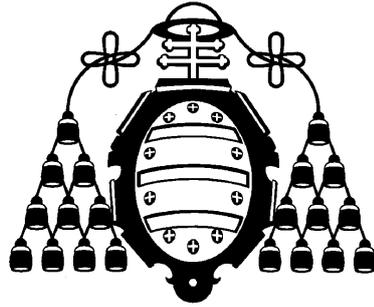


Universidad de Oviedo

Máster en Dirección y Planificación del Turismo

Facultad de Comercio, Turismo y CC Sociales



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos

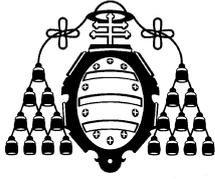
TRABAJO FIN DE MÁSTER

**ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN
EL TURISMO**

AUTOR: González Pandiella, Inés

TUTOR: Suárez Serrano, Eugenia

Gijón, 11 de Julio, 2012



Universidad de Oviedo

Máster en Dirección y Planificación del Turismo
Facultad de Comercio, Turismo y CC Sociales

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos

TRABAJO FIN DE MÁSTER

ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL TURISMO

AUTOR: González Pandiella, Inés
TUTOR: Suárez Serrano, Eugenia

VºBº del Tutor

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	3
2. INTRODUCCIÓN.....	4y5
3. RSC, DIMENSIONES E INSTRUMENTOS	
3.1. <i>RSC</i>	6-8
3.2. <i>DIMENSIONES E INSTRUMENTOS</i>	9-13
3.3. <i>LA RSC EN EL TURISMO</i>	14-17
4. LA RSC EN LAS PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS	
4.1. <i>PROCEDIMIENTO Y METODOLOGÍA</i>	17-19
4.2. <i>SELECCIÓN DE LAS CADENAS</i>	19y20
4.3. <i>ANÁLISIS DE CASOS</i>	21-33
5. CONCLUSIONES.....	34y35
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35-39
ANEXO I: DECÁLOGO DE SOSTENIBILIDAD DE MELIÁ.....	40y41
ANEXO II: DECÁLOGO DE RS DE PARADORES.....	42
ANEXO II: CÓDIGO DE CONDUCTA DE ECPAT.....	43

1. RESUMEN

1.1. RESUMEN EN CASTELLANO

Este trabajo trata de la Responsabilidad Social Corporativa y su aplicación en las cadenas hoteleras. Además de definir el concepto y vincularlo al turismo, ya que el turista es partícipe directo del servicio ofrecido y recibido, se hace un análisis de casos de las principales cadenas hoteleras españolas que aplican prácticas de Responsabilidad Social Corporativa.

Este análisis se aplica a cuatro de las cadenas hoteleras más importantes de España con Memoria Anual de Responsabilidad Social Corporativa (NH Hoteles, Meliá, AC y Paradores). Adicionalmente también se analizan otras tres cadenas importantes que aunque no publiquen una Memoria Anual, hablan de la RSC en sus páginas web (Iberostar, RIU y Barceló). De dicho análisis se desprende que aunque todavía queda mucho por hacer en este ámbito, la empresa turística española, concretamente la hotelera, cada vez tiene un mayor sentido de la responsabilidad social, lo cual demuestra a través de la información proporcionada sobre sus prácticas en esta materia a sus grupos de interés a través de sus páginas web.

1.2. SUMMARY

This work talks about the Corporate Social Responsibility and its application to hotel companies. Besides the definition of this concept and its connection with tourism, because tourists participate in the offered and received service, we also made an analysis of cases of the main Spanish hotel companies with CSR.

This analysis is applied to four of the most important hotel companies in Spain with Corporate Social Responsibility Annual Memory (NH Hotels, Meliá, AC and Paradores). Another three important companies that although they don't publish an Annual Memory, they talk about CSR in their Web sites (Iberostar, RIU and Barceló), so they are analyzed too. From this analysis, we could say that even though there is much to do in this area yet, more and more the Spanish touristic companies, specifically the hotels, have a bigger sense of social responsibility, which they prove through information about their practices in CSR provided to their stakeholders through their Web sites.

2. INTRODUCCIÓN

En 1953 nace el concepto de RSC de la mano de Howard Bowen, a través de la publicación del trabajo “Social Responsibilities of the Businessmen”. Este autor vinculaba la RSC con el hecho de que las empresas no sólo debían producir bienes y servicios, sino también devolver a la sociedad parte del beneficio que obtenían de ella. Definía la RSC como *“todas las obligaciones de la empresa por conseguir resultados que sean deseables en función de los objetivos y valores de la sociedad, más allá de las limitadas responsabilidades que se atribuyen los directivos”* (Bowen, 1953). En 1954 Peter Drucker amplía el concepto y la considera como un área clave de la dirección: los ejecutivos, además de cumplir su “primera responsabilidad con la sociedad” que es “operar hacia el beneficio”, tienen que “promover el bien público... [y] contribuir a la estabilidad, el fortalecimiento y la armonía sociales” (Drucker, 1954¹).

A partir de ahí, han sido numerosos autores quienes han hablado de la Responsabilidad Social Corporativa. Este concepto evoluciona desde aquel en el que se entiende la responsabilidad social como *“una actividad unidimensional en la cual la única responsabilidad de la empresa es la de proveer de bienes y servicios a la sociedad siempre a cambio de un beneficio, siempre buscando la maximización del beneficio para el accionista”* (Friedman, 1970), hasta definiciones más actuales. En concreto, Naciones Unidas, a través del Pacto Mundial de las Naciones Unidas para la RSC²(1999), dice que *“las empresas tienen una responsabilidad social y un deber moral de usar el poder de los mercados para hacer que la globalización sea una fuerza positiva para todos”*. Para el Banco mundial (2000) *“las empresas socialmente responsables consideran el alcance total de sus impactos sobre la comunidad y el entorno a la hora de tomar decisiones, equilibrando las necesidades de los stakeholders con sus objetivos de rentabilidad”*. Asimismo, en el Libro Verde de la Comunidad

¹ **“The Practice of Management”**, Drucker, 1954. Se considera a Drucker como el padre del management, y ésta es una de sus obras, conocida como “la Biblia” en gestión para la Administración.

² **Pacto Mundial de NU**: <http://www.unglobalcompact.org>

Europea³(2001) la definen como *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”*. La Comisión Europea (2002) añade que *“ser socialmente responsable significa, no solamente satisfacer las expectativas legales, sino ir más allá de su acatamiento e invertir más en el capital humano, el medioambiente y las relaciones con las partes interesadas”*.

A pesar de las múltiples definiciones, todas coinciden en vincular la responsabilidad social corporativa con un modelo de desarrollo sostenible que permite a las empresas, cuando la incluyen en su estrategia, obtener beneficios económicos a través de los beneficios sociales y medioambientales.

Resulta interesante estudiar la Responsabilidad Social Corporativa detalladamente, por lo que en este trabajo además de analizar el concepto de RSC, se tratará de ver su implicación en el sector turístico.

Además, con este trabajo se pretende realizar una comparación de las principales cadenas hoteleras españolas a través de unos estudios de casos de aquellas que recojan información sobre sus prácticas de RSC. De este modo se intentará ver si las cadenas hoteleras mejor valoradas se corresponden con una alta aplicación de la RSC en sus negocios.

Dichas cadenas hoteleras serán las mejor valoradas de Europa en 2011 (Riu, Melia, Iberostar, AC y NH), Barceló (puesto que está en el Ranking global presentado por Hosteltur: Melia, NH, Barceló, Riu e Iberostar) y Paradores (ya que es una de las mejor valoradas según Ipsos⁴, junto con NH, AC y Sol Meliá).

³ **Libro Verde:** documento oficial presentado por la Comisión de las Comunidades Europeas con el fin de fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=es&type_doc=COMfinal&an_doc=2001&nu_doc=366

⁴ **Ipsos:** es el mayor instituto independiente de investigación de mercados, presente en más de 70 países. NH, AC, Sol Meliá y Paradores han sido las mejor valoradas en una encuesta hecha por Ipsos a 300 periodistas.

3. RSC, DIMENSIONES E INSTRUMENTOS

3.1 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La Responsabilidad Social Corporativa trata de ir más allá de lo que marca la legislación, así como no centrarse únicamente en las responsabilidades financieras y comerciales ni en los propietarios.

Las empresas se están dando cuenta de que puede traerles beneficios actuar de forma responsable, y cada vez más aplican este tipo de práctica ya que repercute positivamente en los negocios.

Además, en momentos como éstos, ayudas por parte de las empresas a la sociedad y al medio ambiente se hacen imprescindibles. Tal como dice Bernardo Kliksberg, autor de *“Emprendedores sociales. Los que hacen la diferencia”*, *“más que nunca, en tiempos de crisis, es urgente que las empresas redoblen su RSC y comprometan capacidades gerenciales con la solidaridad”*.

