



Turismo y Sociedad

ISSN: 2346-206X

Universidad Externado de Colombia

MARTOS-MOLINA, MARTA
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y TURISMO. ¿REALIDAD O POSTUREO
Turismo y Sociedad, vol. 22, 2018, Enero-Junio, pp. 25-44
Universidad Externado de Colombia

DOI: 10.18601/01207555.n22.02

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576262645002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UAEH  redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto



RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y TURISMO. ¿REALIDAD O POSTUREO?¹

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND TOURISM. REALITY OR POSTURE?

¹ Fecha de recepción: 7 de marzo de 2017
Fecha de modificación: 9 de agosto de 2017
Fecha de aceptación: 13 de octubre de 2017

Para citar el artículo: Martos, M. (2018). Responsabilidad social corporativa y turismo. ¿Realidad o *postureo*? *Turismo y Sociedad*, xxii, pp. 25-44. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n22.02>

Resumen

La responsabilidad social corporativa en el sector turístico ha sido un tema desatendido en la literatura científica hasta recientes fechas, pese a que cada vez son más las empresas que desarrollan acciones socialmente responsables. Este artículo se adentra en la gestión de esa responsabilidad social, muestra diferentes formas de entenderla y analiza los casos de Renfe, Iberia y NH Hoteles. Este estudio, basado en las memorias de responsabilidad social corporativa de las empresas analizadas, evidencia que las empresas prefieren centrar su atención en dos colectivos: clientes y empleados.

Palabras clave: Responsabilidad social corporativa, *marketing*, sector turístico, estrategia empresarial, enfoque estratégico, rentabilidad.

Abstract

Corporate social responsibility in tourism sector has been a ignored matter by scientific literature until recent dates, in spite of a lot of companies carry out socially responsible actions. This article goes in depth into the management of the social responsibility, shows different ways to understand it and analyzes several cases: Renfe, Iberia and NH Hotels. This study, based on social responsibility reports, shows companies prefer pay attention to two groups: customers and employees.

Keywords: Corporate social responsibility, marketing, tourist sector, corporate strategic, strategic approach, profitability.

1. Introducción

La responsabilidad social corporativa (RSC) o responsabilidad social de la empresa (RSE) constituye un objeto de estudio para los investigadores de la empresa desde fechas relativamente recientes. De acuerdo con Carroll (1979, citado por Peña, Guevara y Fraiz, 2016, p. 140):

El punto de partida para el análisis de la RSC en la literatura científica desde la época moderna se dio a partir de la publicación del libro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard Bowen (1953), quien propone la RSC como medio para conseguir los resultados empresariales en función de los objetivos y valores de la sociedad, más allá de las limitadas responsabilidades que se atribuían los directivos de la época.

Posteriormente, esta no fue una materia especialmente considerada. Es en la actualidad cuando la literatura científica presta atención a la RSC, quizás debido a la aparición de nuevos enfoques que abogan por la sostenibilidad de la actividad empresarial.

“La primera referencia formal a la RSC la realizó Andrew Carnegie (1889) en su obra *The gospel of wealth*” (Peña, Serra y Muñoz, 2017). Carnegie basa la gestión de la empresa en dos principios: caridad y custodia, y concibe la riqueza como algo que de una u otra forma se debe compartir con quienes presentan situaciones económicas o sociales más sensibles.

Las aportaciones a la literatura científica muestran cierta evolución en la percepción de la empresa. Y es que, si durante décadas la empresa ha sido vista como un agente económico creador de riqueza y empleo –y, hasta cierto punto, perturbador de la dinámica social y medioambiental–, ahora es vista como un ente con capacidad de influir positivamente en los entornos en los que opera e incluso de revertir situaciones indeseables.

En este cambio de perspectiva han sido relevantes, por una parte, el *Informe Brundtland* (Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas, 1987), un documento clave desde el que se reclama a la empresa que, pese a ser un agente privado, asuma cierta responsabilidad para con la sociedad,

que minimice el impacto negativo que su actividad productiva pudiera generar y que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la satisfacción de las necesidades del futuro; y, por otra parte, el *Libro Verde* de la Comisión Europea (2001), que define la responsabilidad social corporativa como “la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con todos sus interlocutores” (Comisión Europea, 2001, p. 20). Más recientemente, esta Comisión ofrecía una nueva definición de RSE, “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad” (Comisión Europea, 2011, p. 366), subrayando lo siguiente:

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. (Comisión Europea, 2011, p. 366).

La empresa se relaciona con clientes, proveedores, empresas subcontratadas, accionistas, pero también con el entorno, de cuyos recursos se sirve, e incluso con la sociedad en general, por ejemplo, por medio de sus acciones publicitarias. Si además se tiene en cuenta que actualmente las empresas ejercen su actividad productiva en un entorno globalizado en el que las tecnologías favorecen la rápida divulgación de buenas y malas prácticas, es fácil imaginar el fuerte impacto que la empresa del siglo XXI puede provocar en la realidad social a nivel global. En este contexto, parece lógico exigir a la empresa una actitud responsable en estas interacciones (Wojtarowski, Silva, Piñar y Negrete, 2016). Con este artículo se pretende revisar las aportaciones más relevantes a la literatura científica en materia de RSC

y analizar, por medio del estudio de casos, cómo abordan la RSC tres empresas destacadas del sector turístico español, a fin de comprender de qué modo sus acciones socialmente responsables se insertan en su estrategia global y cómo pueden incidir en sus grupos de interés.

1.1 Responsabilidad social corporativa. Estado de la cuestión

La responsabilidad social corporativa (RSC) surgió en los años cincuenta del siglo XX en Estados Unidos, cuando aparecieron voces contrarias a las reprobables políticas empresariales de algunas empresas americanas (Ángel, 2011; Martínez, Pérez y Rodríguez, 2012; Satorras, 2008). Fue entonces cuando se empezó a forjar una cierta concienciación social sobre la empresa y sus impactos sociales y medioambientales. Ya en los setenta, la sociedad estadounidense se mostraba más activa en sus reivindicaciones, hasta tal punto que la discriminación sufrida por los trabajadores extranjeros en algunas multinacionales de renombre acabó dando como resultado pérdidas de beneficios para las empresas cuyas políticas de personal se cuestionaban. Las empresas se toparon con unos consumidores informados para los que no todo valía, y el temor a las repercusiones económicas de la mala fama las llevó a destinar recursos para procurarse una buena imagen ante la sociedad (Pozo y Tachizawa, 2012). Y fue así como se dio comienzo a la realización y también a la comunicación de las acciones socialmente responsables, con las que las empresas tratan de mostrar su cara más social.

En el caso de España, el origen de la responsabilidad social corporativa se puede situar a finales de los años noventa, viéndose incentivada por la preocupación que despertó la internacionalización de las empresas españolas (Román Onsalo, 2009).

Se podrían señalar cuatro *razones* que motivaron especialmente el debate de la responsabilidad social corporativa (Rodríguez, 2005, p. 98):

- Las nuevas inquietudes y expectativas de los ciudadanos, consumidores, poderes públicos e inversores, en el contexto de la globalización y el cambio industrial a gran escala.
- Los criterios sociales que influyen cada vez más en las decisiones de compra o inversión de los consumidores.
- La preocupación cada vez mayor sobre el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica.
- La transparencia de las actividades empresariales propiciada por los medios de comunicación y las modernas tecnologías de información y comunicación.

