

Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white sans-serif font on a blue rectangular background.

Responsabilidad social corporativa en las cadenas hoteleras españolas [Corporate Social Responsibility in the Spaniard hotel chains]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Article
Authors	Rodríguez Antón, José Miguel;Alonso Almeida, María del Mar;Celemín Pedroche, María de la Soledad
Publisher	Fundación Luis Vives
Rights	Creative Commons Copyright (CC 2.5)
Download date	2026-09-09 16:52:51
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/199780

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS. UN ESTUDIO DE CASOS

[José Miguel Rodríguez-Antón](#) . *Universidad Autónoma de Madrid*

[María del Mar Alonso-Almeida](#) . *Universidad Autónoma de Madrid*

[María de la Soledad Celemín Pedroche](#) . *Universidad Autónoma de Madrid*

[Bibliografía](#)

Resumen

En el presente trabajo se analiza la implantación de actuaciones relacionadas con la RSC en el sector hotelero y se comprueba que, a pesar de la crisis económico-financiera que tanto está afectando al sector, las principales cadenas hoteleras españolas están realizando una firme apuesta por mantener y potenciar estas actuaciones, convirtiéndolas en estratégicas. A nivel internacional, grandes cadenas hoteleras como Accor, Hilton, Intercontinental y Marriot están implantando programas de RSC. A nivel nacional, gracias a un estudio de casos, se ha podido comprobar que dos de nuestras mayores cadenas hoteleras –NH y Meliá– están apostando decididamente por la defensa del medio ambiente y por la reducción y más eficiente uso del consumo energético, en tanto que Confortel ha puesto todo su empeño en lograr una accesibilidad universal en todos los hoteles del grupo

Índice de capítulos

- [INTRODUCCIÓN](#)
- [MARCO CONCEPTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA](#)
- [ESTUDIO DE CASOS DE CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS](#)
- [CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN](#)

Autor/es

José Miguel Rodríguez-Antón

Universidad Autónoma de Madrid

1 . INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) ha cobrado una gran relevancia en las últimas dos décadas al configurarse como una estrategia que puede contribuir al desempeño financiero de la empresa y a construir un futuro más equitativo y sostenible (Alonso-Almeida, et al., 2012). Las primeras empresas que han adoptado un compromiso activo con la RSC han sido aquellas que pertenecen a sectores altamente contaminantes con una alta visibilidad, como la minería, el sector químico, el sector petrolero o el sector de las utilities (ver Moneva, 2005; Konrad, et al., 2006; Frynas, 2010) y aquellas cuyas actividades tienen un fuerte impacto social, como son las pertenecientes al sector bancario (ver Marimon et al., 2012).

Además de estas características propiciadoras de la asunción de cierta Responsabilidad Social (RS), existen otras, específicas del sector turismo, que hacen a sus empresas susceptibles de comprometerse con dicha responsabilidad. Así, las empresas turísticas frecuentemente se encuentran localizadas en lugares de alto valor ecológico o donde las comunidades locales necesitan inversiones para mejorar su calidad de vida, por lo que el compromiso con la RS interiorizada en la empresa puede obtener beneficios tanto en el corto como en el largo plazo (Ilomaki & Melanen, 2001).

Sin embargo, el desarrollo de la RSC en las empresas turísticas ha sido desigual en dos aspectos: 1) en el tipo de empresas que han sido pioneras en este ámbito y 2) en el tipo de prácticas de RSC adoptadas.

Respecto al tipo de empresas, las que se han involucrado mayoritariamente en actividades de RSC han sido las cadenas hoteleras. La principal razón radica en que las cadenas hoteleras suelen tener un tamaño más grande que las empresas turísticas independientes y, por tanto, su visibilidad y su posible actividad contaminante y perturbadora del entorno es mayor que la de las empresas individuales. Por tanto, ciertos grupos de interés pueden ejercer su influencia para que adopten ciertas prácticas de RSC (Enz & Singnuen, 1999; Goodman, 2000; Alonso-Almeida, 2012; Wang, 2012). El resto de empresas y de subsectores turísticos apenas han adoptado este tipo de prácticas.

En cuanto al tipo de prácticas de RSC que se están realizando, se puede afirmar que la mayoría de cadenas hoteleras se han centrado en el desarrollo de la dimensión medio ambiental de la RSC como vía para alcanzar, prioritariamente, unos servicios hoteleros más sostenibles, conseguir un ahorro de costes y llegar a nuevos segmentos de mercado (Enz & Singnuen, 1999; Goodman, 2000; Alvarez-Gil et al., 2001; Carmona-Moreno et al., 2004; Molina-Azorín et al., 2009; Lopez-Gamero et al., 2009; Alonso-Almeida & Rodríguez-Antón, 2011; Rodríguez-Antón et al., 2012). Sin embargo, el estudio de la dimensión social por parte de las empresas turísticas presenta aún un escaso desarrollo (Bohdanowicz & Zientara, 2008; De Grosbois, 2012), ya que no parece estar ampliamente adoptada por ningún subsector turístico. Por ello, la escasa evidencia encontrada en el desarrollo de la dimensión social de la RS en las empresas turísticas sugiere la necesidad de un mayor estudio doctrinal en este ámbito.

La investigación previa en este ámbito se ha enfocado en tres líneas de investigación: 1) análisis de las prácticas de RSC implantadas en las empresas hoteleras, 2) la publicación de informes de

RSC y 3) la RSC y su impacto en el rendimiento financiero. Este trabajo se incluye en la primera de las líneas de investigación: las prácticas de las RSC que están siendo desarrolladas por las cadenas hoteleras españolas. Como consecuencia, este estudio, de naturaleza exploratoria, pretende contribuir a aportar un poco más de luz en el ámbito de la aplicación de la RSC en el sector hotelero, mediante el análisis de las prácticas que tres cadenas hoteleras españolas están desarrollando actualmente en este campo.

2 . MARCO CONCEPTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Mientras que en momentos de bonanza económica las empresas y, por extensión, las organizaciones, se han venido planteando asumir una cierta RS sobre sus actuaciones, en momentos de crisis, –y mucho más en situaciones de profunda crisis económico-financiera como la que nos está afectando desde 2008–, algunas de estas empresas, comprometidas con su entorno, pueden sucumbir a la tentación de dejar sus prácticas de RS a un lado y centrarse, con una visión miope, en dedicar sus cada vez más escasos recursos a resolver sus problemas acuciantes del día a día con el objetivo de intentar asegurar su supervivencia a corto plazo.

Sin embargo, este no es el planteamiento que guía, y debe guiar, las actuaciones de las empresas, y menos aún en momentos de crisis, si aceptamos que la RSC abarca un amplio número o rango de obligaciones que un negocio o empresa tiene con la sociedad –entre las cuales se incorporan aspectos económicos, legales, éticos y también, aunque en menor medida, el propio rendimiento del negocio– (Carroll, 1979). Este autor define un modelo conceptual que describe los aspectos esenciales del corporate social performance, en el que tres aspectos del rendimiento social corporativo tienen que ser articulados e interrelacionados: 1) una definición básica de la RS, 2) una enumeración de las materias o áreas para las cuales existe esta RS, y 3) una especificación de la filosofía de respuesta social de las empresas ante la sociedad.

Por tanto, se puede considerar la RSC como “el compromiso que asume una empresa de actuar de forma positiva y comprometida en la consecución de sus objetivos económicos y financieros, creando valor para sus accionistas, y teniendo en cuenta el efecto que estas acciones tienen en los grupos de interés que conforman y dan sentido a la propia realidad empresarial” (Alzaga, 2009), o dicho de otra forma, “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 se interactúa” (AECA, 2004).

Los principios básicos que subyacen a la RSC, siguiendo la propuesta de AECA (2004), son:

- transparencia, entendida como la visibilidad externa de las acciones emprendidas por la empresa en material social. Un mayor desarrollo de este punto puede verse en Follesdal (1998),
- verificabilidad, por parte de los agentes sociales y expertos externos,
- materialidad, en tanto que la RSC debe tener en cuenta las necesidades de los agentes implicados en la misma,
- visión amplia, afectando al contexto más amplio posible,
- mejora continua, buscando la supervivencia de la empresa a medio y largo plazo, y
- naturaleza social de la organización, lo que supone aceptar este aspecto por encima de las meras actuaciones técnicas o económicas.

En el presente trabajo vamos a intentar avanzar en el conocimiento de qué tipos de prácticas en materia de RS están implementando algunas de las más destacadas cadenas hoteleras españolas. Sin embargo, llegar a un conocimiento profundo de estas actuaciones no es sencillo debido a que aunque muchas empresas emiten o publican sus Memorias de RSC, no hay un modelo normalizado en España, tal y como existe en el campo de la información económico-

financiera (Hess y Dunfee, 2007). No obstante, dada la creciente presión social existente en este ámbito, algunas instituciones están intentando fijar unos indicadores clave de comportamiento que recojan las actuaciones en RS que están implantando.

