

Escuela Universitaria
de **T u r i s m o**

ALTAMIRA

**GRADO EN GESTIÓN
HOTELERA Y TURÍSTICA**

Trabajo Fin de Grado

Curso académico 2019/2020

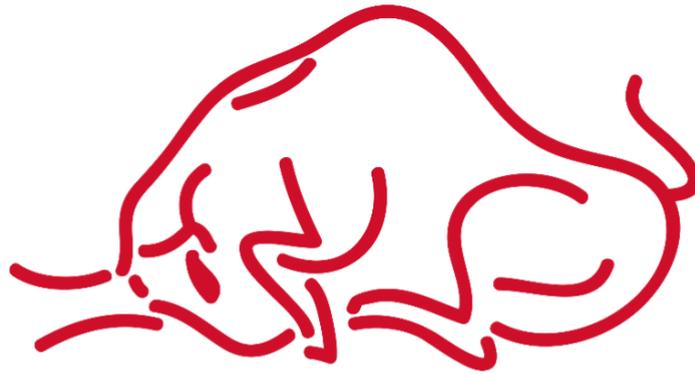
PAULA PÉREZ SALAS

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
EN LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
IN SPANISH HOTEL CHAINS**

DIRECTORA

D.ª. María Cristina Torre Balseiro



Escuela Universitaria
de **T u r i s m o**

ALTAMIRA

**GRADO EN GESTIÓN HOTELERA Y
TURÍSTICA**

Trabajo Fin de Grado

Curso académico 2019/2020

Fecha de entrega: 17/06/2020

AUTORA: Paula Pérez Salas

**TÍTULO: La Responsabilidad Social Corporativa en las Cadenas
Hoteleras Españolas**

DIRECTORA: María Cristina Torre Balseiro

TRIBUNAL:

Nombre:

Firma:

Nombre:

Firma:

En Santander a

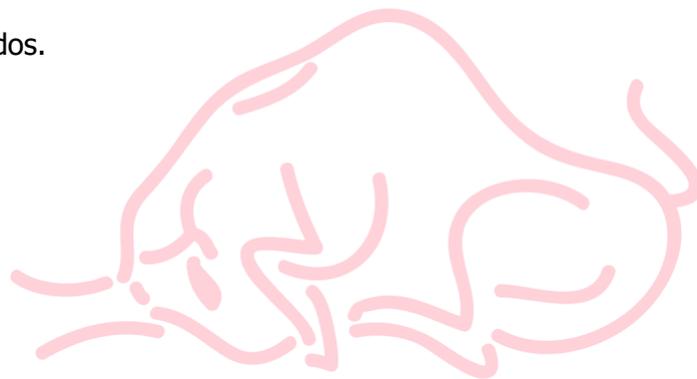
AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero expresar mi agradecimiento a mi tutora Dña. María Cristina Torre Balseiro, por adentrarme en un tema tan interesante y trascendental como es la Responsabilidad Social Corporativa, además de agradecer su apoyo y paciencia durante la realización de este trabajo.

Asimismo, a todos los profesores que me dieron clase durante estos cuatro años, por la formación que me han proporcionado, su dedicación y tiempo.

Por último, dar las gracias en especial a mi familia por creer en mí y hacerme sentir que puedo conseguir todo aquello que me proponga, así como a mis amigos por apoyarme y acompañarme a lo largo del camino.

Muchas gracias a todos.



Escuela Universitaria
de **T u r i s m o**

ALTAMIRA

RESUMEN

El objeto del presente trabajo de investigación es analizar el concepto de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) mediante la revisión de la literatura disponible para poder obtener una idea clara y precisa del tema a tratar. Asimismo, este estudio pretende examinar las medidas que adoptan cuatro cadenas hoteleras españolas en materia de RSC (Meliá Hotels International, NH Hotel Group, RIU Hotels & Resorts y Grupo Piñero) a través de un análisis de sus informes corporativos, con el fin de determinar si son empresas socialmente responsables.

El estudio muestra que estas cadenas llevan a cabo numerosas acciones de RSC, especialmente en lo referente al ámbito social y ambiental, con el propósito de mitigar los impactos negativos que genera su actividad y promover el desarrollo de un turismo sostenible y responsable. Se concluye la investigación con la aportación de posibles recomendaciones que permitan apoyar el crecimiento futuro de la RSC y la implementación de nuevas estrategias que den respuesta a la transformación constante que experimenta nuestra sociedad actual.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, RSC, cadenas hoteleras, sector turístico, Meliá Hotels International, NH Hotel Group, RIU Hotels & Resorts, Grupo Piñero

ABSTRACT

The purpose of this undergraduate dissertation is to analyse the concept of CSR (Corporate Social Responsibility) by reviewing the available literature to obtain a clear and precise idea of the topic to be discussed. Likewise, this study seeks to examine the measures adopted by four Spanish hotel chains in the field of CSR (Meliá Hotels International, NH Hotel Group, RIU Hotels & Resorts y Grupo Piñero), through an analysis of their corporate reports, in order to ascertain whether they are socially responsible companies.

The study shows that these chains carry out numerous CSR actions, especially in relation to the social and environmental sphere, for the purpose of mitigating the negative impacts generated by their activity and of promoting the development of sustainable and responsible tourism. The dissertation closes by putting forward recommendations which may help to encourage the future growth of CSR and the implementation of new strategies that respond to the constant transformation experienced by our current society.

Keywords: Corporate Social Responsibility, CSR, hotel chains, tourism sector, Meliá Hotels International, NH Hotel Group, RIU Hotels & Resorts, Grupo Piñero

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Justificación	6
1.2. Contexto actual	7
1.3. Estructura.....	8
1.4. Marco teórico	9
2. METODOLOGÍA.....	16
3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	17
3.1. Definiciones.....	17
3.2. Dimensiones.....	19
3.3. Principios.....	21
4. CASOS DE ESTUDIO.....	24
4.1. Meliá Hotels International.....	24
4.2. NH Hotel Group	31
4.3. RIU Hotels & Resorts	37
4.4. Grupo Piñero	41
5. ESTUDIO COMPARATIVO.....	47
6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS/RECOMENDACIONES.....	49
7. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES/TABLAS.....	52
7.1. Ilustraciones	52
7.2. Tablas.....	53
8. REFERENCIAS.....	54
8.1. Webgrafía.....	54
9. ANEXOS.....	64
9.1. Anexo I: Código Ético Mundial para el Turismo.	64
9.2. Anexo II: Estándares GRI.	65

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

El presente trabajo con el que se concluyen los estudios de Grado en Gestión Hotelera y Turística en la Escuela Universitaria de Turismo Altamira trata de realizar un análisis sobre la responsabilidad social corporativa de las empresas turísticas, particularmente de distintos grupos hoteleros, como una herramienta indispensable para conseguir un desarrollo equilibrado, pero también como un reto cada vez más atractivo en la orientación estratégica de las organizaciones.

La motivación principal para la elección de la responsabilidad social corporativa como tema de estudio, en adelante RSC, ha sido el interés de conocer, analizar y evaluar las prácticas empresariales que están llevando a cabo algunas de las cadenas hoteleras del sector español. En los últimos años, se han publicado constantemente tanto a nivel nacional como internacional noticias de casos de corrupción, explotación laboral, vulneración de los derechos de los trabajadores y daños medioambientales, ocasionando una desconfianza generalizada del sector empresarial por su falta de compromiso y conductas inadecuadas.

La sociedad actual se encuentra cada vez más concienciada de la importancia de la sostenibilidad, así que demanda políticas responsables que contribuyan de manera activa a mitigar el daño provocado en el entorno. El desarrollo sostenible se ha convertido en un objetivo principal para la mayoría de los consumidores, pero también para todas aquellas empresas que a través de diversas acciones quieren generar un efecto positivo en la sociedad en la que se encuentran presentes.

El mundo en el que vivimos se encuentra en constante evolución, sobre todo en cuanto a las exigencias y expectativas de la sociedad se refiere, la sensibilidad social y la preocupación por contribuir a un desarrollo sostenible están creciendo. Consecuentemente, esto hace que las empresas hayan cambiado su forma de actuar, ya que no se consideran entidades independientes, sino otro miembro más de la comunidad, y por tanto, todas sus actuaciones deben estar dirigidas no sólo a conseguir beneficios económicos, sino también sociales, con el fin de mantener su éxito empresarial a largo plazo.

De esta manera, se introduce la responsabilidad social corporativa como un medio que permite llegar a conseguir una estrategia de gestión responsable, reduciendo todo tipo de deterioro social, ambiental y económico causado por determinadas prácticas empresariales que se han realizado en años recientes, además de ayudar a restablecer el equilibrio y la confianza entre la sociedad y las organizaciones.

1.2. Contexto actual

En la actualidad, la situación empresarial está cambiando, los accionistas (*shareholders*) siguen teniendo un papel importante, pero ya no son los únicos, ahora las empresas intentan conseguir un equilibrio entre los intereses de todos los grupos (*stakeholders*) que afectan y se ven afectados por su actividad (Vargas y Vaca 2005). Por otra parte, la globalización ha dado lugar a que la competitividad entre las empresas sea mayor, debido a que la oferta de productos y servicios ha crecido, y por tanto las empresas necesitan encontrar elementos diferenciadores potentes si quieren permanecer en el mercado, por ello cada vez adquieren una mayor importancia los valores intangibles, entre los que destaca la RSC. Además, la pérdida de confianza mencionada anteriormente hace que la sociedad se interese más por todo lo que consume y demande actuaciones basadas en la transparencia y responsabilidad por parte de las empresas, con el fin de conocer tanto las materias primas utilizadas como las condiciones del proceso productivo o laborales, y así poder tomar las decisiones adecuadas para reducir el impacto negativo que se genera en el entorno.

Por consiguiente, es el momento de las empresas, de replantearse su forma de actuar y volver a generar confianza, para lo cual deben conocer las nuevas percepciones de todos sus *stakeholders*, que ya no sólo incluyen variables como precio, calidad o distribución, sino también actividades que hagan que las empresas devuelvan parte de lo que reciben de la sociedad (León 2008). Aunque éste no es el único problema al que se enfrentan, la aplicación de un programa responsable conlleva conocer y seleccionar los procedimientos, procesos, políticas y estrategias más adecuados para gestionar la RSC, y en algunos casos los directivos, empleados e inversionistas no tienen un nivel de conocimiento apropiado, lo que conlleva a una gestión ineficiente, que dificulta a su vez la evaluación de las prácticas llevadas a cabo y la identificación de nuevas oportunidades (Alloza, Carreras y Carreras 2013).

En conclusión, hoy en día las empresas tratan de establecer un marco de actuación que les permita ser socialmente responsables con el conjunto de *stakeholders*, los cuales se encuentran cada vez más sensibilizados acerca de temas sociales y medioambientales (Nieto y Domínguez 2016). La orientación hacia una gestión ética y responsable se ha vuelto una herramienta fundamental que permite a las empresas alcanzar un mayor rendimiento y beneficios tanto económicos como intangibles: mejora de la imagen corporativa y la reputación empresarial, disminución de costes operativos, captación y retención del talento,

¹ Accionista, persona que posee una o varias acciones en una empresa.

² Partes interesadas o grupos de interés, y se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.

fortalecimiento de la relación con la comunidad y de la lealtad de los consumidores, incremento de la calidad y productividad, entre otros muchos (Puterman 2011).

Con referencia a todo lo mencionado anteriormente, el problema de conocimiento se expone en base al siguiente interrogante: ¿cómo gestionan la responsabilidad social corporativa las empresas hoteleras españolas?

1.3. Estructura

El turismo es un sector con gran importancia en la economía española y por tanto, las actividades turísticas que sigan unas líneas de actuación responsables que aseguren la sostenibilidad de los recursos de los que depende, son un potente medio para conseguir un crecimiento sostenible. En este contexto, la implantación de políticas socialmente responsables encaminadas al fomento de los valores tanto sociales como éticos resulta necesaria por parte de las empresas turísticas.

Debido a su gran influencia en el sistema económico, es interesante el estudio de las prácticas responsables que llevan a cabo y su compromiso con la sociedad, y por este motivo, el presente trabajo se centra en examinar y analizar la responsabilidad social corporativa de cuatro cadenas hoteleras españolas, así como la realización de un estudio comparativo entre las cadenas elegidas, que permita dar respuesta a las siguientes preguntas que conforman los objetivos específicos de la investigación:

- ¿Qué impacto ha tenido la RSC en el sector hotelero?
- ¿Son estas cadenas hoteleras socialmente responsables?
- ¿Qué medidas en materia de RSC han tomado?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
- ¿Se implican tanto como deberían en cuanto a RSC?

Con el propósito de responder a estas cuestiones, se ha realizado una revisión de la literatura sobre la evolución que ha experimentado el concepto de responsabilidad social corporativa, así como el análisis de algunas de las diversas definiciones que le han sido otorgadas a lo largo del tiempo, tomando como referencia el crecimiento del concepto de empresa, desde una perspectiva básica que apoyaba la idea de que la empresa sólo debía aportar beneficios a sus accionistas hacia una visión más global que se fundamenta en la obtención de beneficios para todas las partes involucradas o *stakeholders*.

Por otra parte, se han estudiado las distintas dimensiones de la RSC, con motivo de conocer todas las áreas de gestión a las que afecta y poder así identificar las posibles áreas de estudio

tanto en el ámbito interno como externo de la empresa. Después, se presentarán los beneficios, limitaciones e implicaciones que conlleva la aplicación de la RSC en las empresas hoteleras.

En el siguiente capítulo, se explicará la metodología utilizada para la realización de la investigación, como fase previa a la exposición de los resultados obtenidos sobre las acciones de responsabilidad social que realizan las cadenas hoteleras seleccionadas. Por último, se finalizará el trabajo con la presentación de distintas conclusiones sobre la gestión de RSC actual y recomendaciones sobre posibles líneas de actuación a tener en cuenta en el futuro.

1.4. Marco teórico

En un mundo cada vez más globalizado y consciente de la importancia de reducir los impactos negativos que se están generando tanto en la sociedad como en el medioambiente, la responsabilidad social corporativa se ha vuelto indispensable para todas aquellas empresas que quieran subsistir y marcar la diferencia en un entorno cambiante que exige continuamente una mejora en sus políticas de actuación y valores éticos.

La RSC es un concepto muy utilizado en la actualidad, pero su origen no es nuevo. A lo largo de la historia este concepto ha ido evolucionando y tomando distintos significados como consecuencia de la naturaleza variable del ámbito empresarial, al cual se encuentra estrechamente ligado, y por tanto, a medida que el entorno empresarial cambia, la finalidad de la RSC también varía (Strand 1983), dado que las preferencias de la sociedad van evolucionando y se necesitan nuevas prácticas que se adapten a los nuevos objetivos del mercado.

Las primeras contribuciones de las empresas a la sociedad se llevaron a cabo por iniciativa propia de sus empresarios, principalmente en base a los principios cristianos (Moura-Leite y Padgett 2014). La idea de RSC se remonta al año 1889, cuando Andrew Carnegie, fundador de la U.S Steel Corporation publicó *The gospel of wealth*, donde proponía dos principios con el fin de reducir la desigualdad de riqueza: el principio de la caridad, según el cual los individuos más afortunados debían ayudar a los menos afortunados; y el principio de la custodia que requería que las empresas y personas ricas se vieran a sí mismas como los cuidadores de sus propiedades (Freeman y Liedtka 1991).

Sin embargo, el enfoque más aceptado en esta época no hace referencia a la obligación moral de los ricos de ayudar a la sociedad, sino a la visión de Adam Smith (1776) que apoya la idea de que el bienestar social se alcanza a través del interés económico propio. Esta filosofía se

³ *El evangelio de la riqueza.*

centraba en el concepto francés *laissez-faire*, una doctrina económica que defendía una intervención mínima por parte del estado en la economía (Schweickart 1997), es decir, los individuos debían actuar independientemente y guiarse por sus propios intereses. Aunque tras la gran depresión económica estadounidense de 1929, el liberalismo económico de Adam Smith comenzó a ponerse en duda y los principios de Andrew Carnegie volvieron a ganar fuerza, las empresas comenzaron a preocuparse por su papel en la sociedad (Kreitlon 2004).

Esta nueva corriente puede observarse en publicaciones posteriores como *The modern corporation and private property*, de Adolf A. Berle y Gardiner C. Means, (1932) quienes argumentaban que las empresas ya no eran negocios privados, sino organizaciones en las que participan distintos agentes con diferentes fines, por lo que la propiedad y el control quedaban separados, la empresa ya no sólo servía a sus propietarios, sino también a la sociedad en general. Esta nueva concepción de empresa se basa principalmente en *la teoría de los stakeholders*, que fueron definidos por Richard Edward Freeman como "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa" (Freeman 1984, p. 25).

Además, otros autores han contribuido también a la evolución de la RSC como es el caso de John Maynard Keynes (1936), que en su obra *The general theory of employment, interest, and money*, cuestionó el liberalismo económico, el equilibrio automático de la economía y defendió una mayor intervención del estado. Uno de los libros más importantes de esta época es *The functions of the executive* (1938) de Chester I. Barnard, que trata sobre las funciones y responsabilidades morales de los ejecutivos desde un punto de vista que reconoce a las organizaciones como sistemas cooperativos. Por otra parte, Herbert A. Simon (1945) en *Administrative behavior* destaca que las organizaciones deben responder a una serie de valores sociales como forma de conseguir el equilibrio organizacional, y, para ello, todos los participantes deben permanecer vinculados, concepto base en *la teoría de stakeholders*.

El año 1953, es un año singular en la historia de la RSC, ya que en este año la justicia estadounidense determinó que las empresas podrían buscar el desarrollo social y creó la ley de filantropía empresarial (Moura-Leite y Padgett 2014). Además, Howard R. Bowen (1953), considerado padre de la RSC, publicó su obra *Social responsibilities of the businessman* en la que ya se comenzó a profundizar sobre el tema y a definir las organizaciones no sólo como

⁴ "Dejen hacer, dejen pasar".

⁵ *La corporación moderna y la propiedad privada*.

