones sobre esta temática en revistas especializadas en estudios turísticos internacionales (RTI).

Dentro del ámbito nacional, sólo las revistas de administración y dirección de empresas (RADEN) parecen tener una mayor preocupación por contenidos sobre responsabilidad social empresarial a partir del año 2008, siendo llamativo que las revistas turísticas españolas no contengan publicaciones sobre esta temática, habiéndose observado cómo en las análogas internacionales éste interés comienza a suscitarse en algunas de las mismas.

Por último, en cuanto a la única revista especializada en RSE española, su comportamiento ha sido favorable con respecto a esta temática aunque la publicación de trabajos referenciados a la RSE en el sector turístico es prácticamente nula.

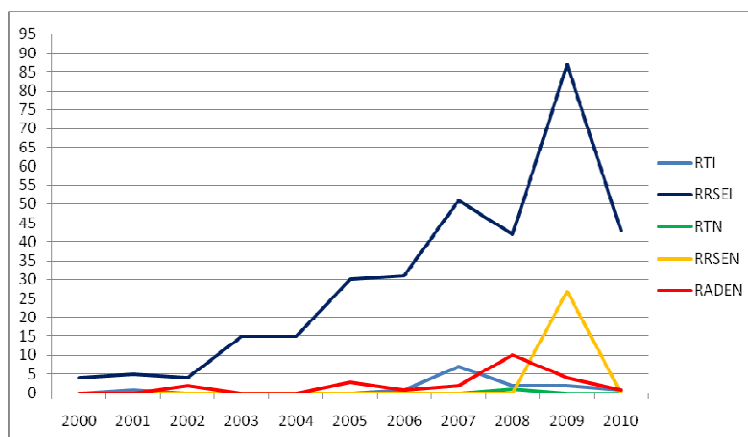


Gráfico A1.1.: Evolución de las publicaciones sobre RSE en revistas nacionales e internacionales

RTI: Revistas Turísticas Internacionales; RRSEI: Revistas especializadas en RSE internacionales; RTN: Revistas Turísticas Nacionales; RRSEN: Revistas especializadas en RSE nacionales; RADEN: Revistas de Admón y Dirección de Empresas nacionales

Fuente: Elaboración propia

Como ya hemos citado anteriormente, el principal afán que nos guiaba a la hora de realizar la amplia revisión de la literatura existente era la de encontrar trabajos previos al nuestro que también estudiaran la gestión de la RSE en el sector turístico, concretamente, si ello era posible, en el subsector hotelero. El Gráfico A1.2. que incorporamos a continuación detalla cuantos de los trabajos seleccionados sobre RSE se circunscriben al ámbito de la hotelería.

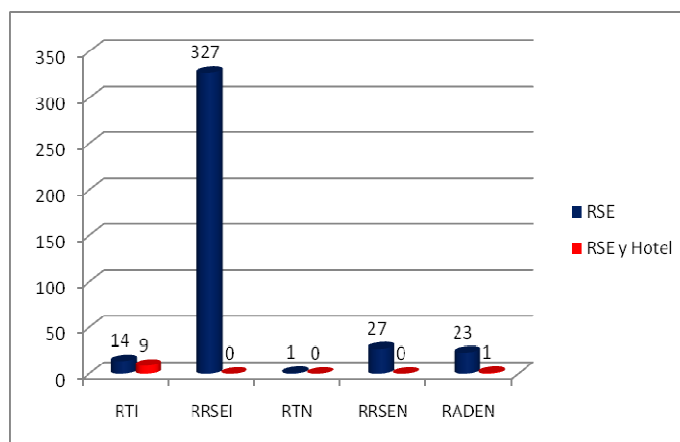


Gráfico A1.2.: Cantidad de artículos publicados de RSE y Hotel

Fuente: Elaboración Propia

Llama poderosamente la atención, al menos a los investigadores participantes en este trabajo, que a diferencia de otros sectores empresariales tales como el industrial, financiero, farmacéutico, etc. y de la relativa abundancia de trabajos sobre aspectos generales de la RSE, las revistas especializadas en dicha temática no contengan demasiadas publicaciones relativas al sector hotelero. Tanto es así que ninguno de los trabajos encontrados en nuestra investigación ha sido publicado en dichas revistas, concentrándose casi la totalidad de los mismos en publicaciones internacionales especializadas en Turismo y Hotelería (concretamente 9 de los 10 identificados).

Con la finalidad de ofrecer más detalle al lector sobre los artículos que hasta finales de 2010 podrían constituir la referencia obligada para cualquier investigación sobre RSE en el sector hotelero, ofrecemos, en el Cuadro A1.6 los datos más relevantes de los mismos, es decir, revista, año de publicación, autor, título, etc. Con la intención de ser lo más fieles posible a la realidad hemos de poner de manifiesto que de los 10 artículos incluidos en el cuadro anteriormente citado tres de ellos no se dedican en exclusividad al sector hotelero sino que incluyen en su estudio otras actividades del sector turístico como touroperadores, líneas aéreas, casinos, restaurantes, etc.

Otra información que puede ser relevante es que todos estos trabajos han sido dedicados a contrastar empíricamente la aplicación de diferentes aspectos de la RSE. En cuanto a la metodología que han utilizado para realizar dicha contrastación empírica hemos de decir que el 50% de ellos, como se puede observar en el Cuadro A1.6, han optado por una metodología cuantitativa centrada en determinar posibles relaciones significativas entre la RSE y el beneficio y/o reputación de la firma. El resto de los trabajos, es decir, el otro 50%, han optado, sin embargo, por una metodología cualitativa empleando para ello el análisis de casos, ya sean estos casos únicos o multicases. El objetivo de estos últimos estudios ha sido el de explorar y describir determinadas experiencias en el ámbito de la RSE (prácticas responsables, divulgación de información social y medioambiental, satisfacción de los empleados, grupos de interés, etc.).

Las consideraciones realizadas en el párrafo anterior sirvieron a los investigadores que desarrollan este trabajo para confirmar dos hechos:

- La introducción de nuevos enfoques para el estudio de la RSE, más allá de descifrar la relación entre la aplicación de la misma y la rentabilidad financiera de la empresa.

- Que a pesar del auge que actualmente tiene la metodología cuantitativa en las investigaciones académicas, otras cualitativas como puede ser el método del caso están siendo utilizadas cada vez más frecuentemente en el ámbito de investigación del sector turístico. Esto viene a confirmar lo que ya decían Xiao y Smith en su trabajo de 2006.

Las circunstancias expresadas en los párrafos anteriores sobre las características de los trabajos analizados sobre la aplicación de la RSE en el sector hotelero es obvio que ha influido en la posterior elección que tendríamos que hacer sobre la metodología a emplear en nuestra investigación, en la posterior elección que tuvimos que hacer sobre la metodología.

Dedicaremos el siguiente epígrafe a intentar replicar sobre la *Web of Science* el análisis que hemos realizado en este para el caso de las revistas académicas.