Hoy la responsabilidad social corporativa es algo instaurado en multitud de empresas de todos los sectores, si bien existen distintas formas de entenderla y asumirla. Se pueden diferenciar dos enfoques (Argandoña, 2006; Toro, 2006): el *enfoque tradicional*, caracterizado por una actitud reactiva por parte de la empresa y por la realización de actuaciones puntuales en beneficio de la comunidad, del medio ambiente o de algún sector concreto de la sociedad; y el *enfoque estratégico*, caracterizado por una actitud proactiva por parte de la empresa y por la realización programada de determinadas acciones socialmente responsables. Por lo general, las empresas que optan por el enfoque estratégico integran la responsabilidad social corporativa en la estrategia global de la empresa y realizan actividades que, o bien guardan relación con su cometido, o bien tienen unos destinatarios que interactúan habitualmente con la empresa, con los que hay implicación y diálogo (ver tabla 1).

Garriga y Melé (2004) clasifican los diferentes enfoques y teorías sobre RSC en cuatro grupos: 1) teorías instrumentales, en las que la empresa se concibe como un instrumento de creación de riqueza; 2) teorías políticas, que se refieren al poder de las empresas en la sociedad; 3) teorías integradoras, que ven en la empresa un agente que satisface las demandas sociales; y 4) teorías éticas, que centran su atención en las responsabilidades éticas de la empresa.

Interesante es también la aportación del Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa², que no habla de enfoques, sino que va más allá al defender que “la responsabilidad social corporativa es una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambientales y sobre la sociedad en general” (Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa, s. f.). Por lo tanto, el Observatorio llega más lejos, pues no ve la responsabilidad social como un “plus”, un “extra” que hace más humana a la empresa, sino que la contempla como un modo de actuación integral que se hace presente en todas las actuaciones de la empresa.

Se debe insistir en la *voluntariedad* de las acciones socialmente responsables, puesto que ese carácter voluntario es lo que las diferencia de otro tipo de acciones que la empresa lleva a cabo para cumplir con la legislación reguladora de su actividad. Así, siguiendo la doctrina en la materia, cuando la empresa realiza acciones en cumplimiento de la ley no se puede considerar que está asumiendo una responsabilidad social. Se habla de responsabilidad social corporativa cuando la empresa, por iniciativa propia y con carácter voluntario, decide emprender una acción sin estar obligada por ley a hacerlo.

Tabla 1. RSC. El enfoque tradicional frente al enfoque estratégico

<i>Enfoque tradicional</i>	<i>Enfoque estratégico</i>
<ul style="list-style-type: none"> • La actitud de la empresa es reactiva. • Acciones puntuales. • RSC no integrada en la estrategia de la empresa. • Los destinatarios de las acciones socialmente responsables no están necesariamente relacionados con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La actitud de la empresa es proactiva. • Acciones programadas (no puntuales). • RSC integrada en la estrategia de la empresa. • Los destinatarios de las acciones socialmente responsables suelen relacionarse con la empresa o su actividad.

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Responsabilidad social corporativa: ¿realidad o postureo?

Como se indicó antes, las acciones socialmente responsables inciden en la imagen de la empresa y, por lo tanto, pueden influir en los resultados contables. “Las organizaciones socialmente responsables pueden alcanzar un mayor desempeño financiero, fruto del reconocimiento de su actividad por parte de los clientes y, en general, de los grupos de interés” (Moneva, 2008, citado por Martos, 2011, p. 172). Por ello, la responsabilidad social corporativa no se improvisa, sino que se convierte en un aspecto analizado y planificado a conciencia.

Diversos estudios (Maignan y Ferrel, 2004; Siano, Vollero, Conte y Amabile, 2017) señalan la importancia de integrar la RSC en la estrategia global de la empresa y remarcan el rol de las partes interesadas en la actividad empresarial (*stakeholders*, como clientes, empleados, población residente en el lugar donde la corporación trabaja, etc.), en la consecución de beneficios a medio y largo plazo. Si bien los acercamientos a esta cuestión han sido principalmente teóricos, ofrecen resultados modestos en cuanto a la cuantificación de los resultados financieros.

² <http://observatoriorsc.org/>

Como se infiere del estudio de experiencias reales que se muestra a continuación, no todas las empresas abordan de la misma manera la cuestión de la responsabilidad social. Mientras que unas realizan y publicitan acciones puntuales —como la recogida de fondos, las donaciones excepcionales o el apoyo a campañas promovidas por otros agentes—, otras empresas se comprometen a medio y largo plazo con iniciativas propias que favorecen a sus principales grupos de interés, generando sinergias. Quienes operan desde esta última perspectiva conciben la responsabilidad social corporativa no como mera filantropía, sino como una “inversión” que acabará revirtiendo en la empresa. Así, y por citar algunos ejemplos, NH contribuye con aportaciones económicas al mantenimiento del patrimonio cultural de las ciudades en donde se ubican sus hoteles, lo que en parte supone cuidar su propio negocio, pues no hay que olvidar que esta cadena hotelera, formada por hoteles urbanos principalmente, ofrece alojamiento a quienes visitan esas ciudades precisamente para disfrutar de su monumentos y lugares de interés cultural. Algo parecido ocurre con Sol Meliá, que con su política de gestión de recursos humanos está favoreciendo la conciliación de la vida familiar y laboral, lo que sin duda facilita las relaciones con sus empleados y reduce la rotación del personal, con los consiguientes beneficios que ello supone para la empresa (mejora de la productividad, reducción de costes en formación de nuevo personal, mejora de la calidad del servicio, etc.).

Por lo tanto, y respondiendo a la pregunta que abría este apartado, es posible encontrar todo tipo de ejemplos en el mercado, desde empresas que enseñan puntualmente su cara más solidaria, hasta empresas que, conscientes de ser parte de un sistema complejo con el que interactúan, compuesto por múltiples agentes de interés (clientes, empleados, inversores, empresas competidoras, empresas colaboradoras, agentes públicos,

asociaciones, etc.), analizan las necesidades de aquellos agentes que resultan más significativos para el desempeño de su actividad y tratan de orientar sus acciones socialmente responsables a satisfacerlas, de manera que la propia empresa se acabe beneficiando de sus propias acciones altruistas. De hecho, si se analizan las acciones sociales concretas que realizan estas empresas, se observa que se trata de actuaciones que incentivan todo aquello que pueda añadir valor al negocio y eliminan los obstáculos que podrían mermar el desarrollo de la actividad empresarial (formación de empleados, contribución a la calidad ambiental y del paisaje, protección del patrimonio cultural).

1.3 ¿Es la RSC rentable para las empresas?

No se ha estudiado suficientemente esta cuestión, así que no es posible ofrecer una respuesta contundente al respecto. Diversos autores (De la Cuesta, 2004; Moneva, 2008; Nicolau, 2008) afirman que no existe una traducción exacta entre la realización de acciones socialmente responsables y la mejora de la cuenta de resultados de la empresa, si bien los estudios citados coinciden en que la implicación social de la empresa en el entorno en que opera y la integración de buenas prácticas en sus protocolos de actuación favorecen la rentabilidad, la consolidación de la imagen de la empresa y la creación de una red de apoyo a la actividad empresarial. Preston y O’Bannon (1997) ofrecen hipótesis sobre la secuencia causal existente entre la RSC y el resultado financiero que gozan de una amplia aceptación en la literatura especializada. Los autores señalan la existencia de una relación sinérgica e interdependiente entre RSC y rentabilidad; defienden que la relación suele ser positiva, de tal manera que, a mayor implicación en la RSC, mejores resultados financieros, aunque también apuntan la hipótesis del “oportunismo de los directivos”, según la cual, a niveles más altos

de resultado financiero, niveles más bajos de RSC, siendo más marcada esa relación negativa en aquellas organizaciones más centradas en los beneficios a corto plazo.