⁶ *La teoría general del empleo, los intereses y el dinero*.

⁷ *Las funciones del ejecutivo*.

⁸ *Comportamiento administrativo*.

⁹ *Responsabilidades sociales del empresario*.

sistemas de producción, sino también como sistemas que generan un impacto en la sociedad a través de todas sus acciones. En esta obra, Bowen define la responsabilidad social como "*la obligación de los empresarios de perseguir políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción, las cuales sean deseables en términos de objetivos y de valores de nuestra sociedad*" (Bowen 1953, p. 6). Para Bowen los conceptos de responsabilidad pública, obligación social y moralidad empresarial eran sinónimos (Acquier, Gond y Pasquero 2011).

Otra obra importante en el desarrollo del concepto de la RSC, es *The growing concern over business responsibility*¹⁰ de William C. Frederick (1960) que critica las principales corrientes de pensamiento en la década de los 50 que se centraban en los problemas de concentración de poder de las organizaciones y la responsabilidad de los hombres de negocio en la sociedad (Moura-Leite y Padgett 2014). Según Frederick (1960), estas corrientes trataron de dar sentido a la filosofía de Adam Smith, que justificaba que la responsabilidad social del hombre de negocios se daba automáticamente a través de los intereses individuales.

En la década de los 60, cabe destacar el trabajo *Can business afford to ignore social responsibilities?*¹¹ de Keith Davis (1960), en el cual destaca que el hombre de negocio al formar parte de un entorno cambiante está obligado a reexaminar su papel y sobre todo sus responsabilidades con la sociedad a la hora de tomar decisiones. Aunque también expuso la "*Ley de hierro de la responsabilidad*" en la que sostenía que la responsabilidad social de los empresarios debe ser proporcional a su poder social, y por tanto, aquellos empresarios que eviten la responsabilidad social perderán poder a su vez (Davis 1960). Es decir, si no lleva a cabo acciones de responsabilidad social en consecuencia a su poder social, otros sujetos asumirán su papel, disminuyendo así su poder.

Otro gran contribuidor en 1960 fue Joseph W. McGuire, que en su libro *Business and society*¹² (1963) afirmaba que la responsabilidad social de una empresa va más allá de sus obligaciones legales y económicas, aunque dejaba sin definir cuales serían exactamente estas obligaciones. Sin embargo, más tarde declaró que las empresas debían preocuparse por el mundo social en general, actuando justamente como lo haría un ciudadano modelo, haciendo referencia también a la ética empresarial y la ciudadanía corporativa (Carroll 1999).

En 1967, Keith Davis en el artículo *Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society?*¹³ redefinió su concepto de responsabilidad social, la cual ya no sólo se centra en la ayuda entre personas sino que abarca todas las acciones institucionales

¹⁰ *La creciente preocupación por la responsabilidad empresarial.*

¹¹ *¿Pueden las empresas permitirse ignorar las responsabilidades sociales?*

¹² *Negocios y sociedad.*

¹³ *Comprender el rompecabezas de la responsabilidad social: ¿qué le debe el empresario a la sociedad?*

y su efecto en todo el sistema social, es decir, "*amplía la visión de una persona al sistema social total*" (Davis 1967, p. 46). Además, describe el surgimiento de una sociedad moderna compleja donde la dependencia entre la empresa y la sociedad es clara y afirma que la sociedad es quien establece el poder social de una empresa (Davis 1967). Otra publicación a destacar es la de Clarence C. Walton (1967) *Corporate social responsibilities*¹⁴, que resalta la importancia de llevar a cabo estrategias de responsabilidad social de manera voluntaria. Otro libro a destacar sería *The social responsibilities of business: company and community 1900-1960*¹⁵, de M. Heald (1970) que analiza la evolución de la responsabilidad social y sus posibles desarrollos.

Ya a finales de los años 60, las empresas comienzan a tener en cuenta el ambiente que les rodea, lo que abrió un gran debate sobre cómo definir el concepto de la RSC. Milton Friedman en 1970, defendió que la única responsabilidad social que tienen las empresas es alcanzar el máximo beneficio, aunque siempre respetando tanto el marco jurídico como ético y dejando al gobierno que se encargue de los asuntos de bienestar social (Friedman 1970). En contraposición a Harold Johnson en *Business in contemporary society: framework and issues*¹⁶ (1971), que sostiene que las empresas socialmente responsables son aquellas que no solo luchan por sus ganancias, sino que tienen en cuenta los intereses de todos los participantes dentro del marco sociocultural en el que tienen lugar los negocios.

Jules Backman en 1975 hizo crecer el significado de la responsabilidad social ya que en su libro afirmaba que este concepto agrupaba todos los objetivos importantes para la empresa, además de todos aquellos puramente económicos. En esta época, de la mano de S. Prakash Sethi y *Dimensions of corporate social performance*¹⁷ (1975) ya se comienzan a distinguir términos como la obligación social (obligaciones económicas y legales), la sensibilidad social (compromiso con ciertas necesidades sociales) o la responsabilidad social (comportamiento corporativo coherente con las normas, valores y expectativas sociales). Asimismo, H. Gordon Fitch (1976) en *Achieving corporate social responsibility*¹⁸ consideraba que la empresa debía encargarse de identificar y resolver los problemas de la sociedad.

Lee Preston y James Post en su libro *Private management and public policy: the principle of public responsibility*¹⁹ (1975) propusieron el término de responsabilidad pública, acentuando así la importancia de las políticas públicas frente a las opiniones individuales como criterios de

¹⁴ *Responsabilidades sociales corporativas.*

¹⁵ *Las responsabilidades sociales de los negocios: empresa y comunidad 1900-1960.*

¹⁶ *Negocios en la sociedad contemporánea: marco y problemas.*

¹⁷ *Dimensiones del desempeño social corporativo.*

¹⁸ *Lograr la responsabilidad social corporativa.*

¹⁹ *Gestión privada y política pública: el principio de responsabilidad pública.*

evaluación. En 1979, Archie B. Carroll en su artículo *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*²⁰ determina que "la responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado" (Carroll 1979, p. 500).

Los años 80 dieron paso a seguir investigando sobre el tema y descubrir conceptos y modelos alternativos con el objetivo de desarrollar aún más el concepto de la responsabilidad social. Así que en 1980, Thomas M. Jones desarrolló una nueva perspectiva de ver la RSC, para él no era un conjunto de resultados, sino un proceso. Frank Tuzzolino y Barry Armandi (1981) desarrollaron un sistema basado en *La teoría de jerarquía de necesidades de Maslow* (1954) con el objetivo de poder evaluar la RSC. En 1982, Dalton y Cosier presentaron un modelo basado en las cuatro caras de la RSC: ilegal, legal, irresponsable y responsable y establecieron que la estrategia "legalmente responsable" sería la más adecuada a seguir por parte de las empresas (Dalton y Cosier 1982). Rich Strand (1983) presentó otro sistema que trataba de asociar la responsabilidad social con otros conceptos como la capacidad de respuesta social, conectándolos a través de un modelo que a su vez destacaba la importancia de la relación entre la empresa y su entorno.

A diferencia de la teoría de Friedman (1970), en 1984 R. Edward Freeman publicó *Strategic management: a stakeholder approach*²¹, volviendo a hacer mención a *la teoría de los stakeholders*, definiéndolos como cualquier grupo que puede ser afectado por la actividad de una empresa y que ésta debía llevar a cabo acciones beneficiosas para un amplio grupo de *stakeholders*, en vez de sólo maximizar el beneficio de los accionistas (Freeman 1984).

También en 1984, Peter Drucker en *The new meaning of corporate social responsibility*²² destaca que la responsabilidad social de una empresa puede conllevar una ventaja financiera y en consecuencia puede llegar a ser una oportunidad de negocio. Otro ejemplo que relaciona la responsabilidad social y la rentabilidad financiera en este mismo año es Philip Cochran y Donna J. Wood en *Corporate social responsibility and financial performance*²³.

En 1985, Steven Wartick y Philip Cochran en *The evolution of the corporate social performance model*²⁴ plantearon un modelo de desempeño social corporativo basado en el de Carroll (1979). Este modelo se centraba en los principios, procesos y políticas de la responsabilidad social los cuales se dirigían hacia fines distintos como por ejemplo: el contrato social de la actividad

²⁰ *Un modelo conceptual tridimensional del desempeño corporativo.*

²¹ *Gestión estratégica: un enfoque de partes interesadas.*

²² *El nuevo significado de la responsabilidad social corporativa.*

²³ *Responsabilidad social corporativa y desempeño financiero.*

²⁴ *La evolución del modelo de desempeño social corporativo.*

económica y el negocio como agente moral; la capacidad de respuesta a los cambios en las condiciones sociales y enfoques para desarrollar soluciones, y por último, la minimización de sorpresas y la determinación de políticas sociales corporativas efectivas (Wartick y Cochran 1985).

En la década de 1990, la tendencia de comprender la relación entre el desempeño social y económico de las empresas continúa y *la teoría de los stakeholders* sigue difundándose, aunque a través de nuevos enfoques. El artículo *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*²⁵ de Thomas Donaldson and Lee Preston (1995), distingue tres aspectos de esta teoría: descriptivos, instrumentales y normativos. Desde su perspectiva *la teoría de los stakeholders* describe la empresa (aspecto descriptivo), establece un marco de referencia para identificar las conexiones entre los objetivos de los *stakeholders* y de los de la empresa (aspecto instrumental) e identifica prácticas de actuación y gestión (aspecto normativo) (Donaldson y Preston 1995). Y finalmente, Max B. E. Clarkson en *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*²⁶ apoya la necesidad de diferenciar entre los problemas sociales y los problemas de los *stakeholders*, y así la empresa puede evaluar su desempeño social corporativo.

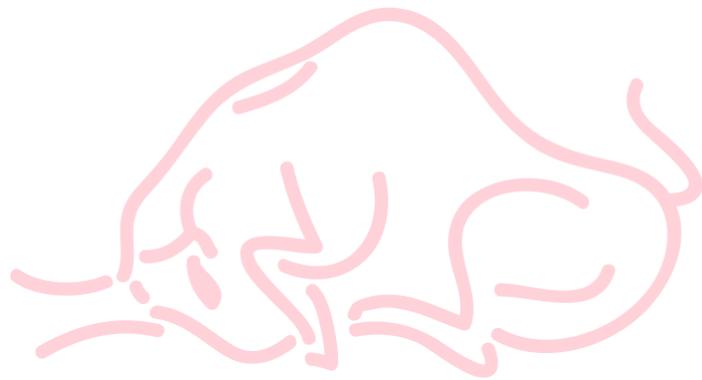
Las teorías relacionadas con la RSC más estudiadas han sido el desempeño social corporativo (véase Swanson 1995), la ética empresarial y el uso de *la teoría de los stakeholders* para explicar la relación entre el desempeño social y financiero de las empresas (véase, Berman et al. 1999; Ruf et al. 2001; Brammer y Millington 2008; Surroca, Tribó y Waddock 2009, Moura-Leite, Padgett y Galán 2014). Sin embargo, cabe destacar que el concepto de ciudadanía corporativa está cada vez más presente en la actualidad, simplemente otra forma de dar respuesta a las preguntas que quedan por resolver respecto a responsabilidad social corporativa.

En cuanto al panorama español, con la llegada del siglo XXI, la RSC comenzó a ser entendida por numerosos investigadores como un activo intangible para las empresas (Benavides y Villagra 2005; Martín 2005; Villafañe 2005, Truñó y Rialp 2008; Villagra, López y Monfort 2015). Esta época vuelve a contemplar un cambio en la gestión empresarial, los bienes y servicios pierden protagonismo y se da un mayor valor a los bienes intangibles de las empresas: la marca, la reputación, la formación, la lealtad del consumidor, las relaciones con los trabajadores, distribuidores y consumidores, entre otros muchos.

²⁵ *La teoría de las partes interesadas de la corporación: conceptos, evidencia e implicaciones.*

²⁶ *Un marco de interés para analizar y evaluar el desempeño social corporativo.*

En definitiva, nos encontramos ante una nueva realidad empresarial, en la que la RSC por su naturaleza intangible es cada vez considerada como otro elemento más a tener en cuenta en la gestión de las empresas, el cual permite la diferenciación y posicionamiento de las distintas organizaciones y marcas que compiten en el mercado.



Escuela Universitaria
de **T u r i s m o**

ALTAMIRA

2. METODOLOGÍA

En primer lugar, se ha llevado a cabo un estudio exhaustivo de gran parte de la bibliografía disponible, pudiendo así conocer en mayor medida todo aquello que conforma el concepto de RSC. Se trata de una investigación cualitativa en la que se ha obtenido la información de distintos tipos de fuentes, tanto primarias como secundarias: libros, artículos, revistas especializadas, periódicos e informes.

A continuación, se ha realizado un estudio de casos, en concreto de cuatro cadenas hoteleras españolas (Meliá Hotels International, NH Hotel Group, RIU Hotels & Resorts y Grupo Piñero), con el fin de dar respuesta al objetivo central del presente trabajo: ¿son estas empresas socialmente responsables? Para ello, la metodología utilizada ha sido la de una investigación cualitativa a través del análisis de los distintos casos, los cuales han sido elegidos principalmente por su implicación en RSC y su transparencia a la hora de comunicar toda la información referente a esta materia, siendo presentados en orden decreciente según el número total de habitaciones que conforma cada grupo.

Para lograr los objetivos propuestos, he elaborado un resumen a partir de la información obtenida que recoge los puntos fundamentales que debe cumplir una empresa para ser socialmente responsable y poder analizar su cumplimiento por parte de cada una de ellas.

1. La RSC tiene carácter voluntario.
2. La RSC está integrada en todas las actividades y estrategias de la empresa.
3. Implicación total por parte de la dirección.
4. Inclusión de los tres pilares necesarios para poder conseguir un desarrollo sostenible: responsabilidad social, económica y medioambiental.
5. Comunicación con los grupos de interés.
6. Cumplimiento de los principios y directrices del Pacto Mundial y de La Agenda 2030.

Por último, las herramientas para la búsqueda y recopilación de información consultadas han sido sus sitios web e informes corporativos, artículos y entrevistas de periódicos, permitiéndome así conocer cómo definen la RSC, cuáles son sus objetivos y prácticas, determinar sus fortalezas y debilidades, además de valorar si cumplen los distintos puntos detallados anteriormente.

3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

3.1. Definiciones

La Responsabilidad Social Corporativa es un término ambiguo que se encuentra en constante evolución, por lo que a lo largo del tiempo ha sido definido de manera distinta por diversos autores e instituciones. Esto conlleva a que actualmente no exista una definición única y universal, y por tanto, he realizado una selección de definiciones que han sido presentadas a lo largo de los años como manera de ver la constante transformación que ha experimentado este concepto.

Tabla 1: Definiciones de RSC

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Bowen	1953	La obligación de los empresarios de perseguir políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción, las cuales sean deseables en términos de objetivos y de valores de nuestra sociedad (Bowen 1953, p. 6)
Davis	1973	La responsabilidad social empieza donde acaba la ley. Una empresa no está siendo socialmente responsable si simplemente cumple los mínimos requeridos por la ley, porque esto es lo que todo buen ciudadano haría (Davis 1973, p. 313)
Carroll	1991	La responsabilidad social corporativa total de las empresas implica el cumplimiento simultáneo de las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas de la empresa. Una empresa socialmente responsable debe esforzarse por obtener beneficio, obedecer la ley, ser ético y ser un buen ciudadano corporativo (Carroll 1991, p. 43)
Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)	2000	Es el compromiso continuo por parte de las empresas a comportarse éticamente y a contribuir al desarrollo económico al tiempo que mejoran la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general (WBCSD 2000, p. 8)

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Comisión Europea	2011	<p>La responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad. El respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio. - identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas. <p>(Comisión Europea 2011, p. 7).</p>
Ministerio de Empleo y Seguridad Social	2014	<p>La responsabilidad social de la empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el dialogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que derivan de sus acciones. (Ministerio de Empleo y Seguridad Social 2014, p. 6).</p>

Fuente: elaboración propia

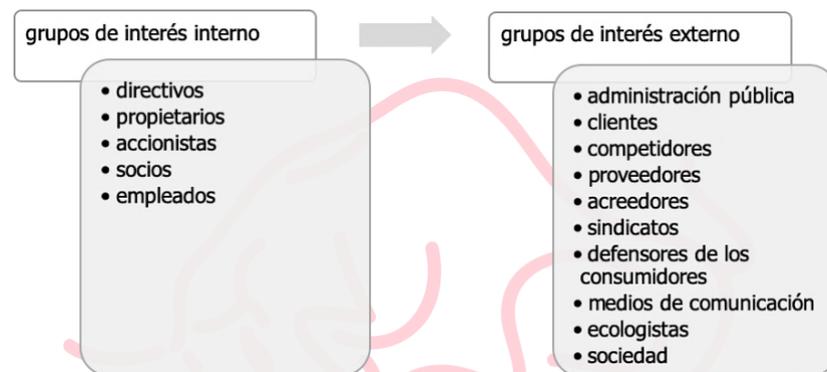
A pesar de sus diferencias, se pueden encontrar elementos comunes: la defensa de que la RSC tiene que ser de aplicación voluntaria por parte de las empresas, la integración de las preocupaciones económicas, sociales y medioambientales en la actividad empresarial, la relación y compromiso que tiene la empresa hacia sus grupos de interés, el ir más allá del cumplimiento de los requerimientos que exige la ley y la responsabilidad de las empresas sobre los impactos negativos que generan como consecuencia de su actividad.

3.2. Dimensiones

La RSC es un concepto pluridimensional, ya que afecta a distintas áreas de gestión de la empresa, y, por tanto, engloba tres tipos de dimensiones: económica, social y medioambiental, las cuales se basan en los tres pilares necesarios para poder conseguir un desarrollo sostenible.

- **Responsabilidad económica:** desde un punto de vista económico, la RSC tiene como objetivo maximizar el beneficio para sus grupos de interés tanto internos como externos, además de mejorar su eficiencia y productividad.