Anexo 1

REVISTA	AÑO	AUTOR	TÍTULO	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	SECTOR	ÁMBITO	METODOLOGÍA
AOTR	2008	Nicolau, J.L.	Corporate social responsibility: Worth-Creating Activities	RSE y reputación empresarial	Turístico	Nacional	Cualitativo: Estudio Multicaso
IJOHM	2010	Kang, K.H. Lee, S. Huh, C.	Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry	Relación RSE y rendimiento financiero	Turístico	Nacional	Cuantitativo: Regresión
	2009	Lee, S. Park, S.Y.	Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?	RSE, reputación y beneficios empresariales	Turístico	Nacional	Cuantitativo: Durbin-Wu-Hausman test
	2007	Henderson, J.	Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami	Adopción de prácticas de RSE	Hotelero	Local	Cualitativo: Estudio Multicaso
	2007	García, F.J. Armas, Y.M	Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms	Relación RSE y rendimiento financiero	Hotelero	Nacional	Cuantitativo: Regresión
IJOCHM	2007	Holcomb, J. Upchurch, R. Okumus, F.	Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting?	Medición de la RSE	Hotelero	Internacional	Cualitativo: Estudio Multicaso
JOH&TR	2009	Gard, N. Wattanakamolchai, S. R. Perdue, R. Onat, E.	Corporate social responsibility within the U.S. Lodging Industry: an exploratory study	Medición de la RSE	Hotelero	Nacional	Cuantitativo: Análisis descriptivo
REDEE	2007	García, F.J. Armas, Y.M	Aproximación a la incidencia de la responsabilidad social-medioambiental en el rendimiento económico de la empresa hotelera española	Relación RSE y rendimiento financiero	Hotelero	Nacional	Cuantitativo: Regresión

Anexo 1

TRI	2007	Deery, M. Jago, L. Stewart, M.	Corporate social responsibility within the hospitality industry	Satisfacción de los empleados con la RSE	Hotelero	Local	Cualitativo: Estudio de un caso
	2007	Bohdanowicz, P.	A case study of Hilton Environmental Reporting as a tool of corporate social responsibility	Divulgación de la información medioambiental y de RSE	Hotelero	Internacional	Cualitativo: Estudio de un caso

Cuadro A1.6.: Trabajos publicados sobre RSE en el sector hotelero (2000-2010)

Fuente: Elaboración propia

A1.3.2. Análisis de la producción científica en Web of Science

Como hemos mencionado anteriormente, decidimos en su momento completar nuestra revisión bibliográfica a través de la utilización de la base de datos *Web of Science* (WoS). La localización de los artículos que podrían resultarnos de interés fue llevada a cabo mediante la combinación de las diferentes herramientas que WoS pone a disposición del investigador (Ver Figura A1.1.). Entre los diferentes campos de búsqueda que facilita la base de datos, elegimos el campo *tema* (topic), el cual recupera los términos de búsqueda especificados en las palabras que componen el título de los trabajos indexados, sus resúmenes y los dos tipos de palabras clave de los trabajos (Keywords Plus y Author Keyword)⁷⁹. Por tanto, realizamos la búsqueda electrónica con los siguientes términos claves:

["CSR" or "corporate social responsibility"] en *Tema* (topic)

OR (ó)

["CSP" or "corporate social performance"] en *Tema* (topic)

La búsqueda se especificó para Social Sciences Citation Index desde 1956. De esta forma se obtuvieron un total de 868 registros ordenados por el número de veces citado cada uno de ellos de mayor a menor.

Dado que había que analizar estos 868 registros decidimos seguir a De Bakker et al (2005) y procedimos, por tanto, al cálculo de la mediana del número acumulado de citas. Sumadas las citas generadas por el total de los trabajos, la frecuencia absoluta ascendía a 8.053 citas. Una vez calculada la mediana de la serie, seleccionamos aquellos trabajos que representaban el 50% de las citas totales, resultando inicialmente un conjunto de 34 artículos (ver Tabla A1.4.⁸⁰). El detalle de los mismos, incluyendo número de citas, autor, etc., puede verse en el Tabla A1.4. Por su parte, en la Tabla A1.3, hemos recogido las revistas en las que se publicaron estos artículos.

Revistas	Total Artículos RSE
----------	---------------------

⁷⁹ Author Keyword son las palabras claves facilitadas por el autor del trabajo y Keyword Plus son palabras claves provistas por la base de datos derivadas de los títulos de referencias citadas.

⁸⁰ La Tabla 3 mostrada es la final, para localizar los 34 artículos iniciales no debe incluir en el recuento los que en la columna *Nº CITAS* aparecen como *nd*

Academy of Management Journal	12
Academy of Management Review	10
Journal of Business Ethics	3
Strategic Management Journal	3
California Management Review	2
Business & Society	1
Business Horizons	1
International Journal of Organizational Analysis	1
Journal of Economics & Management Strategy	1
Journal of International Business Studies	1
Journal of Marketing	1
Journal of Marketing Research	1
Management Science	1
Organizations studies	1

Tabla A1.3.: Artículos de RSE por revista
Fuente: Elaboración propia

Hemos de aclarar, quizás el lector ya haya reparado en ello, que en la Tabla A1.4 están relacionados más de 34 artículos, concretamente 39. Estos 5 artículos de diferencia provienen de la inquietud de los investigadores por realizar el mejor de los trabajos que estuviese al alcance de sus posibilidades. Nos explicamos:

El concepto de RSE es muy amplio y trazar la evolución de este campo de investigación es una tarea ardua y complicada que requiere, de acuerdo con De Bakker et al. (2006), de herramientas de alta precisión como el uso de bases de datos que cubran una amplia gama de revistas. Por otra parte, ya está suficientemente demostrado que el uso de la base de datos WoS, para este fin, es cada vez más frecuente en la investigación de las ciencias sociales (Ingwersen, 2000; Moed, 2002). Sin embargo, como cualquier otra herramienta, la WoS también tiene sus limitaciones, y a pesar de que la búsqueda que realizamos fue bastante concisa y clara éramos conscientes que podríamos dejar al margen de nuestro análisis algunos artículos relevantes para nuestra investigación. De hecho por la lectura que hicimos posteriormente de los artículos encontrados en esta base de datos pudimos comprobar que existían estudios muy referenciados en ellos y que inicialmente no aparecían en la lista que nosotros habíamos elaborado. Descubrimos que el motivo de esta ausencia era la no inclusión desde su

primer año de edición de publicaciones como *Academy of Management Review* y *Business & Society*, concretamente para la primera de ellas existe información a partir de 1983 (Volumen, 8) y desde 2008 para la segunda (Volumen, 47). Esta circunstancia, impidió, inicialmente, que trabajos que después se han demostrado de sumo interés para nuestra investigación no estuviesen incluidos en nuestro primer listado. Nos referimos, por ejemplo, al de Carroll (1979) que parece ser uno de los más influyentes a tenor de las citas que ha recibido con posterioridad a su publicación. En cualquier caso, el inconveniente al que acabamos de hacer referencia consideramos que ha sido salvado de forma que, ya fuese por la lectura e indagación personal de los investigadores o bien por la utilización de trabajos bibliométricos como los de De Bakker (2005; 2006), creemos haber completado con relativo éxito el detalle de todos aquellos trabajos que hoy en día pueden ser considerados como de obligada consulta para el investigador que se acerque al tema de la RSE⁸¹.

⁸¹ Los trabajos no obtenidos directamente de WoS aparecen en la Tabla A1.4 marcados con "nd" en la columna de número de citas recibidas.