Pese a lo anterior, y aunque no se pueda conocer de forma exacta la repercusión económica que conlleva la asunción de una cierta responsabilidad social corporativa, sí que es posible señalar algunos de los beneficios que traen consigo las acciones sociales. Navarro (2008) identifica los siguientes:

Tabla 2. Beneficios de la responsabilidad social corporativa

<i>En cuanto a los empleados</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa se anticipa a sus demandas. • Reduce el riesgo de demandas, litigios y sanciones. • Facilita la aparición de soluciones económicamente eficientes (que, en ocasiones, resultan más eficaces que las establecidas en reglamentos fijos). • Facilita el diálogo con la plantilla. • Incrementa la moral, la confianza y la cohesión de la plantilla. • Refuerza la filosofía de empresa. • Incrementa la productividad.
<i>En cuanto a los clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalece la lealtad y la fidelización del cliente. • Reduce el riesgo de publicidad negativa y de deterioro de la imagen pública. • Mejora la reputación y la imagen de marca de la empresa. • Facilita el diálogo con los consumidores. • Mejora la adaptación de productos y servicios. • Mejora las relaciones con los clientes.
<i>En cuanto a los inversores</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Atrae a una “nueva especie” de inversores. • Permite la inclusión de ciertas medidas en los índices de inversiones socialmente responsables.
<i>En cuanto a los proveedores</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Induce a una mejor supervisión de la cadena de proveedores, seleccionando solo a aquellos socialmente responsables.

Fuente: Elaboración propia a partir de Navarro (2008, pp. 196-197).

1.4 La responsabilidad social en el sector turístico

Todo lo indicado cobra especial importancia en el sector turístico, pues no se debe perder de vista que el turista acude a un destino en el que disfrutará un conjunto de servicios (alojamiento, restauración, servicios de información turística, transporte, etc.) que constituyen una experiencia global. Por lo tanto, el turista no se relaciona con las empresas turísticas como lo hace con otras empresas. No se trata de una relación “cliente-empresa” como en otros sectores de actividad, sino de una relación “cliente-destino”, lo que obliga a adoptar una visión sistémica del proceso productivo. Las empresas deben coordinarse y los distintos servicios deben conectarse para lograr una experiencia satisfactoria para el turista, por lo que lo recomendable sería asumir la responsabilidad social corporativa también desde esa visión sistémica y dirigir las acciones socialmente responsables hacia la creación de valor en el destino.

Por otra parte, las actividades turísticas implican operar en escenarios complejos donde están presentes elementos naturales (flora, fauna, elementos paisajísticos no renovables) y elementos integrantes del patrimonio cultural; ello requiere una gestión responsable. Argandoña (2010) enfatiza en la necesidad de valorar los diversos efectos que producen las actividades productivas, que no son solo económicos, sino también culturales, sociales, medioambientales y éticos. La actividad turística y los desastres medioambientales y culturales que ha provocado su mala gestión son ejemplo de ello. En este contexto, la RSC, que implica la realización de acciones voluntarias con incidencia en el entorno, podría favorecer la gestión turística sostenible, la creación de valor en el destino y el establecimiento de unas relaciones pacíficas entre los diversos agentes interesados en la actividad turística.

Existen pocos estudios propiamente científicos sobre RSC y turismo. Peña, Guevara y Fraiz (2016), tras el análisis y la revisión de la literatura científica relativa a la RSC en el sector hotelero durante el periodo 2004-2014, concluyen que la producción científica sobre esta materia sigue siendo escasa y centrada en pocos aspectos concretos. Por su parte, Peña y Serra (2013), en un estudio de caso también referido al sector hotelero, arrojan resultados positivos e identifican una actitud empresarial más proactiva que reactiva, caracterizada por la aplicación de un tipo de responsabilidad social táctica.

2. Metodología

El estudio que se presenta a continuación consistió en el análisis de varias experiencias reales que muestran diversos modos de entender la responsabilidad social corporativa por parte de empresas del sector turístico. El estudio exploratorio se basó en un *estudio de casos*, puesto que parece la técnica de investigación idónea para aproximarse a la realidad de la empresa y conocer prácticas reales de responsabilidad social (Martínez, Pérez y Rodríguez, 2012). Se consideró el método idóneo porque consiste en la investigación empírica de un fenómeno contemporáneo en su contexto real (Yin, 1989). La técnica del estudio de casos ofrece ventajas significativas (Vázquez, 2005, p. 33, citando a Kemmis, 1980), a saber:

- Es eficaz como forma de acercamiento a la realidad.
- Permite su identificación, reconocimiento y comprensión.
- Opera [por medio] de la descomposición y [el] análisis de la realidad en sus variables más significativas.
- Constituye un método apropiado para el estudio de los fenómenos complejos,

caracterizados por la interacción entre sus variables.

Se creyó oportuno analizar las acciones socialmente responsables de varias empresas del sector turístico dedicadas a diferentes actividades (transporte, alojamiento, restauración) porque ello permitiría ofrecer una aproximación sobre cómo se está trabajando en materia de responsabilidad social en este sector, que comprende diversas actividades empresariales. Las organizaciones seleccionadas fueron Renfe, Iberia y la cadena hotelera NH Hoteles. Se trata de empresas singulares y con una amplia trayectoria, que han apostado por la RSC, lo que lleva a preguntarse por qué y qué beneficios han logrado con ello. Además, son empresas que ocupan una posición de liderazgo en el mercado del que forman parte, por lo que resulta aconsejable aprender de ellas y estudiar sus políticas empresariales.

En cuanto a las *fuentes de información* consultadas para la realización del estudio de casos, se analizaron las memorias de responsabilidad social corporativa y los informes de seguimiento respectivos de las empresas seleccionadas.

Tabla 3. Aspectos clave del análisis de experiencias

<i>Objetivo</i>	Conocer cómo están abordando la cuestión de la responsabilidad social corporativa algunas de las empresas más relevantes del sector turístico en España.
<i>Técnica de investigación utilizada</i>	Estudio de casos
<i>Fuentes de información</i>	Memorias de responsabilidad social corporativa e informes de seguimiento respectivos.
<i>Empresas seleccionadas</i>	Renfe, Iberia y NH Hoteles.

Fuente: Elaboración propia.

3. Resultados

3.1 Renfe

Renfe³ se dedica a la prestación de servicios para viajeros y mercancías. Según su propia memoria de responsabilidad social, “la visión de Renfe es ser el operador de referencia en términos de calidad y eficiencia del servicio” (Renfe, 2015, p. 9). Renfe apuesta por una serie de valores en relación con la sociedad, entre los que se encuentran el compromiso con las comunidades en las que opera, el respeto al medio ambiente, el compromiso social y ético, así como la transparencia y el buen gobierno corporativo.

A diferencia de otras empresas, Renfe ofrece datos relativos a sus resultados económicos en su página web, además de información sobre las dimensiones social y medioambiental. Así, es posible conocer que en el ejercicio de 2014 –el último al que se refieren los datos proporcionados–, el resultado bruto de la explotación fue de 213,8 millones de euros (algo menos que en el año precedente), con un total de ingresos de 2.969 millones de euros. En 2014, Renfe transportó a 465 millones de viajeros. Estos son buenos resultados para una empresa que cada vez compite más abiertamente contra el transporte aéreo gracias a sus líneas de alta velocidad.