No están ajenas a ello las cadenas hoteleras. Estos beneficios también pueden venir por el concepto de *“RSC como estrategia de relaciones públicas”* (Nicolau, 2008), ya que las políticas de RSC han contribuido a que la empresa tenga mejor reputación. Asimismo vienen por el hecho de que si se integra de manera adecuada en la gestión, incluyéndola en la estrategia, supone una innovación y una ventaja competitiva derivada del compromiso con la sociedad y el medio ambiente (Porter y Kramer, 2006), ya que al mejorar la sociedad, se mejora también el producto turístico.

La RSC reduce la incertidumbre, proporcionando productos de calidad a medio-largo plazo; genera una imagen afectiva en los clientes basada en hechos racionales de confianza.

Además, los stakeholders⁵, o grupos de interés (todas aquellas partes interesadas en la empresa, tanto internos como externos), ya no sólo lo valoran, sino que prácticamente lo exigen. Más aún, dichos grupos de interés son cada vez más importantes a la hora

⁵ **Stakeholders.** Partes internas: Propietarios, gerentes y empleados; partes externas: clientes, proveedores, acreedores, sociedad y Gobierno.

de acatar decisiones, ya no sólo se tienen en cuenta a los propietarios, sino a todos los interlocutores.

Pero pese a todas estas ventajas de la RSC, también surgen puntos críticos a este concepto, tal como recoge en un análisis el investigador de la ONG catalana Alba Sud, Antonio Aledo. En primer lugar, aquellas empresas que utilizan la RSC simplemente como acción cosmética; esto es, hacer acciones que parezcan muy responsables de cara al exterior, para ocultar otras que no lo son tanto. Se utiliza la imagen externa para vender, pero posiblemente esto traiga consigo una repercusión interna negativa. Por otro lado, se plantea la incertidumbre hacia la eficacia de responsabilidades sociales destinadas a la cooperación al desarrollo, es decir, se duda de si los beneficios a las comunidades serán indefinidos, no tendrán caducidad.

Además de los stakeholders, también es importante tener en cuenta la ética empresarial. Muchas veces se confunde la RSC con la ética, y esto es así porque aunque son cosas diferentes, son inseparables.

Tal como dice Brenner, *“todas las organizaciones sean o no conscientes, cuentan con unos estándares éticos más o menos programados, que son inherentes a sus culturas, sistemas y procesos organizativos”* (Brenner, 1992). De aquí deducimos que la ética empresarial está presente en la mayoría de las empresas, en mayor o menor medida. Hay diferentes grados de aplicación de la ética en las empresas, que de mayor a menor aplicación son los siguientes (Guillén, 2006):

- Empresas éticamente excelentes: *“aquellas que se esfuerzan permanentemente por contribuir al pleno desarrollo humano de todos sus miembros, de todas las personas implicadas en el logro de su misión y de todos los afectados por su actividad”*.
- Empresas éticamente sensibilizadas: estas empresas entienden la ética como el bien, como algo más allá de la legislación, le dan valor positivo
- Empresas éticamente cumplidoras: son aquellas empresas que cumplen con la ley y además con los códigos éticos, cumplen con todo lo regulado
- Empresas éticamente reprobables: aquellas que tienen ausencia de ética, que ni siquiera cumplen con la ley.

También hay diferentes niveles de RSC, los cuales enumeraré a continuación, desde los primeros enfoques, hasta los más recientes; o, lo que es lo mismo, de menos a mayor aplicación (Guillén, 2006):

- Responsabilidad como obligación social: este concepto era el vigente en la primera mitad del S. XX, y se centra principalmente en los intereses económicos de los accionistas.
- Responsabilidad como reacción social: en la década de los sesenta aparece este nuevo concepto de responsabilidad, que da respuesta a la responsabilidad pública y social, más allá de lo económico y legal.
- Responsabilidad como sensibilidad social: en los años setenta surge un nuevo enfoque, en el que se adelantan a las demandas sociales viéndolas como un método de diferenciación.
- Responsabilidad como actuación social: este concepto de los años ochenta, hace que los criterios de responsabilidad estén presentes tanto en todas las políticas y procesos de la empresa como en todos los niveles jerárquicos.

Pero no siempre coincide que las empresas que aplican RSC también tengan ética. En algunos casos, aplican prácticas de RSC, como contribuir con causas sociales, pero su comportamiento hacia los grupos de interés internos es deplorable, por ejemplo. Por tanto, el equilibrio perfecto sería la empresa ética y responsable. Según Argandoña, *“la empresa es una realidad ética (además de económica, social, política, etc.), y todas las acciones en ella tienen también esa dimensión ética... De modo que todas las responsabilidades de la empresa -también la RSC- serán responsabilidades éticas”* (Argandoña, 2007).

La Responsabilidad Social Corporativa también está muy ligada al desarrollo sostenible⁶, concepto muy empleado en los últimos tiempos.

Según la Guía Sobre Memorias RSE en turismo⁷ *“RSE es sinónimo de la contribución que realiza una empresa hacia un desarrollo sostenible”*.

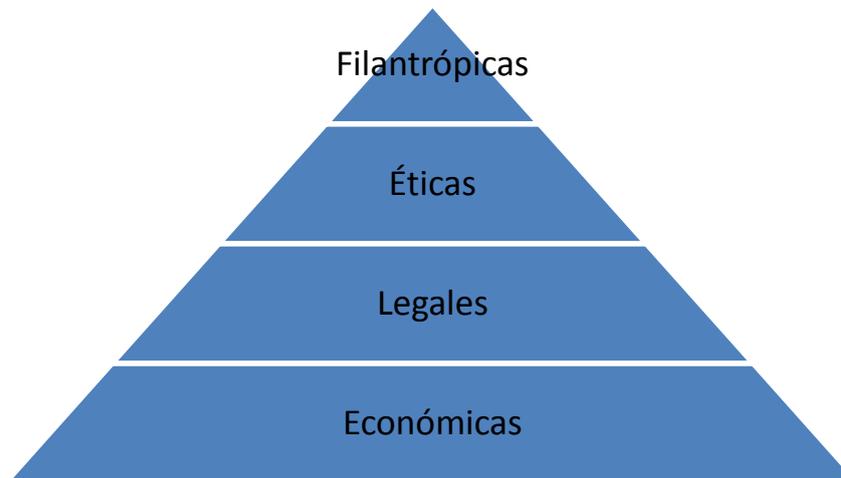
⁶ **Desarrollo sostenible**: *“aquel progreso económico que satisface las necesidades de generaciones presentes sin comprometer el de las generaciones futuras”*, Informe Brundtland, 1987

3.2 DIMENSIONES E INSTRUMENTOS DE LA RSC

a) DIMENSIONES

Podríamos agrupar las dimensiones según la Pirámide de Carroll (1991) en 4 actividades:

Figura1: Pirámide de Carroll



Fuente: Carroll, 1991

Tal como explica Carroll (1991), en la base estarían las características económicas:

- Maximización del beneficio para el accionista
- Mayor rentabilidad posible
- Posición competitiva fuerte
- Eficiencia operativa de gran nivel

⁷ **Guía sobre Memorias RSE en turismo:** informe publicado por KATE- Centro de Ecología y Desarrollo de Stuttgart, en cooperación con Servicio de las Iglesias Evangélicas en Alemania para el Desarrollo Tourism Watch de Bonn, forum anders reisen e.V de Freiburg. y UNI Europa de Bruselas. Se trata de una guía de 8 pasos para realizar memorias de RSC en empresas del sector turístico. Se realizó con el apoyo financiero de la Comisión Europea en el marco del proyecto CSR Reporting Initiative for Tourism y del Ministerio del Medio Ambiente del Estado de Baden Württemberg.

Web: <http://www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-responsabilidad-social/pdf/rsc-sector-turistico/Guia-Memorias-RSE-en-Turismo.pdf>

A continuación vendrían las características legales, que recogerían el cumplimiento de la ley.

En el siguiente nivel estarían las éticas, que comprenden las actividades esperadas por la sociedad pero que no estarían recogidas en los códigos legales.

Y por último, en el nivel superior, serían las acciones filantrópicas, aquellas voluntarias:

- Donaciones a causas benéficas
- Conservación del medioambiente
- Patrocinio de actividades culturales, etc.

Las dimensiones también se podrían agrupar de otro modo. Tanto la RSC como el desarrollo sostenible tienen 3 dimensiones generales (Informe Brundtland, 1987):

- Dimensión económica: no consumir más recursos de los necesarios ni por encima de la capacidad de regeneración, a la vez que se maximiza el valor de los propietarios. La eficiencia económica está condicionada por el Gobierno corporativo y los Códigos de buenas prácticas comerciales.
- Dimensión social: no comprometer a las generaciones venideras, ni provocar diferencias sociales. Dentro de esta dimensión se encuentran el reclutamiento y selección (minorías, personas con alguna discapacidad, mujeres), las condiciones de trabajo, la selección de proveedores (trabajo infantil, comercio justo), la conciliación con la vida personal y los beneficios sociales.
- Dimensión medioambiental: no generar contaminantes a un ritmo superior al que pueda ser absorbido, reciclado o neutralizado por el ambiente.