Anexo 1

WEB OF SCIENCE/SOCIAL SCIENCE CITATION INDEX			
Nº CITAS	TÍTULO	AUTOR	AÑO
409	Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts	Mitchell RK, Agle BR, Wood DJ	1997
260	Corporate Social Performance Revisited	Wood DJ	1991
239	A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance	Clarkson MBE	1995
nd	A three-dimensional conceptual model of corporate social performance	Carroll, A.B.	1979
nd	Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construc	Carroll, A.B.	1999
233	Instrumental Stakeholder Theory -A Synthesis of Ethics and Economics	Jones TM	1995
186	The Corporate Social Performance -Financial Performance link	Waddock SA, Graves SB	1997
nd	The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders	Carroll, A.B.	1991
173	The impact of environmental management on firm performance	Klassen RD, McLaughlin CP	1996
170	Corporate Social-Responsibility and firm financial performance	McGuire JB, Sundgren A, Schneeweis T	1988
160	The company and the product: Corporate associations and consumer product responses	Brown TJ, Dacin PA	1997
152	Corporate social Responsibility: A theory of the firm perspective	McWilliams A, Siegel D	2001
148	An Empirical-Examination of the relationship between corporate social-responsibility and profitability	Aupperle KE, Carroll AB, Hatfield JD	1985
142	Corporate social and financial performance: A meta-analysis	Orlitzky M, Schmidt FL, Rynes SL	2003
127	The evolution of the corporate social performance-model	Wartick SL, Cochran PL	1985
123	Convergent Stakeholder theory	Jones TM, Wicks AC	1999
118	Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility	Sen s, Bhattacharya CB	2001
107	Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values	Agle BR, Mitchell RK, Sonnenfeld JA	1999
104	Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees	Turban DB, Greening DW	1997
95	Corporate social responsibility and financial performance	Cochran PL, Wood RA	1984
92	The impact of environmental technologies on manufacturing performance	Klassen RD, Whybark DC	1999
90	Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?	McWilliams A, Siegel D	2000

Anexo 1

76	Testing a model of organizational response to social and political issues	Greening DW, Gray B	1994
70	Corporate social responsibility and stock market performance	Alexander GJ, Buchholz RA	1978
63	Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices	Weaver GR, Trevino LK, Cochran PL	1999
62	Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach	Jawahar IM, MCLAughlin GL	2001
59	The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance	Johnson RA, Greening DW	1999
58	Measurement of corporate social responsibility self reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement	Abbott WF, Monsen RJ	1979
nd	Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance	Wood, D. J. & Jones, R.	1995
58	Strategic posture toward corporate social responsibility	Bowman EH, Haire M	1975
57	Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model	Swanson DL	1995
54	Institutional owners and corporate social performance	Graves SB, Waddock SA	1994
52	Personal characteristics in college students evaluations of business ethics and corporate social responsibility	Arlow P	1991
51	Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self presentations	Maignan I, Ralston DA	2002
nd	The relationship between corporate social performance and organizational size, financial performance, and environmental performance: an empirical examination	Stanwikh, P.A. & Stanwick, S.D.	1998
50	Corporate social responsibility theories: Mapping the territory	Garriga E, Mele DN	2004
50	Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy	Baron DP	2001
48	Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective	Buysse K, Verbeke A	2003
48	Dimensions of corporate social performance analytical framework	Sethi SP	1975

Tabla A1.4. Trabajos publicados sobre Responsabilidad Social Empresarial más citados (1956-2010)

Fuente: Elaboración propia a partir de De Bakker (2005;2006)

A continuación, en el Gráfico A1.5., se muestra la concentración temporal de los trabajos considerados más relevantes según su número de citas. A este respecto, puede observarse cómo la década 1995-2005 es la que tiene mayor densidad de trabajos. Puede ser lógico que el gráfico de concentración no esté poblado en el periodo 2005-2010 ya que el número de citas de un trabajo, además de la bondad del mismo, puede depender y ser proporcional a su antigüedad. No obstante, a sabiendas de que la RSE es un fenómeno que se estudia desde la década de los 50 del siglo pasado, sí que nos resulta bastante alentador que el mayor número de citas las estén recibiendo trabajos más recientes publicados en el primer quinquenio del nuevo siglo XXI, lo que puede poner de manifiesto el interés actual por nuestro tema de estudio.

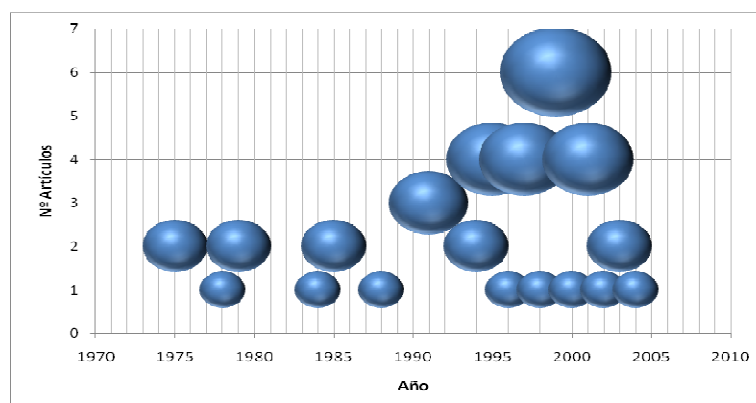


Gráfico A1.5.: Representación temporal de trabajos más citados de RSE
Fuente: Elaboración Propia

También consideramos de interés profundizar en la autoría de los trabajos seleccionados e incluidos en la Tabla A1.4. Nuestro objetivo era identificar a aquellos autores que se hubiesen especializado en el estudio de la RSE. Si esto era así, resulta evidente que habría que hacer un trabajo continuado de seguimiento de las investigaciones y publicaciones de dichos autores, no sólo para el trabajo que ahora realizamos si no para otros que pudiésemos llevar a cabo en el futuro.

A pesar de que la cifra de autores de artículos más relevantes sobre responsabilidad social empresarial alcanza un total de 58 (ver Tabla A1.5b), sólo 11 de

ellos, lo que representa el 18,9%, son autores de más de un trabajo considerado relevante sobre el tema que nos ocupa y únicamente son tres los autores, es decir, el 5,17%, los que se han ocupado de la RSE en más de dos publicaciones. Es Archie B. Carroll el autor más prolífico en este tipo de publicaciones, al menos en aquellas que más interés han despertado en la comunidad científica, medido este interés por el número de citas recibidas por sus estudios.

Autores	Nº Artículos	Año
Carroll AB	4	1979, 1985, 1991, 1999
Cochran PL	3	1984, 1985, 1999
Greening DW	3	1994, 1997, 1999
Agle BR	2	1997, 1999
Graves SB	2	1994, 1997
Jones TM	2	1995, 1999
Klassen RD	2	1996, 1999
McWilliams A	2	2000, 2001
Siegel D	2	2000, 2001
Waddock SA	2	1994, 1997
Wood DJ	2	1984, 1991

Tabla A1.5a: Autores de referencia en el campo de la RSE
Fuente: Elaboración propia

Autores con más de un artículo	11
Autores con un artículo	47
Total Autores	58

Tabla A1.5b: Número total de autores
Fuente: Elaboración propia

A modo de resumen, y ahora que hemos finalizado, creemos que podemos manifestar algunas conclusiones que nos ha sugerido la realización de este estudio bibliográfico:

- Existe carencia de trabajos sobre la temática investigada en el ámbito nacional e internacional.
- En España, son prácticamente inexistentes los investigadores y los trabajos sobre RSE en el subsector hotelero.

- Ausencia de publicaciones periódicas españolas dedicadas en exclusividad a la ética o la RSE en el sector hotelero, o al menos, en el sector turístico.
- Poco interés por parte de las publicaciones turísticas españolas sobre la RSE en oposición a la tendencia de sus análogas a nivel internacional.
- El perfil metodológico de los trabajos sobre RSE en el sector hotelero es empírico tanto de carácter cuantitativo como cualitativo. El estudio de casos es una metodología con aceptación en los mismos.
- En la actualidad existe poca especialización de autores en esta temática.
- Existe un interés reciente por la RSE en general.
- Se pone de manifiesto que la concreción de la RSE en el sector hotelero necesita de una profunda dedicación.