3.1.1 Los trabajadores de Renfe

Pero Renfe también proporciona indicadores relativos a aspectos sociales. La empresa cuenta con 14.319 empleados, de los que solo 1.470 son mujeres. Otro dato relacionado con el género y que resulta significativo es el de la antigüedad media de los empleados, que se sitúa en 30 años en el caso de los hombres y 23 años para las mujeres. Por consiguiente, en materia de igualdad, Renfe presenta

algunas disparidades dignas de ser tenidas en cuenta por sus directivos. Renfe destaca en su memoria de responsabilidad social la existencia de un 18,75 % de mujeres en su Consejo de Administración.

En lo que sí sobresale Renfe es en la formación de sus trabajadores, a la que dedicó en el último año 6,3 millones de euros y 386.740 horas (de las que 21.808 se destinaron a la prevención de riesgos laborales). Renfe presta especial atención a la formación continua por las siguientes razones:

- Contribuye de forma transversal a la consecución de los objetivos estratégicos.
- Fomenta la motivación, favoreciendo el buen clima laboral, la comunicación interna y mejorando el grado de implicación de las personas en los proyectos estratégicos.
- Garantiza la operatividad de la empresa.
- Mejora la capacidad profesional, individual y organizacional, incrementando la empleabilidad y asegurando la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores/as. (Renfe, 2015, p. 76).

3.1.2 Renfe y el medio ambiente

En lo que se refiere al medio ambiente, Renfe señala que en los últimos años ha “reducido su huella de carbono un 58 %, hasta dejarla en 19,6 gr [de] CO₂ por unidad transportada” (Renfe, 2015, p. 30). Además, “el 40,1 % de [sus] trenes utiliza energías renovables” (Renfe, 2015, p. 30), con un impacto mínimo en la biodiversidad. La política ambiental de Renfe se basa en tres pilares:

- La plena adecuación ambiental de la operación ferroviaria [...]

³ <http://www.renfe.com/docs/renfe-informe-rse-2014-accesible.pdf>

- La puesta en valor de los activos ambientales tangibles e intangibles [...]
- La gestión adecuada de los aspectos ambientales ligados a la interrelación entre infraestructura y operación. (Renfe, 2015, p. 104).

Por ello, Renfe se compromete a:

- Establecer públicamente, y por escrito, sus compromisos ambientales.
- Asumir compromisos ambientales de carácter voluntario, más allá incluso del escrupuloso cumplimiento de la normativa ambiental vigente por parte de Renfe.
- Desarrollar los instrumentos de gestión más adecuados para reducir, e incluso eliminar, dichos impactos ambientales mediante la dotación adecuada de los medios y procedimientos internos necesarios.
- Establecer cauces adecuados para la participación de las partes interesadas en la gestión ambiental de Renfe.
- Comprobar la eficacia de su gestión ambiental mediante el control de su implementación y cumplimiento, y mediante su actualización y adaptación permanente a las demandas de la sociedad. (Renfe, 2015, p. 104).

3.1.3 Otras acciones

Renfe ofrece ayudas económicas directas al cliente final, como la tarjeta dorada para las personas de edad avanzada y los descuentos para jóvenes y familias numerosas, quizás los ejemplos más elocuentes de la responsabilidad social de esta organización. Se trata de facilitar el disfrute del servicio a aquellos colectivos especialmente sensibles al precio del billete.

Renfe ve en la calidad la vía para consolidar la demanda de sus servicios, por ello ha implantado mejoras que le han hecho merecer la certificación de las normas ISO 9001 y 14.000. En los últimos años, ha prestado especial atención a usuarios con necesidades especiales. En primer lugar, cabe destacar el servicio *Atendo Renfe*, que facilita el transporte de personas con movilidad reducida; Renfe se ha dotado de los instrumentos necesarios para ofrecer a sus usuarios con discapacidad un acceso cómodo y seguro a trenes y estaciones. En 2014, Renfe prestó un total de 625.360 asistencias de este tipo, lo que supone un incremento del 8,67 % con respecto al año anterior. Por otra parte, cabe mencionar la elaboración de menús que responden a la variedad de situaciones que hay en la sociedad actual, en la que es posible encontrarse con celíacos, diabéticos, veganos, lactoovovegetarianos o personas que requieren una dieta baja en sal, eliminar de la dieta algún alimento por motivos ideológicos o religiosos, o que presentan diversas intolerancias alimenticias; así, Renfe responde a uno de los principales reclamos de quienes deben seguir una dieta especial a la hora de viajar.

Ya que a lo largo de estas páginas se ha insistido en el matiz de la voluntariedad de las acciones sociales, cabe indicar que Renfe ha asumido voluntariamente un compromiso con la puntualidad de sus trenes, muy superior al que se le exige por ley. De hecho, en las líneas de alta velocidad, Renfe prevé la devolución incluso del 100 % del coste del billete en casos de retrasos superiores a 30 minutos y de hasta el 50 % en los casos de retrasos superiores a 15 minutos.

Además de las acciones sociales citadas, que Renfe realiza habitualmente, la empresa también participa en otros proyectos solidarios. Renfe colabora con “Centros Especiales de Empleo mediante la Fundación Jardines de España, entidad dedicada a la integración

social de discapacitados psíquicos” (Renfe, 2015, p. 95). Por otra parte:

Renfe ofrece a sus clientes la oportunidad de colaborar con las organizaciones Aldeas Infantiles SOS, la Federación Española de Padres de Niños con Cáncer y Nuevo Futuro [por medio] de la *Tarjeta Tiempo*, donando sus europuntos. Gracias a esta iniciativa, en 2014 se recaudaron 9.638 euros. (Renfe, 2015, p. 95).

Renfe se ha comprometido también con la lucha contra la violencia de género. Desde 2012 forma parte de la Red de Empresas por una Sociedad Libre de Violencia de Género, y desde entonces ha formalizado 1.426 contratos a mujeres afectadas por este problema social. Además, ha realizado acciones de comunicación en la materia entre sus empleados y ha proyectado las campañas contra este tipo de violencia en sus trenes, contribuyendo así a su divulgación. En la misma línea, Renfe ha colaborado con otras causas humanitarias publicitando en sus trenes acciones sociales de terceros y animando así a sus viajeros a participar en ellas, como es el caso de “La gran recogida de alimentos”, que tuvo lugar el pasado noviembre por iniciativa de la Federación Española de Bancos de Alimentos, o de la campaña contra el alzhéimer puesta en marcha por la Fundación Reina Sofía.

Renfe tampoco descuida la cultura y la educación, por lo que ha promovido diversos concursos que impulsan la creación artística, como el concurso fotográfico “Atrapando el Movimiento” o su certamen de relatos breves. Además, Renfe fomenta el turismo cultural con iniciativas como el Tren de Cervantes, que “permite conocer la histórica ciudad de Alcalá de Henares desde Madrid”, cuyo trayecto es “amenizado por actores ataviados a la usanza del siglo XVII, lo que introduce al viajero en la temática cervantina”; o el Tren Medieval a Sigüenza, “en el que se dan cita

historia, teatro, gastronomía y artesanía” (Renfe, 2015, p. 99).

Renfe también se compromete con el deporte. No solo ha facilitado el traslado de entidades y clubes deportivos, sino que es patrocinador del Plan Apoyo al Deporte Objetivo Paralímpico; el Plan incluye becas económicas para que los deportistas puedan dedicarse a entrenar y el Programa Alto Rendimiento.

3.2 Iberia

Iberia ofrece servicios de transporte aéreo. Intenta realizar “una labor de colaboración activa en el ámbito social, fomentando el avance de las sociedades en las que desarrolla su actividad” (Iberia, 2015, p. 32). Entre sus valores se encuentran los siguientes:

[...] el enfoque al cliente, la creación de valor, la búsqueda de la excelencia en la gestión, el compromiso social, la importancia de las personas, el liderazgo, el trabajo en equipo, la mejora continua, la adaptación al cambio, la innovación y la protección del medio ambiente. (Iberia, 2015, p. 33).