Además de estas dimensiones generales, podríamos hacer una división en lo que respecta a la Responsabilidad Social Corporativa en dimensión interna y dimensión externa, tal como explican en el Libro Verde (2001).

Dentro de la **dimensión interna**, la cual se refiere a las prácticas responsables que afectan a las actividades que controla la empresa de modo inmediato, encontraríamos las siguientes áreas implicadas (Libro Verde, 2001):

- Gestión de recursos humanos: una actividad básica de las empresas es atraer trabajadores cualificados y que éstos permanezcan, por lo que deberían de tomarse *“medidas como aprendizaje permanente, responsabilidad de los trabajadores, mejora de la información en la empresa, mayor equilibrio entre vida laboral y personal, mayor diversidad de recursos humanos, igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa, inserción profesional y seguridad”*.
- Salud y seguridad en el trabajo: ir más allá de la legislación
- Adaptación al cambio: adaptarse a las nuevas tecnologías, a las nuevas necesidades
- Gestión del impacto medioambiental: las inversiones que hacen las empresas en este ámbito son beneficiosas para todos (tanto la empresa como la sociedad).

En cuanto a las áreas implicadas en la **dimensión externa**, que se refieren ya no sólo a la propia empresa, sino también a sus socios y sus filiales, serían las siguientes (Libro Verde, 2001):

- Comunidades locales: es muy importante para las empresas integrarse en el entorno local. Las empresas dependen de las comunidades donde se encuentran y a la vez contribuyen a su desarrollo, proporcionando *“puestos de trabajo, salarios y prestaciones, e ingresos fiscales”*.
- Socios comerciales, proveedores, clientes: sobre todo en externalizaciones y subcontrataciones, tener en cuenta si cumplen con la RSC los proveedores y los socios.
- Derechos humanos: dos instrumentos internacionales (la Declaración tripartita de la OIT sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo y las Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales) reconocen que una de las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas está muy vinculada a los derechos humanos. Cada vez hay más empresas que adoptan códigos de conducta en materia de condiciones laborales, derechos humanos y aspectos medioambientales (los cuales nunca deben sustituir a la legislación) dirigidos sobre todo a los proveedores y a los subcontratistas.

- Problemas ecológicos mundiales: los problemas medioambientales tienen un efecto transfronterizo. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas trata de vincular a las empresas con estos problemas y colaboren para solventarlos.

b) INSTRUMENTOS PARA LA RSC

Son cinco los instrumentos de la Responsabilidad Social Corporativa (Forética, 2005):

- Declaraciones corporativas: hacen referencia a la misión (¿para qué existe la organización?), la visión (¿a dónde quiere llegar la organización, qué quiere llegar a ser en los próximos años?) y los valores de la empresa (el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización). Deben hacerse revisiones y seguimientos de estos documentos para que impulsen la RSC.
- Códigos de conducta empresarial: son los llamados “Códigos éticos” y su función es dirigir conforme a unas reglas y unos principios éticos comunes las conductas de los integrantes de una empresa.
- Políticas de RSC: dentro de ellas se incluyen los demás instrumentos. Definen las acciones necesarias para lograr las prioridades en materias de Responsabilidad Social.
- Sistemas armonizados de gestión: son conjuntos de normas que representan un modelo de gestión aplicados correcta y totalmente. Están formalizados y documentados y son homogéneos para todas las empresas. Hay dos normas destacables en materia de RSC: SA8000 y SGE21.
 - Norma SA8000: es la norma básica en materia de RSC, una norma certificable cuya entidad normalizadora es Social Accountability International (SAI). Es desarrollada por ONG, empresas y sindicatos y tiene un alcance internacional. Las materias que cubre son las siguientes: trabajo infantil, trabajos forzados, salud y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horarios de trabajo y remuneración.

- SGE21: La entidad normalizadora es Forética y tiene un alcance nacional (España). Es una norma certificable que cubre las siguientes materias: clientes, proveedores y subcontratistas, recursos humanos, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia y administraciones públicas.
- Informes sociales y medioambientales: la iniciativa más importante de alcance internacional que se llevó a cabo en materia de comunicación de la RSC es la Global Reporting Initiative (GRI). Esta entidad elaboró una Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. No intenta establecer un sistema de gestión, simplemente busca un estándar para que la información sobre la RSC que dan las empresas a los stakeholders sea homogénea. De este modo, permite la comparación de resultados, tanto internamente en la empresa como externamente, con otras. Cubre las materias siguientes: el desempeño económico, el desempeño ambiental y el desempeño social.

Figura2: Instrumentos de Gestión y Control de la RSC

INSTRUMENTO	ORIGEN	OBJETIVO	FUNCIÓN
Declaraciones corporativas	Fundadores Consensuado	Expresar los valores corporativos	Definición de la identidad corporativa- inspiración
Código de conducta empresarial	Consensuado (dirección impulsa)	Regular las conductas de los miembros	Control Implantación de los valores corporativos
Políticas de RSC	Dirección	Definir fines y prioridades	Estratégica Orientar la organización
Sistemas armonizados de gestión	Entidades normalizadoras Organismos públicos Asociaciones empresariales	Implantar sistemas integrados de gestión verificables	Garantía a nivel interno y frente a terceros
Informes sociales y medioambientales	Asociaciones de empresas CERES	Proporcionar información completa	Transparencia

Fuente: Forética, 2005

3.3 LA RSC EN EL TURISMO

El sector turístico funciona de modo diferente a otros sectores, el consumidor se traslada hasta el productor, y no al revés. Al trasladarse el cliente, hay una interacción directa, se ven los errores con mayor facilidad, por tanto la visibilidad es muy importante. Según Esther Trujillo *“el turismo es un sector que tiene lazos de interdependencia con el entorno natural, social y cultural. Sin desarrollo social, económico, cultural y ambiental, no hay turismo, y sin turismo este desarrollo se vería muy limitado”* (Esther Trujillo, 2009⁸). Esto coincide con lo que dice Henderson (2007), *“la sociedad es parte del producto turístico”*. Además, tal como dice Higgins (2006), *“el turismo es motor de desarrollo económico y social”*, se debe intentar que el desarrollo se haga de forma sostenible y no se repita lo que se hizo en otros sitios.

Es importante la gestión empresarial basada en la RSC puesto que para que los clientes queden satisfechos es fundamental trabajar en un medio ambiente sano y con colaboradores comprometidos, dado que muchos destinos turísticos dependen del mantenimiento socio ambiental (Casals⁹, 2005).

La información ética o sostenible cada vez influye más en las decisiones de viaje de los turistas (aunque siguen siendo secundarias frente al precio o la calidad) por lo que las empresas cada vez más tienen el compromiso con los clientes y la sociedad como una necesidad.

Además, la calidad en el turismo no se puede entender si no atiende a características especiales de los clientes (por ejemplo los celíacos), o si perjudica el entorno donde se instalan.

⁸ **Esther Trujillo:** Diario independiente, Noviembre 2009. Esther Trujillo es la Vicepresidenta del Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa Sol Meliá Hotels & Resorts

⁹ **Juan A. Casals Ovalle:** economista y filósofo, hace varias publicaciones, ésta entre otras, *“RSC: gestión sostenible de la Empresa”*, recogida en la web: www.monografias.com

Dado que vamos a estudiar el caso de las cadenas hoteleras, y son empresas particulares, es interesante ver los factores clave para que las empresas implantaran la Responsabilidad Social Corporativa en sus negocios. Las siguientes presiones del entorno han influido en esta decisión (Randall Vega, 2005):

- Una preocupación creciente por parte de los gobiernos y la sociedad civil de los problemas ambientales y sociales
- La comunidad internacional crea expectativas acerca de esta estrategia.
- La regulación
- Las fuentes de financiamiento ejercen presión con respecto a los desempeños ambiental y social
- Si se adoptan prácticas de RSC hay mayor nivel de retorno de la inversión realizada
- Los consumidores prefieren bienes y servicios que provengan de empresas socialmente responsables
- Las grandes compañías escogen proveedores que adopten prácticas de RSC
- Aumento del coste por falta de RSC.

Aunque estos factores han influido de manera genérica en todas las empresas, pueden ser aplicados en el turismo. Por ejemplo, los clientes cada vez más tienen en cuenta si los hoteles tienen prácticas de Responsabilidad Social Corporativa o no, y toman su decisión del destino según la sostenibilidad del viaje. Esto está relacionado directamente con el punto sexto (“Los consumidores prefieren bienes y servicios que provengan de empresas socialmente responsables”).