Ilustración 1: Tipos de grupos de interés o stakeholders



Fuente: elaboración propia

- **Responsabilidad social:** desde una perspectiva social, la empresa debe cumplir las exigencias legales y los valores socioculturales de la sociedad, además de involucrarse en la vida política y cultural de la zona en la que opera, es decir, solucionar problemas y emprender iniciativas que ayuden a mejorar el bienestar social.

- **Responsabilidad medioambiental:** la empresa debe llevar a cabo prácticas responsables y evitar cualquier impacto negativo que afecte al medioambiente con el fin de contribuir a un desarrollo sostenible.

Para que una empresa sea considerada socialmente responsable, estas tres áreas de actuación deben estar coordinadas y en equilibrio, en otras palabras, la empresa debe seguir un enfoque *triple bottom line*²⁷, que no sólo se orienta en el valor económico que aporta, sino también en el valor ambiental y social que proporciona o quita con su actividad (Elkington 2004). Sin embargo, no hay un consenso sobre la clasificación de sus dimensiones, y, por tanto, a continuación se muestran algunas clasificaciones relevantes.

²⁷ *Triple cuenta de resultados*, método para evaluar el desempeño de una empresa teniendo en cuenta los factores sociales y ambientales, así como sus resultados financieros.

Carroll (1991) identifica cuatro dimensiones según el tipo de responsabilidad, las cuales representa en una pirámide (Ilustración 2). En la base se encuentra la responsabilidad económica, la empresa debe ser rentable para poder llevar a cabo su actividad. Al mismo tiempo, la empresa debe cumplir las leyes, ya que esto determinará si su comportamiento es aceptable o no, responsabilidad legal. El siguiente escalón es la responsabilidad ética, que se refiere a la obligación de hacer lo correcto y minimizar el daño a las partes interesadas. Por último, se espera que la empresa mejore la calidad de vida de la sociedad gracias a la aportación de recursos financieros y humanos, responsabilidad filantrópica.

Ilustración 2: Pirámide de RSC



Fuente: Carroll (1991), elaboración propia

Posteriormente, Schwartz y Carroll (2003) compusieron un diagrama de Venn (Ilustración 3) con el objetivo de reducir las limitaciones que presentaba el modelo anterior. Ahora se distinguen tres dimensiones: económica, legal y ética, quedando incluida la responsabilidad filantrópica en los dominios éticos y/o económicos, reflejando así las distintas motivaciones de las actividades filantrópicas. Este modelo además destaca la naturaleza de superposición de los dominios, los cuales pueden llegar a crear un total de siete categorías que ayudan a conseguir un análisis más profundo de la RSC.

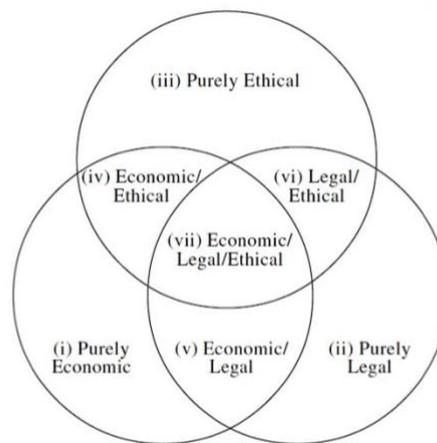
Por otra parte, la Comisión Europea (2001), en su Libro Verde, definió las dimensiones de la RSC y las actividades que implican cada una de ellas, distinguiendo así, dos dimensiones: interna y externa.

La dimensión interna engloba las prácticas responsables dentro de la empresa, las cuales afectan a los empleados y al medioambiente, e incluye cuestiones como la gestión de los

recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo, la adaptación al cambio por parte de las empresas y la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.

En cambio, la dimensión interna recoge las prácticas responsables fuera de la empresa, es decir, las relaciones de la empresa con las comunidades locales, los socios comerciales, proveedores y consumidores, aparte del respeto de los derechos humanos y la preocupación por los problemas ecológicos mundiales (Comisión Europea 2001). Con posterioridad, la Comisión Europea (2011) mantuvo las dimensiones anteriormente señaladas, pero introdujo la lucha contra el fraude y la corrupción.

Ilustración 3: El modelo de 3 dominios de la RSC



Fuente: Schwartz y Carroll (2003)

3.3. Principios

La gestión de la RSC se fundamenta en una serie de principios, que podrían ser definidos como las directrices o normas que las empresas deben seguir para cumplir los fundamentos básicos de la RSC y ser consideradas socialmente responsables. Sin embargo, su clasificación ha sido entendida desde distintos puntos de vista, por lo tanto a continuación se muestran las más relevantes.

Según Grossman (2010) la RSC comprende seis principios propios.

1. **La transparencia:** se basa en las ideas y prácticas que la empresa establece para conseguir un desarrollo socialmente responsable y su posterior publicación con motivo de informar a todos los agentes externos.
2. **Las normas:** cumplimiento de una serie de requisitos de estructura y organización, los cuales son evaluados por agentes externos y determinan si la empresa es socialmente responsable o no.

3. **La autoevaluación:** implementación de sistemas de auditoría interna con el objetivo de analizar las prácticas que se llevan a cabo, detectar oportunidades y corregir errores.
4. **La gestión socialmente responsable:** los modelos de gestión y estándares que la empresa sigue para lograr sus objetivos de RSC, incluyendo todas las áreas de la cadena de valor, recursos utilizados e informes de sostenibilidad.
5. **Consumo socialmente responsable:** los diversos medios que utiliza una empresa para comunicar el proceso de elaboración de un producto al consumidor, por ejemplo etiquetas, siglas, sellos o certificaciones.
6. **Marcos o estructuras de información sobre RSC:** sistemas específicos para informar a la sociedad sobre las iniciativas empresariales que se están realizando en RSC.

Sin embargo, conforme al Observatorio de la RSC (2014) se establecen cinco principios.

1. **Cumplimiento de la legislación vigente** tanto a nivel nacional como internacional.
2. **Carácter global:** la RSC afecta a todas las áreas de negocio de la empresa, es decir, a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de su actividad.
3. **Ética y coherencia:** la RSC engloba compromisos éticos de obligado cumplimiento y debe haber coherencia en las acciones que se desarrollan.
4. **Gestión de impactos:** identificar, prevenir y reducir los posibles efectos negativos en el ámbito social, ambiental y económico.
5. **Satisfacción de expectativas y necesidades de los grupos de interés.**

Por otra parte, la Organización de las Naciones Unidas estableció el Pacto Mundial en relación con la responsabilidad social corporativa con el propósito de definir una serie de valores esenciales y universales que se fundamentan en distintas declaraciones de Naciones Unidas: La Declaración Universal de los Derechos Humanos, La Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Este pacto se estructura en diez principios como se muestra en la Ilustración 4 y persigue dos objetivos principales: incorporar los 10 Principios en las actividades empresariales de todo el mundo y canalizar acciones en apoyo de los objetivos más amplios de las Naciones Unidas, incluidos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Pacto Mundial 2019).

Cabe destacar que todas aquellas empresas que acceden a implementar estos principios se comprometen a respetar tanto los derechos humanos como laborales, a proteger y conservar el medioambiente, además de proceder con transparencia en todas sus actividades y acciones.

Asimismo, las empresas tienen que presentar un Informe de Progreso con el fin de mostrar las políticas que están llevando a cabo anualmente y sus resultados (Pacto Mundial 2017).

Ilustración 4: Los 10 principios del Pacto Global de la ONU²⁸

DERECHOS HUMANOS

1. Las empresas deben apoyar y respetar los DDHH proclamados a nivel internacional.
2. Evitar verse involucradas en abusos a los DDHH.

DERECHOS LABORALES

3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
5. La obligación efectiva del trabajo infantil.
6. La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.

MEDIO AMBIENTE

7. Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales.
8. Adoptar medidas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.

ANTICORRUPCIÓN

10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluidas extorsión y soborno.



Escuela Universitaria
de Turismo

ALTAMIRA

Fuente: Coppens (2019)

²⁸ Organización de las Naciones Unidas

4. CASOS DE ESTUDIO

4.1. Meliá Hotels International

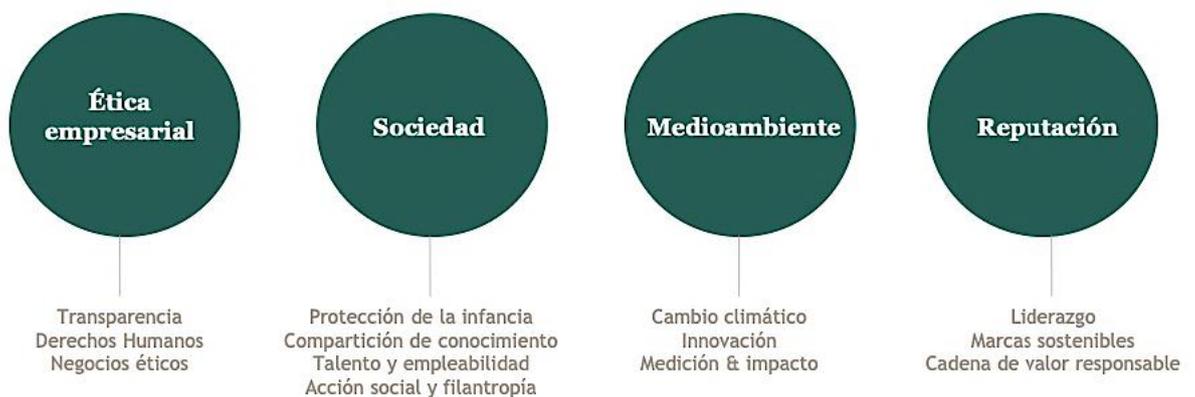
Según Meliá Hotels International, la responsabilidad corporativa es el eje principal de su estrategia de negocio, la cual le permite impulsar un modelo hotelero responsable, sostenible y con capacidad de generar un mayor impacto positivo en el entorno. Para ello, toma de referencia La Agenda 2030 de Naciones Unidas, la cual plantea 17 objetivos de carácter integrado e indivisible que abarcan el ámbito económico, social y ambiental (ONU 2015).

Ilustración 5: Objetivos de desarrollo sostenible



Fuente: ONU (2015)

Ilustración 6: Categorías del modelo de RSC de Meliá



Fuente: MHI (s.f.)

En cuanto a ética y derechos humanos, Meliá Hotels International establece un modelo de negocio ético y responsable que se fundamenta en el respeto y defensa de los derechos

humanos, y por ello, es socio del Pacto Mundial de Naciones Unidas, cuyos principios fomentan una gestión sostenible por parte de las empresas (MHI²⁹ s.f.b).

Desde el año 2003, Meliá trabaja con UNICEF³⁰ para sensibilizar a la industria turística y a la sociedad en general sobre la necesidad de proteger a la infancia, aunque en 2010 se convirtió en un aliado estratégico con el objetivo de promover la participación de todos sus *stakeholders* en las acciones conjuntas que llevan a cabo y recaudar fondos principalmente (UNICEF 2016).

Meliá es una empresa con un fuerte compromiso con la defensa de los derechos de la infancia, por lo que en 2006 se adhirió al Código de conducta para la protección de los niños en el turismo y en los viajes de ECPAT³¹, el cual es una herramienta de RSC que combate la explotación sexual comercial en el turismo, siendo elegida en 2008 miembro del Comité Estratégico Internacional del Código por sus buenas prácticas (ECPAT 2012).

Adicionalmente, la OMT³² aprobó en 1999 el Código Ético Mundial para el Turismo con el objetivo de fomentar un turismo responsable y sostenible a través de diez artículos (ONU y OMT 2001) (ver Anexo I), uniéndose Meliá en el año 2011, aceptando el cumplimiento de los principios establecidos, la difusión del documento entre sus clientes y proveedores y la comunicación al Comité Mundial de Ética del Turismo de todas las acciones implementadas sobre sostenibilidad, derechos humanos, integración e igualdad social, accesibilidad y protección de los grupos más vulnerables y comunidades locales (OMT 2013).

En este contexto, MHI cuenta con un código ético propio, el cual fue aprobado en 2012 y revisado en 2018. Este código está compuesto por una serie de principios de actuación que conforman los valores de la compañía y definen su modelo de gestión global en el que todas sus políticas, normas, procesos y procedimientos siguen las mismas directrices (MHI 2012).

Asimismo, en el año 2018, publicó su primer código ético de proveedores para mejorar la gestión responsable de la cadena de suministro, impulsando relaciones con proveedores con compromisos y valores comunes (MHI 2018). El grupo cuenta también con una política de compras y contratación de servicios responsables fundamentada en la integración de criterios ESG³³ en la cadena de suministros para asegurar una acción responsable, así mismo, por medio

²⁹ Meliá Hotels International.

³⁰ Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

³¹ End Child Prostitution, Child Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes (Acabar con la Prostitución Infantil, la Pornografía Infantil y el Tráfico de Niños con fines Sexuales), red mundial de organizaciones que trabajan juntas para poner fin a la prostitución, la pornografía y la trata de niños y adolescentes con fines sexuales.

³² Organización Mundial del Turismo.

³³ Criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo que se tienen en cuenta a la hora de realizar una inversión para generar rendimientos financieros competitivos a largo plazo y un impacto social positivo.

de EcoVadis³⁴ se realizan evaluaciones ESG online de manera regular para medir el desempeño sostenible de los proveedores, cuyos resultados son utilizados para identificar áreas de mejora y definir medidas (MHI 2019).

Ilustración 7: Estructura organizativa del código ético de Meliá Hotel International

OFICINA DEL CÓDIGO ÉTICO	CANAL DE DENUNCIAS	COMITÉ DE ÉTICA
Actúa como un comité coordinador de todas las actividades que suceden en torno al Código Ético. Es un órgano canalizador que representa a todas las áreas involucradas en el seguimiento, implantación y funcionamiento del Código.	Herramienta principal de comunicación para denuncias y quejas relacionadas con la observancia del Código Ético, leyes en vigor, cualquier tema relacionado con el incumplimiento regulatorio y situaciones o hechos que puedan requerir la atención de la Alta Dirección.	Órgano colegiado independiente, cuya función es la gestión y resolución de las denuncias

Fuente: MHI (2012)

Ilustración 8: Compromisos del código ético del proveedor

				
Cumplir la legislación	No tolerar la esclavitud	Prohibición del trabajo infantil	Asegurar entornos laborales seguros	No tolerar abusos ni coacción
				
Salario justo	Respeto por el medioambiente	No discriminación	Cadena de suministro responsable	Libertad de opinión y asociación

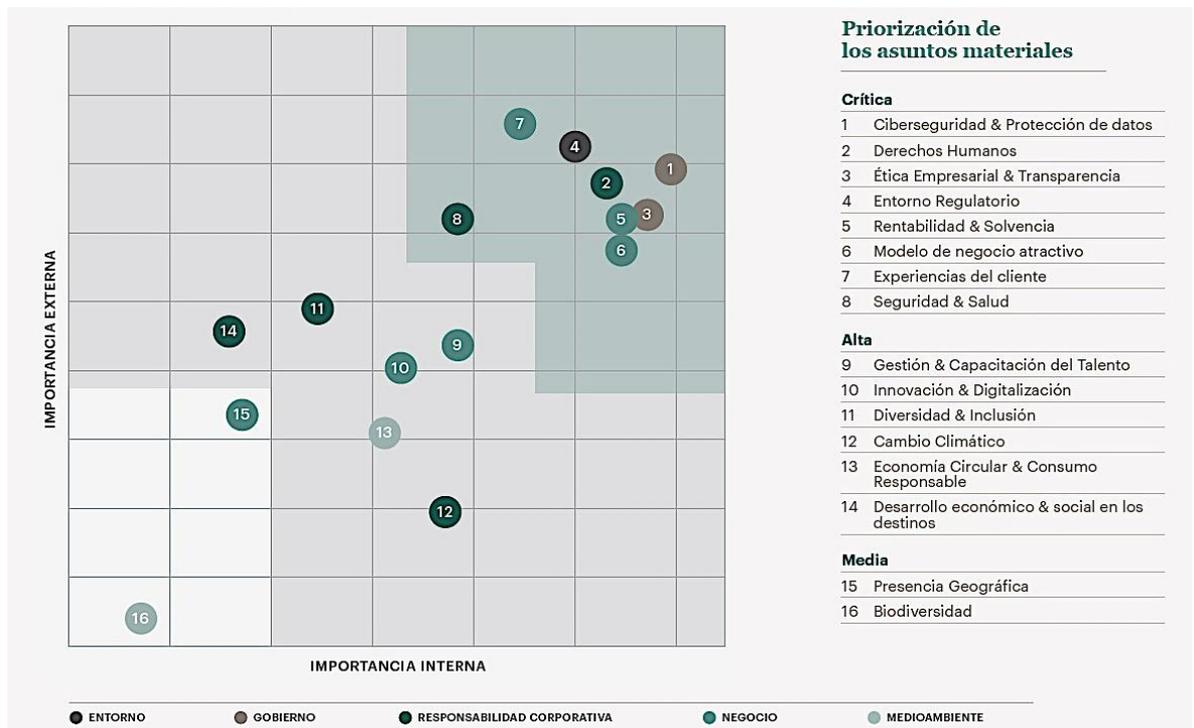
Fuente: MHI (2019)

Por otra parte, Meliá mantiene constantemente diálogo con sus grupos de interés para conocer sus principales intereses e integrarlos en su estrategia, para lo cual realiza un análisis de materialidad en el que compara la importancia interna y externa de distintos tipos de asuntos (MHI 2019), como se muestra en la Ilustración 9.

Respecto al medioambiente, Meliá en el año 2005, puso en marcha el Proyecto Save que recoge los datos de consumos en sus hoteles con el propósito de disminuir el consumo energético, la emisión de gases contaminantes e impulsar un modelo de gestión responsable que asegura tanto la protección de los destinos como el cumplimiento de sus compromisos medioambientales (Hosteltur 2011).

³⁴ Plataforma de calificación para evaluar la responsabilidad social empresarial y las compras sostenibles de las empresas.