3.2.1 Los trabajadores de Iberia

Iberia ofrece a sus empleados acceso a becas, premios, nóminas especiales y billetes de avión gratuitos, entre otras prestaciones, para mantener contenta a la plantilla y mejorar la productividad. Cabe destacar que el personal eventual disfruta de todas estas ventajas en igualdad de condiciones con el personal indefinido (con excepción de la participación en fondos sociales, ya que no se realizan aportaciones en nombre del personal eventual).

Por otra parte, Iberia colabora con la asociación ENVERA para la formación y contratación de personas con discapacidad.

Además, se ha creado el *Club Iberia*:

[...] una asociación sin ánimo de lucro que tiene por objetivo organizar actividades lúdicas y deportivas para los empleados de la empresa y sus familiares, fomentando de este modo valores como la familia, la solidaridad o el trabajo en equipo. El presupuesto del Club Iberia procede principalmente de las cuotas de los socios y de una aportación anual de la empresa, que también cede el local para las oficinas del Club y facilita la comunicación interna a todos los empleados a través de la intranet. (Iberia, 2015, p. 91).

Iberia favorece así las relaciones de los empleados y sus familias con la empresa (desempeña una actividad de familiarización) e inculca a la plantilla los principios de la organización. La empresa ofrece a sus empleados una serie de servicios y prestaciones de forma gratuita, y crea vínculos con la empresa y sus valores.

Para Iberia es importante atraer el talento, por eso ofrece becas formativas y prácticas de empresas a personas interesadas en formarse en su sector. Ciertamente, a la empresa le supone un coste financiar estos programas formativos, pero también es cierto que estas acciones le permiten identificar posibles candidatos para ocupar puestos de trabajo en la organización. Así, esta acción social puede acabar revirtiendo en la empresa, pues se convierte en una vía rápida y eficaz de detección del talento.

Y otro aspecto que se debe destacar es que Iberia crea empleo en los entornos en los que opera. La contratación de personal local forma parte de la política de gestión de recursos humanos. En su memoria de responsabilidad social, Iberia se refiere a la diversidad por género de la plantilla, pero se debe señalar que, analizando los datos que arroja la memoria sobre la segregación por sexos en la empresa, se observa que solo el 18 % de los puestos directivos están ocupados

por mujeres, frente al 82 % de los puestos ocupados por hombres.

En pro de la paridad, y con el objetivo de favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral, Iberia presta especial atención a la adaptación del puesto de trabajo en caso de embarazo, parto reciente o lactancia, y facilita la reducción de la jornada laboral de los empleados que la solicitan.

3.2.2 Iberia y el medio ambiente

Iberia⁴, en su último ejercicio, ha reducido un 13,4 % el consumo de agua. También ha reducido el consumo de papel, pero solo un 1 %.

Iberia no opera en terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos ni en áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad. Por otro lado, colabora estrechamente en la protección de especies en peligro de extinción, no aceptando en sus vuelos el transporte de ninguna de estas especies. Del mismo modo, colabora con distintas instituciones que promueven la protección y conservación de especies en peligro de extinción, a la vez que participa activamente en la devolución de animales sustraídos ilegalmente de sus hábitats naturales. Como ejemplo de ese compromiso, durante 2014, y por quinto año consecutivo, Iberia ha colaborado con el proyecto de la Fundación Migres para la reintroducción de estas especies. (Iberia, 2015, p. 70).

Otro ejemplo se encuentra en su colaboración con la Fundación Águila, fruto de la cual han sido trasladados 14 ejemplares de águilas desde Madrid hasta Nueva York. Así, Iberia, especialista en transporte, pone su servicio de transporte a disposición de una buena causa.

⁴ <https://grupo.iberia.es/portal/site/WebCorporativa/menu.item.9f6f76b37fbac6bd5c3bd55cf34e51ca>

Por otra parte, Iberia se ha mostrado comprometida con la lucha contra el cambio climático: esta aerolínea está realizando esfuerzos para reducir las emisiones de dióxido de carbono. Durante 2014, Iberia emitió 4.427.798 toneladas de CO₂, calculadas siguiendo la metodología del Protocolo de Kioto, lo que supone un 1,68 % menos que el año anterior. Se trata de una reducción muy modesta, pero se debe destacar el compromiso de Iberia para que su actividad resulte un poco menos contaminante (Iberia, 2015, p. 72).

También en relación con las emisiones de CO₂, Iberia pone a disposición de clientes y empleados lo que ha llamado la “calculadora de CO₂”, que permite conocer la huella de carbono de su viaje. “Adicionalmente, se ofrece la opción de realizar una donación voluntaria para la ayuda en la conservación y gestión sostenible de los espacios naturales ubicados en zonas cercanas a algunos aeropuertos españoles” (Iberia, 2015, p. 81).

3.2.3 Otras acciones

Un aspecto fundamental de la actividad de las aerolíneas que perjudica la calidad de vida de la población general es el ruido. Iberia ha sido pionera en tomar cartas en el asunto para atenuar el impacto del ruido en sus operaciones, con lo que beneficia a usuarios y a no usuarios. Con el fin de reducir la contaminación acústica:

[La empresa] efectúa un uso limitado en los aeropuertos de los motores auxiliares, reduce el uso del freno por inversión del empuje (reversa) y sigue las rutas establecidas por el control aéreo de entrada y salida de los aeropuertos. [También] ha introducido nuevos procedimientos de aterrizaje para la flota de corto y largo radio. (Iberia, 2015, p. 76).

Otra importante innovación de Iberia es su apuesta por la investigación, el desarrollo y

la innovación; concretamente, fomenta el estudio del biocombustible.

Iberia participa con AENA (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea) y la empresa AlgaEnergy en un proyecto para la producción de biocombustible a partir de microalgas. Las microalgas se cultivan en una planta de experimentación tecnológica instalada junto al aeropuerto de Madrid-Barajas. El centro investiga, experimenta y encuentra la manera de mejorar las tecnologías de captura de dióxido de carbono y el cultivo de microalgas, que se utiliza para producir biomasa, de la que a continuación se obtienen biocombustibles. La planta puede producir entre tres y cuatro toneladas de biomasa al año. Una hectárea de algas captura la misma cantidad de dióxido de carbono que 33.000 árboles en 22 hectáreas. (Iberia, 2015, p. 83).

3.3 NH Hoteles

NH Hoteles es posiblemente la cadena de hoteles urbanos por excelencia. Se trata de una cadena hotelera de gran proyección internacional. Cuenta con 378 hoteles presentes en 30 países y atiende a 16 millones de clientes.

En su memoria de responsabilidad social corporativa, NH⁵ se presenta como una empresa moderna que promueve el desarrollo sostenible en los países donde opera. Ofrece datos relevantes: participa en 508 proyectos sociales; el 42,9 % de los puestos directivos están ocupados por mujeres; cuenta con 127 hoteles con certificación ambiental; y el 85,76 % de sus hoteles desarrollan su actividad con fuentes de energía verde (NH Hotel Group, 2016, p. 13).