Otro punto directamente relacionado, por ejemplo, es el séptimo, puesto que las cadenas hoteleras estudiadas escogen los proveedores en función de su responsabilidad social.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) junto con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), elaboraron una Guía en la que integran 12 objetivos, o 12 líneas generales de actuación para las compañías del sector turístico, por un turismo sostenible, que son las siguientes (PNUMA y OMT, 2006):

- I. Viabilidad económica: se trata de estudiar el mercado para satisfacer al cliente impulsando un destino turístico atractivo y apoyando al negocio.
- II. Prosperidad local: hacer que las actividades dejen beneficios en el entorno más próximo, a la vez que se fortalecen los vínculos entre las empresas y se influye en la cantidad de gasto que deja el visitante.
- III. Calidad en el empleo: el principal problema del sector turístico es la estacionalidad, por lo que hay que tratar de solventarlo y ofrecer mayores oportunidades locales de empleo y en mejores condiciones, a la vez que se aplica la legislación laboral, y se implica a las empresas en programas de formación del personal y de captación, y se garantiza un bienestar a quien pierde su trabajo.
- IV. Igualdad social: aplicar la responsabilidad social corporativa, no sólo es el sector público quien tiene una responsabilidad con las personas y el medio ambiente, sino también las empresas; incluir programas de trabajo para personas desfavorecidas y apoyar programas sociales con los ingresos que genera el turismo.
- V. Satisfacción del visitante: poner al visitante en primer lugar, e incluir oportunidades de vacaciones para personas desfavorecidas, así como facilitar el acceso a todos.
- VI. Control local: apoyar el desarrollo local (o desarrollo endógeno), así como su conservación.
- VII. Bienestar de la comunidad: tener en cuenta cómo afecta el sector a la comunidad local.
- VIII. Riqueza cultural: promocionar y conservar la cultura y las tradiciones de la comunidad local.
- IX. Integridad física: evitar los problemas que ocasiona el turismo en las comunidades locales, así como beneficiar de sus ingresos a dichas comunidades.
- X. Diversidad biológica: fomentar la conservación y sensibilización del medio natural, favoreciendo el ecoturismo y reduciendo los daños que pudieran darse.

XI. Eficiencia en los recursos: aumentar el uso de recursos renovables y evitar aquellos escasos y no renovables.

XII. Pureza medioambiental: intentar que la contaminación de aire, agua y suelo, así como la generación de basuras, sea la mínima posible.

Los principios I, II y III están relacionados con la economía; del IV al VIII pertenecen a la ética; y por último, del IX al XII están vinculados a los aspectos medioambientales, a la ecología.

4. LA RSC EN LAS PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS

4.1 PROCEDIMIENTO Y METODOLOGÍA

Para hacer los estudios de casos, analizaré el ranking de las mayores cadenas hoteleras y de las mejor valoradas, y seguiré la metodología de Holcomb et al. (2007)¹⁰ según la cual clasifica las actividades de Responsabilidad Social Corporativa en cinco categorías: comunidad, entorno, mercado, visión y valores, y empleados. Dentro de cada categoría se agrupan los siguientes contenidos clave:

- Comunidad:
 - a) Comunidad y caridad
 - b) Trabajo para personas con discapacidad
 - c) Política de Ayudas
 - d) Voluntariado para empleados
- Entorno:
 - e) Entorno
 - f) Integración arquitectónica
 - g) Guías de desarrollo sostenible

¹⁰ **Holcomb et al.** : Analiza las 10 cadenas más importantes de EEUU con el fin de realizar un estudio acerca de sus prácticas de RSC.

- Mercado:
 - h) Diversidad de proveedores
 - i) Juego responsable
- Visión y valores:
 - j) Misión y valores
 - k) Códigos de Conducta
 - l) Supervisión corporativa de la RSC
 - m) Verificación independiente
- Empleados:
 - n) Diversidad de empleados
 - o) Programas de bienestar para empleados
 - p) Cuidado de niños

La actuación responsable debe incluirse en la estrategia de la empresa, y no simplemente atribuirlo al departamento de comunicación para que venda una mejor imagen de la organización.

Aun así, resulta difícil encontrar empresas hoteleras que presenten información acerca de sus prácticas en RSC, y más difícil aun que publiquen una Memoria de RSC anual.

A través de las Memorias de Responsabilidad Social Corporativa o de Sostenibilidad anuales, los directivos pueden reflexionar acerca de su propia empresa, pueden ver la posición de la empresa así como sus fortalezas y debilidades, y a la vez pueden obtener una orientación hacia los objetivos de sostenibilidad.

Los principios básicos de las Memorias de RSC son los que siguen (GRI¹¹, 1997):

- Transparencia
- Globalidad
- Auditabilidad
- Exhaustividad
- Relevancia

¹¹ **GRI (Global Reporting Initiative)**: es un proyecto del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente que se creó conjunto con el CERES en 1997 con el fin de elaborar una Guía de Memorias de Sostenibilidad

- Contexto de sostenibilidad
- Precisión
- Neutralidad
- Comparabilidad
- Claridad
- Periodicidad

Los contenidos básicos de la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa (GRI, 1997) deben ser:

- Visión estratégica
- Perfil de la organización
- Estructura de gobierno y sistemas de gestión
- Índice
- Indicadores de desempeño

4.2. SELECCIÓN DE LAS CADENAS

A continuación procederemos a estudiar el caso de algunas cadenas hoteleras. Para realizar estos estudios de casos, he buscado los principales rankings de cadenas hoteleras (año 2011), entre los que destacan los siguientes:

- Ranking de las mayores cadenas hoteleras de España por ventas
 1. NH
 2. Meliá
 3. Riu
 4. Barceló
 5. Iberostar
- Ranking de las 5 principales Cadenas Hoteleras Españolas 2011:
 1. Meliá Hoteles
 2. NH Hoteles
 3. Barceló
 4. Riu
 5. Iberostar

- Ranking cadenas hoteleras mejor valoradas de Europa 2011
 1. Riu (2º puesto)
 2. Meliá (6º puesto)
 3. Iberostar (8º puesto)
 4. Ac (14º puesto)
 5. Hesperia (15º puesto)
 6. NH (16º puesto)

- Cadenas hoteleras mejor valoradas según Ipsos (a 300 periodistas)
 1. NH
 2. Paradores
 3. AC
 4. Sol Meliá

Además, entre las 25 cadenas hoteleras más grandes del mundo se encuentran estas 5 españolas:

- Barceló,
- Iberostar
- NH
- Paradores
- Sol Meliá

Por tanto, las 7 cadenas más importantes de España, valoradas en los diversos rankings, son las siguientes: Meliá, NH, Barceló, Riu, Iberostar, AC y Paradores.

De estas cadenas, tan sólo tienen Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, NH Hoteles (Memoria 2010), Meliá (última memoria del 2011), AC (aunque está vinculada genéricamente a Marriott, siendo la última memoria en el 2010, no hay ninguna actuación especificada a AC) y Paradores (su última memoria publicada es del 2009).

Aunque Barceló, Iberostar y Riu no tengan Memoria de RSC publicada, sí hablan de sus prácticas en esta materia en su página web, por lo que tras hacer la comparativa de las cadenas con Memoria, procederé al análisis de las prácticas de RSC que hacen estas otras 3 cadenas.

4.3. ANÁLISIS DE CASOS

Para llevar a cabo esta comparativa entre las 4 cadenas hoteleras con Memoria RSC (NH, Meliá, AC y Paradores), me basaré en las categorías antes mencionadas en la metodología (Comunidad, Entorno, Mercado, Visión y valores, y Empleados)

Figura3: Comparativa de NH, Meliá, AC y Paradores

CATEGORÍA DE RSC	CONTENIDOS CLAVE	NH	MELIÁ	AC	PARADORES
Comunidad	A. Comunidad y caridad	X	X	X	X
	B. Trabajo para personas con discapacidad	X	X	X	X
	C. Política de ayudas	X	X	X	X
	D. Voluntariado para empleados	X	X	X	
Entorno	E. Entorno	X	X	X	X
	F. Integración arquitectónica	X		X	X
	G. Guías de desarrollo sostenible	X	X		X
Mercado	H. Diversidad de proveedores	X	X	X	X
	I. Juego responsable	X	X	X	X
Visión y valores	J. Misión y valores	X	X	X	X
	K. Códigos de conducta	X	X	X	X
	L. Supervisión corporativa de la RSC	X	X	X	X
	M. Verificación independiente		X	X	X
Empleados	N. Diversidad de empleados	X	X	X	X
	O. Programas de bienestar para empleados	X	X	X	X
	P. Cuidado de niños				X

Fuente: Elaboración propia basándome en Holcomb et al. 2007

4.3.1. Comunidad

En **NH Hoteles** su estrategia principal es la Acción Social Global, reflejada en el Nuevo Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2011-2013. Siguen 3 líneas estratégicas recogidas dentro del claim Up!for the people, que serían las siguientes: Up!for Volunteering (Campaña Internacional “Navidad para Todos”; Hotel Escuela en Etiopía; Ayudas al terremoto de Haití a través de donaciones de clientes y empleados; Colaboración con las víctimas del terremoto de Veracruz), Up! for opportunities (Youth Career Initiative en México, Obra Padre Mario en Argentina, Youth Bank en Alemania, Formación en Hostelería y Restauración en España) y Up! for Hospitality (“Menudos Corazones” y Programa “NH Amigo solidario” en España; “Huésped de Corazón” UNICEF en México). Tienen políticas de respuesta a Emergencias Internacionales (como por ejemplo los terremotos de Haití y Chile o el huracán de México) y colaboran con Ordenadores Sin Fronteras, Donación de Menús y WWF en “La Hora del Planeta”. Además apoyan y promueven la cultura colaborando con el Premio Mario Vargas Llosa de Relatos y NH Stock Art.

