LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS CON SUS EMPLEADOS.

Realizada por: JOAN SORRIBES SÁNCHEZ.

Año: 2010

Master en Dirección y Planificación del Turismo

Dirigida por: Dra. ESTHER MARTÍNEZ GARCÍA.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.
5.1.4 Tratados del Consejo de Europa ................................................................. 76
5.1.5 Convenios OCDE .................................................................................. 76
5.1.6 Directivas de la Unión Europea ............................................................... 77
5.1.7 Protocolo de Kyoto (Convenio Marco sobre Cambio Climático de la ONU) ........................................................................................................ 77
5.1.8 Normas sobre Empresas Multinacionales de la Organización de las Naciones Unidas .................................................................................... 77
5.2 Estándares de Contenido Voluntario .......................................................... 78
5.2.1 Pacto Mundial (Global Compact) .............................................................. 78
      a) Derechos humanos ............................................................................... 78
      b) Estándares de trabajo ......................................................................... 78
      c) Medioambiente .................................................................................... 79
      d) Anticorrupción ................................................................................... 79
5.2.2 Líneas Directrices para las Empresas Multinacionales de la OCDE .......... 79
5.2.3 Principios Ecuador ................................................................................ 80
5.2.4 Principios para la prevención de la corrupción .................................... 80
5.2.5 Principios CERES ............................................................................... 80
5.2.6 Código Unificado de Buen Gobierno o Código Conthe ......................... 80
5.2.7. Principios Globales Sullivan ................................................................. 81
5.2.8 Los principios de “The Caux Round Table” (CRT) ................................. 81
5.3 Instrumentos voluntarios para orientar la implantación de la RSC .......... 82
5.3.1 Global Reporting Iniciative (GRI) .......................................................... 82
5.3.2 Auditoría Social SA 8000 ....................................................................... 83
5.3.3 AA1000 .................................................................................................. 83
5.3.4 Foretica SGE-21 .................................................................................. 84
5.3.5 PNE 165010 EX de AENOR .................................................................. 84
5.3.6 EFQM’s Business Excellence Model ...................................................... 84
5.3.7. Triple bottom-line .............................................................................. 85
5.3.8 OSHAS 18000 ...................................................................................... 85
5.3.9 Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambiental (EMAS) .... 85
5.3.10 ISO 14000 ............................................................................................ 86
5.3.11 Proyecto ISO 26000 ............................................................................ 86
5.4. Indicadores RSC ..................................................................................... 86
5.4.1 Dow Jones Sustainability Indexes – Sustainable Asset Management (DJSI-SAM) ........................................................................................................ 86
5.4.2 Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCO) ......................... 87
5.5 Marco normativo específico para el sector del Turismo ............................ 87
      5.5.1 Código Ético Mundial para el Turismo (CEMT) ................................. 87
5.5.2 Otras normativas para el turismo ............................................................ 88
5.6 Valoración sobre el Marco normativo ....................................................... 89
6. FASES DE IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DE LA RS EN LA EMPRESA ...... 90
6.1 Fases de la RSC según la Fundación Empresa y Sociedad ................. 90
6.2 Fases de la RSC según Austin, Herrero y Reficco ................................... 92