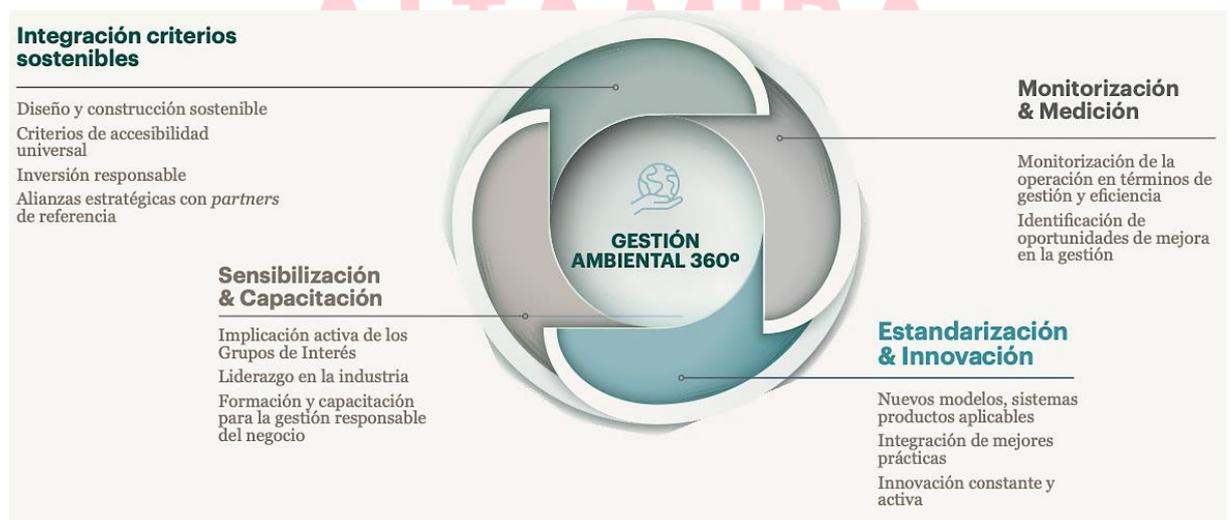
Ilustración 9: Matriz de materialidad MHI



Fuente: MHI (2019)

Meliá forma parte del Acuerdo por el clima de París desde el 2015, lo que le ha permitido implementar nuevos objetivos contra el cambio climático en su estrategia medioambiental, apoyándose en la innovación, nuevas tecnologías y expertos para conseguir una gestión más eficiente que le permita reducir su impacto negativo en el entorno.

Ilustración 10: Modelo de gestión ambiental 360°



Fuente: MHI (2019)

Según su último informe de gestión y cuentas anuales consolidados (2019) ha establecido un modelo de gestión medioambiental 360º con las siguientes pautas de trabajo:

- Integración de normas de sostenibilidad en toda la cadena de suministro.
- Utilización de energías renovables certificadas, estandarización de sistemas de gestión eficiente e implantación de sistemas de bajo consumo hídrico.
- Reducción y eliminación de residuos perjudiciales para el ecosistema para alcanzar un modelo de economía circular como la apuesta por el ecodiseño en sus hoteles, el proyecto de reciclaje de residuos de jabón junto a Diversey³⁵ o la eliminación de plástico de los artículos de baño sustituyéndolo por dosificadores y packs ecológicos para apoyar el consumo responsable.
- Medición y control de sus consumos a través de herramientas, indicadores y criterios científicos (Science Based Target Initiative³⁶ – SBTI).
- Proyecto Co2perate que proporciona a los hoteles la tecnología necesaria para la monitorización, gestión y control de las instalaciones eléctricas de manera constante y remota mediante inteligencia artificial.
- Compensación de emisiones online a través de MeliáRewards, cuyos miembros pueden canjear puntos por créditos de carbono certificados por UN CDM Registry³⁷ y Verified Carbon Standard³⁸ y destinarlos al apoyo de proyectos sostenibles.
- Impulso de la movilidad sostenible gracias a la incorporación de puntos de recarga para vehículos eléctricos y el alquiler de bicicletas y patinetes eléctricos.
- Fomento de la formación y sensibilización tanto de clientes como de empleados en iniciativas orientadas al respeto del medioambiente y la biodiversidad como por ejemplo el proyecto que ha iniciado con el Centro de Recuperación de Fauna Marina de Mallorca para proteger la fauna de las Islas Baleares.
- Asociación a Hoteles Circulares, alianza privada-privada potenciada en las Islas Baleares, para impulsar la transición del sector hotelero hacia un modelo de economía circular, la gestión de residuos y su reintegración en el ciclo económico, minimizando el impacto ambiental.
- Adhesión a Mares Circulares, programa de limpieza de costas y fondos marinos de Coca Cola.

³⁵ Empresa proveedora de productos de limpieza e higiene a nivel mundial.

³⁶ Iniciativa de objetivos basados en la ciencia que adoptan las empresas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero para cumplir los objetivos del Acuerdo de París.

³⁷ Programa de la ONU para la compensación de la huella de carbono mediante la microfinanciación colectiva de proyectos sostenibles.

³⁸ Estándar para certificar reducciones de emisiones de carbono, administrado por Verra, una organización sin ánimo de lucro.

Desde el año 2017, es miembro del Clúster de Cambio Climático de Forética, plataforma empresarial encargada de fomentar la integración de aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la gestión de las empresas, elaborar planes de actuación, colaborar en debates de carácter global y difundir buenas prácticas (Forética 2020).

Por otra parte, según MHI (s.f.a) lleva a cabo diversas tareas para cumplir con los objetivos propuestos por la ONU y contribuir a la Agenda 2030 en el ámbito de medioambiente:

- Monitorización diaria del consumo de energía e integración de tecnología para asegurar un consumo responsable y reducir el 8% del consumo de agua por estancia en el 2020.
- Adquisición de energía verde o de origen renovable certificada para que en 2020 el 70% de su suministro energético sea respetuoso con el medioambiente.
- Recogida, gestión y reciclaje de residuos para reducir su impacto y las emisiones de efecto invernadero, queriendo alcanzar el 50% de recogida selectiva en todos sus hoteles.
- Cumplimiento de su propia política medioambiental, de los estándares exigidos por la norma ISO 50001³⁹ e ISO 14001⁴⁰, como la reducción de las emisiones de CO2 superando el 18%.

En relación con su compromiso social, realiza diversas iniciativas para fortalecer su vínculo con la comunidad local de los países en los que está presente, de acuerdo con los objetivos establecidos por la ONU en esta materia, realiza las siguientes acciones según su último informe (MHI 2019):

- Oportunidades laborales y de formación basadas en la captación profesional, desarrollo del talento y reducción de las desigualdades y discriminaciones sociales, siempre respetando su código ético y política de recursos humanos.
- Plan de Igualdad en España sobre los siguientes ámbitos de actuación: acceso a la empresa, contratación, promoción, formación, retribución, salud laboral, violencia de género, comunicación y conciliación.
- Acuerdo con la UITA⁴¹ contra conductas de acoso sexual y laboral, incluyendo ayudas en relación a permisos, traslados, ausencias o incluso acogida en hoteles, entre otros.

³⁹ Norma internacional de eficiencia energética que ayuda a reducir el consumo, minimizar la huella de carbono y reducir los costes fomentando un consumo energético sostenible.

⁴⁰ Norma internacional de gestión ambiental que permite identificar y gestionar los riesgos ambientales asociados a los procesos internos de la actividad desarrollada por las organizaciones.

⁴¹ Unión Sindical Internacional del sector turístico.

- Proyectos para capacitar a personas en riesgo con el objetivo de crear un entorno inclusivo, por ejemplo trabaja junto a la Fundación Bancaria de La Caixa en la integración socio-laboral de personas con el Programa Incorpora.
- Política de gestión de la seguridad y salud en el Trabajo en base a la norma OHSAS 18001⁴², como plan de prevención e identificación de los requisitos necesarios para un correcto control de riesgos laborales.
- Iniciativas enfocadas a conseguir un entorno laboral saludable como espacios de trabajo ergonómicos, análisis de iluminación, humedad y temperatura o instalaciones de fitness, además de formaciones para mejorar la gestión del estrés y del tiempo.
- Programa MyBenefits implantado en España y Reino Unido, programa a través del cual sus colaboradores pueden acceder a beneficios de todo tipo por el hecho de ser parte de Meliá.

Como forma de impulsar el cambio positivo en los destinos en los que opera, Meliá participa en diversos proyectos sociales, algunos ejemplos son Tapitas por la vida, con el que se recogen tapas de plástico para recaudar fondos para tratamientos de quimioterapia infantil y el programa Dona juguetes y regala sonrisas, ambos en México o el proyecto Beatriz que permite a los artesanos locales exponer sus productos en sus hoteles, entre otros muchos (MHI 2019).

Por último, cabe destacar que colabora con el Consejo Mundial de Viajes y Turismo para garantizar un turismo responsable, es miembro del Clúster de Transparencia, Buen Gobierno e Integridad de Forética y miembro de la Comisión de Responsabilidad Corporativa y Anticorrupción de la Cámara de Comercio Internacional.

Ilustración 11: Resumen de monitores y rankings de los últimos años



Fuente: MHI (s.f.)

⁴² Norma británica reconocida internacionalmente que establece los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

4.2. NH Hotel Group

Según NH Hotel Group, su compromiso consiste en integrar una gestión responsable de su actividad en el ámbito económico, social y medioambiental, con el fin de ofrecer servicios sostenibles para todos sus *stakeholders* y ser una empresa de referencia del sector en responsabilidad social corporativa.

Respecto a ética y derechos humanos, NH es una empresa comprometida con el cumplimiento de los derechos humanos y por ello trabaja en la prevención y gestión de los riesgos vinculados a su vulneración. Por ello, es una empresa adherida tanto a los Diez Principios del Pacto Mundial como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ambos establecidos por Naciones Unidas, los cuales son tomados como marcos de referencia en sus estrategias de negocio, sobre todo en su último Plan De Compromiso Responsable 2017-2019 Room 4, basado en tres pilares de actuación: personas, planeta y negocio responsable (NH Hotel Group 2018).

En esta línea, otro marco de referencia mundial para NH es el Código Ético para el Turismo con el objetivo de minimizar el impacto que genera su actividad en el entorno y en este mismo año 2011, se adhirió también al Código ECPAT (nota al pie nº 31) para defender la protección de los niños contra la explotación sexual en el turismo (NH Hotel Group 2011b). En 2018, los 16 hoteles de la cadena situados en México se han unido al Código de Conducta Nacional para la protección de niñas, niños y adolescentes en el sector de los viajes y el turismo, que promueve la Secretaría de Turismo del Gobierno de la República, adicionalmente, ofrece formación a los empleados para la prevención del tráfico de personas y la explotación infantil (NH Hotel Group 2018).

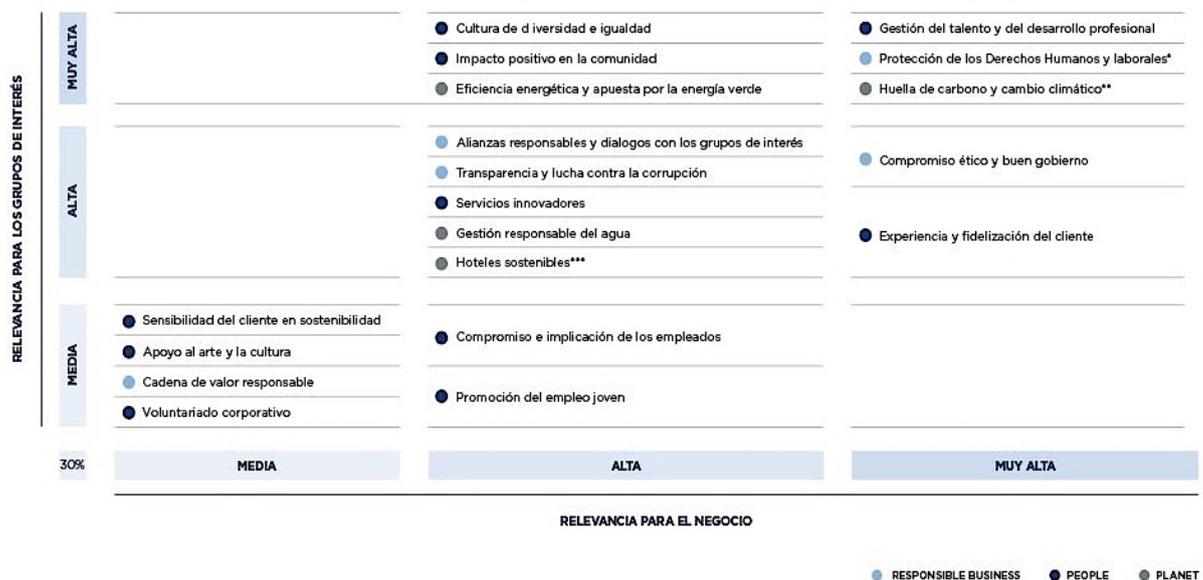
Asimismo, la compañía cuenta con un código de conducta propio que tiene como objetivo especificar los valores, principios y normas que deben guiar el comportamiento y actuación de todo el personal del grupo y sus grupos de interés (NH Hotel Group 2011a). Además, determina una serie de principios generales como respeto por la ley, honestidad, transparencia, confianza e integridad y también los distintos compromisos que establece con sus grupos de interés. Las posibles vulneraciones de este código se gestionan mediante el departamento de auditoría interna, responsable de la gestión del canal de denuncias del grupo.

Cabe destacar que el grupo se esfuerza en conseguir una cadena de suministro responsable, y por tanto, todos sus proveedores son seleccionados en base a su código de conducta, los cuales deben llevar a cabo una gestión responsable, ética y sostenible, que coincida con los principios que persigue la organización (NH Hotel Group 2019a).

Aualmente se lleva a cabo un análisis de materialidad teniendo en cuenta dos ejes principales: relevancia para el grupo y relevancia para los grupos de interés, cuyo objetivo es comparar la importancia de los asuntos materiales en relación a los objetivos de la actividad.

Por último, la cadena es miembro de la organización International Tourism Partnership, la cual ayuda a que las empresas del sector hotelero que lleven a cabo prácticas en materia de responsabilidad corporativa colaboren juntos para establecer y cumplir objetivos comunes sobre temas como las emisiones de carbono, la escasez de agua, los derechos humanos y el desempleo juvenil (ITP⁴³ 2020). También forma parte de índices de sostenibilidad como FTSE4Good⁴⁴ o Ethibel Excellence Investment Register⁴⁵, ambos creados con el fin de fomentar en todo el mundo prácticas de inversión socialmente responsables.

Ilustración 12: Matriz de materialidad NH



Fuente: NH Hotel Group (2018)

En el ámbito medioambiental, el grupo trabaja para reducir su impacto respecto al cambio climático, por lo que apuesta por incrementar la eficiencia de sus recursos y desarrollar nuevos productos sostenibles, cumpliendo así con los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por la ONU: agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsables, acción por el clima (NH Hotel Group 2018). Para ello, ha implementado su propia política de sostenibilidad que establece las normas de actuación que debe seguir la organización al completo en esta materia,

⁴³ International Tourism Partnership.

⁴⁴ Índice bursátil de sostenibilidad creado por la bolsa de Londres que incluye empresas cotizadas de todo el mundo con el objetivo de establecer prácticas de RSC basadas en principios de inversión responsable.

⁴⁵ Índice que muestra la calidad de los fondos de inversión de los asociados a través de etiquetas de certificación.

encaminadas siempre a cumplir tres metas esenciales: cuidar a los clientes, los destinos donde se ubican los hoteles y el planeta (NH Hotel Group 2018).

Según la política de sostenibilidad de NH (2017), las principales acciones que lleva el grupo son:

- Aplicación de criterios de eficiencia y sostenibilidad en todos los procesos y decisiones que tengan un impacto en el medioambiente, reduciendo la contaminación y los residuos.
- Cumplimiento de los requisitos legales en cuanto a cuestiones medioambientales que afecten a la actividad de la empresa con el fin de progresar de manera continua.
- Promoción de prácticas sostenibles con sus *stakeholders*, consiguiendo así contribuir al desarrollo de los destinos en los que operan.
- Colaboración con entidades públicas y privadas en el desarrollo y promoción de un turismo sostenible, y difusión de prácticas sostenibles.

En cuanto a su plan de sostenibilidad, establece una serie de indicadores de medioambiente en torno a los cuales la organización toma todas sus decisiones con el fin de cumplirlos, alcanzando en el año 2018 la mitad de los objetivos, en concreto los objetivos de ahorro energético, ratio de energía y de huella de carbono. Desde el año 2013, el grupo ha reducido su huella de carbono en un 25% y el consumo de energía en un 8,7%, ambos por habitación vendida (NH Hotel Group 2018).

Como forma de seguir obteniendo resultados positivos, ha desarrollado dos proyectos de sostenibilidad: Green Savings Project y Green Hotel Project. El primero, se centra en reducir los costes de operación y energéticos, para así poder reducir el consumo de agua, energía y la huella de carbono, y todo ello se realiza a través de la plataforma online Sustain Focus que permite el informe, control y seguimiento del consumo y coste de los recursos que se utilizan.

Este proyecto está compuesto por un plan de eficiencia energética y un programa de certificación medioambiental basado en el sistema de gestión ambiental ISO 14001 y en el sistema de eficiencia energética ISO 50001. Sin embargo, el segundo, trata de ofrecer un valor añadido a los clientes a través de acciones sostenibles que mejoran su imagen de marca, como por ejemplo, el servicio Eco-friendly Meetings & Events que garantiza que los eventos de este tipo que se celebren en sus hoteles tendrán el mínimo impacto medioambiental posible (NH Hotel Group 2019c) o servicios de movilidad sostenible como bicicletas o compartir coche.