En el ámbito internacional, el Global Reporting Initiative, las directrices de la OCDE y la OIT sobre Responsabilidad Social, la Red UN Global Compact y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) –en concreto a través de su Grupo de Trabajo Intergubernamental de Expertos en Normas y Presentación de Informes (ISAR), que seleccionó 16 indicadores agrupados en 6 categorías: Comercio, inversiones y vínculos; Creación de empleo y prácticas laborales; Tecnología y desarrollo del capital humano; Salud y seguridad, Contribuciones al gobierno y a la comunidad y Corrupción–, son muestras del interés existente a nivel global por mejorar la información elaborada al respecto.

En el espacio europeo, la Comisión se ha interesado por estos temas, lo cual ha quedado plasmado en un Libro Verde de fomento de un marco europeo para la RSC, así como en varios documentos, comunicaciones y resoluciones. En el ámbito de la estandarización de la información facilitada por las empresas, la DVFA's Commission on N-Financials (DVFA, 2008) y el Sustainable Development Management (SD-M, 2010) están realizando esfuerzos por normalizar el contenido de estos informes.

En España también existe un destacado interés por potenciar que las empresas asuman su RS, como lo demuestra la creación, en 2008, del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. Pese a ello, aún está pendiente una decidida apuesta por lograr una necesaria normalización de la información a elaborar por parte de estas empresas.

En esta línea, el Cuadro Central de Indicadores sobre RSC (Lizcano, García y Fernández, 2010) se constituye como un interesante intento de normalización de la información que presentan las empresas. Este cuadro, elaborado a partir de una serie de reuniones mantenidas con importantes empresas españolas –entre las que se encontraba una de las cadenas hoteleras cuyo caso analizaremos posteriormente–, está integrado por indicadores económicos, indicadores ambientales e indicadores sociales.

Los indicadores económicos se circunscriben, especialmente, al volumen de ingresos, valor económico distribuido –retribución del trabajo, pago a proveedores, a propietarios e inversores, pago de impuestos y donaciones a la comunidad– y resultados del ejercicio. Los indicadores ambientales tienen que ver con los consumos –especialmente energéticos y de agua–, con las emisiones contaminantes y con la generación de residuos y su reciclado. Por último, los indicadores sociales, que son los más numerosos, están relacionados, principalmente, con los empleados, y tienen en consideración su número, diversidad de género tanto en los niveles operativos como en la alta dirección, estabilidad laboral, accidentalidad y enfermedad en el trabajo, absentismo laboral, rotación, antigüedad y formación. Otros colectivos incluidos en esta categoría son los clientes, observándose los incidentes derivados del incumplimiento de la legislación vigente en el ámbito del consumo, y los proveedores, considerando el peso de los locales en las compras efectuadas por la empresa, midiendo los que están certificados en materia de RSC y el plazo de pago a los mismos.

Sin embargo, de entre todas las iniciativas de Memoria de Sostenibilidad destaca, por su grado de adopción, la del Global Reporting Initiative (GRI), que es el estándar más utilizado a nivel mundial, habiéndose convertido en algunos países en parte del informe obligado por ley (Prado-Lorenzo et al., 2010; Ioannou y Serafeim, 2010; Marimon et al., 2012). La Guía 3.1 (GRI, 2011) para la elaboración de la memoria explica que dicha memoria de sostenibilidad deberá contener información de tres tipos: 1) Estrategia y perfil de la empresa, 2) Enfoque de la dirección sobre cómo la empresa aborda los temas objeto de reporte y 3) Indicadores de desempeño.

La guía establece 79 indicadores de desempeño: 9 de desempeño económico, 30 de desempeño medio ambiental y 40 indicadores para el desempeño social. Los indicadores de desempeño económico cubren los aspectos de desempeño económico propiamente dicho, presencia en el mercado y los impactos económicos indirectos. Los indicadores de desempeño medio ambiental cubren los aspectos de materiales, energía, agua, diversidad, emisiones, vertidos y residuos, productos y servicios, cumplimiento de normativa, transporte y aspectos generales de desempeño medio ambiental. Los indicadores de desempeño social se dividen en 14 indicadores del desempeño de prácticas laborales y ética en el trabajo; 9 indicadores de derechos humanos; 8 indicadores de desempeño social y 9 indicadores del desempeño de la responsabilidad sobre productos (Marimon et al., 2012). Los indicadores del desempeño de prácticas laborales y ética en el trabajo cubren los aspectos de empleo, relaciones laborales, salud y seguridad en el trabajo, formación y educación, diversidad e igualdad de oportunidades e igualdad de retribución entre hombres y mujeres. Los indicadores de desempeño de derechos humanos engloban los aspectos de las prácticas de inversión y abastecimiento, no discriminación, libertad de asociación y convenios colectivos, explotación infantil, trabajos forzados, prácticas de seguridad, derechos de los indígenas, evaluación y medidas correctivas. Por su parte, los indicadores del desempeño social incluyen los aspectos de las comunidades locales, corrupción, política pública, comportamiento de competencia desleal y cumplimiento normativo. Finalmente, los indicadores de desempeño de la responsabilidad sobre los productos contienen los aspectos de salud y seguridad del cliente, etiquetado de productos y servicios, comunicaciones de marketing, privacidad del cliente y cumplimiento normativo.

Sin embargo, no es solo la inexistencia de un modelo normalizado de presentación de las actividades que desarrolla una empresa en materia de RSC lo que dificulta su análisis y posible estudio. También lo es el formato en el que esta información es presentada por las empresas. Ante estos problemas, la informática permite la aplicación de sistemas capaces de resolverlos. Así, el estándar XBRL (eXtensible Business Reporting Language) permite la representación, remisión, y tratamiento de la información elaborada por empresas o por la Administración Pública, facilitando la elaboración, en formato digital, de todo tipo de indicadores (AECA, 2009).

Responsabilidad Social Corporativa en el sector hotelero

Aunque las industrias manufactureras o químicas tradicionalmente han sido vistas como las más contaminantes para la sociedad, desde hace unas décadas se están considerando y analizando los impactos negativos que la industria hotelera está generando en su entorno natural, social y

económico. Así, existe un número elevado de hoteles que se encuentran situados cerca de patrimonios naturales y culturales, lo que atrae a muchos turistas que pueden provocar daños ecológicos, reparables o no (Kirk, 1995; De Grosbois, 2012). Los hoteles son grandes consumidores de energía, agua, comida, papel, lino, lavandería, consumibles, materiales de papelería y limpieza y otros recursos y, a la vez, emisores de calefacción y de aire acondicionado, agua caliente, aguas grises, envasado de alimentos, comida y otros residuos (Gray & Bebbington, 2001; De Grosbois, 2012), generando polución de aire, ruido y agua e impactando en las comunidades locales a través de la ocupación de espacio, uso de infraestructuras y relaciones con negocios locales y con el Gobierno (Cheng & Parker, 2010; De Grosbois, 2012).

Para mitigar o reducir estos impactos negativos, las empresas hoteleras están haciendo grandes esfuerzos a través de la adopción de políticas de RSC. La industria hotelera es muy sensible a estos temas por “la relación bidireccional que existe entre el producto turístico ofrecido y su entorno natural, económico, social y cultural” (Rodríguez & Cruz, 2007). Algunas de estas actividades harían referencia a involucrarse en la comunidad, a gestionar el entorno y a relacionarse con los clientes y con los empleados (Holcomb et al., 2007). En estos últimos años, importantes cadenas hoteleras internacionales han iniciado varios programas de RSC (ver tabla 1). Por ejemplo, la cadena Accor tiene el programa “Earth Guest Program” que se apoya en preservar y proteger el entorno e incentivar el desarrollo local. Este programa también abarca sus esfuerzos por eliminar el turismo sexual y el SIDA. Intercontinental Hotels Group tiene una serie de programas que incluyen los esfuerzos de protección ambiental para la eficiencia energética, conservación del agua, campañas de conciencia del cambio ambiental y la adquisición de café –uno de los productos más consumidos en sus hoteles– a los proveedores que practican operaciones sostenibles. De forma similar, la cadena hotelera Marriott practica el programa “Green Marriott”, con el fin de realizar operaciones conscientes del medio ambiente para conservar y proteger el entorno y los recursos naturales (Lee & Park, 2009).

Tabla 1. Programas de RSC en la industria hotelera.

Cadena hotelera	Programa de RSC
Accor	“The Earth Guest Program” que se enfoca hacia: - Luchar contra el turismo sexual de niños. - Preservar el agua del planeta y los recursos energéticos. - Apoyar el desarrollo local. - Reducir el impacto ambiental de los residuos. - Proteger la biodiversidad.
Hilton	Todos los hoteles de la cadena deben informar mensualmente de una serie de datos ambientales. Programa de formación en sostenibilidad medio ambiental de los Hilton en Reino Unido e Irlanda. Normas para socios del negocio y proveedores para asegurar que estos no estén involucrados en la explotación de menores, discriminaciones, prácticas no éticas, etc.
Intercontinental	Integran políticas de RSC dentro de sistemas de gestión

Cadena hotelera	Programa de RSC
	para derechos humanos, diversidad, salud y seguridad, y desarrollo del entorno y de la comunidad.
Marriot	America´s promise, child care y family services Programas basados en el espíritu de servir a la comunidad, como la creación de centros de cuidados para niños, prácticas, puestos de trabajo ofrecidos a estudiantes, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de Lee y Park (2009).