En el año 2014, NH Hoteles implantó un nuevo modo de gestionar su responsabilidad

⁵ <http://corporate.nh-hoteles.es/es/responsabilidad-corporativa-y-sostenibilidad/memoria-de-RSC>

social corporativa. Ahora, NH se basa en estos cuatros elementos:

1. Reglamento interno de conducta: Establece los estándares mínimos [que se deben] respetar en relación [con] la compraventa de valores, información privilegiada y confidencial, y su tratamiento.
2. Procedimiento de conflictos de interés: Desarrolla las reglas [por] seguir en aquellas situaciones en las que entren en conflicto el interés de la Sociedad o de cualquiera de las sociedades integradas en el Grupo y el interés personal directo o indirecto de los consejeros o de las personas sometidas a reglas de conflictos de interés.
3. Código de conducta: Tiene como objetivo determinar los valores principales y normas que deben regir el comportamiento y la actuación de cada uno de los empleados y directivos del Grupo, así como de los miembros de los órganos de administración de las sociedades que lo integran.
4. Modelo de prevención de riesgos penales: Describe los principios de gestión y prevención de delitos en NH Hoteles y define la estructura y [el] funcionamiento de los órganos de control y supervisión establecidos en la sociedad, sistematizando los controles existentes con la finalidad de prevenir y mitigar el riesgo de la comisión de delitos en las distintas áreas de la compañía. (NH Hotel Group, 2016, p. 16).

3.3.1 Los trabajadores de NH Hoteles

La plantilla de NH es diversa, está formada por más de 21.000 empleados de 139 nacionalidades distintas. La inversión en capacitación del personal y la atención a la

diversidad de su plantilla parecen ser dos de las claves del éxito de NH, pues ha logrado establecerse en ciudades muy diferentes, respetando las particularidades de cada lugar, y a la vez imprimir su sello en cada uno de sus establecimientos. Según sus informes, el 100 % de sus empleados está cubierto por convenio colectivo.

Por otra parte, los sistemas de formación y evaluación del personal han evolucionado mucho en los últimos años en NH. Actualmente, cada empleado puede acceder a través de Internet a recursos formativos financiados por la empresa, y desde recientes fechas, la formación continua es clave de cara a la promoción profesional en la empresa, porque se valora para poder acceder a determinados puestos de trabajo. Por ende, NH capacita a sus empleados, mejora su empleabilidad y aumenta la transparencia en sus procesos selectivos.

[En] la estrategia de acción social, se desarrollan programas internacionales de formación, prácticas laborales y empleo para jóvenes en riesgo de exclusión y discapacitados en los hoteles de todas las unidades de negocio. En 2015, 1.202 alumnos desarrollaron competencias técnicas y personales gracias a la implicación directa de los empleados de los hoteles que, [por medio] del acompañamiento y [la] orientación, realizan una valiosa labor de voluntariado y tutorías con los jóvenes. (NH Hotel Group, 2016, p. 54).

Cabe señalar también que NH ha posibilitado el acceso de las mujeres a los puestos directivos, siendo 856 las mujeres directivas de la cadena hotelera en la actualidad, lo que supone aproximadamente el 42,9 % de los puestos directivos de la empresa.

3.3.2 NH y el medio ambiente

Uno de los contenidos destacados de su memoria de responsabilidad social corporativa

es la visión que ofrece NH de qué es un hotel sostenible, que según la empresa es un hotel con las siguientes características:

- Reporta mensualmente datos de consumo de agua, energía y huella de carbono.
- [Es] auditado por una empresa externa para verificar el cumplimiento de los estándares de sostenibilidad de NH Hoteles.
- Cuenta con una certificación externa (ISO, *Green Key*, *Greenleader*).
- Tiene un programa de lavandería verde para sábanas y toallas.
- Cuenta con un programa de reciclaje.
- El papel proviene de fuentes sostenibles.
- Más del 75 % de [la] iluminación [es] LED. (NH Hotel Group, 2016, p. 49).

La empresa ya opera desde esta perspectiva en la mayoría de sus establecimientos. De hecho, “desde 2007 hasta la fecha, la huella de carbono de NH se ha reducido un 72 %, el consumo de energía un 29 % y el consumo de agua un 31 %” (NH Hotel Group, 2016, p. 46).

NH ha instaurado la protección del medio ambiente en el propio proceso de diseño de sus establecimientos. También cuida el bajo impacto medioambiental de los *amenities* y materiales.

No se puede perder de vista que los hoteles, además del alojamiento, ofrecen el servicio de restauración, y NH, siguiendo en su línea de conservación del medio ambiente y promoción de las particularidades locales, brinda a sus clientes opciones de alimentación saludable, alimentos orgánicos y una oferta de productos locales, apoyando así la economía

local y la cultura de los destinos donde está presente. Por lo tanto, existe, por una parte, una promoción de la salud y de un estilo de vida saludable y, por otra, un apoyo a la actividad económica del resto de las empresas que operan en el mismo entorno local.

NH no solo trabaja con turistas, también con empresas, acogiendo eventos profesionales y reuniones. Recientemente ha puesto en marcha una iniciativa innovadora, los *eco-friendly meetings*, que permiten al cliente “organizar reuniones neutras en emisiones, compensando este impacto mediante el apoyo a proyectos de desarrollo sostenible y cambio climático” (NH Hotel Group, 2016, p. 49).

Otras actuaciones en materia medioambiental han sido el proyecto “Tu mirada cambia el mundo”, con el objetivo de reducir los plásticos; o la “Hora del Planeta”, una iniciativa a la que NH se sumó apagando las luces de sus fachadas durante una hora, al igual que hicieron otras empresas y ciudadanos de todo el mundo. Además, NH forma parte del “Grupo Español de Crecimiento Verde”, una plataforma pública-privada para avanzar conjuntamente en la lucha contra el cambio climático y hacia una economía baja en carbono. Por otra parte, NH patrocina los premios “Lujo Sostenible”.

Pero NH, consciente de que aún queda mucho por hacer para lograr una gestión hotelera sostenible, “colabora en diversos proyectos con universidades e institutos tecnológicos para promover la innovación, el emprendimiento y la educación en el campo de la energía sostenible” (NH Hotel Group, 2016, p. 49).

3.3.3 Otras acciones

NH creó hace 12 años el programa “Hoteles con Corazón”, para “ayudar a fundaciones y organizaciones no gubernamentales a cubrir

sus necesidades de alojamiento”. La empresa ha consolidado este compromiso

[...] mediante acuerdos con hospitales y fundaciones en varios países para apoyar a niños con enfermedades graves y a sus familias de recursos limitados cuando necesitan alojarse fuera de sus ciudades. Además, [por medio] de la tarifa ONG, la Compañía ofrece descuentos de hasta el 30 % sobre la mejor tarifa disponible a aquellas entidades evaluadas y aprobadas previamente por el Departamento de Responsabilidad Corporativa. El Programa, que desde sus inicios ha donado más de 22.000 noches de hotel, fue reconocido en la pasada edición de los Premios Internacionales de Hotelería y Turismo (*Worldwide Hospitality Awards*)

como la “mejor iniciativa de responsabilidad corporativa” a nivel mundial. (NH Hotel Group, 2016, p. 52).

Otra iniciativa digna de mención es donar el mobiliario de los hoteles reformados.

[NH] ha elaborado un protocolo para coordinar la donación del mobiliario retirado, *amenities* y productos de menaje a fundaciones y organizaciones no gubernamentales, instituciones sociales y personas sin recursos. Solo en España, durante 2015 se han donado 322 televisores, 304 colchones y canapés, 400 almohadas, 160 sillas, 390 mantas, el mobiliario completo de 164 habitaciones y más de 1.000 productos de higiene personal. (NH Hotel Group, 2016, p. 54).