Ilustración 13: Servicios eventos eco-friendly

- ✓ **Calculamos la huella de carbono** para que conozcas el impacto medioambiental de tu evento y lo puedas neutralizar*
- ✓ **Apoyamos proyectos de desarrollo sostenible** mediante la compensación de las emisiones de carbono*
- ✓ **Ofrecemos papel reciclado y otros artículos** respetuosos con el medio ambiente
- ✓ Ponemos a tu disposición medios de transporte ecológicos con proveedores locales en las principales ciudades
- ✓ Incluimos **opciones de comida sostenible** en el menú*
- ✓ **Disponemos de refrescos ecológicos** en lugar de agua embotellada*
- ✓ Nuestros hoteles cuentan con luces LED de gran calidad e iluminación de bajo consumo para ahorrar energía
- ✓ **Contamos con fuentes de energía renovables** en el 70 % de nuestros hoteles en Alemania, España e Italia

Fuente: NH Hotel Group (2019)

Por otra parte, forma parte del Carbon Disclosure Project⁴⁶, el cual reconoció en su último informe, los esfuerzos de la compañía de implantar una estrategia efectiva en la reducción de emisiones y en el campo de gestión ambiental en general, obteniendo una puntuación superior a la recibida por Meliá Hotels International en el mismo año (CDP 2018). Aparte, pertenece al Grupo Español de Crecimiento Verde⁴⁷ y a la Comunidad #PorElClima⁴⁸, participa en iniciativas como la Hora del Planeta de World Wildlife Fund, en la que los hoteles apagan la iluminación de sus fachadas como protesta por el cambio climático y proyectos como CorktoCork, junto con la empresa de revestimientos y producción de corcho Amorim para la recuperación de tapones de corcho, reciclaje y posterior reutilización como revestimientos y asilamientos en hoteles de la cadena (NH Hotel Group 2019f).

Finalmente, el grupo apuesta por el consumo de energías renovables que cubren el 81% del total de la energía eléctrica consumida por los hoteles europeos del grupo (NH Hotel Group 2018). También, ha establecido un plan para eliminar los plásticos de un solo uso, como por ejemplo la sustitución de las pajitas, vasos, bolsas de lavandería, envoltorios o amenities entre otros y sustituirlos por opciones más sostenibles.

Con referencia a su compromiso social, NH ha establecido una estrategia de acción social con el objetivo de contribuir al desarrollo de las comunidades donde opera que se define en tres áreas de actuación: Hoteles con Corazón, programas de formación y empleo y voluntariado corporativo (NH Hotel Group 2019b).

⁴⁶ CDP: Organización sin ánimo de lucro que se ha convertido en el patrón de referencia mundial en procesos y metodología de información en relación al cambio climático y las empresas.

⁴⁷ Plataforma de colaboración público-privada para avanzar conjuntamente en la lucha contra el cambio climático y el fomento de una economía circular.

⁴⁸ Comunidad nacida con la aprobación del Acuerdo de París y que está formada por personas, administraciones públicas, organizaciones y entidades que actúan para combatir el cambio climático.

En primer lugar, Hoteles con Corazón (*Ilustración 14*) es un programa creado por el grupo para ayudar a hospitales, fundaciones y ONG⁴⁹ a cubrir sus necesidades de alojamiento en casos de niños con enfermedades graves procedentes de familias con recursos limitados cuando necesitan alojarse fuera de sus ciudades, siendo reconocido en los Worldwide Hospitality Awards⁵⁰ como la “Mejor Iniciativa de Responsabilidad Corporativa” a nivel mundial (NH Hotel Group 2019e). Adicionalmente, el grupo cuenta con la tarifa ONG que ofrece descuentos a todas aquellas entidades que han sido evaluadas y aceptadas por el departamento de RSC.

Ilustración 14: Proyectos de Hoteles con Corazón

1. FUNDACIÓN MAKE A WISH

Desde 2005, NH Hotel Group colabora con la Fundación internacional Make a Wish ofreciendo todas las facilidades para que niños de todo el mundo con enfermedades graves puedan realizar su ilusión, enriqueciendo sus vidas y las de sus familias a través de experiencias personales de esperanza, fuerza y alegría.

2. FUNDACIÓN MENUDOS CORAZONES

NH Hotel Group colabora desde 2004 con la Fundación Menudos Corazones mediante la cesión de más de 1.000 pernотaciones gratuitas anuales en el hotel NH Puerta de Alcalá de Madrid para los familiares de niños y jóvenes con cardiopatías que han de pasar largas temporadas fuera de sus hogares para recibir tratamiento médico en los hospitales de Madrid.

3. HUESPED DE CORAZÓN – UNICEF

NH Hotel Group destina los donativos de los clientes en los hoteles a campañas de ayuda a la infancia de aquellas comunidades en las que la Unidad de Negocio América está presente: Méjico, Chile, Argentina, Colombia, Haití...

4. FUNDACIÓN RONALD MCDONALD

Colaboramos con sus programas enfocados al bienestar de las familias con niños enfermos, proporcionándoles un hogar cuando las casas de la Fundación están completas. Los hoteles se convierten así en su segundo hogar y reciben el apoyo y comprensión que necesitan por parte de los empleados. Además, la Compañía acoge, cada dos años, en Rotterdam la gran Gala de la Fundación Ronald McDonald.

5. FUNDACIÓN JOSEP CARRERAS

Desde el 2011, el convenio firmado con la Fundación Josep Carreras y el Hospital Sant Joan de Déu de Barcelona contra la leucemia, pone a disposición de los pacientes y sus familiares una habitación en el NH Porta Barcelona como apoyo al programa de pisos de acogida de la Fundación.

6. IRIS HOSPITAL Y HOSPITAL DE GRONINGEN

NH Hotel Group tiene acuerdos con el Hospital IRIS en Bruselas y el Hospital de Groningen en Holanda mediante los cuales se facilita alojamiento para familias con niños hospitalizados. La Compañía ha facilitado mediante este acuerdo más de 6.000 noches de hotel a precios reducidos, muchas de las cuales han sido donadas directamente a los hospitales.

Fuente: NH Hotel Group (2019)

En segundo lugar, el grupo lleva a cabo programas internacionales de formación y empleo, prácticas laborales y proporciona empleo para jóvenes en riesgo de exclusión y discapacitados, gracias a la colaboración con distintas entidades como se puede ver en la *Ilustración 15*.

En tercer lugar, NH Volunteers (*Ilustración 16*) es un programa de voluntariado corporativo creado por el grupo para promover una mayor solidaridad y responsabilidad entre los empleados, el cual se divide en tres líneas: voluntariado generalista, voluntariado coaching y voluntariado para el desarrollo (NH Hotel Group 2019i).

⁴⁹ Organización no gubernamental, institución sin ánimo de lucro que no depende del gobierno y realiza actividades de interés social.

⁵⁰ Premio internacional que reconoce, premia y celebra la excelencia en toda la industria hotelera.

Ilustración 15: Proyectos de formación y empleo

1. YOUTH CAREER INITIATIVE

NH Hotel Group es la única empresa española comprometida con esta iniciativa internacional que, junto a Intercontinental, Marriott y Starwood, cada año forma en el sector hotelero a más de 400 jóvenes en riesgo de exclusión en 53 hoteles de todo el mundo. El apoyo, conocimiento y experiencia de empleados voluntarios de la Compañía fue esencial durante la formación de 24 semanas de duración.

2. CASALS DELS ENFANTS

Desde 2010, NH Hotel Group colabora con esta ONG fomentando actividades e iniciativas sociales destinadas a favorecer la integración de jóvenes en riesgo de exclusión social procedentes de diferentes Programas de Cualificación Profesional.

3. PROGRAMA SPRINT

En 2012 se lanzó la primera edición de este programa que surge de la necesidad de cubrir puestos de personal base y cualificado en la Unidad de Negocio de NH Hotel Group en Centro Europa. Junto a la Fundación Tomillo y con la ayuda de Fundación Barclays, empleados voluntarios de NH Hoteles participaron como sus mentores en los hoteles de destino.

4. JINC

NH Hotel Group y la ONG JINC colaboran desde 2009 en la capacitación profesional de jóvenes de barrios desfavorecidos, con el fin de mejorar su empleabilidad y acercarlos al mercado laboral a través de visitas y workshops en hoteles de ciudades como Amsterdam, Amersfoort y Utrecht.

5. CRUZ ROJA ESPAÑA

La Compañía incorpora a mujeres en riesgo de exclusión identificadas por Cruz Roja Española en programas de prácticas como camareras de piso. Empleados voluntarios participan en los cursos que se imparten a los participantes. NH Hotel Group ha incorporado a su plantilla a varias personas en riesgo de exclusión identificadas por Cruz Roja Española y formadas por empleados voluntarios.

6. PANTAR AMSTERDAM

Junto con el Ayuntamiento de Ámsterdam, NH Hotel Group promovió la inserción laboral de personas con discapacidad física o intelectual de la ciudad, identificando al Grupo como Socio Estratégico para este programa.

Fuente: NH Hotel Group (2019)

Ilustración 16: Proyectos NH Volunteers

1. HOTEL ESCUELA EN ETIOPÍA

NH Hotel Group, Manos Unidas y AECID desarrollan este proyecto desde 2010 para fomentar el desarrollo económico y social de la región de Tigray, incluyendo el asesoramiento previo y la colaboración de dos voluntarios que se trasladaron allí. Han participado en remoto otros voluntarios de diferentes áreas para conseguir que en 2012 el proyecto fuera una realidad.

2. TRACK THE TALENT

Track the Talent es una fundación que busca mejorar la empleabilidad de jóvenes con un perfil de educación bajo mediante una formación adecuada y programas de orientación laboral. Empleados voluntarios de NH Hotel Group en Ámsterdam, Amersfoort o Utrecht participan, desde 2009, en los talleres de cocina y restaurante impartidos en los propios hoteles.

3. PROYECTO COACH

NH Hotel Group junto a la Fundación Exit diseña proyectos en los que empleados voluntarios de la Compañía participan en acciones de acompañamiento y asesoramiento de jóvenes en riesgo de exclusión. Los empleados reciben una formación práctica previa en técnicas de coaching y mentoring.

4. GIVE & GAIN

NH Hotel Group participa en la Semana Internacional de Voluntariado Corporativo Give & Gain, iniciativa de referencia en Europa que actualmente se desarrolla en 16 países. Los empleados voluntarios ejercen como coaches poniendo en común su experiencia y conocimiento, con el objetivo de despertar la inquietud profesional de personas en riesgo de exclusión.

5. NAVIDAD PARA TODOS

Es la campaña de voluntariado generalista con más tradición en la Compañía, los empleados de todas las Unidades de Negocio colaboran con alimentos, ropa y juguetes para los más necesitados. Con el objetivo de involucrarnos en las comunidades, cada Unidad de Negocio entrega su ayuda a diferentes entidades locales.

6. HORA DEL PLANETA

Desde 2009 NH Hotel Group participa en la iniciativa global de la organización WWF apagando la iluminación de las fachadas de todos sus hoteles en el mundo. Además, los empleados organizan numerosas actividades para involucrar también a los clientes en la mayor campaña contra el cambio climático: cenas a la luz de las velas, urnas para invitarles a dejar sus mensajes, talleres medioambientales para los más pequeños,

Fuente: NH Hotel Group (2019)

Sus políticas de empleo quedan definidas en su código de conducta, las cuales tienen como propósitos principales crear empleo de calidad en un entorno que fomente la formación, el desarrollo profesional y la diversidad cultural, en igualdad de condiciones y derechos para todos sus empleados (NH Hotel Group 2019h). Además, su plan de engagement tiene como objetivo transmitir la cultura del grupo y conectar con sus empleados a través de reconocimientos, campañas, comunicaciones y programas innovadores (NH Hotel Group 2019g).

Por último, cabe destacar que ha sido el primer grupo hotelero en crear una universidad corporativa con el fin de mejorar la formación de sus empleados a través de diversos cursos formativos (NH Hotel Group 2019d).

4.3. RIU Hotels & Resorts

Según RIU Hotels & Resorts, su estrategia se basa en desarrollar su negocio de manera responsable a través de un plan de actuación centrado en tres áreas principales: medioambiente, sociedad y equipo humano. Para ello, RIU ha establecido doce compromisos propios que rigen todas sus actividades en los distintos ámbitos, además de seguir los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, principalmente en lo referente a medioambiente.

En cuanto a esta primera área, según su memoria de responsabilidad (2018), RIU lleva a cabo diferentes iniciativas para mejorar la eficiencia y ahorrar en el consumo de recursos.

- Sistemas de ahorro y reciclaje de agua en sus establecimientos como pulsadores de doble descarga en inodoros, duchas y lavabos con reductor de caudal y temporizador, riego en las horas de menor insolación para evitar la evaporación, inspecciones periódicas para evitar fugas y pérdidas de agua, instalación progresiva de doble circuito para reutilizar las aguas jabonosas.
- Políticas de gestión y eliminación de residuos: instalaciones para separar los residuos, uso de envases fabricados con materiales reciclados o biodegradables, protocolo especial para el desecho y tratamiento de residuos peligrosos, contenedores de reciclaje en las zonas comunes.
- Ahorro de energía: iluminación de bajo consumo, sistemas de climatización por geotermia, desconexión automática del aire acondicionado cuando los clientes abren puertas o ventanas, controles horarios de encendido y apagado, energía solar térmica para agua caliente sanitaria.
- Reducción de emisiones de dióxido de carbono: maquinaria y electrodomésticos menos contaminantes y más eficientes, uso de energía más limpia, sustitución de gasóleo por gas natural, medición de la huella de carbono de algunos de sus hoteles.
- Protección de la vida silvestre en los destinos donde opera: programas de protección de especies en peligro, reforestación, alojamiento solidario para fundaciones medioambientales, por ejemplo en Cabo Verde colabora con Proyecto Biodiversidades⁵¹ y Bios Cabo Verdes⁵², en Gran Canaria patrocina la campaña de regeneración de flora "Plantamos Conciencias", en Costa Rica ha creado el Refugio Nacional de Vida Silvestre Privado con el objetivo de proteger, conservar y gestionar los ecosistemas de uno de los espacios protegidos de Guanacaste.

⁵¹ Organización sin ánimo de lucro comprometida con la conservación de ecosistemas en la isla de Sal en Cabo Verde y la protección de especies en peligro de extinción como la tortuga Boba.

⁵² Asociación para la conservación del ambiente y desarrollo sostenible en Boa Vista.

El grupo ha puesto en marcha distintas ideas para concienciar a sus clientes y a las comunidades locales de la importancia de comportarse de manera responsable y llevar a cabo buenas prácticas. RIU ha desarrollado una presentación animada Turista Responsable que indica a sus clientes pautas para contribuir a un desarrollo socialmente responsable, Green Book en cada habitación con información sobre el entorno natural y cultural de la zona y de buenas prácticas ambientales, RIU Magazine que contiene artículos sobre proyectos sociales y ambientales en los que colabora el grupo y tótems digitales interactivos en la recepción de los hoteles para dar a conocer las certificaciones recibidas por el hotel y sugerencias sostenibles que pueden llevar a cabo los clientes durante su estancia (RIU 2018). Por otra parte, colabora con la ONU en el programa #SinContaminación realizando limpiezas de costas y playas con el apoyo de su plantilla, clientes y gente local (Nexohotel 2018).

Ilustración 17: Presentación Turista Responsable



Fuente: RIU (2018)

Desde 2012, sus hoteles se certifican con el programa TRAVELIFE⁵³, el cual engloba temas como derechos humanos, relaciones y condiciones laborales, buenas prácticas de gestión, medioambiente, desarrollo y compromiso local (Travelife s.f.).

El compromiso social es la segunda área en la que el grupo está trabajando, destacando su participación en numerosos proyectos de desarrollo social y económico en los destinos en los que operan, los cuales se dividen en:

- Proyectos de salud e infancia encaminados a la lucha contra enfermedades y discapacidades físicas e intelectuales como el mantenimiento de una clínica ortopédica en Jamaica, la colaboración con distintas asociaciones mundiales contra el cáncer y otras enfermedades, la fundación de la escuela y residencia infantil Joan Riu dedicada a la atención de niños y adolescentes con discapacidad intelectual, la cooperación con organizaciones que ayudan a

⁵³ Sistema de certificación internacional de Association of British Travel Agents que ayuda a las empresas turísticas a manejar sus impactos sociales y ambientales, además de comunicar los logros conseguidos a sus clientes.

jóvenes y familias en situaciones desfavorables o con asociaciones que proporcionan entretenimientos a los niños que se encuentran hospitalizados (RIU 2018).

- Proyectos en las comunidades locales como forma de integración en la propia comunidad y de apoyo económico y social, con iniciativas de educación, formación, inclusión e igualdad, por ejemplo, la creación de la Fundación España-Jamaica para fortalecer la relación de estos dos países, el Proyecto Chance en la República Dominicana que proporciona formación y empleo a los jóvenes más desfavorecidos y la cooperación con Ayuda en Acción para garantizar el desarrollo social de las regiones más pobres del mundo (RIU 2018).

Ilustración 18: Organizaciones aliadas con RIU en programas de infancia y salud



Fuente: RIU (2018)

- Alojamiento solidarios que ofrece a sus aliados con fines sociales, humanitarios o medioambientales alojamiento gratuito en todos los hoteles de la compañía, una iniciativa agradecida sobre todo por médicos y voluntarios que participan en proyectos solidarios o los niños que padecen enfermedades graves, cuya esperanza de vida es mínima o necesitan trasladarse de su lugar de residencia para recibir tratamiento (RIU 2018).

- Patrocinios y alianzas deportivas y culturales que permiten al grupo transmitir sus valores y ética empresarial, así como establecer vínculos entre los trabajadores y fomentar el trabajo en equipo, como el patrocinio de equipos y carreras de ciclismo. Además es miembro del Patronato de la Fundación Impulsa Baleares que pretende impulsar la competitividad global de Baleares y de Palma Beach, una plataforma creada por empresarios de Playa de Palma para promover la excelencia y calidad mediante un modelo turístico sostenible (RIU 2018).

Ilustración 19: Organizaciones aliadas con RIU en alojamientos solidarios



Fuente: RIU (2018)

Ilustración 20: Organizaciones aliadas con RIU en patrocinios deportivos y culturales



Fuente: RIU (2018)

La tercera área de actuación se centra en su equipo humano. RIU apuesta por el desarrollo profesional de todos sus trabajadores y, por tanto, amplía su formación y aprendizaje en distintas áreas con cursos especializados por departamentos, idiomas, seguridad y salud, formación laboral y de educación para el desarrollo sostenible, sesiones sobre gestión de emociones, estrés o acoso laboral o su programa de subdirectores junior en sus destinos de América (RIU 2018).