Como el lector habrá comprobado, hemos dedicado este Anexo 1 a reflejar los principales resultados de la revisión bibliográfica realizada antes y durante la elaboración del mismo. Somos conscientes que la exposición de estos resultados puede que no haya sido tan brillante como hubiésemos deseado, quizás el escaso número de trabajos encontrados, concretamente sobre la RSE y el sector hotelero, ha contribuido a ello. Pero nos gustaría manifestar, si ello no se interpretara como un acto de poca humildad, que fueron muchas las horas, semanas y meses que dedicamos a obtener la información y la formación necesaria que nos permitiese dotarnos a nosotros mismos de unas bases suficientemente sólidas para afrontar con dignidad el estudio que ahora está en sus manos.

EL ESTUDIO DE CASOS

ANEXO 2

A2.1.Introducción

Ya en 1994, Applegate en su trabajo "Managing in an Information Age: Transforming the Organization for the 1990s", afirmaba que los cambios que se habían producido durante las últimas décadas en el entorno organizativo empresarial obligaban al cuestionamiento de las teorías que tradicionalmente habían sido utilizadas para su estudio y comprensión, a la vez que dichos cambios deberían estimular progresivamente a la ciencia de la Economía de la Empresa hacia la búsqueda de nuevos enfoques de análisis y modelos que fuesen más adecuados a las circunstancias y realidades del momento. En el mismo sentido se pronuncia Arias (2003) al explicitar en su estudio que este cambio de contexto empresarial puede provocar la progresiva imposibilidad de aplicación de las metodologías de investigación que se basen en el planteamiento y contrastación de hipótesis desarrolladas en base a un marco teórico preexistente. Hecho que favorecerá el uso preponderante y, en algunos caso, la emergencia de otras metodologías que favorezcan la creación de nuevas teorías organizativas. Estas nuevas metodologías a las que se refiere Arias (2003) son aquellas que combinan información de distinta naturaleza: cualitativa y cuantitativa; subjetiva y objetiva; interna y externa. Entre ellas se encuentra el estudio de casos al que dedicamos este Anexo 2.

A2.2.El estudio de casos como metodología de investigación y avance científico

Podríamos afirmar, sin excesivo miedo a la equivocación, que es Robert Yin, concretamente en su trabajo publicado en 1989 y 1994, el autor más citado en todos

aquellos estudios que han elegido el método del caso como metodología empírica. Así, y siguiendo precisamente a este autor, el estudio de casos es un método de investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, donde precisamente los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que se usan múltiples fuentes de evidencias.

Pero no es sólo Yin el que defiende la utilización del método del caso, sino que otros autores como Hartley (1994) nos muestran que es una metodología ampliamente utilizada en distintas disciplinas científicas.

El estudio de casos tiende a ser integrado dentro de las metodologías cualitativas, sin embargo, esto no es del todo cierto, ya que no siempre se limita a analizar y ofrecer datos cualitativos de forma exclusiva, sino que también puede incluir datos cuantitativos o una combinación de ambos. Es decir, las evidencias pueden ser cualitativas (por ejemplo, palabras), cuantitativas (por ejemplo, números), o ambas (Yin, 1989; Eisenhardt, 1989).

Siguiendo a autores como Chetty (1996), Yin (1989) y Arias (2003), el estudio de casos es una metodología adecuada para las siguientes situaciones:

- Investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- "Construir" o "depurar" teorías.
- Estudios interculturales.
- Analizar procesos de cambio organizativo.
- Analizar fenómenos inusuales.
- Estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes se antojan inadecuadas, ya que permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Cuando se pretende explorar de forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre un determinado fenómeno, dado que esta metodología permite la aparición de nuevas señales y aspectos emergentes.

Una vez que el investigador se ha pronunciado por la utilización del método del caso su aplicación práctica le puede conducir a investigar uno o varios casos y recoger y

analizar datos cualitativos o cuantitativos (Weer-Nederhof, 2001). Por otro lado, Hartley (1994), considera que la investigación fundamentada en el estudio de casos se basa en la recolección de datos durante un periodo de tiempo, en una o varias organizaciones, con la intención de recoger la información necesaria para analizar el contexto y procesos objeto de la investigación.

Aunque ya hemos dicho que esta metodología no tiene necesariamente que ser cualitativa de forma exclusiva si que nos parece oportuno incidir un poco más en este aspecto cualitativo quizás por haber sido en las últimas décadas menos utilizado por los investigadores. Recordemos pues que la investigación cualitativa se fundamenta en la observación cercana y detallada de la realidad objeto de estudio por parte del investigador, y el intento de evitar sustentar los estudios sobre modelos teóricos existentes (Maanen et al., 1982). Por otro lado, Miles y Huberman (1994) caracterizan este tipo de investigación cualitativa por la existencia de un contacto prolongado con el objeto de estudio, la búsqueda por parte del investigador de una visión holística, el intento de capturar los datos "desde dentro" según las percepciones de los agentes locales, la posibilidad de realizar múltiples interpretaciones de los datos obtenidos, y la existencia de mecanismos instrumentales estandarizados.

Profundizando un poco más en las características de la metodología del caso y siguiendo a Bonache (1998), citado en Ayuso y Ripoll (2005), podríamos decir que se caracteriza, entre otras, por las siguientes:

- No separa el fenómeno de su contexto.

Los casos adoptan una visión holística en la que el contexto y el comportamiento son interdependientes, por lo tanto, los fenómenos organizativos sólo se entienden dentro del contexto en que se desarrollan, y no como el resultado de un conjunto de variables discretas.

- Parte de un modelo teórico menos elaborado.

Los casos tratan de construir teorías a partir observaciones siguiendo para ello un procedimiento inductivo. Parten de un "marco teórico preliminar" construido a través de la revisión de la literatura e intentan inducir un modelo más elaborado que permita explicar y predecir el fenómeno estudiado.

- La elección de los casos tiene carácter teórico, no estadístico.

- La elección de los casos tiene carácter teórico puesto que se basa en una inducción analítica y no estadística. No se trata de generalizar los resultados en términos estadísticos, sino que se eligen por su capacidad explicativa (Michel, 1983). Su objetivo es generalizar un fenómeno desde el punto de vista teórico, es decir, expandir proposiciones teóricas y no extrapolar los resultados de un fenómeno estudiado en una muestra concreta a toda una población.
- Utilizan múltiples fuentes de datos.
- En los estudios de casos se utilizan múltiples fuentes para la obtención de los datos a analizar, así la observación, ya sea esta pasiva o activa, las entrevistas, el estudio de documentación, las encuestas, el análisis de documentos u objetos físicos, etc., son métodos muy utilizados (Chetty, 1996). La investigación cuantitativa normalmente utiliza una única fuente de información, considera que las observaciones son "poco fiables" (distintos observadores tienden a recoger distintas observaciones) y que las entrevistas son un método que reviste demasiada dificultad de cuantificación.
- Permite mayor flexibilidad en el proceso de realización de la investigación.
- La metodología del caso es más flexible en el proceso de realización de la investigación, de modo que el marco de la misma puede ir modificándose en función de las respuestas o conclusiones que van siendo obtenidas a lo largo de dicho proceso. Como señala Sutton (1997) esta flexibilidad tiene mucho interés para el proceso de construcción o depuración teórica, dado que proporciona mayores oportunidades de obtener información que no entra en conflicto con las teorías existentes.
- Realiza inducción analítica, no estadística.
- Los casos se basan en la inducción analítica, la cual, no generaliza resultados de una muestra a una población, sino que infiere hipótesis o generalizaciones teóricas a partir del análisis de campo. Los epistemólogos señalan que no existen reglas ni recetas para construir hipótesis teóricas y comparan esta situación a la del detective que trata de explicar un crimen.