En cuanto al voluntariado para empleados, NH Hoteles dona 1 y 2 € a acciones sociales procedentes de las tarifas especiales para empleados cada vez que éstos hacen uso de las mismas. El grupo Hesperia junto con la Fundación ADECCO puso en marcha el Plan Afora, para normalizar la discapacidad, y dentro de la plantilla de NH tienen una cuota del 5,16% de personas con algún tipo de discapacidad, considerando a diversos Centros Especiales de Empleo, destacando a FLISA e Icaria.

Para **Meliá** las personas locales tienen prioridad en la contratación laboral, según su normativa interna de Recursos Humanos. Para dinamizar y promocionar el patrimonio local, tienen un acuerdo con la Federación Española de Amigos de los Museos (FEAM), a través de un programa de conocimiento y fomento de la oferta cultural. Como políticas de ayuda declaran un día a la semana en época estival como Día solidario, para concienciar a los clientes del desarrollo sostenible, la cultura local, la protección del medio ambiente, la solidaridad y el trabajo en equipo. Además, en 2010 firman una alianza con UNICEF para luchar contra la explotación infantil y aportar recursos económicos en la protección a la infancia, debido a su vinculación con la empresa familiar. También se adhirieron al Código ECPAT (Eradicating Child Prostitution Abuse

and Trafficking), red global para la eliminación de la prostitución y la pornografía infantil y el tráfico de niños con objetivos sexuales. Por otro lado, Meliá vinculó tanto a los clientes como a los empleados en el “Año Internacional de los Bosques” declarado por la ONU en 2011, y lo hizo a través de la limpieza de playas, la promoción de espacios naturales cercanos a los hoteles, la realización de talleres de reciclaje y espectáculos de animación sobre conservación medioambiental, la entrega a los huéspedes de una atención “sostenible” o el apagado de luces de los espacios comunes. En cuanto al trabajo para personas con alguna discapacidad, Meliá Hoteles tiene una asociación con ONCE para reclutarlas e integrarlas, así como para que les aconsejen en materia de accesibilidad.

En **Marriott** colaboran con el Departamento de EEUU para la Iniciativa Juvenil de Formación (YCI), un programa que trata de darles a los jóvenes la vida y habilidades necesarias para salir de la pobreza, el crimen o la explotación, el cual está vinculado a su política “Los Derechos Humanos y la Protección a los Niños”; además colaboraron con Estados Unidos y Canadá en la construcción de más de 75 hogares en 40 ciudades de ambos países. Colaboran con la ONG “Children’s Miracle Network Hospitals”, que ayuda a financiar hospitales para niños en los EEUU y Canadá. A través del programa “Haz una cama” permiten a los huéspedes que donen 2 dólares a servicios de voluntariado. Todas las personas que conforman la cadena Marriott tienen una rápida respuesta cuando hay un desastre natural en sus comunidades o en otros lugares (como por ejemplo en los terremotos de Haití y Chile) e incluso actúan de voluntarios. En cuanto al porcentaje de empleos para grupos minoritarios, entre los que se incluyen las personas con algún tipo de discapacidad, en 2010 en puestos directivos en los hoteles Marriott fue el 15,5%.

En lo que se refiere a **Paradores**, participan y contribuyen al desarrollo de la comunidad donde se establecen, impulsando la economía, apoyando proyectos de desarrollo y promoción turística, poniendo en valor los pueblos y fomentando la cultura de cada región. En el Plan Estratégico 2009-2012, recogen el Plan de Accesibilidad Universal de Paradores (PAUP) para que todos los nuevos proyectos o aquellos de reforma cuenten con todas las mejoras en accesibilidad posibles, tales como la cocina para celíacos, la traducción al braille de las cartas de restaurantes (ya disponibles en 24 establecimientos), etc. Por otro lado, crearon el proyecto Paradores

Solidario, en el que apoyan a diferentes ONGs y permiten que utilicen su web para exponer sus proyectos, y participaron en el programa “Un Juguete una Ilusión”. En cuanto al trabajo para personas con discapacidad, en 2009 firmaron también un acuerdo con ONCE para incorporarles de forma directa en su plantilla y así favorecer su integración laboral.

Paradores es la única cadena que no cuenta con Voluntariado para empleados.

4.3.2. Entorno

NH hizo un Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012 para reducir el consumo de energía, agua, emisiones de CO2 y ya se han alcanzado los objetivos e incluso superado en algunos casos. Para incrementar los hoteles con Certificación Medioambiental cuentan con el Proyecto Green Certification, y siguen unos proyectos de Innovación sostenible, como las eco-meetings o reuniones sostenibles, la habitación inteligente (se apagan las luces de manera automática cuando no detecta movimiento), la innovación con proveedores, el uso de madera con Certificado medioambiental y la calculadora de emisiones. En NH les importa mucho la formación y sensibilización interna sobre Responsabilidad Corporativa, la cual promueven a través de la Intranet Corporativa, de posters y folletos, comunicados internos, y el Buzón del empleado e Idea NH, donde pueden hacer sugerencias o preguntar dudas. Además tienen un programa de Formación en Desarrollo sostenible (4022 participantes en 2010) y de concienciación medioambiental (7585 participantes en 2010).

A finales de 2009 la UNESCO concedió a **Meliá** la certificación Compañía Hotelera de la Biosfera, la cual se entrega a aquellas empresas que fomentan el desarrollo social, cultural, económico y medioambiental de las regiones en las que están presentes. Meliá hace una gestión medioambiental, recogida en la Política de sostenibilidad, de: la energía y las emisiones (mitigando el cambio climático a través del ahorro y la eficiencia en el uso de la energía y la reducción de emisión de contaminantes a la atmósfera), el agua (reduciendo su consumo y controlando los vertidos), la biodiversidad (protegiendo y conservando los hábitats de alto valor ecológico), el consumo de recursos y la gestión de residuos (minimizando el impacto ambiental). Meliá cuenta con un Decálogo de sostenibilidad de Meliá Hotels Internacional,

recogido en el ANEXO I. Meliá no cuenta con la integración arquitectónica de sus establecimientos.

En **Marriott** redujeron el consumo del agua un 22.8% desde el 2007 al 2010, así como un 12.7% el consumo de energía. En 2010 participaron en La Hora Tierra, unieron sus esfuerzos a la Reserva Juma en las áreas protegidas del Amazonas en Brasil y se unieron al programa de conservación del agua “La Nobleza de la Naturaleza”, en la provincia de Sichuan en China. Varios hoteles cuentan con la certificación “Edificación Verde” (*Green Building*). Además se construirán 50 nuevos hoteles en Brasil con unos estándares que optimizaran el desempeño medioambiental. No cuentan con Guías de desarrollo sostenible, pero tienen unos propósitos en temas medioambientales que son:

- Reducir el consumo de energía y agua un 25% para el 2017
- Crear estándares de construcciones verdes para promotores hoteleros
- Educar a los socios en temas medioambientales
- Invertir en innovación de iniciativas de conservación, incluyendo la protección de la selva y la conservación del agua

Paradores tiene como prioridad la protección del medioambiente, por lo que intenta mejorar sus ratios de ahorro energético, usar energías renovables y minimizar la emisión de residuos. Desarrollan una política constante de relaciones con Administraciones Públicas, instituciones, empresas privadas y ONGs para impulsar la promoción turística del entorno de la Red y desarrollar una política responsable y sostenible. En Parques Nacionales y en otras áreas protegidas, Paradores es el único alojamiento existente, por lo que ha de esforzarse por ser el más sostenible y concienciar a clientes y proveedores. Además, la mayoría de los Paradores están contruidos en antiguos monumentos naturales, como molinos, castillos, etc., lo cual ha permitido poner en valor la cultura con el proyecto iniciado en 2009 de “Parador Museo”. En 2009 se aprueba el “Decálogo de Responsabilidad Social de Paradores”, del cual habrá una copia en todos los establecimientos y establece la política a seguir por todos los empleados y miembros directivos, con el objetivo de seguir un

compromiso social. Podemos ver los puntos detallados de este Decálogo en el ANEXO II.

4.3.3. Mercado

El Club NH Sostenible es un programa de **NH** en el que se involucra a 40 proveedores en más de 25 proyectos medioambientales y de Responsabilidad Corporativa. Ofrecen igualdad de oportunidades y fomentan la compra local a través de su Política Corporativa de Compras. Además, tienen un Código Ético de Proveedores, para que toda la cadena de valor se implique en la responsabilidad.