6.3 Fases de la RSC según Zadeck ................................................................. 92
6.4 Fases de la RSC según AccountAbility .................................................... 93
6.5 La Pirámide Tridimensional de la RSC ...................................................... 93
      6.5.1 La empresa ........................................................................................ 94
      6.5.2 El Hombre ........................................................................................ 95
      6.5.3 El Marco Normativo ....................................................................... 97
      6.5.4 El Medioambiente ......................................................................... 99
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Dimensiones de la Ética Empresarial (Agulló, 2009) ................................................................. 30
Figura 2: Esquema de las clasificaciones de las teorías sobre RSC. Elaboración propia. 50
Figura 3: Modelo organizacional de la Performance Social Elaboración propia. Basado en Carroll (1979) .................................................................................................................. 51
Figura 4: Clasificación de las teorías sobre RSC de Garriga y Melé (2004) ............................................ 58
Figura 5: Teorías Instrumentales. .............................................................................................................. 59
Figura 6: Teorías Integradoras. ................................................................................................................ 62
Figura 7: Teorías Políticas. ....................................................................................................................... 64
Figura 8: Teorías Éticas. ............................................................................................................................ 65
Figura 9: Mapa de las categorías, perspectivas y teorías sobre la responsabilidad social.
   Fuente: Elaboración propia. Basado en Alvarado (2007).................................................................. 68
Figura 10: Teorías Instrumentales. Elaboración propia basado en Alvarado.......................... 70
Figura 11: Teorías Políticas. Elaboración propia basado en Alvarado............................................. 71
Figura 12: Teorías Integradoras. Elaboración propia basado en Alvarado (2007)....................... 72
Figura 14: Fases de la RSC. Fuente: Fundación Empresa y Sociedad.................................................. 91
Figura 15: Pirámide de Carroll. ............................................................................................................... 94
Figura 16: Pirámide de Maslow. ......................................................................................................... 96
Figura 17: Pirámide del Marco Normativo. Fuente: Elaboración propia........................................ 98
Figura 19: Pirámide Tridimensional de la RSC. Fuente: Elaboración propia.......................... 101
Figura 21: Care Stakeholder Relations Model. Elaboración propia................................................. 111
Figura 22: Vertientes de la RSC......................................................................................................... 125
Figura 23: Aspectos sociales valorables en la RSC (Gallego, 2006).................................................. 127
Figura 24: Marco teórico de la Generación R. Basado en la Gen Y de Solnet y Hood (2008)......... 136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nivel preconvencional de Kolhberg (1992) ........................................................................... 31
Tabla 2: Nivel convencional de Kolhberg (1992)................................................................................. 32
Tabla 3: Nivel postconvencional de Kolhberg (1992) ....................................................................... 33
Tabla 4: Niveles y Estadios de la moral-. Fuente: basado en Agulló, Logsdon y Yuthas y Kolhberg. ................................................................................................................................. 34
Tabla 5: Tipos de RSC. Fuente: (Lantos, 2002).................................................................................. 54
Tabla 6: Resumen de perspectivas teóricas usadas en la RSE. Fuente: Alvarado (2007). ......................... 69
ÍNDICE DE ABREVIATURAS