Una vez conocidas las características y los campos de aplicación adecuados de la metodología del caso quizás debamos ampliar nuestras miras como investigadores y no

caer en la consideración tradicional de que los estudios de casos no pueden utilizarse para describir o contrastar proposiciones. En esta línea, Leonard y McAdam (2001) defienden que aquellas metodologías de investigación que deseen desarrollar marcos teóricos más ricos deberán apostar por la combinación de los investigadores y de los participantes en los procesos, de tal manera que dicha teoría se derive de modelos inductivos fundamentados en distintas fuentes de datos, la experiencia existente y la realidad práctica de los procesos.

En resumen, y de acuerdo con Peña (2009), el estudio de casos como método aplicado en las ciencias sociales, y específicamente en administración, gestión y dirección empresarial, puede constituir una valiosa ayuda que permita identificar prácticas gerenciales, auscultar estructuras organizativas, descubrir sus dinámicas de interacción, su relación con el entorno, etc. La discusión y la interpretación de la realidad a partir del estudio de casos, sirve para adquirir competencias de diagnóstico en un mundo en donde los mercados y las tecnologías cambian permanentemente, pues nuevas situaciones deben ser tratadas con total indagación sobre los detalles y el sentido crítico sobre indicadores, categorías y variables. Lo importante es adquirir la destreza de aprender a pensar para tomar decisiones y, para ello, es necesaria una proyección bifocal: es decir, adquirir capacidad para evaluar y caracterizar los elementos distintivos, discrepantes y comunes en una problemática de orden empresarial.

Sin embargo, hasta llegar a manifestaciones tales como la de Peña (2009), anteriormente citada, el recorrido de críticas y desconfianzas que ha tenido que superar dicha metodología ha sido complejo desde sus inicios. Así, según Stoecker (1991), el estudio de casos en el ámbito empresarial tuvo su origen a principios del siglo pasado en las escuelas de negocios americanas, lideradas por Harvard, como metodología docente y de investigación de los fenómenos empresariales y de la dirección general. No obstante, durante años el atractivo de los estudios de casos fue mayormente asignado a su potencial como metodología para el procedimiento pedagógico lo que hizo que su eficacia como herramienta de investigación fuera muy limitada y cuestionada, perdiendo aceptación dentro de la comunidad científica.

De este modo, el predominio de la metodología cuantitativa ha dado lugar a una comprensión distorsionada en contra de los estudios de casos siendo cuestionados por algunos autores (Venkatramen y Grant, 1986; Hamel, 1992; Platt, 1992; Rouse y

Baellenbach, 1999; Bower y Wiersema, 1999) quienes han considerado que su prestigio es bajo, que no suele considerarse como una buena estrategia para realizar investigación científica, y que presenta problemas de fiabilidad y validez, debido a los cuales en la investigación empírica se utilizan básicamente métodos cuantitativos (Martínez, 2006). Algunos autores, han tratado de identificar estas críticas para luego rebatirlas una a una (Flyvbjerg, 2006; George y Bennett, 2004). Otros se han centrado en su capacidad para generar teoría (Harris y Sutton, 1986; Gersick, 1988; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt y Graebner, 2007; Keating, 1995; Mintzberg, 2005) o han optado por describir los procedimientos que constituyen la estrategia de investigación como una forma de asegurar la calidad metodológica (Yin, 2003).

Sin embargo, tal y cómo indica Villarreal y Landeta (2010), las fuertes limitaciones que presentan los métodos cuantitativos para el estudio de realidades complejas y cambiantes como la empresarial, hizo que en los años sesenta resurgiera el debate a favor de los métodos cualitativos, siendo en los años ochenta cuando se generan las contribuciones más importantes sobre la metodología del estudio de casos, encabezadas por Yin (1989, 1993, 1994, 1998), junto con Eisenhardt (1989, 1991), y que tienen una continuidad en los trabajos de Patton (1990), Stoeker (1991), Hamel (1992), Hamel *et al.* (1993), Stake (1994), Maxwell (1996, 1998) y Fong (2002, 2005). Destacan asimismo las valiosas aportaciones de varios investigadores nacionales: Ruiz (1996), Rialp (1998), Sarabia (1999), Bonache (1999), Arias (2003), Oltra (2003), Rialp *et al.* (2005a, 2005b), Cepeda (2006) y Vaillant *et al.* (2006). Contribuciones que dan lugar al estudio de casos contemporáneos, renovados, que han salvado sus debilidades y se han tornado más precisos y sofisticados, causando un punto de inflexión en la consideración de esta metodología y, por tanto, creciendo el interés y la aceptación de los mismos en las investigaciones relacionadas con la empresa (Gummesson, 2000; Yin, 1994; Bonache, 1999).

Este cambio de tendencia se fundamenta en el aumento de la frecuencia de publicaciones de trabajos que utilizan esta metodología, principalmente en las revistas⁸²

⁸² Algunas de las cuales han sido citadas en el trabajo de tesis doctoral de Villarreal (2007): *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Strategic Management Journal*, *International Business Review*, *Journal of Business Venturing*, *Organizations Science*, *Long Range Planning*, *Marketing in a Global Economy Proceedings*, *Journal of World Business*, *Journal of Management Studies*, *Personnel Review*, *Administrative Science Quarterly*, *International Small Business Journal*, *Qualitative Methods in Organizational Research*, *Industrial Marketing Management*, *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *European Journal*

de mayor difusión y calidad en el área de la Organización de Empresas, lo que indica un mayor nivel de apoyo, legitimidad y credibilidad (Bonache, 1999). Asimismo, la atención prestada al libro de Yin "Case Study Research. Design and Methods" publicado en 1984, que tras ocho reimpressiones tuvo una revisión en 1989 con 16 reimpressiones y una segunda edición en 1994 (Villarreal, 2007). La influencia del estudio de casos en la literatura de la organización se refleja en algunos de los trabajos empíricos más citados en los textos y manuales, entre los que destacan los de de Mayo (1946), Lawrence y Lorsch (1967), Mintzberg (1979) y Hamel y Prahalad (1995).

A2.3. Diseño metodológico del estudio de casos

Como señalan adecuadamente Eisenhardt y Bourgeois (1988), Yin (1994), Cabrera, (1998) y Bonache (1999) entre otros, el estudio de casos carece de un modelo o protocolo generalmente aceptado que guíe al investigador en su proceso de recopilación, análisis e interpretación de la información. Esta circunstancia ofrece como ventaja la de permitir una amplia discrecionalidad al investigador en el diseño de su estudio empírico, pero también obliga al mismo a que este diseño señale de forma clara las directrices del estudio y evite que un elevado número de opciones conduzcan a la arbitrariedad en la toma de decisiones, y a una posible merma en la calidad de la investigación. La no existencia de una secuencia de pasos que coincidan en la mayoría de los estudios basados en la aplicación del método del caso han llevado a autores como Sosa (2003) a combinar las diferentes secuencias utilizadas por trabajos empíricos anteriores y así como las propuestas teóricas recogidas en algunos otros estudios, para determinar el proceso a seguir en sus trabajos de investigación. La Figura A2.1, representan el proceso metodológico por el que ha optado dicho autor.