En consecuencia, se puede afirmar que en este ámbito existe una doble categoría de tipos de prácticas de RSC: a) Si atendemos a su ámbito de aplicación, las prácticas pueden ser de tipo interno o externo –las primeras son las que aplica a sus stakeholders internos, en tanto que las segundas son las que aplica a sus stakeholders externos– y b) Si atendemos a su carácter, las prácticas pueden ser sociales o medio ambientales –las primeras tienen como destinatarias a las personas o a la sociedad en general, en tanto que las segundas tienen como objetivo cuidar del entorno en el que actúan–, no entrando a valorar ninguna práctica de índole económica. Si clasificamos las prácticas de RSC aplicadas por estas cadenas en función de las dos categorías citadas, se podría llegar a la matriz recogida en la tabla 2.

Tabla 2. Tipos de prácticas de RSC en grandes cadenas hoteleras internacionales.

Tipos de prácticas de RSC	Sociales	Medio ambientales
Internas	Políticas de RSC dentro de sistemas de gestión no discriminación, diversidad, salud y seguridad. America´s promise, child care & family services.	Informes mensuales de datos ambientales por parte de todos los hoteles de la cadena. Programa de formación en sostenibilidad medio ambiental.
Externas	Luchar contra el turismo sexual de niños. Apoyar el desarrollo local. Normas para socios del negocio y proveedores para asegurar que estos no estén involucrados en la explotación de menores,	Preservar el agua del planeta y los recursos energéticos. Reducir el impacto ambiental de los residuos. Proteger la biodiversidad.

Tipos de prácticas de RSC	Sociales	Medio ambientales
	discriminaciones, prácticas no éticas, etc. Programas basados en el espíritu de servir a la comunidad, como la creación de centros de cuidados para niños, prácticas, puestos de trabajo ofrecidos a estudiantes, etc. Políticas de RSC dentro de sistemas de gestión para el desarrollo del entorno y de la comunidad.	

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se ha avanzado en la Introducción, existen tres grandes líneas de investigación relacionadas con RSC en el sector hotelero. En la primera, en la que se inserta el presente trabajo, un número elevado de estudios actuales analizan las prácticas de RSC que implementan las compañías hoteleras (por ejemplo: Carlsen et al., 2001; Bohdanowicz, 2006; Ayuso, 2006; Carmona-Moreno et al., 2004; Scanlon, 2007; Erdogan & Baris, 2007; Kasim, 2007; Cheng & Parker, 2010). A continuación, una menor atención ha sido dedicada por la literatura al análisis de la publicación de informes de RSC por parte de los hoteles (por ejemplo: Holcomb et al., 2007; Priego & Palacios, 2008; Bohdanowicz & Zientara, 2008), constituyendo la segunda línea de investigación. Estos estudios relacionados con la presentación de informes RSC en la industria hotelera están mayoritariamente limitados a muestras reducidas (10-15 compañías) o áreas geográficas específicas, pero ninguno de estos estudios da una visión en global de los informes de RSC de la industria hotelera (De Grobois, 2012). El último grupo de estudios publicados en el contexto hotelero viene configurado por aquellos que analizan la relación existente entre las actividades de RSC y su impacto en el rendimiento financiero (por ejemplo: García & Armas, 2007; Lee Park, 2009).

La mayor parte de los estudios realizados en el ámbito de la RSC se circunscriben a la primera línea y se centran en analizar el grado en el que las cadenas hoteleras están involucradas en iniciativas de RSC en comparación con otros sectores (McWilliams & Siegel, 2001; Lee & Park, 2009). En este sentido, la mayoría de ellos encuentra que las prácticas medio ambientales son las primeras y más adoptadas por el sector hotelero. Así Carmona-Moreno et al. (2004) investigaron las estrategias medio ambientales adoptadas por 268 establecimientos hoteleros

españoles. Estas estrategias estaban basadas en actividades de protección medio ambiental y el uso de estas como herramienta para competir.

Respecto a los estudios que se enfocan a la publicación de informes de RSC por parte de los hoteles y cadenas hoteleras, los estudios previos muestran que un creciente número de cadenas hoteleras se están involucrando en temas de sostenibilidad y en su posterior comunicación a la sociedad. Así, el número de nuevos artículos de RSC y del entorno en la página web de la industria hotelera Hospitality Net, se incrementó de 63 en 1999 a 139 en 2007, lo que supone un 10,4% de tasa de crecimiento anual (Frey & George, 2010). En una investigación muy reciente de De Grosbois (2012), se evalúa si las grandes cadenas hoteleras están presentando informes de RSC. En concreto, este estudio se apoya en el análisis de páginas web e informes publicados online de las 150 compañías más importantes en el mundo en el verano del 2010. El autor identifica los métodos de comunicación utilizados por las compañías hoteleras así como el alcance de la información presentada. Concretamente, esta investigación demuestra que mientras que un gran número de compañías informan del compromiso que asumen con los objetivos de las prácticas de RSC, un número pequeño de ellas proporciona detalles de iniciativas específicas que contribuyen a estos objetivos e incluso un número menor que estas últimas informan sobre los resultados alcanzados. Siguiendo con este tipo de estudios, Bohdanowicz y Zientara (2008) proponen conceptualizar la RSC en el contexto del sector hotelero en el marco del programa Scandic's Omtanke. A través de entrevistas con directores de hotel escandinavos y del análisis de documentos internos, se examina la razón fundamental y los efectos de varias iniciativas de RSC llevadas a cabo en hoteles escandinavos.

Por último, se ha observado en la literatura que el análisis de los impactos de las actividades de RSC en el rendimiento financiero parece insuficiente. En este sentido, Kirk (1995) estudió las políticas y actividades de medio ambiente en el Reino Unido y concluyó que la industria hotelera reaccionaba a los temas medio ambientales únicamente con el fin de obtener recompensas financieras directas y como respuesta a requerimientos del Gobierno. Sin embargo, este estudio se orientó de forma genérica al tema medio ambiental, pero no específicamente al análisis de las actividades medio ambientales realizadas por hoteles y la relación de estas con el rendimiento financiero. Carmona-Moreno et al. (2004) analizaron, sin encontrar una relación positiva, cómo estas actividades podían influir en el rendimiento económico. Erdogan y Baris (2007) analizaron, igualmente, la protección y conservación del entorno, pero en hoteles de Ankara. Otro estudio más reciente de Cheng y Parker (2010) también estudia la RSC y el medio ambiente en la industria hotelera en Singapur.

En un estudio de García y Armas (2007), se encontró una relación positiva entre las actividades de compañías hoteleras españolas de 3, 4 y 5 estrellas en RSC y el rendimiento de los activos (ROA). No obstante, al medir las actividades de RSC, los autores utilizaron datos basados en las opiniones de los directivos, lo cual podía sesgar los resultados. Lee y Park (2009) examinaron los impactos de las actividades de RSC en los resultados financieros de hoteles y casinos de Estados Unidos. En concreto, su estudio midió los impactos de las actividades de RSC separadamente para hoteles y casinos en términos de rentabilidad (ROE y ROA) y del valor de la compañía (valor del mercado medio). Estos autores encontraron una relación diferente entre las

actividades de RSC y la rentabilidad para las compañías hoteleras (relación positiva) y para los casinos (no había una relación positiva).

Kang et al. (2010) examinaron los impactos positivos y negativos de las actividades de RSC en hoteles, casinos, restaurantes y compañías aéreas tanto en la rentabilidad (rendimiento a corto plazo) como en el valor de la compañía (a largo plazo). Los resultados fueron diferentes según se tratase de un hotel, casino, restaurante o compañía aérea. En concreto, para la industria hotelera se encontró un impacto positivo para el valor de la compañía, pero no se halló ningún impacto significativo en la rentabilidad. Otro estudio muy reciente relacionado con RSC y el rendimiento financiero es el de Inoue y Lee (2011). Estos autores desagregaron RSC en cinco dimensiones: relaciones con los empleados, calidad del producto, relaciones con la comunidad, temas de medio ambiente y temas de diversidad. En esta línea, examinaron cómo cada dimensión afecta al rendimiento financiero de empresas de cuatro sectores relacionados con el turismo (compañías aéreas, casinos, hoteles y restaurantes). Los resultados revelaron que cada dimensión tenía un efecto diferente tanto en el corto plazo de la rentabilidad como en los impactos financieros a largo plazo. En el caso de los hoteles, existía un impacto positivo para el incremento de la rentabilidad tanto en el corto como en el largo plazo en las dimensiones de las relaciones con la comunidad y de la calidad del producto; un impacto positivo a largo plazo en los temas de diversidad y, por último, para la dimensión de las relaciones con los empleados y del medio ambiente, no se encontró ningún efecto positivo en la rentabilidad ni a corto ni a largo plazo.