AA: Instituto Social Ethical Accountability
AENOR: Asociación Española de Normalización y Certificación
BBVA: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
BM: Banco Mundial
CE: Comisión Europea
CED: Committee for Economic Development
CETT: Centre d'Estudis Tècnics Turístics
CEMT: Código Ético Mundial para el Turismo
CEP: Council of Economic Priorities
CEPAA: Consejo de la Agencia para la Prioridad Económica
CERES: Coalición de Economías Medioambientalmente Responsables
CFI: Corporación Financiera Internacional
CNN: Cable News Network
CO2: Óxido de Carbono
CRT: The Caux Round Table
CSR: Corporate Social Responsibility
DAFO: análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
DJSI-SAM: Dow Jones Sustainability Indexes-Sustainable Asset Management
EFQM: European Foundation for Quality Management
EMAS: Eco Management and Audit Scheme
EMN: Empresa Multi-Nacional
ESADE: Escuela Superior de Alta Dirección de Empresas
FMI: Fondo Monetario Internacional
G3: Versión de los principios y pautas del GRI que presentó en Ámsterdam en el 2006
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

GCET: Global Code of Ethics for Tourism
GHG: GreenHouse Protocol
GRI: Global Reporting Initiative
GRI-TOI: Global Reporting Initiative – Tour Operators Initiative
IBEX 35: Iberia Index
IDEA: Agencia de innovación y desarrollo de Andalucía
INE: Instituto Nacional de Estadística
ISCT: Integrative Social Contracts Theory
ISO: International Organization for Standardization
MARM: Marketing Approach to Responsive Management
MERCO: Monitor Español de Reputación Corporativa
NH: Nuevos Hoteles
OCDE: Organisation for Economic Co-operation and Development
OIT: Organización Internacional del Trabajo
OMT: Organización Mundial del Turismo
ONG: Organización No Gubernamental
ONU: Organización Naciones Unidas
OHSAS 18000: Occupational Health and Safety Standard
PEST: análisis de factores Político-legales, Económicos, Socio-culturales y Tecnológicos
PICTE: Plan Integral de Calidad del Turismo Español
PNE 165010 EX (AENOR): Estándar de ética y gestión de la responsabilidad social de la empresa
PTA: Parque Tecnológico de Andalucía
PYME’s: Pequeñas y Medianas Empresas
PWC: PriceWaterhouseCoopers
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

RAE: Real Academia de la Lengua Española

RBV: Resource-based View

RS: Responsabilidad Social

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

SA: Social Accountability

SAAS: Social Accountability Accreditation Services

SAI: Social Accountability International

SGE 21: Sistema de Gestión Ética

SI 10000: Social Responsibility and Community Involvement

SST: Seguridad y Salud en el Trabajo

TI: Transparency International

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

TIS: Teoría de la identidad Social

TO: Tour-Operadores

UN: United Nations

UNEP: Programa de Medioambiente de las Naciones Unidas

UNWTO: United Nations World Tourism Organization

WBCSD: World Business Council on Sustainable Development

WCED: World Commission on Environment and Development

WEF: World Economic Forum

WTTC: World Travel and Tourism Council
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.
AGRADECIMIENTOS

Como es habitual en la vida de las personas, muchas de las metas y logros que un individuo puede alcanzar, lo hace de la mano de otros, que de un modo desinteresado se prestan a ayudarle. Sin su inestimable ayuda, jamás se hubieran logrado. Este ha sido mi caso en la elaboración de esta tesis de master. Por ello, es mi deseo comenzar este trabajo dando un agradecimiento especial a la persona que ha hecho posible esta tesis. Esta persona no es otra que mi directora de tesis, la Dra. Esther Martínez García. A ella le estoy agradecido por inspirarme en la elección del tema, por su tiempo y dedicación, por su profesionalidad, por su asesoramiento y por los ánimos que ha infundido en mí.


Agradecimiento especial merecen los profesores que he tenido durante el master, durante mi carrera como alumno de la diplomatura de turismo, como alumno en la diplomatura de Relaciones Laborales y como alumno en la Licenciatura en Ciencias del Trabajo. Gracias por su disponibilidad, su tiempo y dedicación. Hago extensivo este agradecimiento a los autores y profesionales de la RSC que con sus artículos académicos, sus libros y otras aportaciones han facilitado mi aprendizaje sobre la Responsabilidad Social Corporativa, entre los que incluyo a Dolors Celma por las conversaciones que hemos mantenido acerca de este apasionante tema que es la RSC.

También quisiera agradecer este trabajo a mis familiares y amigos que han sabido comprender la importancia de esta tesis de master para mí y han respetado las ausencias y los silencios necesarios para que se materializase este trabajo.

Y cómo no, a Yolanda y a Emma...por tantas y tantas cosas que les debo agradecer.

Joan Sorribes
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.
RESUMEN

Desde hace unos años que en la gestión empresarial no es suficiente alcanzar el máximo beneficio económico. La sociedad demanda, cada vez más, un comportamiento ético a las empresas, que tengan en cuenta el crecimiento sostenible, los impactos de las actividades empresariales sobre la sociedad y el medioambiente y que respeten los derechos humanos, etc.

La empresa pasa de ser un ente aislado, que hace y deshace a su libre albedrío, a estar relacionada con diversos grupos de interés, llamados stakeholders, que influyen en la empresa y que a su vez son influídos por ella. La empresa debe ahora satisfacer los intereses propios de los accionistas (shareholders) y además los intereses, a veces encontrados, de todos estos grupos de interés. Para ello, las empresas, tratan de desarrollar un ethos corporativo que les permita lograr este objetivo. La herramienta de gestión más utilizada para lograrlo es la llamada Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que se traduce en prácticas de ética empresarial como el buen gobierno, los códigos de conducta y las memorias de responsabilidad social, entre otras.