Tabla 4. Cuadro de resumen de las acciones de RSC de las empresas analizadas

	RENFE	IBERIA	NH HOTELES
RSC dirigida a trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> Fomento de la estabilidad en el empleo Formación 	<ul style="list-style-type: none"> Formación Becas para estudios Fomento de la paridad Contratación de discapacitados Fomento del deporte y del ocio 	<ul style="list-style-type: none"> Formación continua Fomento de presencia femenina en puestos directivos
RSC dirigida al medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Puesta en valor de entornos naturales Reducción de impactos ambientales Instrumentos de evaluación y gestión de impactos 	<ul style="list-style-type: none"> No opera en entornos protegidos Donaciones a ONG especializadas Reducción de dióxido de carbono 	<ul style="list-style-type: none"> Política de hoteles sostenibles Reciclaje Ahorro de agua Apuesta por LED para ahorro de energía
Otras acciones	<ul style="list-style-type: none"> Ayudas y descuentos para colectivos sensibles Atención a la discapacidad Dietas especiales Fomento de la cultura Fomento del deporte 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de contaminación acústica Financiación de I+D+i 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa “Hoteles con Corazón” Donaciones económicas Donaciones de mobiliario y utensilios

Fuente: Elaboración propia.

4. Conclusiones y discusión

El análisis de experiencias reales realizado ha permitido conocer cómo abordan la gestión de la responsabilidad social corporativa distintas empresas turísticas e ilustrar muchos de los planteamientos recogidos en apartados anteriores.

Desde la literatura científica, se hace referencia al carácter voluntario de las acciones socialmente responsables, nota característica de la responsabilidad social corporativa. Por esta razón, pese a que algunas de las memorias de responsabilidad social consultadas inducen a la confusión y tienden a mezclar acciones voluntarias y acciones realizadas en cumplimiento de la ley, este artículo se ha centrado en las primeras, que son las que propiamente constituyen el objeto de estudio de este escrito.

En las empresas analizadas, se observa cierta tendencia a adoptar un enfoque estratégico al abordar la gestión de la responsabilidad social empresarial. Es común que las acciones socialmente responsables se planifiquen y se integren en la estrategia de la empresa, sin perjuicio de la colaboración que la empresa pueda prestar a diversas causas humanitarias puntualmente. Por lo tanto, se adopta un enfoque estratégico sin descartar la realización de acciones no programadas de forma expresa cuando las circunstancias las hagan aconsejables. Si la literatura científica mostraba dos enfoques bien diferenciados (enfoque tradicional frente a enfoque estratégico), en la realidad empresarial es difícil encontrar “planteamientos puros” en uno u otro sentido, siendo más común que la misma empresa aglutine aspectos de uno y otro enfoque.

En las primeras páginas de este artículo se formulaban dos preguntas:

1. ¿Es la RSC realidad o *postureo*?
2. ¿Es la RSC rentable para las empresas?

El análisis de experiencias realizado no es suficiente para poder contestar a dos preguntas tan complejas, pero sí arroja luz al respecto. En relación con la primera cuestión, se puede afirmar que las tres empresas analizadas han llevado a cabo una fuerte apuesta por la integración de los intereses de los agentes que interfieren más directamente en su negocio en su estrategia empresarial, centrando su atención en especial en los clientes (la parte clave de la relación comercial), los empleados (el motor de la empresa) y el medio ambiente (del que la empresa se sirve). Las empresas son conscientes de que una imagen de organización sostenible, eficiente en el uso de los recursos naturales y atenta a las necesidades sociales puede incidir de manera positiva en su posicionamiento con respecto a la competencia, por lo que apuntan al altruismo y se encargan de publicitarlo.

Del estudio de casos se destaca que todas las empresas analizadas dedican recursos a acciones socialmente responsables dirigidas a los empleados. No se puede obviar que, si bien los recursos humanos son el motor de cualquier empresa, ello cobra especial significación en el sector turístico, en el cual el contacto con el cliente final es mucho más directo que en otros sectores de actividad. El trabajador es el rostro de la empresa para el cliente, por lo que toda acción orientada a aumentar el bienestar del empleado redunda en los resultados económicos de la empresa. La empresa, por consiguiente, se cuida a sí misma cuando cuida al trabajador. En cuanto a la segunda pregunta que se planteaba, si bien no existe como tal una traducción directa entre RSC y rentabilidad, determinadas acciones sociales dirigidas al núcleo duro de la empresa (sus trabajadores) sí que protegen esa rentabilidad.

Otro aspecto del estudio de casos que requiere mención es la atención al medio ambiente, especialmente por parte de empresas que, por su propia actividad, resultan contami-

nantes. La reducción de sus emisiones de dióxido de carbono, el ahorro de agua y energía o la limitación de la contaminación acústica son aspectos que la sociedad en general agradece. Existe cierto *postureo* tras algunas de las afirmaciones de las empresas en sus memorias de responsabilidad social en relación con el medio ambiente, pues la sociedad altamente informada en la que ejercen su actividad sabe que la producción de ciertos servicios implica un desgaste medioambiental, pero se debe reconocer el esfuerzo por limitar el impacto ecológico de su proceso productivo.

Que algunas empresas empiecen a prestar atención a los aspectos medioambientales facilita que cada vez se avance más en esta materia, pues en el sector turístico es habitual que las innovaciones de unas empresas acaben siendo asumidas también por otras organizaciones de la competencia (aunque solo sea para no ofrecer al consumidor una imagen “menos sostenible” que la empresa competidora). Así, lo que hoy hacen unos pocos por decisión personal mañana lo tendrá que hacer todo el sector por obligación para evitar agravios comparativos. Por ello, y en relación con la primera pregunta, la hipótesis que se sostiene desde este artículo es que, por la vía del *postureo*, la preservación del medio ambiente terminará siendo una realidad.

Otra fórmula recurrente en las empresas analizadas es la de “ayudar a ayudar”, es lo que ofrecen cuando el cliente hace una reserva de hotel o contrata un billete de avión o tren y le dan la opción de donar un euro a alguna causa humanitaria. Realmente, con esta acción la empresa no destina fondos a la causa en sí, sino que ofrece cierta ayuda logística a la recaudación de fondos. Es una colaboración bastante modesta, que, sin embargo, suele ocupar un lugar destacado en los informes sobre responsabilidad social.

Por otra parte, la apuesta por la cultura de NH o Renfe y la implicación con el deporte –especialmente el deporte paralímpico– de la operadora de transporte ferroviario denotan que las empresas exploran los valores imperantes en la sociedad actual al asumir su responsabilidad social. Además, en el caso concreto de la cultura, no se deben ignorar las sinergias existentes entre la empresa y los prestadores de los servicios culturales, pues muchos desplazamientos y alojamientos en hoteles son propiciados por el consumo cultural. Por lo tanto, las acciones sociales orientadas al fomento de la cultura pueden repercutir de forma positiva en la rentabilidad de las empresas que, de una u otra forma, se benefician de la puesta en marcha de iniciativas culturales.

De todas las acciones socialmente responsables, merecen especial alusión, sin duda, aquellas con las que las empresas ponen sus medios y métodos de trabajo a disposición de quienes los necesitan. Es el caso de la iniciativa “Hoteles con Corazón” de NH o del traslado de águilas en peligro de extinción a cargo de Iberia. Estas iniciativas resultan fáciles de asumir para estas empresas, pues se dedican al alojamiento y al transporte, respectivamente, y su colaboración está directamente relacionada con el objeto de su actividad, sin embargo, suponen una ayuda muy considerable para quienes la reciben. Estas dos iniciativas constituyen extraordinarios ejemplos de cómo gestionar la responsabilidad social corporativa de forma eficaz, realizando una contribución relevante a una problemática a un coste razonable.