Una vez puestas de relieve las principales líneas de investigación centradas en la aplicación de la RSC al ámbito hotelero, vamos a pasar a realizar un estudio empírico de la situación en España.

3 . ESTUDIO DE CASOS DE CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS

Metodología

En este trabajo se van a analizar los casos de tres grupos hoteleros españoles. Los dos primeros han sido seleccionados porque son las dos únicas cadenas hoteleras españolas que realizan el Informe de Sostenibilidad bajo los criterios del Global Reporting Initiative. Ambas cadenas tienen un peso indiscutible en el sector en tanto que cuentan con una presencia global y son las únicas cadenas que cotizan en la Bolsa Española. El tercer grupo seleccionado lo ha sido porque logró ser la primera cadena hotelera mundial en conseguir el Sello AENOR de Accesibilidad Universal en todos sus hoteles. Esta cadena posee un claro compromiso social, emanado de las características de sus propietarios.

Para estudiar las prácticas que estas cadenas hoteleras están desarrollando, se han analizado, en el caso de NH Hoteles y Meliá Hotels International, las memorias de sostenibilidad publicadas durante el periodo 2008-2011, que son las que están disponibles actualmente, así como la información sobre RSC publicada en las páginas web de dichas cadenas. En el caso de Confortel se ha analizado la información contenida en un estudio realizado ad hoc por parte de este grupo para el presente trabajo, así como la información publicada al respecto en su página web y en la Memoria anual de la ONCE y su Fundación de 2011.

La metodología de estudio de casos es habitualmente utilizada en la investigación científica para explicar la adopción de determinadas prácticas dentro de las empresas cuando el área de investigación es relativamente nueva y hay poca investigación al respecto o esta es difusa (Yin, 1994). En concreto, el estudio de casos ha sido ampliamente utilizado para explicar las prácticas medio ambientales y sociales en distintos sectores, dada la especificidad operacional de cada uno de ellos (por ejemplo: Fresner y Engelhardt, 2004; Ghisellini y Thurston, 2005). En el caso del turismo, algunos autores han utilizado esta metodología para poner las bases del desarrollo social y medio ambiental de las empresas turísticas (ver Casadesús et al., 2010; Bohdanowicz et al., 2011; Alonso-Almeida, 2012). No obstante, como se ha visto en el apartado de revisión de la literatura, todavía su desarrollo doctrinal es escaso, por lo que es necesario profundizar en modelos empresariales concretos cualitativos.

Responsabilidad Social Empresarial en NH hoteles

El nacimiento de NH Hoteles ^[11] se produce en 1978. NH hoteles nació con la vocación de cubrir las necesidades de un segmento de mercado emergente en ese momento –el turista profesional que buscaba un alojamiento de calidad a un precio razonable–, lo que le llevó a posicionarse principalmente en los hoteles de cuatro y tres estrellas urbanos.

Según datos a finales de 2011, NH contaba con 397 hoteles bajo su marca, con 59.052 habitaciones en 25 países, lo que la convierte en una empresa global. Además, tiene en curso distintos proyectos para la apertura de nuevos hoteles en distintos países. En términos

económicos, la cadena había conseguido finalizar 2011 con unos ingresos por actividades hoteleras de 1.339,2 millones de euros y un beneficio de gestión de 493,8 millones de euros.

La misión actual de NH Hoteles es “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”. En consecuencia, NH Hoteles ha adoptado un nuevo principio rector de todas sus actuaciones lideradas con el lema “Wake up to a better world”.

Desde que en el año 2008 lanzó el Plan Estratégico Medio ambiental 2008-2012, dotado con 22 millones de euros en inversiones, ha ido alcanzando importantes reducciones en los consumos mediante la implantación de distintas medidas internas medio ambientales. Los objetivos marcados en este Plan recogían una reducción durante el periodo de duración del plan del 20% en el consumo de agua, energía, emisiones de CO2 y en generación de residuos. Así, el compromiso de NH Hoteles se ha materializado en la implantación de acciones concretas en los anteriores ámbitos a lo largo de estos años, logrando en el año 2011 ser la primera cadena hotelera en el mundo en conseguir la certificación en el estándar ISO 50001 de Gestión de Sistemas Energéticos.

Tabla 3. Acciones Medio ambientales desarrolladas por NH durante el periodo 2008-2011.

	2008	2009	2010	2011
Reducción de Consumos	Seguimiento por cada hotel de los consumos producidos. Sustitución de griferías tradicionales por otras de reducción de caudal. Sustitución de lámparas de incandescencia o halógenas por otras de bajo consumo en el 100% de los hoteles. Implantación de un sistema de control de edificios. Mejora de los procedimientos de mantenimiento de los hoteles. Mejora de los	Creación de una herramienta web para recoger los consumos de todos los hoteles. Consolidación de la facturación electrónica.	Instalación de aireadores y sistemas de reducción de agua en las cisternas. Recuperación y reutilización de aguas residuales. Proyecto de oficina sin papeles en oficinas centrales. Estandarización de las temperaturas máximas de verano e invierno en las habitaciones.	Iluminación de tecnología LED. Instalación de minibares de bajo consumo. Instalación de ascensores eficientes Otis Gen2. Sistemas de ahorro de agua en los baños. Televisiones de bajo consumo.

	2008	2009	2010	2011
	procedimientos operativos del cambio de sábanas y toallas de las habitaciones. Mejora de los procedimientos operativos y de la eficiencia energética de las cocinas de los hoteles.			
Energías Renovables	1.701 m2 de paneles solares térmicos instalados. 180 m2 de paneles fotovoltaicos. Utilización de energía geotérmica en 3 hoteles. Instalación de paneles solares en todos los nuevos hoteles por prescripción técnica. Creación de un diseño de hoteles sostenibles. Sustitución de vehículos de flota contaminantes por otros menos contaminantes.	Continuación de la instalación de paneles solares térmicos y fotovoltaicos. 100% del suministro eléctrico de los hoteles en España procedente de energías renovables. Creación de una metodología interna de cálculo de la huella de carbono. Instalación de punto de recarga para vehículos eléctricos.	Lanzamiento de una calculadora de carbono. Medición y compensación del CO2 de los eventos realizados en las oficinas centrales. Diseño de habitaciones verdes. Certificaciones medio ambientales.	Uso de coche eléctrico.
Residuos	Creación y distribución de una guía para la gestión de residuos. Fomento de la recogida selectiva de residuos. Reducción del volumen de envases de limpieza. Reciclaje de aceite de cocina y su	Sustitución de los detergentes tradicionales por una alternativa ecológica. Programas de reciclaje diversos: aceite de cocina, lámparas, equipos informáticos,	Reciclaje de envases tetra briks. Recogida y reciclaje de corchos de botellas de vino para revestimientos. Toallas con menor densidad de algodón.	Uso de una nueva lencería con las etiquetas Oekotek y Ecolabel. Utilización de celulosas sostenibles. Implantación de llaves biodegradables.

Acciones	Objetivo Fin 2012	2008	2009	2010	2011	Ahorros Acum. a finales 2011
Consumo de Energía	-20%	+1,59%	-4,52%	-9,72%	-9,9%	-22,7%
Consumo de Agua	-20%	-4,3%	-8,75%	-9,95%	-2,9%	-27,6%
Emisiones de CO2	-20%	+2,85%	-8,79%	-17,2%	-11,9%	-40%
Residuos	-20%	+4,44%	-12,37%	-14,4%	-10,7%	-34,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias de Sostenibilidad 2008, 2009, 2010 y 2011 de NH Hoteles.

Como se puede ver en la tabla 4, a finales de 2011 se consiguieron unos resultados muy por encima de los objetivos marcados y con anterioridad a la fecha de finalización del plan.

En esta línea, durante el año 2012, NH Hoteles ha realizado acciones, junto a sus proveedores, para el desarrollo de nuevos productos y servicios más sostenibles, como la optimización de rutas de transporte para la reducción de emisiones de CO2 indirectas, investigación en técnicas de reutilización de aguas grises, el reciclaje de materiales desechados en los hoteles tras la sustitución de los mismos por nuevos materiales, los enfriadores eco-eficientes y las alfombras sostenibles que reducen la concentración de polvo y son reciclables.

Adicionalmente, NH Hoteles, durante el periodo de tiempo estudiado, ha proporcionado formación al 55% de la plantilla (16.360 empleados) sobre temas medio ambientales con dos perfiles: uno de carácter general, para todos los empleados, y otro específico, dirigido a aquellos con responsabilidad en el mantenimiento y la eficiencia de las instalaciones.