Meliá ha realizado pedidos a 7384 proveedores a lo largo del año 2011. Su Departamento de Compras tiene la misión de gestionar los proveedores que cubren las necesidades del cliente interno de forma equilibrada y sostenible en el tiempo. Los criterios que siguen para seleccionar un proveedor son los siguientes:

- Zona geográfica de suministro del proveedor
- Tipo de industria
- Certificaciones de calidad
- Certificaciones de medioambiente
- Certificaciones sanitarias
- Certificación de Centro especial de Empleo
- Condiciones económicas
- No vulneración de los derechos humanos

Marriott gastó cerca de 480 millones de dólares con proveedores diversos en el año 2010. Esperan de sus proveedores que tengan los más altos valores éticos así como que cumplan con la ley. Cada vez más exigen productos sostenibles, y muchos de sus hoteles sólo ofrecen productos locales y reciclables.

La gestión que hace **Paradores** de sus compras se realiza en base a unos criterios de sostenibilidad; cada parador apoya a las empresas cercanas y compra productos artesanales y característicos de la zona, así contribuye a la creación de empleo tanto directo como indirecto. Han creado una Unidad de Calidad Alimentaria que coordina

todas las acciones llevadas a cabo por empresas externas y por los propios Paradores para controlar que todo sea sostenible.

4.3.4. Visión y valores

La Misión de **NH** es ofrecer servicios de hostelería sostenibles para todos los stakeholders, contribuyendo así a un desarrollo sostenible, así como lograr mejorar la experiencia de los clientes. Sus valores muestran el camino común de todos los empleados ya que persiguen los mismos objetivos. La empresa resalta 4 valores principales sobre el resto que son la orientación a las personas, innovación, responsabilidad medioambiental y sentido del negocio:

- Orientación a las personas: el principal activo de la compañía son las personas, por lo que buscan la satisfacción de los clientes y una buena relación con todos los grupos de interés.
- Innovación: su desafío es anticiparse a los cambios y a las necesidades actuales y futuras de sus clientes.
- Responsabilidad medioambiental: conservar el medioambiente y reducir la huella de carbono es un compromiso que adquiere la compañía con la sociedad.
- Sentido del negocio: es uno de los valores principales de NH Hoteles. Para asegurar la viabilidad económica, la rentabilidad y la financiación ejecutan las acciones necesarias junto con la estrategia, los principios éticos y la responsabilidad.

Se acogen al Código de Conducta de ECPAT (Red Internacional contra la Explotación Sexual de la Infancia) en México, apoyado por UNICEF y la Organización Mundial del Turismo. Este Código es una iniciativa internacional para combatir en todo el mundo la explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes (ESCI). Los compromisos a los que se atienen las empresas turísticas que firman el Código los recojo en el ANEXO III. Además tiene un Código de conducta de empleados para el respeto a la igualdad desde 2006, revisado en 2010 y ampliado para la formación de empleos de calidad. Para garantizar el Plan de Igualdad se creó una Comisión de Seguimiento y Evaluación, constituida por representantes de la empresa y de los sindicatos. NH cuenta también con un Comité consultivo de Medioambiente. Adicionalmente, tiene un sistema de

seguimiento en todos los hoteles del cumplimiento de los objetivos medioambientales, así como colabora con el Instituto Tecnológico del Agua y la Universidad Politécnica de Valencia para estudiar el ahorro del agua en las habitaciones. El programa “Solidarity Index” es un sistema de análisis, gestión, medición y registro de todas las acciones sociales a nivel internacional. No tiene ningún tipo de verificación independiente.

Meliá tiene la visión y los valores generales de la sostenibilidad. Su Misión concreta es ofrecer experiencias y servicios globales de alojamiento con criterios de excelencia, responsabilidad y sostenibilidad. Entre sus valores, destacan el compromiso con el medioambiente, la divulgación de la cultura local y la contribución a la integración cultural y la sociedad; así como la vocación de servicio (el huésped es la razón de ser), la excelencia (profesionalidad, agilidad y eficiencia), la innovación (evolucionan anticipándose), la proximidad (compartir, escuchar y sentir) y la coherencia (hacen lo que dicen). Buscan la creación de valor económico de manera sostenible.

A finales de 2008 Meliá Hotels International se suscribe a los principios del Global Compact, iniciativa de las Naciones Unidas para fomentar la ciudadanía corporativa. En 2011 se adhirió al Código Ético Mundial para el Turismo, el cual se dirige a gobiernos, empresas del sector, comunidades y turistas, con el objetivo de maximizar los beneficios del turismo a la vez que se minimizan los posibles impactos negativos sobre el medio ambiente, el patrimonio cultural y la sociedad. Meliá tiene un Código de Comportamiento Directivo supervisado por la Comisión Delegada del consejo de Administración de Retribución y Nombramientos y por el área de RRH, en el que se recogen una política en conflicto de intereses, la no discriminación, el acoso, la dignidad laboral, la contratación y la igualdad de oportunidades. Meliá hizo 168 auditorías internas a nivel global en el año 2011, que recogen desde temas de Derechos Humanos, hasta temas de seguridad y salud, de productos, corrupción, etc. En cuanto a verificación independiente, Meliá tiene 27 hoteles con las certificaciones ambientales ISO 14001 y EMAS, así como los estándares EarthCheck y Hotel de la Biosfera, entre ellos en España tiene 6 con el estándar Hotel de la Biosfera, 6 con la ISO 14001 y 3 con el EMAS; el resto de certificaciones las tienen hoteles establecidos en países diferentes. Además cuenta con la Certificación de la Biosfera, que es un proceso de renovación anual, concedido por el Instituto de Turismo Responsable, avalado por

la UNESCO, de mejora continua en los procesos y sistemas que apoyan la integración de la sostenibilidad que continuamente ayuda a identificar oportunidades de mejora en los procedimientos

En **Marriott** persiguen hacer de su compañía la número 1 en cuanto a hospitalidad. Sus valores principales son: poner a las personas en primer lugar, perseguir la excelencia, adaptarse a los cambios, actuar con integridad y servir al mundo. Tienen un Código de Conducta del Negocio disponible en su página Web en varios idiomas (<http://www.marriott.com/corporate-social-responsibility/corporate-values.mi>), el cual habla de temas como el antimonopolio, la competencia desleal, las contribuciones políticas, el abuso del poder de compra, el soborno comercial y político, entre otros, 89 de sus hoteles cuentan con la certificación de “Edificación Verde” (*Green Building*), diseñada por el Consejo de EEUU de Edificación Verdes (USGBC). En cuanto a supervisión corporativa de la RSC, no parece que tengan ninguna práctica concreta.

La Misión de **Paradores** se divide en tres principios fundamentales:

- Difundir un mensaje de calidad e innovación del turismo español en el exterior
- Ayuda a la conservación, protección y disfrute del patrimonio histórico artístico y los espacios naturales de España
- En lugares poco movimiento turístico o económico, actúa como herramienta de dinamización

En cuanto a sus valores, son el desarrollo, la sostenibilidad y la protección del patrimonio.

Siguen el Plan Estratégico de Paradores 2009-2012, “Innovación y Modernización de la Red”, el cual es la hoja de ruta de Paradores, con proyectos vinculados a la sostenibilidad, la difusión de la cultura y el patrimonio, la promoción de los destinos turísticos o la excelencia de sus establecimientos y servicios. Este plan se divide en siete ejes: “Innovación y Tecnología”, “Revalorizar el Patrimonio”, “Potenciar el Talento”, “Satisfacción del Cliente”, “Paradores Marca Icono”, “Parador Verde” y “Buen Gobierno”. Paradores cuenta con auditorías internas de carácter formativo y tiene tanto la “Q” de Calidad como la ISO 9001 en todos sus establecimientos. En

2009, 36 establecimientos fueron sometidos a auditorías externas por AENOR. Hubo 19 auditorías presenciales de AENOR sobre Higiene Alimentaria, protocolos de actuación sobre control de playas y 11 visitas técnicas para sacar a concurso el servicio de auditorías y seguimiento del Sistema de Autocontrol. Según EMAS, Paradores es la cadena hotelera española con más certificaciones medioambientales.

4.3.5. Empleados

Para **NH Hoteles**, los empleados son muy importantes. Cada dos años hacen una Encuesta de Satisfacción de empleados para identificar áreas de mejora, y en aquellos hoteles donde la puntuación es baja, se repite cada año. Cuentan con una plantilla de 15350 trabajadores de 134 nacionalidades, de los que un 13,6% trabaja fuera de su país de origen. El 49,7% son mujeres (en España sube al 57,6%) y un 49,3% de puestos directivos están ocupados por ellas, elevándose el número en España a un 50.2%. En 2009 elaboraron una Política de Diversidad para garantizar la integración, la convivencia y la tolerancia en las políticas de contratación, formación, oportunidades de carrera, retribución, etc.