Tras todo lo expuesto, se concluye que las empresas pueden realizar diversos tipos de acciones socialmente responsables (acciones en materia laboral, medioambiental, cultural, etc.), que se pueden clasificar en tres categorías, como se indica en la tabla 5:

Tabla 5. Tipos de acciones de RSC

<i>Tipo de acción</i>	<i>Ejemplos</i>
1) Acciones sociales orientadas a actores directamente relacionados con la empresa y su actividad (principalmente clientes y empleados, aunque también accionistas y proveedores).	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones para la conciliación de la vida familiar y laboral de los empleados. • Atención al cliente discapacitado. • Ofrecimiento de dieta especial a clientes con intolerancias alimenticias.
2) Acciones sociales orientadas a actores no directamente relacionados con la empresa ni con su actividad, pero que forman parte de su entorno inmediato.	<ul style="list-style-type: none"> • Donaciones al patrimonio cultural de la ciudad donde se opera. • Ofrecimiento de descuentos por el consumo de varios productos, propios y de otras empresas amigas. • Patrocinio de actividades culturales desarrolladas en el entorno inmediato.
3) Acciones sociales orientadas a actores no directamente relacionados con la empresa ni con su actividad y que no forman parte de su entorno inmediato.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer la donación de un euro para paliar el hambre en otro continente al realizar una reserva. • Donaciones puntuales para salvar una especie en peligro de extinción. • Colaborar con recursos económicos y técnicos ante un desastre natural ocurrido en un entorno no inmediato.

Fuente: Elaboración propia.

Así, se pueden clasificar las acciones socialmente responsables según la “cercanía” e implicación con la actividad de la empresa de los destinatarios de estas. En el análisis de experiencias, se observa que priman las acciones sociales de tipo 1 y de tipo 2, siendo menos frecuentes las de tipo 3, que tienen lugar de manera puntual y no se suelen mantener a largo plazo. Ello guarda relación con lo que apuntaban desde la literatura científica los defensores del enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa, pues las acciones sociales insertas en la estrategia de la empresa suelen dirigirse a actores estrechamente relacionados con ella y cuyo bienestar incide de forma directa en los beneficios de la organización.

Por lo tanto, se concluye que la responsabilidad social corporativa constituye un mecanismo de interacción de la empresa con su entorno, y las acciones socialmente responsables contribuyen a paliar las imperfecciones del sistema productivo.

Referencias bibliográficas

- Ángel, J. L. (2011). *La responsabilidad social corporativa*. Madrid: ESIC.
- Argandoña, A. (2006). Economía de mercado y responsabilidad social de la empresa. *Papeles de Economía Española*, 108, 2-8.
- Argandoña, A. (2010). *La dimensión ética de la crisis financiera* (Documento de Investigación DI-872). Barcelona: IESE Business School, Universidad de Navarra. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0872.pdf>
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Nueva York: Harper.
- Carnegie, A. (1889). Gospel of wealth. *Pall Mall Gazette*. Recuperado de <https://www.carnegie.org/publications/the-gospel-of-wealth/>
- Comisión Europea. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión Europea. Recuperado de <http://observatoriorsc.org/>

libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/

Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas* (Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones). Bruselas: CE. Recuperado de <http://observatoriorsc.org/estrategia-renovada-de-la-ue-para-2011-2014-sobre-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>

Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas. (1987). *Informe Brundtland. Nuestro futuro común*. Oxford: Oxford University Press.

De la Cuesta, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, 2813, 45-58. Recuperado de http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2813_45-58__3878E11FE5EA92486445FF5860C4DF47.pdf

Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.

Iberia. (2015). *Informe de Responsabilidad Corporativa 2014*. Madrid: Iberia. Recuperado de goo.gl/9rY5H1

Maignan, I. y Ferrel, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing. An integrative framework. *Journal of the Academy Marketing Science*, 32(1), 3-19.

Martínez, P., Pérez, A. y Rodríguez, I. (2012). Análisis de la práctica corporativa de la responsabilidad social en el sector turístico: un estudio de casos. *Cuadernos de Turismo*, 30, 145-164. Recuperado de <https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/29324/1/160491-592161-1-SM.pdf>

Martos, M. (2011). La responsabilidad social corporativa en la gestión hotelera. *Turismo y*

Sociedad, XII, 169-184. Recuperado de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/3122/3504>

Moneva, J. M. (2008). ¿Es la responsabilidad social corporativa rentable para la empresa? *Revista de Contabilidad y Dirección*, 7, 55-76. Recuperado de http://www.accid.org/revista/documents/rcd7_castella_55.pdf

Navarro, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.

Nicolau, J. L. (2008). Corporate social responsibility: Worth-creating activities. *Annals of Tourism Research*, 35(4), 990-1006. DOI: 10.1016/j.annals.2008.09.003

NH Hotel Group. (2016). *Informe Anual 2015. Memoria de Responsabilidad Corporativa*. Madrid: NH Hotel Group. Recuperado de http://memorianh.com/2015/es/Responsabilidad-Corporativa/NH-Informe-Anual_2015.pdf

Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa. (s. f.). *Qué es RSC*. Recuperado de <http://observatoriorsc.org/la-RSC-que-es/>

Peña, D., Guevara, A. y Fraiz, J. A. (2016). La investigación de la responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: análisis y revisión de la literatura científica. *Turismo y Sociedad*, XVIII, 137-158. DOI: 10.18601/01207555.n18.08

Peña, D., Serra, A. y Muñoz, R. (2017). Global proposal for a business classification according to corporate social responsibility practices. *Equidad y Desarrollo*, 27, 17-35. DOI: 10.19052/ed.3762

Peña, D. y Serra, A. (2013). La práctica de la responsabilidad social empresarial. Estudio de caso en el sector turístico. *Innovar Journal, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(49), 101-113. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40518>

- Pozo, H. y Tachizawa, T. (2012). Responsabilidade social corporativa e marketing social: um estudo exploratório em empresas para o fortalecimento do turismo na região da baixada santista (São Paulo/BR). *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(3), 357-368. DOI: 10.25145/J.pasos.2012.10.041
- Preston, L. E. y O'Bannon, D. (1997). The corporate social-financial performance relationship. *Business and Society*, 36(4), 419-429. DOI: 10.1177/000765039703600406
- Renfe. (2015). *Informe Anual Responsabilidad Social Empresarial Renfe 2014*. Madrid: Renfe. Recuperado de <http://www.renfe.com/docs/renfe-informe-rse-2014-accesible.pdf>
- Rodríguez, M. (2005). La responsabilidad social empresarial y los consumidores. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Corporativa*, 53, 97-109. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405308>
- Román Onsalo, M. (Coord.). (2009). *Manual de agentes de igualdad*. Sevilla: Diputación de Sevilla.
- Satorras, R. M. (2008). *Responsabilidad social corporativa. La nueva "conciencia" de las empresas y entidades* (1.ª ed.). Barcelona: Bosch.
- Siano, A., Vollero, A., Conte, F. y Amabile, S. (2017). More than words: Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal. *Journal of Business Research*, 71, 27-37. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.11.002
- Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura científica. *Intangible Capital*, 2(14), 338-358. Recuperado de goo.gl/E6SSih
- Vázquez, G. (2005). El estudio de casos como estrategia formativa en la pedagogía laboral. En E. López-Barajas y J. M. Montoya, *El estudio de casos: fundamentos y metodología*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Wojtarowski, A., Silva, E., Piñar, M. Á. y Negrete, J. A. (2016). La responsabilidad social empresarial como pieza clave en la transición hacia el desarrollo sustentable en el sector turístico. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(1), 127-139.
- Yin, R. (1989). *Case of study research. Design and methods*. Londres: Sage Publications.