NH Hoteles considera que los proveedores han sido una pieza clave para la consecución de los objetivos de eficiencia medio ambiental. Por ello, en 2008 creó, junto con los proveedores más comprometidos con los temas medio ambientales, el Club NH Sostenible para el desarrollo de forma conjunta de eco-innovaciones e intercambio de buenas prácticas para aplicarlas en el negocio hotelero. El proyecto comenzó con 18 proveedores y en la actualidad son más de 40 los que componen este club.

Respecto el aporte en materia de medio ambiente a la sociedad, NH Hoteles ha apoyado la iniciativa por la sostenibilidad del planeta como "La Hora del Planeta" tanto en 2010 como en 2011. En 2010 participaron 299 hoteles en 188 ciudades y 24 países y en 2011 la participación fue 307 hoteles de 183 ciudades en 23 países.

Por otro lado, NH Hoteles está implicado en el desarrollo de su dimensión social, tanto desde el punto de vista interno como externo. Desde el ámbito interno, en todo el periodo estudiado NH Hoteles defiende que sus empleados son uno de sus principales activos, por lo que ha puesto en marcha una serie de iniciativas en las que los empleados son los protagonistas en un esfuerzo por mantener el talento y retener a los mejores profesionales en la empresa. Entre estas iniciativas destacan la formalización en 2010 del Plan de Igualdad y Diversidad de la cadena, un

Plan de Formación –que incluye un curso de formación al menos al año para todos los empleados y les permite certificar su puesto de trabajo a través de la NH University–, y un Plan de Desarrollo profesional, mediante el acceso con prioridad a las posiciones vacantes en la empresa a través del programa NH Careers. Todas estas acciones se engloban dentro del Plan Estratégico de Recursos Humanos 2010-2013. El objetivo prioritario de la empresa, en este ámbito, es promocionar a los recursos internos antes que contratar a alguien de fuera, lo que garantiza la carrera profesional para quien lo desee. Según la memoria de 2011, fruto de este esfuerzo por promover la igualdad entre una plantilla diversa compuesta por empleados de 138 nacionalidades, de los que el 50,2% son mujeres, es el hecho que estas ocupan un 46,6% de los puestos directivos en los hoteles. Por otro lado, a lo largo del periodo estudiado se ha implantado un protocolo contra el acoso en el trabajo y sus mecanismos de denuncia. Además de lo anteriormente mencionado, los empleados de NH Hoteles cuentan con beneficios sociales como son programas de reconocimiento, plan de retribución flexible y promociones especiales en hoteles para empleados, amigos y familiares.

Respecto a su compromiso social externo, como el propio grupo hotelero explica, es “construir, como empresa responsable del sector Turismo, relaciones positivas con las comunidades en las que operamos aportando valor al desarrollo local con un compromiso basado principalmente en la operativa de nuestro negocio hotelero”.

Un ejemplo de ello son sus programas Up! for Opportunities!, Up! for Volunteering! y Up! for Hospitality. En el primer caso, este programa, que entró en funcionamiento en 2010, proporciona a jóvenes con riesgo de exclusión y discapacidad la posibilidad de labrarse un futuro y aprender un oficio en el sector hotelero, mediante formación directa y prácticas en los hoteles NH. El segundo programa involucra a los empleados en acciones de voluntariado corporativo para promover los valores de solidaridad y responsabilidad de la cadena. En este ámbito, han desarrollado dos proyectos. En primer lugar, la creación de un hotel escuela en 2010 en Etiopía, donde empleados de forma voluntaria han proporcionado los conocimientos en gestión hotelera a futuros profesionales del sector. En segundo lugar, en 2011 se desarrolló la formación por parte de los empleados de NH Hoteles a los alumnos de Hostelería de la Universidad de Villarica (Paraguay). Otras acciones realizadas bajo el amparo de este programa son la realización de formación y el apadrinamiento de niños en colaboración con la Obra del Padre Mario y Navidad para Todos que consiste en el recogida y reparto de alimentos y juguetes entre personas desfavorecidas. Finalmente, en 2010 formalizó con el programa Up! for Hospitality una serie de acciones sociales que ya venía desarrollando con anterioridad. Entre ellas destacan la Tarifa NH Amigo Solidario con un descuento de un 30% para las actividades que realicen ONG y Fundaciones en las instalaciones hoteleras de NH, la donación de habitaciones para familiares de niños hospitalizados en Madrid con la Fundación Menudos Corazones o la colaboración con la Fundación Josep Carreras con habitaciones en hoteles cercanos al centro hospitalario de referencia de la Fundación. En este programa también se incluyen las acciones de apoyo a la cultura como el Premio Vargas Llosa de relatos cortos o el NH Stock Art por el que jóvenes artistas pueden presentar sus obras en hoteles NH. En total, durante el periodo estudiado, se

han realizado cerca de 1.000 acciones de carácter social con un presupuesto invertido de 3.894.857 euros.

Como conclusión, se puede decir que en términos generales NH Hoteles alcanzó en 2011 la mayoría de los retos medio ambientales y sociales que se había marcado, con la excepción de conseguir la Certificación de la Huella de Carbono a nivel global, siguiendo los estándares de GHG Protocol, y el lanzamiento de la encuesta de satisfacción de los empleados junto con los planes de acción asociados al resultado de esa encuesta. Igualmente, aunque ha venido avanzado en sus políticas de igualdad y diversidad, en 2012 se centró en potenciar la definición e implantación de políticas más exigentes y comprometidas con la diversidad de género a todos los niveles de la empresa.

Responsabilidad Social Empresarial en Meliá Hotels International

Sol Meliá [2] fue fundada por Gabriel Escarrer Juliá en el año 1956. Durante décadas operó bajo la denominación "Sol Meliá", pero en 2011 emprendió una nueva andadura bajo la marca que representa su presente, y su futuro: Meliá Hotels International (en adelante Meliá). Meliá contaba en 2011 con 304 hoteles en 29 países con 77.331 habitaciones, obteniendo unos ingresos de 1.335,3 millones de euros y un resultado de operación de 149,1 millones de euros.

Meliá afirma que su compromiso con la sostenibilidad siempre ha estado implícito en los valores y el comportamiento de la cadena, pero fue en el Plan Estratégico 2008-2010 cuando se integró como línea estratégica de forma explícita, se empezaron a desarrollar acciones concretas y se creó el Manual de Desarrollo Sostenible, que ha guiado durante este periodo las actuaciones que se han realizado en esta materia. El primer objetivo fue definir la Política de Sostenibilidad de Meliá. Sin embargo, en el nuevo Plan Estratégico 2012-2014 la sostenibilidad se ha convertido en un dinamizador que impacta de forma transversal en todas las líneas estratégicas de la cadena. Así, en 2011 Meliá modificó su misión, visión y objetivos estratégicos, haciendo explícita su estrategia de potenciar un modelo de negocio sostenible y fijando como objetivo que sus grupos de interés la elijan y la identifiquen como una empresa hotelera responsable mediante su compromiso y acciones medio ambientales y sociales.

En la dimensión medio ambiental, Meliá ha actuado en los ámbitos de mayor impacto de las operaciones hoteleras: control y reducción de la energía y emisión de contaminantes a la atmósfera, control y reducción del consumo del agua y sus vertidos, y control y reducción de los residuos y protección de la biodiversidad. Las medidas medio ambientales tomadas durante el periodo 2008-2011 se recogen en la tabla 5.

Tabla 5. Acciones Medio ambientales desarrolladas por Meliá durante el periodo 2008-2011.

	2008	2009	2010	2011
Reducción de Consumos	Consolidación del proyecto SAVE que envuelve la	Implantación de la herramienta SAP BW para el	Puesta en marcha de un Maestro de Iluminación	Instalación de reguladores de caudal de agua en

	2008	2009	2010	2011
	monitorización del consumo energético, de agua y la emisión de gases contaminantes de los hoteles adheridos de la cadena, con el objetivo de reducirlos. Reducción del consumo de agua y control de vertidos. Sustitución de lámparas de incandescencia o halógenas por otras de bajo consumo. Implantación de detectores de presencia. Implantación de un sistema de control de edificios. Comienzo de utilización de la tecnología LED.	seguimiento y control de los consumos de hoteles y corporativo. Transferencia de mejores prácticas en prácticas medio ambientales entre hoteles. Estandarización de un sistema de iluminación eficiente para los hoteles mediante lámparas LED y fluorescentes. Instalación de reguladores de caudal de agua en grifos y duchas.	Sostenible. Reducción de consumo de agua estandarizado. Continuación con el tratamiento de aguas residuales.	los grifos.
Energías Renovables	Uso de energías renovables en los nuevos hoteles. Reducción de las emisiones de CO2.	Sustitución de gasóleo por gas en algunos hoteles. Control de vertidos. Continuación con la Certificación Medio Ambiental.	Continuación con la reducción de CO2. Instalación de puntos de recarga de coches eléctricos en dos hoteles.	Identificación de riesgos y oportunidades asociados al cambio climático. Identificación y cuantificación en materia de cambio climático. Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. Implantación de un

	2008	2009	2010	2011
				reporte y comunicación del impacto y de las medidas llevadas desarrolladas. Cálculo de la huella de carbono de acuerdo al Protocolo GHG. Uso de Biocombustible.
Residuos	Clasificación de residuos de forma selectiva. Reciclaje de papel y cartón. Retirada de residuos en las playas donde Meliá tiene presencia.	Recogida de aceite vegetal. Gestión de residuos de papel, cartón, cristal, plásticos, residuos eléctricos y electrónicos, envases, fluorescentes, pilas, tóner y cartuchos de tinta. Gestión integral de impresión. Implantación de un sistema de medición de residuos.	Continuación con la recogida y gestión de residuos de papel, cartón, residuos eléctricos y electrónicos, aceite, envases, fluorescentes, pilas, tóner y cartuchos de tinta. Implantación de un sistema de cuantificación y reporte de generación de residuos.	Continuación de la recogida y reciclaje de residuos.