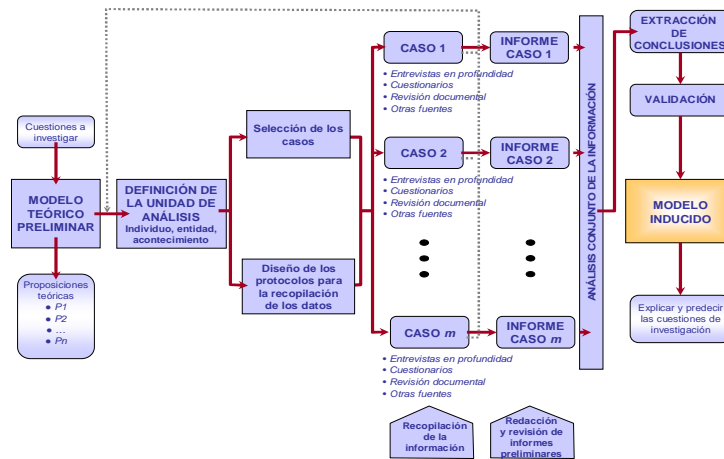


Figura A2.1: Proceso metodológico de un estudio explicativo de múltiples casos
 Fuente: Sosa Cabrera, S. (2003), adaptado de Yin (1994), Cabrera Suárez (1998) y Bonache (1999)

Pero como ya hemos mencionado, este proceso no es uniforme para todos los autores de forma que Villarreal y Landeta (2010), utilizando las mismas fuentes de información, propone el que reproducimos en la Figura A2.2..

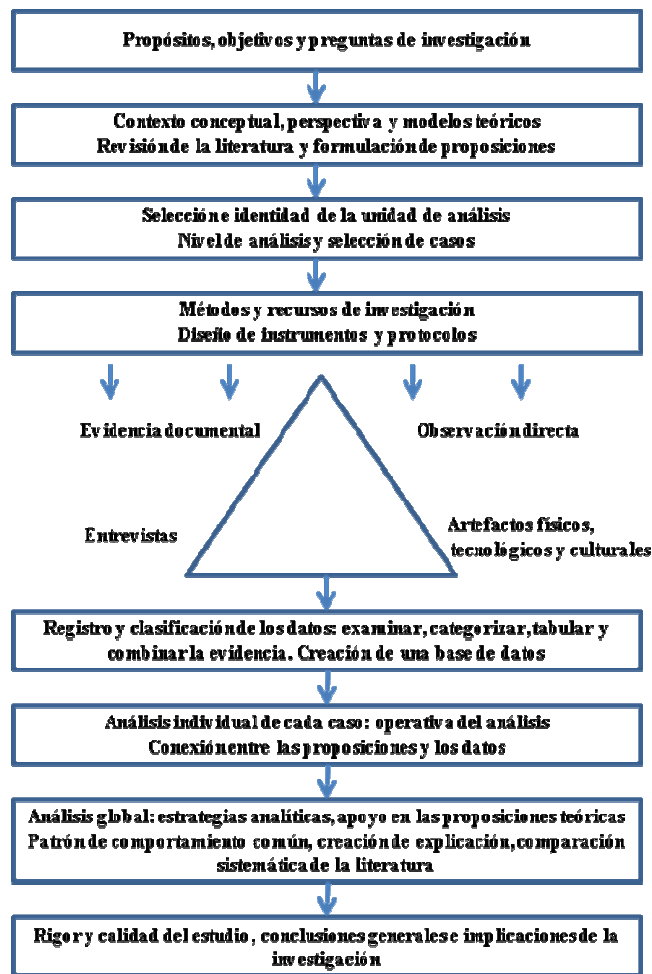


Figura A2.2: Propuesta de Diseño Metodológico del Estudio de Casos
 Fuente: Villarreal y Landeta (2010), adaptado de Eisenhardt (1989), Yin (1989,1994, 1998), Maxwell (1996), Rialp (1998), Shaw (1999), Fong (2002), Rialp et al. (2005b)

- **Propósito, objetivos y preguntas de investigación**

Cualquier investigación, independientemente de la metodología utilizada, debe iniciarse con un claro planteamiento de los objetivos que se pretenden conseguir con la misma, y la/las pregunta/preguntas de investigación que la suscita. Ya sabemos, que el estudio de caso puede servir para describir un fenómeno dentro de organizaciones reales, o bien para explorar una situación sobre la que no existe un

marco teórico bien definido, de forma que sirva para preparar otra investigación más precisa que explique por qué se producen ciertos fenómenos, y ello posibilite la generación de nuevas teorías (Yin, 1989, 1993, 1998). Sea una u otra la razón que motive la aplicación del método del caso, los objetivos perseguidos en la investigación que decida utilizar dicha metodología deben estar claramente determinados antes del inicio de la misma.

- ***Contexto conceptual, perspectivas y modelos teóricos. Revisión de la literatura y formulación de proposiciones***

La revisión del cuerpo de conocimientos existente sobre el fenómeno objeto de estudio, es parte fundamental de la fase inicial de cualquier investigación. Ello es imprescindible para determinar el papel de las teorías, la frontera del conocimiento que ya ha sido alcanzada por la comunidad científica, y obtener una primera aproximación al problema de investigación que permita el planteamiento adecuado, tanto del caso de estudio, como de las proposiciones a contrastar si ello fuese necesario. Como no puede ser de otra forma, estamos plenamente conformes con Eisenhardt (1989) cuando afirma que el desarrollo teórico previo es fundamental para dotar de rigor a la metodología del caso, requiriendo esto importantes esfuerzos que se prolongaran a lo largo de un periodo significativo de tiempo.

En este sentido, antes de enfrentarnos al fenómeno objeto de estudio en su realidad empresarial, es necesario partir de una de literatura de referencia y/o de investigaciones previas (Yin, 1989; Cooper, 1984; Maxwell, 1996, 1998; Fong, 2002), especificar y definir los conceptos clave, determinar lo que no se sabe y se desea conocer mediante la investigación, así como conocer y seleccionar los modelos teóricos existentes que, a priori, mejor nos van a ayudar para aprender y explicar esa realidad compleja y abierta.

- ***Selección e identidad de la unidad de análisis. Nivel de análisis y selección de casos***

A partir de esta etapa se inicia propiamente el diseño del estudio. En primer lugar, conviene realizar una definición apropiada de la unidad de análisis, la cual viene constituida por la propia definición del "caso" (Yin, 1989, 1994). Ésta debe ayudar a delimitar, en la medida de lo posible, las fronteras del estudio y debe estar relacionada con el problema fundamental a investigar. Tras definir la unidad de análisis, la selección del caso a estudiar se basará en un muestreo teórico, que no estadístico, tratándose de escoger aquellos casos que ofrezcan una mayor oportunidad de aprendizaje (Stake, 1994).

Existen diferentes tipos de casos en la literatura, tales como los descriptivos, que analizan cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real; los exploratorios, cuyo objetivo es familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido; los ilustrativos, que ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas competitivas; o los explicativos, que pretenden revelar las causas o el porqué de determinado fenómeno organizativo (Bonache, 1999 en Guitart, 2005). Además, dependiendo de su número, el estudio de casos puede ser único o de casos múltiples. Los estudios de caso único, son aquellos que centran su análisis en un único caso, justificado por ser éste de carácter crítico, extremo o revelador, o porque el estudio sea de tipo exploratorio. En esta línea, Pettigrew (1990) establece que un único caso puede ser adecuado si el tratamiento del material es suficientemente genérico o si la calidad y naturaleza de las conclusiones son únicas o fuertes. En cambio, en el diseño de casos múltiples, se utilizan varios casos a la vez para estudiar la realidad que se desea explorar, describir, explicar, evaluar o modificar. La razón principal para elegir un estudio formado por más de un caso, además de para poder reforzar su validez interna, se encuentra en la llamada replicación teórica, aspecto fundamental como mecanismo de validez externa. Esto significa que se reproduce la experiencia de cada caso en los otros, con el fin de verificar los resultados y clarificar sus determinantes, de tal manera que puedan ser precisadas las relaciones causales del fenómeno, y eliminar las erróneas o insuficientemente generales. Según Yin (1989), la replicación teórica utilizada dentro de un estudio de casos es análoga a la usada en experimentos múltiples, y sus resultados permiten realizar la validación lógica de las teorías. En este sentido, Leonard-Barton (1990) asegura que las conclusiones son extrapolables si otros han llegado a resultados semejantes en contextos muy diferentes.