Con relación a ética y derechos humanos, el grupo forma parte del Código ECPAT (nota al pie nº 31) en la lucha contra la explotación sexual, por lo que cuenta con una política ética corporativa en contra de la explotación sexual, ofrece formación a toda su plantilla sobre este problema, adopta medidas para evitar programas turísticos que fomenten contactos sexuales con menores y ha realizado con Barceló Hotel Group, Grupo Batle, Iberostar Hotels & Resorts y Grupo Piñero un vídeo formativo para orientar a sus empleados sobre cómo prevenir, identificar y proceder ante posibles casos de esta actividad ilegal (RIU 2018). También está suscrito al Código Ético para el Turismo con el fin de comprometerse a llevar a cabo unas prácticas éticas, responsables y sostenibles en todos sus ámbitos de actuación (Hosteltur 2016).

Por último, su departamento de compras selecciona proveedores que cumplen los compromisos de la compañía en asuntos sociales y medioambientales, apostando por colaborar con empresas responsables y conseguir aumentar sus compras sostenibles gracias

al consumo de productos locales, uso de materiales y productos sostenibles o la optimización de la logística para reducir emisiones, entre otros (RIU 2018).

4.4. Grupo Piñero

Según el Grupo Piñero, su estrategia de RSC está unida a su estrategia de negocio como forma de conseguir el equilibrio entre rentabilidad y sostenibilidad, lo cual es posible a través de una serie de mecanismos: políticas de sostenibilidad, compromisos externos e internos, programas anuales y estrategias de seguimiento y evaluación. Además, su estrategia se basa en los objetivos establecidos por la ONU en el Pacto Mundial con el fin de fomentar un desarrollo sostenible y el respeto de los derechos humanos (Grupo Piñero 2018).

Ilustración 21: Estrategia RSC Grupo Piñero



Fuente: Grupo Piñero (2018)

El grupo ha constituido una estructura organizativa de RSC que se conforma por:

- Consejo de RSC: responsable de establecer y evaluar todos los proyectos de sostenibilidad y RSC del grupo, en conjunto con el presupuesto y la memoria de sostenibilidad.
- Responsable RSC Corporativo: se encarga de presentar al Consejo propuestas de RSC que una vez aprobadas tiene que establecer en todas las divisiones de la compañía junto al Comité de sostenibilidad.
- Responsable RSC de unidades de negocio: lleva a cabo acciones de coordinación con el responsable de RSC corporativo para implantar y controlar los programas de RSC aprobados.
- Comités de sostenibilidad: ejecutan los planes de RSC y proponen proyectos al Consejo.

En materia de ética y derechos humanos, el grupo tiene como objetivo trabajar de manera ética y transparente, por tanto su código ético establece los principios comunes por los que se ha de regir la actividad empresarial de toda la organización (Grupo Piñero 2019a). En esta misma línea de transparencia, concede gran importancia a la comunicación con todos sus grupos de interés, estableciendo distintos canales para facilitar el diálogo y la colaboración (Ilustración 22), aparte de la realización de un análisis de materialidad (Ilustración 23) para conocer los asuntos que más interesan y sobre los que se necesita actuar, asegurando que corresponden con las expectativas de los grupos de interés (Grupo Piñero 2018).

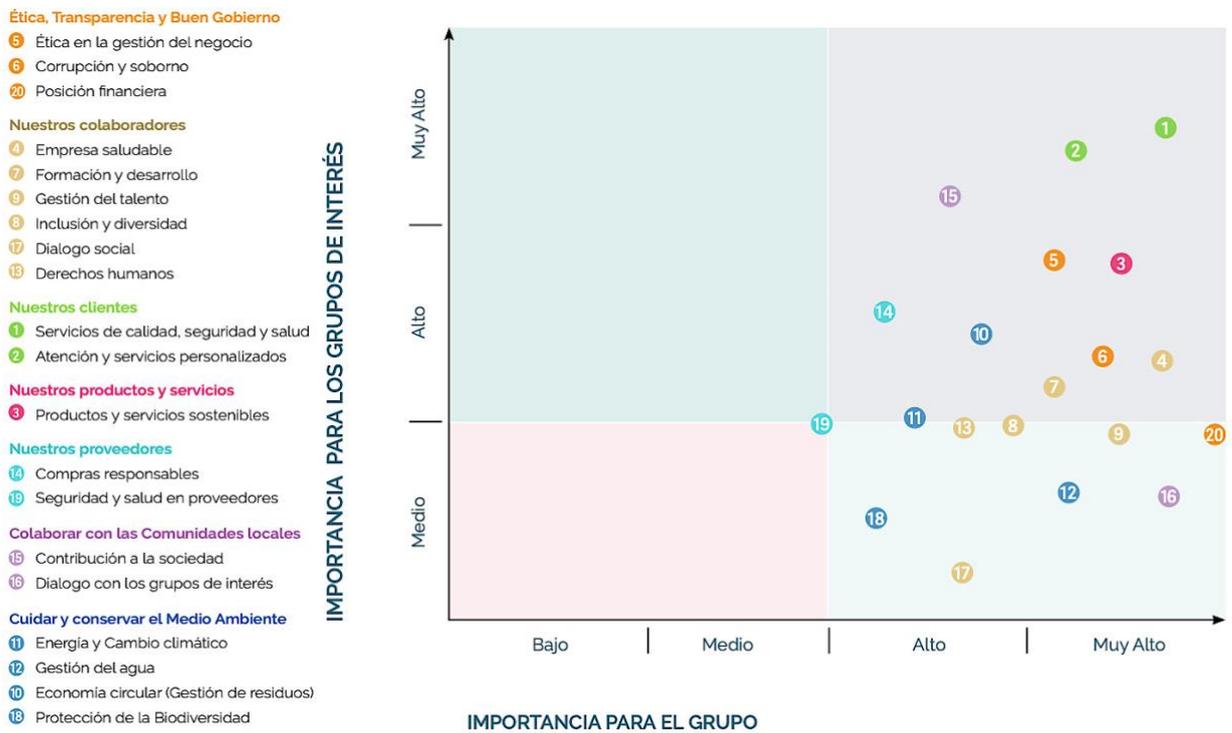
Ilustración 22: Medios de comunicación con los grupos de interés

Grupo de interés	Medio de comunicación
 Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones del Consejo de Administración, reuniones con las direcciones, información corporativa publicada de forma periódica
 Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Portal del empleado • Revistas internas • Encuesta de clima laboral • Comunicaciones
 Clientes Agencias de viajes/Turoperadores	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas personalizadas a agencias de viajes • Página web especializadas para las agencias de viajes • Call Center de atención para agencias de viajes • Reuniones específicas con agencias de viajes y turoperadores • Asistencia a ferias especializadas • Publicaciones y comunicaciones
 Cliente final	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de satisfacción • Servicios de Atención al cliente • Servicios y atención a propietarios • Comunicación a través de las redes sociales • Publicaciones y comunicaciones en diferentes medios de comunicación • Programa de fidelización
 Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones • Reuniones
 Comunidad Local	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades Sociales • Medios de comunicación • Redes Sociales
 Asociaciones empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en Foros y reuniones

Fuente: Grupo Piñero (2018)

Por otra parte, con el fin de conseguir una cadena de suministro responsable, el grupo posee una política de adquisición de bienes y servicios que apoya la selección de proveedores con criterios sostenibles, así como la compra de productos y servicios locales mayoritariamente y respetuosos con el medioambiente (Grupo Piñero 2019c).

Ilustración 23: Matriz de materialidad Grupo Piñero



Fuente: Grupo Piñero (2018)

El grupo también dispone de una política de derechos humanos y otra contra la explotación laboral, el maltrato y el abuso sexual de menores, que establecen sus compromisos y actuaciones en estos ámbitos, como su adhesión al Código ECPAT (nota al pie nº 31) para proteger a la infancia en el sector turístico o las acciones de comunicación y sensibilización que lleva a cabo con el propósito de proporcionar formación en esta materia a todo el grupo y difundir su compromiso a sus clientes a través de una carta de sostenibilidad expuesta en todas las recepciones de sus hoteles (Grupo Piñero 2018). De manera complementaria, ha creado un modelo de cumplimiento para prevenir, identificar y sancionar cualquier conducta que no respete las normas legales obligatorias o las políticas internas de cualquier miembro del grupo.

Con referencia al medioambiente, la compañía busca continuamente una mayor responsabilidad y sostenibilidad en el uso de los recursos para reducir el impacto negativo en el entorno, para lo cual trabaja en la mejora del consumo energético y de las emisiones de efecto invernadero, en la gestión responsable de agua y residuos, apuesta por las energías renovables, protege la biodiversidad y fomenta la sensibilización de sus grupos de interés, como así lo especifica su política ambiental (Grupo Piñero 2019b). Según su memoria de sostenibilidad (2018) realiza las siguientes actuaciones para mejorar su gestión en este ámbito:

- Energía: uso de tecnología IoT⁵⁴ para la monitorización de los consumos, instalación de controladores para encendido y apagado de equipos y luces, instalación de equipos de mayor eficiencia y luces LED, geotermia en el Hotel Fantasía Tenerife y utilización de carritos eléctricos en todos sus campos de golf, lo cual ha permitido reducir el consumo de energía en un 3,87% y las emisiones de CO2 en un 3,76% por estancia del año 2017 al 2018.
- Gestión de residuos: consolidación del sistema de gestión selectiva de residuos en 2018 que ha permitido recuperar un 60% más que el año anterior, un total de 3.600 toneladas de residuos reciclables, eliminación de plásticos de un solo uso como pajitas o vasos desechables e incorporación de papeleras de reciclaje en las zonas comunes de todos sus hoteles.
- Agua: instalación de equipos de ahorro de consumo, monitorización de consumos, optimización de las plantas de aguas residuales e implementación de buenas prácticas.
- Biodiversidad: convenios de colaboración con distintas entidades para la protección de la flora y fauna, utilización de plantas nativas y protegidas en sus jardines, formación sobre buenas prácticas ambientales, auditorías medioambientales periódicas para evaluar resultados, realización de diversas actividades en los distintos días mundiales ambientales, instalación de mensajes ecológicos en las pantallas de habitaciones y recepciones.

El grupo ha creado la Fundación EcoBahía para llevar a cabo programas de protección de las tortugas marinas, el arrecife collarino y la selva Maya, como también de educación ambiental en las escuelas y de capacitación en separación de desechos sólidos, todos ellos en México (Grupo Piñero 2018). Participa en el proyecto Transformando la cadena de valor, respaldado por la ONU y el Ministerio de Medio Ambiente de República Dominicana para mejorar la gestión sostenible del sector turístico en el país y colabora con el Centro para la Conservación y Ecodesarrollo de la Bahía de Samaná para fomentar el conocimiento de la ballena jorobada (Grupo Piñero 2018). Por último, el grupo quiere que su forma de actuar se encuentre acreditada por entidades internacionales expertas en el sector como EarthCheck y Travelife, contando con la certificación de sostenibilidad en los 27 hoteles del grupo.

En cuanto a su compromiso social, el grupo tiene como principal meta mantener una comunicación activa y contribuir al desarrollo de las comunidades donde opera, fomentando de esta manera la colaboración y la minimización del impacto de su actividad. Para lograr la consecución de estos objetivos, como se detalla en su memoria de sostenibilidad (2018) ha establecido un programa de voluntariado corporativo, el cual propone actividades como

⁵⁴ Internet of Things, tecnología basada en la conexión de dispositivos y objetos cotidianos a Internet con el objetivo de recoger e intercambiar información.

limpieza y recogida de basura, entrega de alimentos o participación en carreras solidarias, además de participar en numerosos proyectos en distintos países, por ejemplo:

- República Dominicana: el Proyecto Chance que facilita formación a jóvenes en riesgo de exclusión, la colaboración con el Batey⁵⁵ del Soco con actuaciones como proporcionar iluminación, ayuda en la recogida de basuras, realización de una pista deportiva, entrega de material en desuso para residencias de ancianos y de comida diaria, así como recogida de plásticos en el pueblo de Samana como celebración del día Mundial del Medioambiente y la entrega de regalos por el día de Reyes en distintas escuelas de Punta Cana.
- México: colaboración con la ONG Mi último deseo, ofreciendo estancias gratuitas a niños y jóvenes con cáncer para que disfruten de las instalaciones y de las actividades propuestas.
- Jamaica: miembro participativo de la Fundación España-Jamaica y ayuda con acciones de voluntariado corporativo en la sala de Pediatría del Hospital St. Ann's Bay.
- España: convenios con asociaciones como Sonrisa Médica que tiene como objetivo entretener a niños y mayores en los hospitales y Mallorca Sense Fam que proporciona alimentos a familias necesitadas. Aparte de proyectos sociales como Poción de Héroes, el cual divierte y acompaña a los más pequeños durante su tratamiento contra el cáncer, aunque también realiza donaciones a diferentes entidades destinadas a personas en situación de emergencia social y colabora en la promoción cultural de la tamborada de Mula (Murcia), la semana santa de la región y forma parte de la Fundación Palma 365 para la promoción de Mallorca.

En lo correspondiente a su equipo de trabajo, el grupo en su política de protección social y cultural (2019d) define sus compromisos en la gestión de recursos humanos: contratación de personal local, medidas para asegurar un trato digno y justo, formación que permita la realización profesional, estrategias de comunicación y cooperación con los sindicatos. Como forma de conseguir estas metas, ha creado el Programa Empresa Saludable que junto a su política de seguridad y salud tiene el objetivo de mejorar el bienestar físico, mental y social de sus trabajadores y familias a través de cuatro líneas de trabajo (Ilustración 24).

La compañía también cuenta con diversos programas de formación mediante planes formativos, congresos, reuniones y actividades de sensibilización en materia de sostenibilidad, medioambiente, derechos humanos y de atención al cliente. De igual forma, como refleja su memoria de sostenibilidad (2018), se preocupa por la gestión del talento con programas centrados en diversos temas como por ejemplo:

⁵⁵ Lugar donde están las casas, oficinas y el comercio en los ingenios azucareros y de otros cultivos en el Caribe.

- Atracción del talento gracias al Programa de Desarrollo Ejecutivo para jóvenes que quieran incorporarse en el sector de la hostelería o los convenios de prácticas que tiene con universidades, institutos y centros de formación para facilitar la inserción laboral.
- Integración socio-laboral y diversidad respaldada por su política de protección cultural y social la cual favorece la multiculturalidad e igualdad de derechos y oportunidades entre sus empleados. El grupo trabaja con la Fundación ADECCO⁵⁶ en el desarrollo del Plan Familia, por el cual los empleados con familiares con discapacidad reciben atención profesional como forma de apoyar su integración social y laboral. También colabora con otras fundaciones como SIFU⁵⁷ y Coordinadora⁵⁸, para mejorar el desarrollo y la integración laboral de las personas con capacidades diferentes.

Ilustración 24: Líneas de trabajo Programa Empresa Saludable



Fuente: Grupo Piñero (2018)

Escuela Universitaria
de Turismo
ALTAMIRA

⁵⁶ Entidad sin ánimo de lucro encargada de la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social.

⁵⁷ Entidad sin ánimo de lucro de inclusión social del Centro Especial de Empleo: Grupo SIFU.

⁵⁸ Red estatal de organizaciones y plataformas sociales que trabajan en el ámbito del desarrollo, la solidaridad internacional, la acción humanitaria, la educación para la ciudadanía global y la defensa de los derechos humanos.

5. ESTUDIO COMPARATIVO

Una vez llevado a cabo el análisis de las cuatro cadenas hoteleras, se ha realizado un cuadro que recoge los aspectos más importantes en los que debe basarse una gestión adecuada de RSC, con el fin de mostrar los requisitos que cumplen y comparar las estrategias que siguen cada una de estas organizaciones.

Tabla 2: Cuadro comparativo de variables en RSC

	Meliá Hotels International	NH Hotel Group	RIU Hotels & Resorts	Grupo Piñero
RSC de carácter voluntario	X	X	X	X
RSC integrada en toda la gestión empresarial	X	X	X	X
Implicación total de la dirección	X	X	X	X
Responsabilidad social, económica y medioambiental	X	X	X	X
Comunicación con los grupos de interés	X	X	X	X
Publicación memoria de RSC	X	X	X	X
Pacto Mundial de la ONU	X	X		X
Objetivos Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU	X	X	X	X
Código Ético OMT	X	X	X	
Código de conducta ECPAT	X	X	X	X
Certificaciones ambientales	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la [Tabla 2](#), todas ellas siguen una estrategia similar, ya que cumplen la mayoría de requisitos para ser consideradas organizaciones socialmente responsables. Sin embargo, tras el análisis de cada una de sus memorias de sostenibilidad, se han detectado los principales puntos fuertes y débiles en su gestión de RSC.

En cuanto a sus fortalezas, las cuatro cadenas implementan la RSC de manera voluntaria en todas las áreas de la organización, abarcando los tres pilares necesarios para conseguir un desarrollo sostenible (económico, social y medioambiental) e integrando la RSC en su filosofía empresarial que implica a todos los miembros de la organización, incluida la dirección. Por otra parte, todas ellas publican sus memorias sostenibles que presentan información acerca de su desempeño económico, ambiental, social y de gobierno; fomentan la comunicación con sus grupos de interés a través de diversos canales y su participación en las iniciativas de RSC. Tres de ellas cumplen con los principios y directrices del Pacto Mundial y del Código Ético de la OMT, sin embargo, todas ellas alinean su estrategia con la Agenda 2030 de la ONU y el Código de Conducta ECPAT, adicionalmente disponen de certificaciones ambientales avaladas por entidades reconocidas a nivel internacional.