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias de Sostenibilidad 2008, 2009, 2010 y 2011 de Meliá Hoteles.

Como se puede observar en la tabla 5, en 2011 Meliá calculó la huella de carbono basándose en el estándar GHG Protocol, lo que le permitió conocer las operaciones de su actividad hotelera que generan más emisiones de gases de efecto invernadero y fijar los planes de acción más adecuados para reducirlos. La principal fuente de emisión de gases de efecto invernadero en el caso de Meliá es el consumo eléctrico en los hoteles. Para reducir el impacto medio ambiental, Meliá viene desarrollando, desde 2007, el proyecto SAVE que realiza la monitorización del consumo energético, de agua y la emisión de gases contaminantes de 207 hoteles de la cadena, con el objetivo de reducirlos. Los resultados obtenidos gracias a estas medidas adoptadas se recogen en la tabla 6.

Tabla 6. Resultados medio ambientales obtenidos durante el periodo 2008-2011 por Meliá.

Acciones	2008	2009	2010	2011
Establecimientos certificados	20	29	29	27
Consumo de Agua Ratio Cliente/Noche	-2,06%	-7,3%	-8,4%	-9,75%
Emisiones de CO2 Ratio Cliente/Noche	-3,72%	-3,3%	-4,3%	-5,9%
Protección Biodiversidad	Protección de 5.413 tortugas	10.596 clientes implicados	960 clientes implicados	6.681 clientes implicados

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias de Sostenibilidad 2008, 2009, 2010 y 2011 de Meliá.

En lo que tiene que ver con terceros, Meliá incluye una cláusula en los contratos en los que los tour operadores se comprometen a cumplir las directrices medio ambientales que la cadena les solicite. Adicionalmente, Meliá, en todo el periodo analizado, ha realizado acciones de protección a la biodiversidad. Entre estas actividades se mencionan limpieza, reforestación y restauración ecológica de áreas naturales, acciones de limpieza de playas, plantación de especies vegetales autóctonas, protección de especies animales autóctonas y acciones de sensibilización con clientes. En esta línea celebró el Día Mundial del Medio Ambiente a través de un conjunto de iniciativas de sensibilización con sus clientes y empleados en las que participaron 6.681 personas. Entre estas actividades se realizaron limpieza de playas, promoción de espacios naturales cercanos a los hoteles, talleres de reciclaje y el apagado de luces en zonas comunes. Respecto a la dimensión social, Meliá ha desarrollado tanto la vertiente interna como la externa. En concreto, la vertiente interna se caracteriza por un fuerte compromiso con los empleados respecto a las medidas de seguridad laboral. Meliá contaba en 2011 con 36.322 empleados de 128 nacionalidades de los cuales el 40,9% eran mujeres, de las cuales un 16,8% ocuparon un puesto de responsabilidad en hoteles y un 20,4% en el corporativo. Los beneficios sociales de los que disfrutaban los empleados de Meliá son: retribución variable en función del cumplimiento de objetivos, retribución flexible, descuentos especiales en hoteles de la cadena, medidas de conciliación y aportaciones a pólizas de jubilación. Igualmente, ha desarrollado planes de desarrollo específicos para personal de alto potencial y planes de desarrollo horizontal para incrementar la polivalencia funcional de los empleados. Para potenciar las capacidades de sus empleados, en 2011 creó la Universidad Corporativa Meliá Hotels International. Además, para ayudar a los empleados que trabajan en zonas con alta posibilidad de catástrofes naturales, se creó en 2005 el Protocolo de Actuación ante Catástrofes y Emergencias. En el ámbito de los derechos humanos, Meliá ha desarrollado distintas actuaciones internas para garantizar los

mismos a nivel global. En primer lugar, ha suscrito un Código de Comportamiento Directivo en el que se recogen asuntos tales como política de conflicto de intereses, prohibición de discriminación, política en caso de acoso e igualdad de oportunidades. En segundo lugar, ha realizado auditorías de sus operaciones en materia de derechos humanos por país.

Finalmente, Meliá ha desarrollado una serie de acciones sociales externas. Aunque con anterioridad había sido empresa colaboradora, en 2010 firmó un acuerdo formal de colaboración con UNICEF para protección de la infancia respecto a la explotación sexual infantil. Este compromiso lo ha extendido a su cadena de suministro ya que se ha incorporado una cláusula en todos los contratos con proveedores en España por la que estos se comprometen a la no explotación infantil en sus actividades mercantiles, aceptando la posibilidad de ser auditados y del cese de la colaboración comercial en el caso de incumplimiento. Esta misma cláusula ha sido incorporada a sus contratos con los tour operadores con los que trabaja. Igualmente, en 2010 firmó un acuerdo con la Fundación ONCE para la contratación de personas con discapacidad y con la Fundación CEHAT para la incorporación en Meliá de mujeres en riesgo de exclusión. Fruto de estos acuerdos, se incorporaron en 2011 35 personas a la cadena.

Otra de las acciones externas de sensibilización de los valores de solidaridad, cooperación, medio ambiente y sostenibilidad entre los clientes de Meliá es el denominado Día Solidario, que se ha desarrollado durante todos los años del periodo estudiado y ha involucrado a 119.732 personas entre clientes y empleados. Finalmente, su compromiso con la cultura se refleja en su acuerdo de colaboración con la Federación Española de Amigos de los Museos (FEAM) para promocionar el patrimonio local a través de un programa de conocimiento y fomento de la oferta cultural en algunos hoteles de la marca Tryp.

En conclusión, Meliá consiguió alcanzar en 2011 sus objetivos de Responsabilidad Medio Ambiental y Social, excepto en lo que tiene que ver con la definición de un modelo de construcción de hoteles sostenibles, que aún se encuentra en curso, y el desarrollo de una cadena de suministro sostenible que aporte valor de negocio. Este objetivo es el que ha tenido el menor desarrollo de todos los objetivos marcados y, aunque se han puesto las bases como ya se ha explicado, deberán realizarse mayores esfuerzos en este ámbito en el futuro cercano. En 2012 se ha centrado en el estudio de la implantación de una herramienta de cálculo de la huella de carbono y ambiental por unidad de negocio.

Responsabilidad Social Empresarial en Confortel Hoteles

La Corporación Empresarial ONCE S.A. (CEOSA) fue creada en 1994 por la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE), permaneciendo como su accionista único. En la actualidad, a través de sus empresas filiales, mantiene su presencia en diversos sectores económicos, destacando el de la hostelería gracias a Confortel Hoteles ^[3] (en adelante Confortel).

Confortel, que fue creado en 1988 y posteriormente integrado en CEOSA, posee actualmente 17 hoteles, consiguió en 2011 unos ingresos de 58,3 millones de euros, mejorando su resultado final antes de impuestos en 3,1 millones de euros con respecto al año anterior, y posee una

plantilla de 432 trabajadores, de los cuales 38 poseen alguna discapacidad, lo que representa un 8,80% de sus empleados.

Confortel, dadas sus características específicas, pretende ir más allá de dar un buen servicio, intentando construir un mundo mejor a través de sus hoteles. Por ello, toda su actividad se construye sobre cuatro pilares:

- Servicio excelente. Basado en el cuidado y la atención de persona a persona. Su condición de hoteles accesibles para todos y la integración de discapacitados entre sus empleados les hace tener una especial sensibilidad en el trato, que se hace de forma personalizada, ajustándose a las necesidades particulares de cada cliente.
- Calidad. Dado que el objetivo del grupo es consolidarse como una compañía altamente competitiva en cuanto a la modernización de sus instalaciones y con una oferta atractiva y personalizada, debe garantizar la más alta calidad en el servicio.
- RSC. Para Confortel la RSC es una consecuencia lógica de su razón de ser, llegando a todos los niveles de la compañía: empleados, medio ambiente, clientes y accionistas, y constituyéndose en impulsores del desarrollo social.
- Diseño para todos. El grupo tiene el máximo cuidado por el diseño accesible, lo cual es un claro elemento diferenciador de la competencia, consiguiendo acercar la oferta hotelera al máximo número de personas, tengan o no discapacidad.