Por todo ello, en lugar de emplear la lógica de la muestra representativa, es necesario usar la lógica de la réplica para la selección de los casos más adecuados. La decisión en cuanto al número de casos necesarios queda a juicio del investigador, según la certidumbre que desee obtener de sus resultados (Rialp, 1998). Eisenhardt (1991) argumenta que el número de casos apropiado depende del conocimiento existente del tema, y de la información que se pueda obtener a través de la incorporación de estudios de casos adicionales.

En cualquier caso, se elija un caso único o múltiples casos, la selección de este o éstos siempre deberá satisfacer los criterios de selección, que aconsejados por la revisión de la literatura, haya establecido previamente el investigador.

- ***Diseño de instrumentos y protocolos. Métodos y recursos de la investigación***

Yin (1989) recomienda la utilización de múltiples fuentes de datos, y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la mayor fiabilidad y validez de la investigación. La triangulación ha sido considerada un proceso de uso de múltiples percepciones para clarificar significados, verificando la repetición de observaciones o interpretaciones (Stake, 1994), siendo éste uno de los factores determinantes de la calidad metodológica del estudio de casos. Dada la variedad de instrumentos, herramientas, fuentes de información utilizadas y consultadas, se hace necesario, para garantizar la mencionada validez de la investigación, diseñar un protocolo de recogida de datos que, además de contener los instrumentos para tal fin, contenga a su vez los procedimientos y reglas generales que deben ser seguidas (Yin, 1994).

Como ya hemos mencionado anteriormente, el diseño de un protocolo es una tarea previa a desarrollar por el investigador, y esta tarea se convierte en imperativa, según Yin (1994) en los estudios de casos múltiples (este mismo autor opina que la realización del protocolo es recomendable en el estudio de casos únicos). El protocolo permite al investigador determinar con claridad el objeto del estudio del caso, y anticipar los posibles problemas que pueden surgir, incluidos los relacionados con los criterios que van a emplear para realizar los informes pertinentes (Arias, 2003). Por otra parte, como indican Miles y Huberman (1994) y Weerd-Nederhof (2001), el protocolo es un instrumento que facilita y confiere fiabilidad y validez a la

recogida de datos, debiendo ser dinámico y susceptible de modificaciones si el estudio así lo sugiere.

Hablando de protocolo Yin (1994) distingue cuatro secciones en el protocolo:

- a) La recogida de información general sobre el proyecto en relación con su contexto y perspectiva (misión, objetivos y relevancia de la investigación, temas genéricos de la misma, marco teórico, referencias y lecturas importantes en relación al tema que va a ser analizado, proposiciones a analizar, etc.). Yin, indica que una lectura de la misión debe permitir al lector inteligente⁸³ conocer el propósito del caso de estudio.
- b) Los procedimientos a seguir en el trabajo de campo a realizar al tratarse de una recogida de datos en un contexto real. Ello incluye la recogida de la información, la obtención de permisos de acceso a instalaciones, la gestión de bases de datos, documentos internos, fijar los encuentros, etc.
- c) Determinación de las cuestiones a incluir en el estudio de casos. Esta parte representa la más importante del protocolo, e incluye en la misma las cuestiones a tratar, los aspectos específicos que el investigador debe tener en cuenta durante la recogida de datos, así como las potenciales fuentes de información para responder a cada cuestión.
- d) Por último, la preparación de las guías del informe del caso que determinaran la idea general, el formato literario, la especificación de bibliografía y otros documentos que faciliten la redacción del informe final.

Además de las sesiones mencionadas anteriormente por Yin (1994), Miles y Huberman (1994), considera necesario, dentro del protocolo, realizar una lista o carta en la que se informe a las personas involucradas sobre el esfuerzo y tiempo aproximado que dedicarán al estudio, en qué actividades se concretará su colaboración, o el tratamiento de la información obtenida entre otros aspectos.

⁸³ Yin (1994) define por lector inteligente a la persona que está familiarizada con el tema objeto de la investigación.

En definitiva, la preparación del protocolo fuerza al investigador a anticipar algunos de los problemas que puede encontrarse posteriormente en la realización de su investigación.

- ***Proceso de recogida de evidencia***

En esta fase, con su trabajo de campo, el investigador debe dedicarse a la recogida de datos con el objetivo de obtener toda la información y evidencia posible que ayude a corroborar las proposiciones del modelo.

En el proceso de recogida de información no existe ninguna fuente que prevalezca sobre el resto, debiendo tener en cuenta las ventajas e inconvenientes que cada una de ellas presenta (Yin, 1994).

Los métodos de recolección de datos se pueden relacionar con las diversas fuentes de las que surge la evidencia o información. Las principales fuentes consideradas son:

- a) Documentación (cartas, memorándums, comunicados internos, agendas, informes, estudios internos, documentos administrativos, notas de prensa, archivos, memorias).
- b) Encuestas y/o entrevistas abiertas o semiestructuradas. Su propósito es obtener información sobre el fenómeno analizado desde la perspectiva del entrevistado⁸⁴ en base a la obtención de información cualitativa.
- c) Observación directa a través de la realización de visitas periódicas "in situ" por parte del investigador, siendo interesante implementar un protocolo para tal fin.
- d) Artefactos físicos, tecnológicos y culturales (fotografías, videos, grabaciones, transcripciones, etc.)

A lo largo de esta fase de recogida de datos el investigador deberá ser flexible, ya que las condiciones emergentes a lo largo de la investigación pueden hacer que

⁸⁴ La selección de los participantes debe tratar de ser realizada con posterioridad a los temas que serán tratados, buscando la máxima adecuación posible de la persona que realizará ésta (King, 1994)

tenga que seguir tomando decisiones, modificando, cambiando, alterando o rediseñando el trabajo.

- **Registro y clasificación de los datos**

Rialp (1998) afirma que de cara a facilitar su análisis y garantizar la fiabilidad general del estudio, una vez recogidos los datos, el siguiente paso es el registro y clasificación de los mismos en una base de datos. Para ello, el investigador debe conseguir organizar, integrar y sintetizar la información obtenida de, y entre, las distintas fuentes de evidencia consultadas en cada caso, dentro de las preceptivas dimensiones, variables y categorías que se consideren oportunas. Por otra parte es necesario hacer una clara distinción entre lo que constituye la base de datos y el informe final de investigación propiamente dicho. Esta separación es crucial, ya que la primera implica una masa de información debidamente organizada para poder realizar revisiones ulteriores, mientras que el informe es el resultado del análisis de dicha información.

- **Análisis de la evidencia: análisis individual de cada caso**

Esta etapa, considerada la parte más compleja del desarrollo de un estudio de caso, es la actividad central de este tipo de metodología. Se preocupa del análisis de la evidencia, vinculando esta a las proposiciones planteadas previamente por el investigador, y ello para cada uno de los casos examinados. Si bien es cierto que la triangulación de la evidencia a lo largo de la fase de recogida de datos ya constituye, en sí misma, un cierto proceso analítico del caso de estudio (Eisenhardt, 1989, Maxwell, 1998), esta triangulación tiene lugar, mayoritariamente, una vez que se ha completado la obtención de la información. Confirmando lo anteriormente expuesto Rialp (1998), afirma que objetivo principal de esta fase es el de manipular (inspeccionando, categorizando, tabulando y/o recomblando) toda la información recopilada en la etapa anterior, confrontándola de manera directa con las proposiciones iniciales de la investigación.