Respecto a sus puntos débiles, algunas de estas cadenas no forman parte del Pacto Mundial de la ONU como es el caso de RIU Hotels & Resorts o del Código Ético de la OMT en el caso del Grupo Piñero. En las memorias presentan todas las acciones de RSC que llevan a cabo, sin embargo, en muchos casos no revelan el alcance real ni resultados de sus estrategias en este tema, lo que indica una carencia de sistemas de medición del impacto global de la RSC. Por otro lado, únicamente Meliá dispone de información basada en el año 2019, el resto de cadenas presenta datos del 2018, además RIU no especifica si sigue algún estándar para la realización de su memoria ni posee un código ético propio. A pesar de contar con políticas para conseguir una cadena de suministro responsable, no todas las cadenas concretan si todos sus socios y proveedores se comportan de manera ética y responsable. El análisis de las memorias, también refleja escasa información sobre sus grupos de interés, principalmente en cuanto a las pautas de selección que se siguen o su influencia y participación en la toma de decisiones. Pese a su determinación por ser un referente en RSC en el sector hotelero, la colaboración entre las distintas cadenas es escasa y en algunos casos su estructura organizativa de RSC es limitada. Finalmente, se valora la visión de sus clientes o empleados en las políticas de RSC, pero se centran mayores esfuerzos en el ámbito medioambiental principalmente.

6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS/RECOMENDACIONES

La responsabilidad social corporativa está cobrando un papel fundamental en la gestión empresarial de todo tipo de organizaciones, propiciado principalmente por una sociedad cada vez más concienciada y que exige comportamientos responsables, lo que simultáneamente ha generado un profundo cambio en la mentalidad empresarial. La RSC, a pesar de su carácter voluntario, ha impulsado la introspección por parte de las organizaciones de la finalidad de su actividad, convirtiéndose en un marco de referencia en la contribución al bienestar social, ambiental y económico. Las compañías son conscientes de que operan en un mercado altamente competitivo, especialmente el sector turístico, donde se pueden encontrar numerosas cadenas hoteleras con precios, calidad y servicios similares, lo cual genera una gran competitividad y la necesidad de diferenciación a través de elementos que reflejen las actuaciones y valores corporativos que conforman su imagen de marca.

Con la finalidad de que estas cadenas hoteleras puedan alcanzar la excelencia en su gestión de RSC, así como lograr una correcta comunicación de la misma, una reputación corporativa distinguida y otros beneficios como el incremento de la productividad y motivación de los empleados, confianza y fidelización de clientes, fomento de la innovación o comparación estratégica con la competencia, se presentan las siguientes recomendaciones.

- **Alineación de los objetivos de RSC con la estrategia corporativa global:** la RSC debe estar incorporada en la estrategia de negocio y formar parte de la planificación estratégica de la compañía, es decir, la RSC no puede resumirse en acciones puntuales, sino que debe tener un enfoque transversal que permita su integración en todas las áreas de la organización. De esta manera, se constituye un marco global que puede ser aplicado en las distintas unidades de negocio, además de facilitar la especificación del presupuesto, personal y recursos necesarios para impulsar un modelo hotelero sostenible y responsable.

- **Memorias de sostenibilidad:** en las memorias de sostenibilidad es recomendable que se recojan los aspectos más significativos, sin que se excedan en extensión para no desalentar su lectura. Su elaboración es conveniente que siga los estándares GRI⁵⁹ (Global Reporting Initiative) (ver Anexo II) que tienen el objetivo de definir el contenido de la memoria y garantizar la calidad de la información divulgada, lo cual ofrece una serie de ventajas como la muestra del compromiso y transparencia, el aumento de la competitividad, el cumplimiento de la normativa vigente o la posibilidad de tener referencias comparativas con otras

⁵⁹ Organización internacional independiente que creó el primer estándar mundial para la elaboración de memorias de sostenibilidad para aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social.

organizaciones que permiten mejorar la gestión, entre otros. Por otra parte, si las compañías cuentan con presupuesto suficiente pueden verificar sus memorias mediante un auditor externo e independiente que examine la información que la empresa presenta, lo cual proporciona una mayor credibilidad de la misma.

- **Grupos de interés:** es necesario mantener una comunicación transparente y continua con los *stakeholders* que permita conocer sus expectativas e intereses, e integrarlos en la estrategia de RSC. Para ello, la mayoría de estas cadenas realizan un análisis anual de materialidad para determinar la importancia de los asuntos para la organización y las partes interesadas, estableciendo también distintos canales de diálogo con los grupos internos y externos para mantener una relación bilateral que permita conocer y dar respuesta a sus inquietudes. Pero, a pesar de estas medidas, falta participación conjunta a través de alianzas o proyectos con todos los grupos hacia el desarrollo de soluciones innovadoras y sostenibles. De este modo, se conseguiría anticipar riesgos, mejorar la capacidad de respuesta, centrar esfuerzos en las distintas necesidades globales y de los grupos, ser más competitivos, lo que en consecuencia contribuye positivamente en la reputación corporativa.

- **Cadena de suministro:** control de la cadena de suministro para certificar que no sólo se es una empresa responsable, sino que se trabaja con empresas que también lo son, de lo contrario la reputación corporativa puede verse afectada negativamente. Una medida para asegurar que todos los elementos de la cadena cumplen criterios sostenibles (derechos humanos, condiciones laborales, asuntos sociales y medioambientales), puede ser introducir en los contratos cláusulas relativas a RSC, aparte de evaluaciones que permitan conocer el comportamiento y prácticas de los proveedores, para poder seleccionar aquellos que sean responsables y afines a los principios y compromisos de la compañía.

- **Colaboración y cooperación:** de la misma forma que las cadenas se adhieren a iniciativas globales, podrían fomentar las alianzas y sinergias con otras empresas tanto del sector hotelero como de otros sectores con el objetivo de promover un sistema colaborativo que posibilite el intercambio de iniciativas, al igual que el desarrollo y aplicación de buenas prácticas que promuevan la sostenibilidad de sus actividades a lo largo del tiempo.

- **Evaluación del desempeño:** estudio de los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito ambiental, social y económico y de los resultados de las estrategias implantadas, para detectar las áreas que necesitan un plan de acción, establecer prioridades de actuación y gestionar recursos eficientemente. Así mismo, cuando se mide la RSC, es importante reflejar tanto lo que se realiza en esta materia como los resultados que se obtienen, de esta forma, las organizaciones pueden determinar si los impactos negativos han sido reducidos o incluso

eliminados, los beneficios que ha generado la RSC e identificar las actividades que tienen un efecto positivo sobre la empresa y su entorno social y ambiental.

- **Comité de RSC:** en el momento en el que se incorpora la RSC en la gestión empresarial íntegramente, es necesario contar con un equipo multidisciplinar con formación y experiencia profesional diversa (directivos y representantes departamentales), que conforme el comité de RSC. Así, al disponer de puntos de vista diferentes se consigue ampliar la visión de la RSC, plantear múltiples problemas, soluciones y escenarios posibles de manera más rápida, lo que facilita el establecimiento de estrategias y objetivos y la consecución de mejores resultados.

A lo largo de este trabajo queda reflejada la importancia de la RSC y su grado de implantación en cadenas hoteleras líderes en el sector, como Meliá, NH o RIU y en cadenas menos conocidas como el Grupo Piñero. Todas ellas demuestran un gran compromiso e implicación en esta cuestión, especialmente MHI y NH que poseen una estrategia más sólida en comparación con el resto, que, pese a ir en la dirección correcta hacia una evolución positiva en la gestión de RSC, aún les queda trabajo por hacer y mejorar.

El sector turístico desempeña un papel fundamental en el fomento de la sostenibilidad global, gracias a su influencia en el desarrollo socioeconómico y medioambiental de los destinos, así como sobre múltiples grupos de interés, por tanto, las compañías hoteleras deben apostar por una transformación continua, que propicie un modelo de negocio cada vez más responsable con la RSC como eje principal en su planificación estratégica.

Sin olvidar que la RSC no debe ser confundida con filantropía, es decir, la RSC no son acciones puntuales y altruistas que atienden las necesidades de los grupos más vulnerables, sino que es una contribución activa, voluntaria e incorporada de manera integral en la estrategia corporativa, con el objetivo de establecer indicadores que permitan determinar y comparar resultados, además de crear vínculos que generen beneficios continuos y medibles tanto para las organizaciones como para la sociedad en su conjunto.

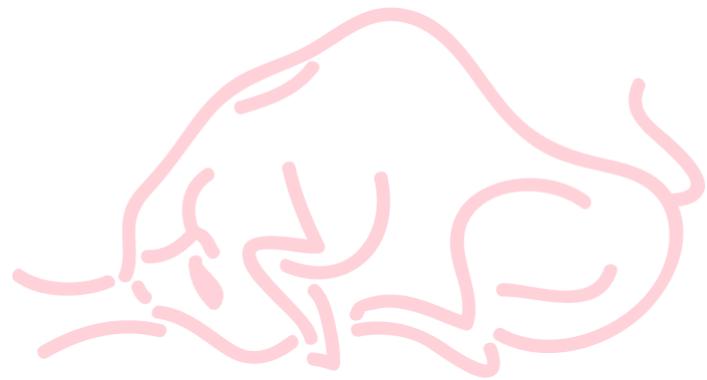
7. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES/TABLAS

7.1. Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Tipos de grupos de interés o stakeholders.....</i>	<i>19</i>
<i>Ilustración 2: La pirámide de RSC.....</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 3: El modelo de 3 dominios de la RSC.....</i>	<i>21</i>
<i>Ilustración 4: Los 10 principios del Pacto Global de la ONU.....</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 5: Objetivos de desarrollo sostenible.....</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 6: Categorías del modelo de RSC de Meliá.....</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 7: Estructura organizativa del Código Ético de Meliá Hotel International.....</i>	<i>26</i>
<i>Ilustración 8: Compromisos del código ético del proveedor.....</i>	<i>26</i>
<i>Ilustración 9: Matriz de materialidad MHI.....</i>	<i>27</i>
<i>Ilustración 10: Modelo de gestión ambiental 360º.....</i>	<i>27</i>
<i>Ilustración 11: Resumen de monitores y rankings de los últimos años.....</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 12: Matriz de materialidad NH.....</i>	<i>32</i>
<i>Ilustración 13: Servicios eventos eco-friendly.....</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración 14: Proyectos de Hoteles con Corazón.....</i>	<i>35</i>
<i>Ilustración 15: Proyectos de formación y empleo.....</i>	<i>36</i>
<i>Ilustración 16: Proyectos NH Volunteers.....</i>	<i>36</i>
<i>Ilustración 17: Presentación Turista Responsable.....</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 18: Organizaciones aliadas con RIU en programas de infancia y salud.....</i>	<i>39</i>
<i>Ilustración 19: Organizaciones aliadas con RIU en alojamientos solidarios.....</i>	<i>40</i>
<i>Ilustración 20: Organizaciones aliadas con RIU en patrocinios deportivos y culturales.....</i>	<i>40</i>
<i>Ilustración 21: Estrategia RSC Grupo Piñero.....</i>	<i>41</i>
<i>Ilustración 22: Medios de comunicación con los grupos de interés.....</i>	<i>42</i>
<i>Ilustración 23: Matriz de materialidad Grupo Piñero.....</i>	<i>43</i>
<i>Ilustración 24: Líneas de trabajo Programa Empresa Saludable.....</i>	<i>46</i>

7.2. Tablas

<i>Tabla 1: Definiciones de RSC</i>	17
<i>Tabla 2: Cuadro comparativo de variables en RSC</i>	47



Escuela Universitaria
de **Turismo**

ALTAMIRA

8. REFERENCIAS

8.1. Webgrafía

- ACQUIER, A., GOND, J.P.; PASQUERO, J. 2011. Rediscovering Howard R. Bowen's legacy: the unachieved agenda and continuing relevance of social responsibilities of the businessman. *Business & Society*, 50(4), pp. 607–646. [Consulta: 11-02-2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0007650311419251>
- ALLOZA, A.; CARRERAS, E.; CARRERAS, A. 2013. *Reputación corporativa*. Lid Editorial. ISBN 9788483567227. [Consulta: 05-03-2020]. Disponible en: <https://bit.ly/3dczL4h>
- BACKMAN, J. 1975. *Social responsibility and accountability*. New York: New York University Press. ISBN 0814710026. [Consulta: 12-02-2020]. Como se cita en CARROLL, A.B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), p.p. 497-505. Disponible en: <https://bit.ly/2Y3HdZZ>
- BARNARD, C.I. 1938. *The Functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. [Consulta: 10-02-2020]. Disponible en: <https://bit.ly/3b9Y6FU>
- BENAVIDES, J.; VILLAGRA, N. 2005. Breves reflexiones sobre la comunicación de la responsabilidad social corporativa: un reto para las empresas del siglo XXI. En *La Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa. Memoria académica 2004- 2005*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid, pp. 143-164. ISBN 8484681785. [Consulta: 07-03-2020]. Disponible en: <https://bit.ly/2QrGD3N>
- BERLE, A. A.; MEANS, G. C. 1932. *The modern corporation and private property*. Nueva York: Transaction Publishers. ISBN 9781412815536. [Consulta: 10-02-2020]. Disponible en: <https://bit.ly/2U5LElb>
- BERMAN, S.L.; WICKS, A.C.; KOTHA, S.; JONES, T.M. 1999. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), pp. 486–506. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <https://doi.org.10.2307/256972>
- BOWEN, H.R. 1953. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers. [Consulta: 11-02-2020]. Disponible en: <https://bit.ly/2wmO2ut>
- BRAMMER, S.; MILLINGTON, A. 2008. Does it pay to be different? An Analysis of the relationship between corporate social and financial Performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), pp. 1325-1343. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en <https://www.jstor.org/stable/40060231>

- CARBON DISCLOSURE PROJECT (CDP). 2018. El rol del sector privado hacia una economía cero en carbono. Informe CDP sobre el cambio climático 2018 – edición España. [Consulta: 31-03-2020]. Disponible en: https://ecodes.org/docs/CDP-2018-report_spain.pdf
- CARNEGIE, A. 1889. The Gospel of Wealth. *The North American Review*, 183(599), pp. 526-537. [Consulta: 08-02-2020]. Disponible en: www.jstor.org/stable/25105641
- CARROLL, A.B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), p.p. 497-505. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <https://bit.ly/2Y3HdZZ>
- CARROLL, A.B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), pp. 39-48. [Consulta: 16-02-2020]. Disponible en: <https://bit.ly/3a1guRq>
- CARROLL, A.B. 1999. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*. 38(3). pp. 268-295. [Consulta: 11-02-2020]. Disponible en: <https://bit.ly/33vlrzj>
- CLARKSON, M.E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), pp. 92-117. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.2307/258888>
- COCHRAN, P.L.; WOOD, R.A. 1984. Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of management Journal*, 27(1), pp. 42-56. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.5465/255956>
- COMISIÓN EUROPEA. 2001. Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. [Consulta: 16-02-2020]. Disponible en: <https://bit.ly/2QtaGby>
- COMISIÓN EUROPEA. 2011. *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. [Consulta: 16-02-2020]. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=ES>
- DALTON D.R.; COSIER R.A. 1982. The four faces of social responsibility. *Business Horizons*, 25(3), pp. 19-27. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <https://www.esf.edu/for/germain/Dalton%20and%20Cosier%201982.pdf>
- DAVIS, K. 1960. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 3(3), pp. 70-76. [Consulta: 11-02-2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.2307/41166246>

- DAVIS, K. 1967. Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society? *Business Horizons*, 10(4), pp. 45-50. [Consulta: 11-02-2020]. Disponible en [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(67\)90007-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(67)90007-9)
- DAVIS, K. 1973. The case for and against business assumption of social responsibilities. *The Academy of Management Journal*, 16(2), pp. 312-322. [Consulta: 16-02-2020]. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/255331>
- DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), pp. 65-91. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.2307/258887>
- DRUCKER, P.F. 1984. Converting social problems into business opportunities: the new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*. 26(2), pp. 53-66. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <https://search.proquest.com/docview/206322257?accountid=14497>
- ECPAT. 2012. The Code: buenas prácticas y experiencias. [Consulta: 14-03-2020]. Disponible en <http://www.ecpat-spain.org/code.asp?sec=9>
- ELKINGTON, J. 2004. Enter the triple bottom line. En Henriques, A.; Richardson, J. (Eds.), *The triple bottom line: Does it all add up?* London, England: Earthscan. [Consulta: 16-02-2020]. Disponible en: <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- FITCH, H.G. 1976. Achieving corporate social responsibility. *Academy of management review*, 1(1), pp. 38-46. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.5465/amr.1976.4408754>
- FORÉTICA. 2020. Clúster de cambio climático. [Consulta: 15-03-2020]. Disponible en: <https://foretica.org/proyectos-y-soluciones/cluster-de-cambio-climatico-2/>
- FREDERICK, W.C. 1960. The growing concern over business responsibility. *California management review*, 2(4), pp. 54-61. [Consulta: 11-02-2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.2307/41165405>
- FREEMAN, R.E. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible: <https://bit.ly/3d6DFM5>
- FREEMAN, R.E.; LIEDTKA, J. 1991. Corporate social responsibility: a critical approach. *Business Horizons*, 34(4), pp. 92-98. [Consulta: 08-02-2020]. Disponible en [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90012-K](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90012-K)