Confortel se ha propuesto prestar a sus clientes un servicio único que le distinga de sus competidores y haga de este su principal ventaja competitiva. Por ello, en su Política de Calidad, Accesibilidad Universal, Medio Ambiente y RS, se compromete a incorporar aspectos relacionados con la accesibilidad universal, el desarrollo sostenible, el respeto al medio ambiente y la conservación de nuestro entorno a sus procesos, y la dirección del grupo se obliga a dotar de los medios, tanto humanos como materiales, que sean necesarios para el desarrollo y despliegue de esta Política. En concreto, las directrices que emanan de ella se pueden resumir en los siguientes principios generales:

- Establecer los mecanismos necesarios para gestionar todos los procesos y permitir su mejora a través de una retroalimentación que genere una mejora continua de la gestión ambiental, de la calidad y accesibilidad de los servicios.
- Promover el aprendizaje de los procesos de gestión, de los operativos, de los medio ambientales y de los de accesibilidad mediante su adaptación y mejora continua.
- Mejorar el bienestar social, potenciando la integración social, creando empleos dignos y justamente retribuidos, creando entornos accesibles que mejoren el rendimiento de los trabajadores, la calidad de vida de los usuarios con limitaciones funcionales y el servicio a los clientes.
- Cumplir tanto con la legislación que le sea de aplicación (turística, de accesibilidad y medio ambiental) como con los requisitos de los clientes, los requisitos DALCO de accesibilidad (Deambulación, Aprehensión, Comunicación y Localización), los reglamentarios, los operativos, los de rentabilidad, y aquellos otros requisitos que la empresa suscriba.

- Prevenir y minimizar los posibles efectos negativos que su actuación pueda tener en el medio ambiente, mediante la racionalización del uso de recursos, la reducción al mínimo de las emisiones contaminantes y de la producción de residuos.
- Promover el crecimiento sostenible de la sociedad de forma eficiente y responsable, aplicando constantemente los valores de búsqueda de la excelencia y respeto por los derechos humanos.

En todo caso, el ámbito en el que Confortel ha efectuado un mayor esfuerzo en estos últimos años ha sido en el de lograr que todos sus hoteles estén dotados de una accesibilidad universal. Las personas con discapacidad representan un importante colectivo en nuestra sociedad. Según la última encuesta del INE, casi el 9% de la población española presenta alguna discapacidad permanente, lo que se traduce en casi cuatro millones de personas. A esta importante cantidad deben añadirse aquellas personas que sufren una discapacidad de carácter transitorio, así como las personas de la tercera edad. Para Confortel, "la Responsabilidad Social en materia de discapacidad no es cuestión solo de intenciones y buenos propósitos, para nosotros es el enfoque de una estrategia que entiende e integra la discapacidad de manera transversal en toda nuestra organización".

Ya desde el año 2007 la cadena se propuso que su trabajo desarrollado en el ámbito de la accesibilidad universal se viera revalidado, a través de procesos de certificación, por un organismo externo como es AENOR. Este organismo elaboró la norma 170001-2, recogiendo en una primera parte la aplicación de los criterios DALCO y en una segunda los aspectos documentales propios del sistema de gestión. Pues bien, en dicho año consiguió la certificación en Accesibilidad Universal en el hotel Confortel Pío XII; en el año 2008 la consiguieron para el hotel Confortel Alcalá Norte y en los años siguientes lograron esta certificación los hoteles Confortel Suites Madrid, Confortel Barcelona, Confortel Auditori, Confortel Almirante, Confortel Bel Art, Confortel Puerta de Triana, Confortel Aqua 3 y Aqua 4, Confortel Caleta Park, Confortel Atrium, Confortel Romareda, Confortel Fuengirola, Confortel Badajoz, Confortel Islantilla y Confortel Calas de Conil.

Confortel Hoteles recibió en 2012 el Certificado Global en Accesibilidad Universal (AENOR UNE 170001-2) por sus 17 hoteles. Hasta la fecha es la primera y única cadena hotelera del mundo en obtener esta acreditación. Dicha certificación constata que todas las personas, con o sin discapacidad, acceden en las mismas condiciones de usabilidad al entorno y servicio hotelero. "La accesibilidad se encuentra presente en toda nuestra organización, desde la alta dirección hasta la base de la plantilla. Uno de los pilares más importantes sobre los que se sustenta es la formación continua en materia de accesibilidad. Este hecho nos distingue del resto de cadenas hoteleras. Nuestras sesiones de formación incluyen jornadas de sensibilización, además de pautas de trato así como protocolos de trabajo, establecidos por departamentos del hotel, que integran la accesibilidad en el día a día de las funciones de cada uno".

El proceso de normalización lo realiza Confortel desde dentro hacia fuera pues, tal y como se ha indicado anteriormente, casi el diez por ciento de su plantilla la componen personas con discapacidad, enormemente sensibles ante estos temas. Además, sus clientes "con capacidades diferentes, buscan formar parte del todo cuando se alojan en nuestros hoteles, con la confianza

de saber que podemos atender cualquier necesidad especial que les surja de una forma inmediata y natural”.

Gracias a la decidida apuesta de Confortel por la accesibilidad universal, todos sus hoteles cuentan con habitaciones adaptadas con platos de ducha en los cuartos de baño y sillas fijas o móviles para favorecer la transferencia a los usuarios con movilidad reducida. Asimismo, cuenta con WC con barras de apoyo, lavabos a altura accesible, etc.; puntos de Internet adaptados a clientes con movilidad reducida; productos de apoyo tales como Bucle magnético en Recepción, Alarma de incendios/despertador por vibración, timbre lumínico, silla de ruedas y teléfonos con pulsador inalámbrico de emergencia en habitaciones adaptadas; información en Braille en cerraduras de habitaciones, artículos de acogida (gel y champú), directorio de servicios y oferta de restauración; zonas de restauración de uso preferente para personas con movilidad reducida; preparación de menús especiales a personas con necesidades alimenticias especiales; plazas de aparcamiento y sillas grúa para facilitar el baño en piscinas a clientes con movilidad reducida; inclusión y diseño en programas de ocio y animación; envío de información a través de mensajes vía bluetooth/correo electrónico a clientes, favoreciendo el acceso a la información a clientes con discapacidad visual y auditoria; información sobre puntos turísticos accesibles de interés, así como información generalizada para personas con movilidad reducida; personal con formación para atender a clientes con cualquier tipo de discapacidad y planes específicos de accesibilidad. Por último, desde 2012, Confortel está inmersa en un proyecto por el que todas las labores de habitaciones en algunos de los hoteles de la cadena están siendo realizadas por personas con discapacidad.

En conclusión, Confortel es una cadena hotelera volcada en lograr una accesibilidad universal –a través de los requisitos DALCO (Deambulación, Aprehensión, Comunicación y Localización)– en todos sus hoteles, que permita a los clientes disfrutar de una estancia en las mejores condiciones posibles. Igualmente, potencia la integración social, creando empleos dignos y justamente retribuidos, minimiza los posibles efectos negativos que su actuación pueda tener en el medio ambiente –mediante la racionalización del uso de recursos, la reducción al mínimo de las emisiones contaminantes y de la producción de residuos– y promueve el crecimiento sostenible de la sociedad de forma eficiente y responsable, aplicando constantemente los valores de búsqueda de la excelencia y respeto por los derechos humanos.

Por último, a modo de resumen, y tras efectuar un análisis detallado de las prácticas de RSC que están implantando las tres cadenas hoteleras seleccionadas, podemos concluir que todas ellas se están enfocando, en mayor o menor medida, hacia los tipos de prácticas contemplados en la literatura. Para hacer más comprensivo el estudio comparado de estas prácticas, se ha elaborado una tabla resumen, siguiendo el esquema empleado en la tabla 2, en la que se recogen las prácticas internas o externas, sociales o medio ambientales, que están emprendiendo NH, Meliá y Confortel (ver tabla 7).

Tabla 7. Tipos de prácticas de RSC implantadas por NH, Meliá y Confortel.

Tipos de prácticas de RSC	Sociales	Medio ambientales
Internas	NH	NH
	Actividades relacionadas con la igualdad y la diversidad; la formación; el desarrollo profesional; contra el acoso en el trabajo y beneficios sociales para los empleados.	Reducción del consumo de factores energéticos; inversión en energías renovables, gestión de residuos y formación a la plantilla en temas medio ambientales.
	MELIÁ	MELIÁ
	Implantación de medidas de seguridad laboral; beneficios sociales para los empleados; planes de promoción profesional y de desarrollo horizontal; creación de protocolos de actuación ante catástrofes y emergencias y aprobación de un código de comportamiento directivo.	Reducción de consumos de factores energéticos; inversión en energías renovables y gestión de residuos.
	CONFORTEL	CONFORTEL
	Accesibilidad universal de todos sus hoteles, también para sus empleados; integración social con empleos dignos y justamente retribuidos y formación en temas de pautas de trato a clientes con necesidades especiales.	Racionalización del uso de recursos; reducción de producción de residuos y programas de formación a sus empleados en temas medio ambientales.
Externas	NH	NH
	Apoyo a la formación de futuros profesionales con discapacidad, con riesgo de exclusión y de países en vía de desarrollo; tarifas especiales a ONG y fundaciones y donación de habitaciones a familiares con niños hospitalizados.	Acciones con proveedores para el desarrollo de productos más sostenibles y apoyo a la sostenibilidad del planeta.