Miles y Huberman en su trabajo de 1984 expresan una serie de recomendaciones que según ellos puede facilitar el análisis de la información. Estas recomendaciones son las siguientes:

- El planteamiento de la información clasificada por columnas.
- La realización de matrices de categoría que permitan realizar análisis de evidencias.
- La creación de gráficos que agreguen las evidencias.
- La tabulación de frecuencias sobre comportamientos que se repitan, y análisis de éstas y sus relaciones mediante el establecimiento de indicadores como medias y varianzas.
- Por último, la clasificación de la información en orden cronológico.

- ***Análisis de la evidencia: análisis global de los casos***

Una vez realizado el análisis individual de cada caso, Yin (1994) recomienda llevar a cabo un análisis conjunto de los mismos que permita confrontar los datos obtenidos con las proposiciones teóricas que llevaron a la propia realización del estudio. El objetivo es claro: aceptar, reformular o rechazar tales proposiciones. Para lograr este fin se puede utilizar algunas de las siguientes modalidades de análisis que propone Yin en su trabajo de 1998. El uso de una u otra será opcional pero determinará la validez interna de la investigación realizada:

1. Búsqueda de un patrón de comportamiento común
2. Creación de una explicación
3. Análisis de series temporales
4. Desarrollo de modelos lógicos

Yin (1994) propone, adicionalmente, otras técnicas complementarias que pueden ser utilizadas en situaciones específicas, pero siempre en combinación con las anteriores. Éstas son las de análisis de subunidades múltiples, la técnica de observaciones repetidas y la de encuestas de casos.

Debemos tener en cuenta, en cualquier caso, como aclaran Miles (1979), Eisenhardt (1989) y Harley (1994) que esta metodología carece de métodos cuantitativos o cualitativos para realizar la comparación de patrones, por la que esta fase se convierte en la menos codificada del proceso. Salmador (2001), aclara por su parte

que esta falta de precisión puede inducir a cierta discreción interpretativa por parte del investigador, por lo que puede ser importante realizar un esfuerzo extra, por ejemplo recurriendo a la discusión de los resultados con otros colegas investigadores de la materia. Por último, merece la pena señalar la existencia de programas informáticos que pueden ayudar al investigador en el análisis e interpretación de los datos pero es necesario tener en cuenta que nunca los sustituirán a la hora de obtener conclusiones.

- ***Conclusiones generales, rigor y calidad del estudio, e implicaciones de la investigación***

Una vez realizado el análisis exigido en las fases anteriores, es decir, tanto de los casos por separado como en conjunto, y vinculado dicho análisis con las proposiciones iniciales del trabajo, la fase final del mismo debe consistir en la determinación de las conclusiones generales del estudio, sus implicaciones y las posibilidades de extrapolarlas a otros contextos.

Llegado a esta fase final del estudio de casos es obvio que la calidad, la validez y la confiabilidad de los resultados del mismo dependerán en gran medida de los principios, los criterios, el protocolo, etc. que hayan regido la realización del estudio. No obstante, como es normal y pasará en toda investigación, durante el desarrollo de la misma habrán existido algunas variables no controlables por el investigador. Ello hace necesario en esta última fase explicitar claramente una valoración final de la fiabilidad y validez de los resultados y conclusiones obtenidas. Refiriéndose a este aspecto, Yin (1994), postula que un estudio de caso, para ser fiable y válido, debe superar cuatro pruebas (ver Tabla A2.1):

- La validez constructiva
- La validez interna
- La validez externa y,
- La fiabilidad

Sobre estas cuatro pruebas, su significado, y la diferencia entre ellas podemos añadir que según Coller (2000) y Guitart (2005), la validez constructiva de un estudio de casos se consigue estableciendo las medidas operativas necesarias que permitan la

corrección de los conceptos que están siendo estudiados, por ejemplo, utilizando múltiples fuentes de evidencias, estableciendo una adecuada cadena de las mismas, etc. Por lo que respecta a la validez interna, ésta hace referencia a la inexistencia de errores (o a la minimización de los mismos) en el diseño y realización de la investigación (obsérvese en la Tabla A2.1 las tácticas pueden ser realizada para ello). Finalmente, en lo que concierne a los distintos tipos de validez, debemos decir que la externa es definida como el dominio en el que los resultados del estudio o las supuestas relaciones causales pueden ser generalizadas.

Prueba	Tácticas del estudio del caso	Fase de la investigación en la cual ocurre la táctica
Validez Constructiva	Utilizar múltiples fuentes de evidencia Establecer una cadena de evidencia Revisión del informe elaborado por parte de informadores clave del caso	Recogida de datos Recogida de datos Composición
Validez Interna	Patrón de comportamiento común Creación de explicación Análisis de series temporales Modelos lógicos	Análisis de los datos Análisis de los datos Análisis de los datos Análisis de los datos
Validez Externa	Usar teorías rivales en cada caso Aplicar la lógica replicante en estudios de casos múltiples	Diseño de la investigación Diseño de la investigación
Fiabilidad	Realizar un protocolo del estudio Desarrollar una base de datos	Recogida de los datos Recogida de los datos

Tabla A2.1: Evaluación del rigor y la calidad del estudio de casos

Fuente: Yin (1994)

En resumen, la validez de una investigación implica que ésta produzca resultados ciertos, no erróneos, ni sesgados, mientras que la fiabilidad se refiere al hecho de obtener los mismos resultados si un investigador repite una investigación en el mismo lugar, con las mismas personas y siguiendo el mismo procedimiento (Stuart et al., 2002).

Relacionado íntimamente con los aspectos de validez y fiabilidad de los que debe estar dotado cualquier estudio de caso está un concepto anteriormente mencionado: el de la triangulación. La combinación de métodos para la comparación de resultados que

propone dicha triangulación surge como respuesta, según Amaratunga y Baldry (2001), a la necesidad ética de confirmar la validez del proceso seguido.

Como el lector habrá podido observar en los últimos párrafos, en todos ellos, con las pruebas que los conforman, se trata de asegurar algo de lo que no puede adolecer en ningún sentido cualquier investigación que pretenda ser llamada como tal, esto no es más que un alto grado de confiabilidad y consistencia.

Por último, y para dar por terminado el estudio que venimos realizando de las distintas fases que deben seguirse para garantizar un mínimo éxito en el empleo de la metodología del estudio de caso, Yin (1994) recomienda que se recojan en el informe final los siguientes aspectos: las proposiciones y cuestiones de partida; el diseño del estudio; los procedimientos de recogida y análisis de datos; las relaciones de causalidad; los aspectos de validez y fiabilidad; y cómo no, las conclusiones del estudio y sus implicaciones así como la posibilidad de extrapolarla a otros contextos. Además, Yin, en este mismo trabajo, recomienda que ello se haga de acuerdo a una estructura clara y adecuada a los objetivos del estudio, a la audiencia de destino y, si es posible, de forma simple y sencilla para el público en general. A lo que Cambra (2004) añade *"de esta forma, la difusión que podrá tener la investigación realizada será la mayor posible y no se limitará al ámbito académico en exclusiva"*.

En este Anexo 2 hemos intentado aportar argumentos que justifiquen la empleabilidad del estudio de caso en investigaciones como la que nosotros pretendíamos llevar a cabo. Además, hemos recogido una breve sinopsis de cómo autores previos han concebido y desarrollado las fases para dotar de validez a dichas investigaciones. Somos conscientes de no haber aportado con ello nada a lo ya existente, pero hablando de validez, sí que ello ha servido, y mucho, para afianzar la base de conocimientos que necesitábamos para desarrollar con una mínima seguridad esta investigación.