- FRIEDMAN, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*. [Consulta: 11-02-2020]. Disponible en: <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
- GROSSMAN, F.B. 2010. Los principios de la responsabilidad social empresarial. [Consulta: 05-03-2020]. Disponible en: <https://bit.ly/2vzni9V>
- GRUPO PIÑERO. 2018. Memoria de Sostenibilidad. [Consulta: 12-04-2020]. Disponible en: <https://www.bahia-principe.com/public/pdf/MEMORIASOSTENIBILIDAD2018.pdf>
- GRUPO PIÑERO. 2019a. Código ético 2019. [Consulta: 09-04-2020]. Disponible en: <https://www.bahia-principe.com/public/pdf/codigo-etico.pdf>
- GRUPO PIÑERO. 2019b. Política ambiental. [Consulta: 10-04-2020]. Disponible en: <https://www.bahia-principe.com/public/pdf/grupo-pinero/politica-ambiental.pdf>
- GRUPO PIÑERO. 2019c. Política de bienes y servicios. [Consulta: 09-04-2020]. Disponible en: <https://www.bahia-principe.com/public/pdf/codigo-etico.pdf>
- GRUPO PIÑERO. 2019d. Política de protección social y cultural. [Consulta: 12-04-2020]. Disponible en: <https://www.bahia-principe.com/public/pdf/grupo-pinero/politica-proteccion-social.pdf>
- HEALD, M. 1970. *The social responsibilities of business: company and community, 1900-1960*. Cleveland: Press of Case Western Reserve University. [Consulta: 11-02-2020]. Disponible en: <https://bit.ly/2YBGKPt>
- HOSTELTUR. 2011. Meliá Hotels International ahorra tres millones con el proyecto Save. [Consulta: 15-03-2020]. Disponible en: https://www.hosteltur.com/141880_melia-hotels-international-ahorra-tres-millones-proyecto-save.html
- HOSTELTUR. 2016. Riu Hotels & Resorts suscribe el Código Ético Mundial para el Turismo. [Consulta: 05-04-2020]. Disponible en: https://www.hosteltur.com/114801_riu-hotels-resorts-suscribe-codigo-etico-mundial-turismo.html
- INTERNATIONAL TOURISM PARTNERSHIP (ITP). 2020. Key issues we address. [Consulta: 31-03-2020]. Disponible en: <https://www.tourismpartnership.org>
- JOHNSON, H.L. 1971. *Business in contemporary society: framework and issues*. Belmont: Wadsworth Pub. Co. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <http://pdfcontemporary.blogspot.com/2019/03/business-in-contemporary-society.html>

JONES, T.M. 1980. Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), pp. 59–67. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.2307/41164877>

KEYNES, J.M. 1936. *The general theory of employment, interest, and money*. Londres: Macmillan Cambridge University Press. [Consulta: 10-02-2020]. Disponible en: <http://www.hetwebsite.net/het/texts/keynes/gt/gtcont.htm>

KREITLON, M.P. 2004. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. *Encontro anual da Anpad*, 28. [Consulta: 10-02-2020]. Disponible en <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-gsa-2651.pdf>

LEÓN, F. 2008. La percepción de la responsabilidad social empresarial por parte del consumidor. *Visión Gerencial*, (1), pp. 83-95. [Consulta: 04-03-2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545878013>

MARTÍN, I. 2005. Los intangibles en el proceso de dirección estratégica. En *La Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa. Memoria académica 2004- 2005*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid, pp. 143-164. ISBN 8484681785. [Consulta: 07-03-2020]. Disponible en: <https://bit.ly/2QrGD3N>

MCGUIRE, J.W. 1963. *Business and society*. New York: McGraw-Hill. [Consulta: 11-02-2020]. Disponible en: <https://archive.org/details/businesssociety00mcgu>

MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL. 2012. Código ético. [Consulta: 15-03-2020]. Disponible en: https://www.meliahotelsinternational.com/EthicalDocs/Código%20ético%20ES/mhi_codigo_etico_a5_jul18_es.pdf

MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL. 2018. Código ético del proveedor. [Consulta: 15-03-2020]. Disponible en: https://www.meliahotelsinternational.com/EthicalDocs/Código%20ético%20proveedores%20EN/mhi_codigo_etico_a5_proveedores_jul18_es.pdf

MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL. 2019. Informe de gestión y cuentas anuales consolidados. [Consulta: 23-04-2020]. Disponible en: https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/IntegratedRepDocs/mhi_inf_gestion_ccaa_conso_2019.pdf

MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL. S.F.a. Contribución a la Agenda 2030. [Consulta: 15-03-2020]. Disponible en: <https://www.meliahotelsinternational.com/es/perfil-compania/reputacion-y-sostenibilidad/compromiso-medioambiental>

- MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL. S.F.b. Ética y derechos humanos. [Consulta: 14-03-2020]. Disponible en: <https://www.meliahotelsinternational.com/es/perfil-compania/reputacion-y-sostenibilidad/responsabilidad-corporativa>
- MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. 2014. *Estrategia española de responsabilidad social de las empresas*. [Consulta: 16-02-2020]. Disponible en: <http://www.mitramiss.gob.es/ficheros/rse/documentos/eerse/EERSE-Castellano-web.pdf>
- MOURA-LEITE, R.C.; PADGETT, R.C. 2014. La evolución de la responsabilidad social de la empresa: un abordaje histórico. *Revista Espacios*, 35(5). [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a14v35n05/14350409.html>
- MOURA-LEITE, R.C.; PADGETT, R.C.; GALÁN, J.I. 2014. Stakeholder management and nonparticipation in controversial business. *Business & Society*, 53(1), pp. 45-70. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0007650310395547>
- NEXOHOTEL. 2018. Riu Hotels se une al programa de la ONU #SinContaminación. *Nexotur*. [Consulta: 04-04-2020]. Disponible en: <http://www.nexotur.com/noticia/98007/NEXOHOTEL/Riu-Hotels-se-une-al-programa-de-la-ONU-SinContaminacion.html>
- NH HOTEL GROUP. 2011a. Código de Conducta NH Hotel Group. [Consulta: 26-03-2020]. Disponible en: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/sites/default/files/files-rsc/ia-comp-spa-300616-cdec.pdf>
- NH HOTEL GROUP. 2011b. NH Hoteles suscribe el Código Ético Mundial para el Turismo. [Consulta: 26-03-2020]. Disponible en: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/sala-de-prensa/noticias/nh-hoteles-suscribe-el-codigo-etico-mundial-para-el-turismo>
- NH HOTEL GROUP. 2017. Política de sostenibilidad. [Consulta: 31-03-2020]. Disponible en: https://www.nh-hoteles.es/corporate/sites/default/files/files-sostenibilidad/politica_sostenibilidad_oct17.pdf
- NH HOTEL GROUP. 2018. Informe anual 2018. Memoria de responsabilidad social corporativa. [Consulta: 26-03-2020]. Disponible en: <https://memorianh.com/2018/es/memoria-de-responsabilidad-corporativa/>
- NH HOTEL GROUP. 2019a. Cadena de suministro responsable. [Consulta: 26-03-2020]. Disponible en: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/compania-responsable-y-sostenible/etica-y-cadena-de-suministro-responsable/cadena-de-suministro>

- NH HOTEL GROUP. 2019b. Comunidad. [Consulta: 02-04-2020]. Disponible en: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/compania-responsable-y-sostenible/comunidad>
- NH HOTEL GROUP. 2019c. Eco-friendly meetings. [Consulta: 31-03-2020]. Disponible en: <https://www.nh-hoteles.es/meetings/eco-friendly-meetings>
- NH HOTEL GROUP. 2019d. Formación y desarrollo. [Consulta: 02-04-2020]. Disponible en: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/compania-responsable-y-sostenible/personas/formacion-y-desarrollo>
- NH HOTEL GROUP. 2019e. Hoteles con corazón. [Consulta: 02-04-2020]. Disponible en: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/compania-responsable-y-sostenible/comunidad/hoteles-con-corazon>
- NH HOTEL GROUP. 2019f. Iniciativas. [Consulta: 31-03-2020]. Disponible en: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/compania-responsable-y-sostenible/sostenibilidad/cambio-climatico/iniciativas>
- NH HOTEL GROUP. 2019g. Nuevo plan de engagement. [Consulta: 02-04-2020]. Disponible en: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/compania-responsable-y-sostenible/personas/nuevo-plan-de-engagement>
- NH HOTEL GROUP. 2019h. Personas. [Consulta: 02-04-2020]. Disponible en: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/compania-responsable-y-sostenible/personas>
- NH HOTEL GROUP. 2019i. Voluntariado corporativo. [Consulta: 02-04-2020]. Disponible en: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/compania-responsable-y-sostenible/comunidad/voluntariado-corporativo>
- NIETO, B.; DOMÍNGUEZ, R. 2016. Los valores éticos en la responsabilidad social corporativa. *Anagramas - Rumbos y sentidos de la comunicación*, 14(28), pp. 33-50. [Consulta: 04-03-2020]. Disponible en: <http://doi.org/10.22395/angr.v14n28a2>
- OBSERVATORIO DE RSC. 2014. Introducción a la responsabilidad social corporativa. [Consulta: 05-03-2020]. Disponible en: https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU); ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT). 2001. *Código Ético Mundial para el turismo*. [Consulta: 15-03-2020]. Disponible en: <https://www.ugto.mx/images/eventos/06-07-16/codigo-etico-mundial-turismo.pdf>

- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU). 2015. La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. [Consulta: 14-03-2020]. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT). 2013. Actividades del Comité Mundial de Ética del Turismo, Parte I - A/20/10 i). [Consulta: 15-03-2020]. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/unwtogad.2013.3.ptm20152k62gy280>
- PACTO MUNDIAL. 2017. Adhiérete al Pacto Mundial de Naciones Unidas. [Consulta: 05-03-2020]. Disponible en: <https://www.pactomundial.org/2017/01/adhierete-al-pacto-mundial/>
- PACTO MUNDIAL. 2019. Global Compact. [Consulta: 05-03-2020]. Disponible en: <https://www.pactomundial.org/global-compact/>
- POST, J.; PRESTON, L.E. 1975 *Private management and public policy: the principle of public responsibility*. Stanford Business Classics. ISBN 9780804784740. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <https://bit.ly/2YHI6Ix>
- PUTERMAN, P. 2011. ¿Cómo se mide el valor de la RSC? [Consulta: 04-03-2020]. Disponible en: <https://diarioresponsable.com/opinion/13699-icomo-se-mide-el-valor-de-la-rse->
- RIU HOTELS & RESORTS. 2018. Memoria de Sostenibilidad. [Consulta: 05-04-2020]. Disponible en: <https://www.riu.com/pdf/Memoria-sostenibilidad-RIU-2018.pdf>
- RUF B.M.; MURALIDHAR K.; BROWN M.R.; JANNEY J.J.; PAUL K. 2001. An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 32(2), pp. 143–156. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.1023/A:1010786912118>
- SCHWARTZ, M.S.; CARROLL, A. B. 2003. Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), pp. 503-530. [Consulta: 16-02-2020]. Disponible en: <https://bit.ly/2IXmlev>
- SCHWEICKART, D. 1997. *Más allá del capitalismo*. Santander: Editorial Sal Terrae. ISBN 9788429312300. [Consulta: 10-02-2020]. Disponible en: <https://bit.ly/2x8b6gN>
- SETHI, S.P. 1975. Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.2307/41162149>.

- SIMON, H.A. 1945. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Collier-Macmillan Limited. [Consulta: 10-02-2020]. Disponible en: <https://bit.ly/393UtjB>
- SMITH, A. 1776. *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Petersfield: Harriman House Limited. ISBN 1905641265. [Consulta: 10-02-2020]. Disponible en: http://files.libertyfund.org/files/220/0141-02_Bk.pdf
- STRAND, R. 1983. A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment. *The Academy of Management Review*, 8(1), pp. 90-96. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.2307/257171>
- SURROCA J.; TRIBÓ J.A.; WADDOCK, S. 2009. Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resource. *Strategic Management Journal*, 31(5), pp. 463-490. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/29401811.pdf>
- SWANSON, D.L. 1995. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of management review*, 20(1), pp. 43-64. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.2307/258886>
- TRAVELLIFE. S.F. Beneficios para el negocio. [Consulta: 04-04-2020]. Disponible en: <https://travellifestaybetter.com>
- TRUÑO, J.; RIALP, J. 2008. La responsabilidad social corporativa: gestión empresarial de un activo intangible. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 7, pp. 163-184. [Consulta: 07-03-2020]. Disponible en: https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/rcd7_castella_163-1.pdf
- TUZZOLINO, F.; ARMANDI, B.R. 1981. A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *Academy of management review*, 6(1), pp. 21-28. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287982>
- UNICEF. 2016. UNICEF y Meliá, juntos 4 años más por la infancia más necesitada. [Consulta: 14-03-2020]. Disponible en: <https://www.unicef.es/noticias/UNICEF-Melia-juntos-4-anos-mas-por-infancia-mas-necesitada>
- VARGAS, A.; VACA, M.R. 2005. Responsabilidad social corporativa y cooperativismo: vínculos y potencialidades. *CIRIEC-España*, 53, pp. 241-260. [Consulta: 04-03-2020]. Disponible en: <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/6079>
- VILLAFÁÑE, J. 2005. La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, 8, pp. 101-113. [Consulta: 07-03-2020]. Disponible en: <https://revistacomsoc.pt/article/view/1322/1304>

VILLAGRA, N.; LÓPEZ, B; MONFORT, A. 2015. La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad?". *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, pp. 793-812. [Consulta: 07-03-2020]. Disponible en: <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1072/42es.html>

WALTON, C.C. 1967. *Corporate social responsibilities*, Belmont, CA: Wadsworth. [Consulta: 11-02-2020]. Disponible en: <https://archive.org/details/corporatesocialr00walt>

WARTICK, S.L.; COCHRAN, P. L. 1985. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review*, 10(4), pp. 758-769. [Consulta: 12-02-2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.2307/258044>

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). 2000. *Corporate social responsibility: making good business sense*. [Consulta: 16-02-2020]. Disponible en: <http://www.ceads.org.ar/downloads/Making%20good%20business%20sense.pdf>



Escuela Universitaria
de **T u r i s m o**

ALTAMIRA

9. ANEXOS

9.1. Anexo I: Código Ético Mundial para el Turismo.

El Código Ético Mundial para el Turismo de la Organización Mundial del Turismo es un marco fundamental de referencia que fomenta un turismo mundial equitativo, responsable y sostenible, a través de 10 artículos que integran componentes económicos, sociales, culturales y ambientales de los viajes y el turismo.

Artículo 1: Contribución del turismo al entendimiento y al respeto mutuos entre hombres y sociedades

Artículo 2: El turismo, instrumento de desarrollo personal y colectivo

Artículo 3: El turismo, factor de desarrollo sostenible

Artículo 4: El turismo, factor de aprovechamiento y enriquecimiento del patrimonio cultural de la humanidad

Artículo 5: El turismo, actividad beneficiosa para los países y las comunidades de destino

Artículo 6: Obligaciones de los agentes del desarrollo turístico

Artículo 7: Derecho al turismo

Artículo 8: Libertad de desplazamiento turístico

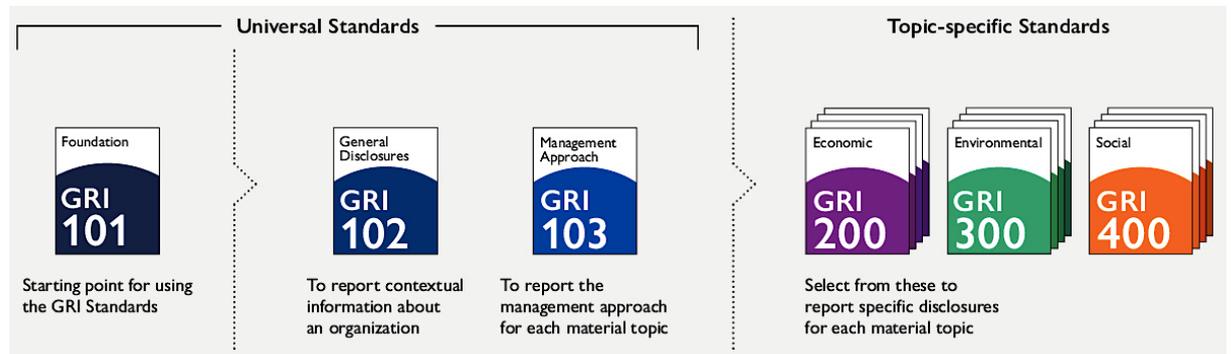
Artículo 9: Derechos de los trabajadores y de los empresarios del sector turístico

Artículo 10: Aplicación de los principios del Código Ético Mundial para el Turismo

Escuela Universitaria
de Turismo
ALTAMIRA

9.2. Anexo II: Estándares GRI.

La última guía GRI cuenta con 37 estándares agrupados en dos bloques: tres estándares universales (101, 102 y 103) aplicables a cualquier organización que realice un informe de sostenibilidad y tres específicos (200, 300 y 400), que informan de aquellos aspectos materiales para cada organización sobre temas económicos, ambientales y sociales.



- **Estándares universales:** serie 100 que orienta a los informantes acerca del uso de los Estándares, la información contextual de interés de la organización y cómo esta gestiona sus temas materiales.

- GRI 101: Fundamentos
- GRI 102: Contenidos generales
- GRI 103: Enfoque de gestión

- **Estándares económicos:** serie 200 compuesta por los Estándares temáticos que informan de los impactos materiales de una organización en cuanto a temas económicos.

- GRI 201: Desempeño económico
- GRI 202: Presencia en el mercado
- GRI 203: Impactos económicos indirectos
- GRI 204: Prácticas de adquisición
- GRI 205: Anticorrupción
- GRI 206: Competencia desleal
- GRI 207: Fiscalidad

- **Estándares ambientales:** serie 300 compuesta por los Estándares temáticos que informan de los impactos materiales de una organización en cuanto a temas ambientales.

- GRI 301: Materiales
- GRI 301: Energía
- GRI 303: Agua y efluentes
- GRI 304: Biodiversidad

- GRI 305: Emisiones
- GRI 306: Efluentes y residuos
- GRI 307: Cumplimiento ambiental
- GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores

- **Estándares sociales:** serie 400 compuesta por los Estándares temáticos que informan de los impactos materiales de una organización en cuanto a temas sociales.

- GRI 401: Empleo
- GRI 402: Relaciones trabajador-empresa
- GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo
- GRI 404: Formación y enseñanza
- GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades
- GRI 406: No discriminación
- GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva
- GRI 408: Trabajo infantil
- GRI 409: Trabajo forzoso u obligatorio
- GRI 410: Prácticas en materia de seguridad
- GRI 411: Derechos de los pueblos indígenas
- GRI 412: Evaluación de derechos humanos
- GRI 413: Comunidades locales
- GRI 414: Evaluación social de los proveedores
- GRI 415: Política pública
- GRI 416: Salud y seguridad de los clientes
- GRI 417: Marketing y etiquetado
- GRI 418: Privacidad del cliente
- GRI 419: Cumplimiento socioeconómico