Tipos de prácticas de RSC	Sociales	Medio ambientales
	MELIÁ	MELIÁ
	Firma de acuerdo con UNICEF para la protección de la infancia en el ámbito de la explotación infantil, que se ha extendido a su cadena de suministro y a los tour operadores con los que trabaja; contratación de personas con discapacidad y en riesgo de exclusión y promoción del patrimonio local.	Reducción de la emisión de gases con efecto invernadero; exigencia a sus proveedores de compromiso con sus directrices medio ambientales y protección de la biodiversidad.
	CONFORTTEL	CONFORTTEL
	Atención personalizada a sus clientes; accesibilidad para todos cumpliendo con los requisitos DALCO; integración de discapacitados entre sus empleados y servicios especiales para clientes con discapacidad.	Programas de mejora continua de la gestión ambiental y reducción de emisión contaminantes.

Fuente: Elaboración propia.

Notas pie de página

1

El presente caso ha sido redactado a partir de:

Página web de NH Hoteles: <http://www.nh-hoteles.es>.

NH Hoteles - Informe anual 2011. Memoria de Responsabilidad Corporativa. Disponible en: <http://www.memorianh.com/es/>

NH Hoteles - Informe anual 2010. Memoria de Responsabilidad Corporativa. Disponible en: <http://www.memorianh.com/es/>

NH Hoteles - Informe anual 2009. Memoria de Responsabilidad Corporativa. Disponible en: <http://www.memorianh.com/es/>

NH Hoteles - Informe anual 2008. Memoria de Responsabilidad Corporativa. Disponible en: <http://www.memorianh.com/es/>

Casani, F., Márquez, A.M., Rodríguez, J., Martín, C.M et al. (2012). Sectores de la nueva economía 20+20: Economía de la Confianza. Economía Social. Escuela de Organización Industrial y Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Madrid, pp. 49-59. Disponible en: http://www.eoi.es/saviaold/pubman/item/eoi:75461:8/component/eoi:78488/EOI_EcoConfi_2012.pdf.

2

El presente caso ha sido redactado a partir de:

Página web de Sol Meliá: <http://www.solmeliacerca.com/>

Memoria de Sostenibilidad 2011. Disponible en: http://sostenibilidad.solmelia.com/2011/es/melia_sostenibilidad_2011_esp.pdf

Memoria de Sostenibilidad 2010. Disponible en: http://sostenibilidad.solmelia.com/2010/es/solmelia_sostenibilidad_2010_esp.pdf

Memoria de Sostenibilidad 2009. Disponible en: <http://www.solmeliacerca.com/>

Memoria de Sostenibilidad 2008. Disponible en: <http://www.solmeliacerca.com/>

3

El presente caso ha sido redactado a partir de:

El informe elaborado por D.^a Beatriz Rubio, Responsable de Accesibilidad de Confortel Hoteles, a quien queremos agradecer su amabilidad y apoyo en la realización del presente caso.

Página web de Confortel Hoteles: www.confortelhoteles.com

Memoria anual de la ONCE y su Fundación (2011).

4 . CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

De los tres grandes grupos de indicadores de RSC identificados por la mayor parte de los estudios previos, los cuales están en vía de normalización gracias al esfuerzo de algunas propuestas como las elaboradas por la Global Reporting Initiative o por Lizcano, García y Fernández (2010) –Indicadores económicos, ambientales y sociales–, en esta investigación se ha observado, a través del estudio de casos, que dos de las tres cadenas hoteleras españolas analizadas están principalmente enfocadas hacia prácticas ambientales, en tanto que la tercera lo está hacia cuestiones sociales. Estos resultados coinciden con los de otros autores como Carmina-Moreno et al. (2004), Erdogan y Baris (2007) o Cheng y Parker (2010).

A través del análisis realizado, se ha comprobado que las cadenas hoteleras están haciendo grandes esfuerzos dirigidos hacia la protección del medio ambiente. En concreto, las tres han implantado políticas relacionadas con el ahorro de energía y de consumo de agua, así como prácticas encaminadas a la reducción de emisiones de CO₂ o gases contaminantes a la atmósfera y a la reducción de la generación de residuos. De manera concreta, hay que destacar que NH, Meliá y Confortel están sustituyendo la tecnología de iluminación convencional por tecnología LED o tecnología de bajo consumo para conseguir una mayor eficiencia energética en todos sus hoteles.

En el presente trabajo se ha evidenciado que a pesar de la crisis económico-financiera que tanto está afectando al mundo empresarial, a la que no es ajeno el hotelero, las cadenas hoteleras analizadas están efectuando grandes esfuerzos por mantener e, incluso, potenciar, estas actuaciones. Además, estas políticas están en línea con las emprendidas por otras grandes cadenas hoteleras internacionales como Accor, Hilton, Intercontinental y Marriot, que también están implantando programas de RSC tendentes a propulsar la sostenibilidad ambiental gracias a la reducción del impacto provocado por la generación de residuos y por el descenso del consumo de factores energéticos, protección de la infancia en particular y defensa de los derechos humanos en general y potenciación del desarrollo local.

Las cadenas hoteleras españolas analizadas están realizando una firme apuesta por mantener y potenciar sus políticas relacionadas con la RSC convirtiéndolas en estratégicas al imprimirles un carácter diferenciador con respecto a la competencia. Tanto NH como Meliá están apostando decididamente por la defensa del medio ambiente y por la reducción y el uso más eficiente de los consumos energéticos, lo que les supone unos menores costes operativos y un menor nivel de emisiones contaminantes. Estos planteamientos responsables de ambas cadenas reafirman el papel protector del medio ambiente que desempeñan, a través de sus actividades, las empresas turísticas. Por otro lado, Confortel, ha puesto todo su empeño en lograr una accesibilidad universal en todos los hoteles del grupo, lo que se ajusta perfectamente a su misión como organización. Igualmente, está implantando políticas de recursos humanos que impiden cualquier tipo de discriminación potenciando, de manera expresa, la inserción laboral en la cadena de personas con discapacidad.

En este ámbito de la gestión ambiental, hay que señalar que estas cadenas, especialmente NH y Meliá, están consiguiendo un número elevado de certificados por su compromiso con el medio

ambiente. Además, dentro de este compromiso con el medio ambiente, también se ha detectado que NH y Confortel tienen compromisos o acuerdos medio ambientales con sus proveedores.

Dentro de las iniciativas sociales se ha puesto de relieve que estas tres compañías muestran un gran interés por tomar iniciativas tanto en el ámbito interno como en el externo. Así, en el ámbito interno, estas cadenas hoteleras han apostado por la formación, la igualdad de género, las oportunidades de desarrollo profesional y por la seguridad profesional de sus empleados. Igualmente, son varias las iniciativas que están teniendo estas compañías en el ámbito externo, realizando continuos esfuerzos por mejorar y potenciar su compromiso con la sociedad –sobre todo en los aspectos ambiental y social– y tienen una visión de futuro por seguir avanzando en sus compromisos responsables.

En esta investigación, también se ha tratado de analizar qué visibilidad social pueden llegar a tener esas prácticas desarrolladas por estos grupos a través de la publicación de informes de RSC. En este sentido, en el estudio se pone de relieve que dos de estas tres cadenas hoteleras –NH y Meliá–, con una presencia global, realizan Informes de Sostenibilidad bajo los criterios del Global Reporting Initiative. Sin embargo, la tercera –Confortel–, al elaborar un informe específico de RSC, hace menos visibles sus actividades en este ámbito.

En conclusión, las cadenas hoteleras españolas analizadas asumen compromisos claros con la comunidad en la que actúan y, en general, con el medio ambiente. Sin embargo, el tema que aún quedaría pendiente de desarrollar, por los menos en el caso de Confortel, es el relativo a la difusión pública de las actuaciones emprendidas en materia de RS, y la aplicación generalizada de modelos normalizados de presentación de estas actividades en formato digital que facilite no solo su elaboración por parte de estas empresas, sino su posterior difusión a los agentes sociales y su análisis por parte de estos últimos.

Como limitaciones del presente trabajo debe mencionarse que, al tratarse de un estudio de casos, los resultados no son extrapolables al conjunto de las cadenas hoteleras españolas, y que se han utilizado bastantes datos secundarios –especialmente en el análisis de los grupos NH y Meliá–. En consecuencia, y entre otras futuras líneas de investigación posibles, se propone la realización de un estudio que se aplique a la totalidad de las cadenas y a los hoteles independientes españoles. Además, en dicho estudio, sería interesante analizar la repercusión que la actual crisis económico-financiera está teniendo en las políticas de RSC de las empresas hoteleras españolas.