En **Meliá** predomina la diversidad de empleados, desde diferentes países, ambos sexos (hombres 88.3% frente a el 16.8% de mujeres en puestos de responsabilidad) y de todas las edades, desde menores de 20 años hasta mayores de 60. Esta información se puede ver en unas gráficas recogidas en la Memoria de Sostenibilidad 2011 De Meliá Hotels Internacional, páginas de la 45 a la 50. Además la plantilla media en España con discapacidad en la plantilla de la Compañía supone un 0,51% de la plantilla media total en España. En 2011 se crea una encuesta de clima laboral para evaluar el grado de acuerdo del empleado con la cultura gestión, procedimientos y ambiente de la empresa. El sistema de retribución flexible está dirigido a todos los empleados corporativos de Meliá Hotels Internacional en España y ofrece la posibilidad de cambiar, voluntariamente, parte del salario bruto anual por: seguro de salud, formación, compra de ordenadores, alquiler de vivienda y vales de comida. Los empleados cuentan con la Tarifa Estrella, que ofrece descuentos sobre cualquier hotel de la cadena para ellos, familiares o amigos. Para conciliar la vida laboral con la familiar hicieron un nuevo horario que suponía hacer 15 minutos más de lunes a jueves para

tener los viernes un horario de 8.30H a 15.30H. Cuenta con planes de desarrollo profesional y programas de formación.

En **Marriott** crecen y se fortalecen los grupos minoritarios (mujeres, veteranos, personas con discapacidad y homosexuales, bisexuales o transexuales) propietarios de hoteles (el 15.5% en 2010). Tienen programas de integración, tales como:

- “Sed de Saber”, que permite a los socios españoles y a sus familias aprender inglés a su ritmo y en casa, a través de un programa informático.
- Cursos de idiomas “Rosetta Stone” a través de la página de la compañía “myLearning”, el cual incluye 25 idiomas para escoger.

En **Paradores**, el 82% de empleados son fijos y el resto temporales. Dentro de la plantilla el 55% son mujeres y el 45% son hombres. Tienen un Plan de Pensiones y un Plan de Igualdad; y cuentan con un programa de Prevención de Riesgos Laborales. Facilitan la formación, la cual favorece la promoción interna. Hacen un homenaje a los trabajadores que llevan 33 años prestando sus servicios en la Red.

En cuanto al cuidado de niños, aunque ninguna de las 4 cadenas hoteleras lo especifica en sus informes, se puede destacar que en Paradores tienen un Campamento de verano para los hijos de los trabajadores.

Con este análisis hecho a estas 4 cadenas hoteleras, observamos que todas tocan las 5 categorías de RSC, incluyendo en sus informes casi todos los contenidos clave. Cabe destacar que son 4 cadenas muy concienciadas en materia de RSC, y si bien es cierto que deben seguir trabajando por buscar la excelencia, cumplen con los requisitos para poder decir que son hoteles comprometidos con la sostenibilidad.

A continuación, procederemos a un análisis más general de las otras 3 cadenas hoteleras antes mencionadas, que hablan de sus prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en sus páginas web, y que son Iberostar, Riu y Barceló.

IBEROSTAR:

La Misión de Iberostar es ofrecer a sus clientes experiencias únicas y de calidad, por lo que invierte en innovar, modernizar y expandir su oferta hotelera. Sus valores son: el comportamiento ético en todos los campos de la dirección y la gestión de la compañía, la gestión enfocada a la calidad y a la excelencia, entorno laboral óptimo, una buena relación calidad-precio, la excelencia en el trato con el cliente, vocación de servicio, respeto y promoción de las culturas locales, la innovación permanente, la conservación del medio ambiente y el apoyo al desarrollo sostenible, así como el desarrollo económico, social y humano de las comunidades donde está presente la compañía.

En septiembre de 2011, Iberostar se adhirió al Código Ético Mundial para el Turismo de la OMT, iniciativa cuyo objetivo es conseguir el compromiso de las entidades por un turismo responsable y sostenible a través de unos principios básicos (www.unwto.org/es) y al Código de Conducta ECPAT para la protección de niños contra la explotación sexual en el turismo (www.thecode.org).

Iberostar creó la Fundación Iberostar en el año 2004 con el fin de participar en la asistencia social y la cooperación para el desarrollo en España y en América Latina.

Su plantilla laboral supera los 23000 empleados, y la compañía trata de desarrollar políticas que garanticen la igualdad entre los trabajadores.

Para Iberostar, integrar a los proveedores en las políticas de Responsabilidad Social Corporativa es fundamental, por lo que hacen compras responsables.

RIU:

RIU Hoteles también añade prácticas de Responsabilidad Social Corporativa a su gestión, y le da gran importancia al entorno y a los empleados. Sus principales valores son los familiares y el compromiso con la comunidad y el medioambiente, y su meta principal son los proyectos a largo plazo en aquellos destinos donde están establecidos. Tratan de minimizar el impacto directo de su actividad sobre el entorno a través de iniciativas vinculadas al uso y reciclaje del agua, la gestión de residuos, el ahorro de energía, el uso y reciclaje de papel, el control del ruido y la sensibilización medioambiental. Tienen el sello Nature Friendly Billing, lo que significa que es una

organización comprometida con la sociedad para preservar el medio ambiente omitiendo el papel en sus transacciones, las cuales hacen vía mail.

A principios de este año, 2012, RIU y la ONG "Cabo Verde Natura 2000" firman un acuerdo de colaboración para proteger a la tortuga marina en la isla de Boavista (Cabo Verde). Además, en diciembre de 2011, firmaron el "Plan de Igualdad" con los sindicatos de UGT y CCOO para acabar contra la discriminación, garantizar la igualdad real y efectiva entre sus trabajadores de España y fomentar la conciliación laboral y familiar. Para ello, trabajarán en las siguientes áreas: acceso a la empresa, contratación, promoción, formación, retribución, violencia de género, conciliación de la vida personal, familiar y laboral, la salud laboral, la comunicación y la sensibilización. Para sus empleados, tienen programas formativos, que tienen por objetivos la integración, la promoción, la formación en idiomas y la formación continua.

BARCELÓ:

En el marco de la Responsabilidad Social Corporativa, Barceló define sus valores y se centra sobre todo en la categoría de la comunidad, así como en los empleados.

Sus objetivos principales son posicionarse como referente en el turismo, ser rentable, satisfacer las expectativas de sus clientes, aprovechar las oportunidades de negocio, expandirse e innovar y contribuir al bienestar y al desarrollo social, económico y político de los países donde se encuentra. Sus valores son: el entusiasmo, la responsabilidad, la honestidad, el espíritu de servicio, el liderazgo, el trabajo en equipo, la flexibilidad y la eficiencia. Barceló cuenta con un Código Ético Propio y está suscrito al Código de conducta del Sector Turístico contra la Explotación Sexual Infantil y el Pacto Mundial por los Derechos Humanos y el Medio Ambiente, al cual se atienen todos los integrantes del Grupo. En 1989 se creó la Fundación Barceló, cuyo objetivo es realizar proyectos para mejorar la sociedad, sobre todo en temas de salud, educación, desarrollo económico y vivienda. Al cierre de 2011 el grupo hotelero contaba con 23700 empleados. El 45% de los cuales son mujeres y el 55% hombres. Tienen programas de formación y de desarrollo directivo, como programas de bienestar para empleados. Además, colabora con las ONGs Fundación Íntegra y Fundosa para la integración laboral en la compañía de colectivos excluidos.

5. CONCLUSIONES

A través de este trabajo se puede concluir que la Responsabilidad Social Corporativa sigue siendo un concepto en auge, y debido a la crisis, tanto económica como social, se hace cada vez más necesario que las empresas integren prácticas en este ámbito.

A pesar de que se le atribuyen aspectos negativos, éstos no están intrínsecos en la Responsabilidad Social, sino que se debe al mal uso que las empresas hacen de ella.

Con el estudio de casos de las cadenas hoteleras, se deduce que aun son pocas las que dan información en sus páginas web acerca de sus prácticas en Responsabilidad Social Corporativa, ya que de las cadenas hoteleras más importantes de España sólo publican Memoria de Responsabilidad Social Corporativa cuatro (NH Hoteles; Meliá Hoteles Internacional; AC, dentro de la genérica Marriott; y Paradores).

Comparándolo con el análisis que hacía Holcomb et. al. (2007) de las 10 cadenas hoteleras más importantes de Estados Unidos, vemos que aunque en España hay menos que publiquen una Memoria de RSC, las que lo hacen es con información más ampliada y detallada. Esto es así porque estas 4 cadenas antes mencionadas recogen todas categorías de RSC, con prácticamente todos sus contenidos clave; mientras que en el estudio de Holcomb et. al. (2007) era poca la información en materia de medioambiente, la visión y los valores, y los códigos éticos.

Además, con el estudio de las otras tres cadenas (Iberostar, Barceló y RIU), podemos llegar a la conclusión de que aunque sólo haya cuatro cadenas que publiquen Memoria, no son las únicas preocupadas por estas prácticas. Estas tres cadenas aun sin tener publicada dicha Memoria, recogen en sus páginas web información detallada en esta materia suficiente para la realización de un informe.

Con todo esto, podríamos decir que cada vez son más las cadenas hoteleras preocupadas por los problemas sociales y concienciadas con la sostenibilidad. En 2007 tan sólo eran dos las cadenas hoteleras con Memoria Anual de RSC (Sol Meliá y NH Hoteles), mientras que a fecha 2011 eran ya 4 las que lo hacían. Además, dichas Memorias están completas.

El camino a seguir será aplicar cada vez más prácticas en materia de sostenibilidad y de responsabilidad en aquellas cadenas que aún no lo hagan, así como la aparición de

nuevas Memorias de Responsabilidad Social anuales por cadenas diferentes a las mencionadas en este informe. También hay cabida para que mejoren las empresas analizadas, puesto que en el trabajo se pusieron de manifiesto algunas carencias como, por ejemplo, en conciliación familiar, el cuidado de los niños, que no se recoge en ninguna de las tres cadenas.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aledo, Antonio, investigador de la ONG Alba Sud (11/09/2011), “La cara oculta de la RSC”

Argandoña, Antonio, (2007), “La Responsabilidad Social de la Empresa a la Luz de la Ética”

Bañón Gomis, Alexis; Guillén-Parra, Manuel; Ramos López, Nataly, (2011), “La empresa ética y responsable”, *Universia Business Review*, nº30, pp.32

Bowen, Howard, (1953), “Social Responsibilities of the Businessmen”

Brenner, (1992), “Ética empresarial”

Carroll, (1991), “La Pirámide de Carroll”

Casals, Ovale, (2005), “RSC: gestión sostenible de la Empresa”

Comisión Europea, (2001), “Libro Verde de la Unión Europea”

De la Cuesta González, Marta, profesora titular de Economía Aplicada e Historia Económica de la UNED, (octubre 2005), “La RSC o RSE”, *Jornadas de economía alternativa y solidaria*

Drucker, Peter, (1954), “The Practice of Management”

Fajardo, Óscar, (mayo 2008), "La RSC. Ventajas y claves para su implantación en las organizaciones"

Friedman, Milton, (1970), "The Social Responsibility of Business is to increase its profits"

Fundación Alternativa, (2009), "Informe 2009, La RSC en España: La RSC ante la Crisis", pp.145

Henderson, J.C., (2007), "Corporate Social Responsibility and Tourism: hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami", *Hospitality Management*, 26, 228-239

Higgins-Desbiolles, F., (2006), "More than an industry: the forgotten power of tourism as a social force", *Tourism Management*, 27, 1192-1208

Kate- Centro de Ecología y Desarrollo, (2008), "Guía de Memorias RSE en Turismo"

Marriott, (2010), "Marriott Sustainability Report Update 2010", pp.12

Meliá Hotels International, (2011), "Memoria de Sostenibilidad 2011", pp.129

NH Hoteles, (2010), "Informe Anual RSC NH Hoteles", pp.75

Nicolau, Juan Luis, (2008), "Corporate social responsibility: strategic implications", *Tourism Research*, 35(4), 990-1006

Paradores, (2009), "Memoria 2009, Paradores Responsabilidad Social Corporativa", pp.57

Suárez Serrano, Eugenia (2009), "Corporate Social Responsibility in the top Spanish hotel companies" *Corporate Ownership and Control*, vol.6, nº4, summer 2009, pp.40-47

Vega, Randall (2005), "¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa?"

6.1. REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

• PRENSA

www.hosteltur.com:

- "Accor, Sol Meliá y Marriott lideran el Ránking de Responsabilidad Social" (18 Marzo 2011)
- "La RSE en grandes cadenas hoteleras, aún en fase primaria" (11 Agosto 2011)
- "Fuerte Hoteles presenta su Memoria RSC" (11 Agosto 2011)
- "Ránking Hosteltur de Cadenas Hoteleras 2011 (12 Septiembre 2011)

www.europapress.es/nacional:

- "Riu Hotels & Resorts firma su 'Plan de Igualdad' en colaboración con UGT y CCOO" (15 Diciembre 2011)
- "RSC.-La hotelera RIU colabora con la ONG 'Natura 2000' para proteger la tortuga marina en Cabo Verde" (13 Enero 2012)
- "RSC.- NH y Paradores las cadenas hoteleras mejor valoradas, según Ipsos" (23 Mayo 2012)

www.cincodias.com:

- Kliksberg, Bernardo (21/11/2011), "Ante la crisis, más RSC"

www.abc.es:

- "Iberostar y la RSC" (11/06/2011)

www.noticias.terra.es:

- “Paradores de Turismo incorporará de forma ‘directa’ a discapacitados en su plantilla (20/06/2009)

- **PÁGINAS WEB**

Código Ético Mundial para el Turismo de la OMT

www.unwto.org/es

Código de Conducta ECPAT

www.thecode.org

Banco Mundial

www.bancomundial.org

Merino Segovia, Amparo, Profesora Titular de Derecho del trabajo y de la Seguridad Social de la Universidad de Castilla-La Mancha, “RSC: su dimensión laboral”, Centro Europeo y Latinoamericano para el diálogo social

www.uclm.es/organos/vic_investigacion/centros/celds/LEGISLACIÓN%20Y%20JURISPRUDENCIA/RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20CORPORATIVA.html

Casals Ovalle, Juan A., (2005), “RSC: gestión sostenible de la Empresa”

<http://monografias.com/trabajos26/responsabilidad-social-corporativa/responsabilidadsocialcorporativa.shtml>

“Ránking de Responsabilidad Social Corporativa en cadenas hoteleras internacionales”, (Marzo 2011), <http://es.blog.responsiblehoteles.travel/noticias/2011/03/ranking-de-responsabilidad-social-corporativa-en-cadenas-hoteleras-internacionales>

“RSE- Forética presenta el Informe Forética 2011- Evolución de la Responsabilidad Social de las empresas en España”, (14/03/2011),

www.concienciaresponsable.blogspot.com.es

“Ránking de las mayores cadenas hoteleras de España por ventas” (19/03/2012)

www.preferente.com/noticias-de-hoteles/ranking-por-facturacion-de-las-5-mayores-cadenas-hoteleras-de-espana-228956.html

“RIU, Meliá e Iberostar, las cadenas hoteleras mejor valoradas de Europa” (28/10/11)
www.ciutat.es/inicio/economia-y-turismo/20025-riu-melia-e-iberostar-cadenas-hoteleras-mejor-valoradas-de-europa

“La RSE, una herramienta para mejorar la rentabilidad de una pyme en Jalisco”, (2010)
<http://es.scribd.com/doc/66545719/3/Diversas-definiciones-de-la-RSE>

PNUMA y OMT, “Por un turismo más sostenible. Guía para responsables políticos”, (2006), página 9 y página 27

www.unep.fr./shared/publications/pdf/DTIx0884xPA-TourismPolicy.Es.pdf

ANEXO I: DECÁLOGO DE SOSTENIBILIDAD DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

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.

ANEXO II: DECÁLOGO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE PARADORES

1. El objetivo de Paradores es la recuperación y puesta en valor del patrimonio histórico-artístico y natural del país, además de la dinamización económica de entornos a través del turismo
2. Es una herramienta para el desarrollo de las políticas turísticas del Estado y tiene que servir como ejemplo de la excelencia de la hostelería española
3. Ofrece un servicio de calidad integral, diferenciado, accesible y personalizado, comprometido con su entorno natural, económico e histórico
4. La política de RSC se incorpora verticalmente en la estructura de Paradores afectando a todos los niveles y proyectos de la empresa
5. Adhesión a los Diez Principios de la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM), relativos a los derechos humanos y laborales, la protección del medio ambiente y la lucha contra la corrupción.
6. Supedita su actividad a los principios de su Código Ético
7. Se compromete a promocionar y difundir los valores y la diversidad cultural, natural, histórica y gastronómica del entorno de sus establecimientos
8. Se gestiona bajo el concepto “Parador Verde”, que indica una actividad sostenible
9. Paradores trabaja por la Innovación
10. Gestión eficaz, orientada a la excelencia empresarial

ANEXO III: CÓDIGO DE CONDUCTA DE ECPAT

Las empresas turísticas que firman el Código de ECPAT se comprometen a:

- Establecer una política ética corporativa contra la explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes
- Formar a su personal tanto en el país de origen como en los países de destino
- Introducir una cláusula en los contratos con proveedores estableciendo el rechazo común de la explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes
- Proporcionar información a los usuarios (turistas) por medio de catálogos, folletos, vídeos durante los vuelos, etiquetas en los billetes, páginas web, etc.
- Proporcionar información a los “agentes locales clave” en cada destino
- Informar anualmente sobre la implementación de estos puntos

Fuente ECPAT España