La confusión terminológica de la RSC, la gran cantidad de aportaciones teóricas, las distintas perspectivas, las diferentes dimensiones (ética, social y medioambiental) y las interpretaciones subjetivas del término, están provocando una demora en su expansión y en su aplicación en todos los sectores de la economía. Por otro lado, aquellos que ya han comenzado su incorporación en el seno de la empresa se dan cuenta que su implantación es un lento proceso que abarca el nivel estratégico, la cultura organizativa y la relación con los grupos de interés. Las empresas, que usan criterios socialmente responsables, son conscientes de que cualquier paso en falso en cuestiones de RSC afecta seriamente la reputación, uno de los intangibles de mayor dificultad de recuperación.

La posible solución a esta situación de confusa lectura de la RSC se puede ya encontrar en la revisión de las aportaciones de los “clásicos” como Aristóteles y su justo medio, en la recuperación del significado de los valores, las virtudes y la moral como pilares fundamentales del comportamiento y del modo de pensar de las personas.

Asimismo, numerosos organismos tanto internacionales como nacionales, fundaciones, y asociaciones de distinta índole, lanzan herramientas y otras iniciativas que ponen a disposición de las empresas, para la definición, gestión y monitorización de la RSC. Contamos con el Global Compact de las Naciones Unidas, con los principios de la OCDE, con el Global Reporting Initiative, con las normas ISO 26000, ISO 14000, SA 8000 y AA 1000, el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas sobre la responsabilidad social de las empresas, los índices bursátiles de sostenibilidad, con observatorios de responsabilidad corporativa, etc.

Tanto en España como fuera de ella existe un debate abierto sobre la conveniencia o no de la fijación de un marco normativo para la regulación de la responsabilidad social empresarial. Su carácter voluntario no permite su regulación, pero sin regulación, la aplicación de la RSC pierde fuerza para su exigibilidad.
La introducción de la RSC alcanza niveles distintos según el sector económico. En el caso del sector del turismo su incorporación es limitada, a pesar de basar parte de su oferta en los recursos naturales y en las sociedades de acogida de los millones de turistas que anualmente visitan lugares de todo el planeta. Sólo un 2% de las empresas turísticas de todo el mundo participan del turismo responsable o de las iniciativas sobre RSC del tipo Pacto Global. Ante la RSC la mayoría de empresas turísticas se muestran pasivas o bien se comportan de un modo reactivo, es decir, que van a remolque de los acontecimientos. Parte de este retraso se justifica a través de distintas variables como son: un entorno altamente competitivo; la falta de apoyo institucional del sector público; la multiplicidad de tipos de negocios; la excesiva confianza que el sector deposita en el poder de atracción de los recursos naturales y comunidades locales; las diferencias entre la actitud, la intención y el comportamiento, entre otras.

El sector del turismo está englobado dentro de la categoría de servicios. Los recursos humanos son un factor elemental en las empresas de servicios, y es que las personas son en definitiva las que componen y dirigen las empresas. La empresa, como ente vacío, no toma decisiones y tampoco produce. Por lo que es básico que estas personas se impliquen e identifiquen con los valores de la RSC. El alineamiento de la cultura empresarial con la RSC es esencial para evitar que los comportamientos sean distintos a las actitudes y a las intenciones.

De las dos vertientes de la RSC, la externa y la interna, la segunda se asocia al área de recursos humanos. La gestión de los Recursos Humanos (RR.HH) bajo los preceptos de la RSC se basa en la aplicación de políticas de calidad en el empleo, de seguridad e higiene en el trabajo, de igualdad de oportunidades, de diversidad, de conciliación de la vida profesional y familiar, de voluntariado social y de gestión del talento. Estas acciones consiguen un personal más motivado, más productivo y comprometido con la empresa, y se incrementa la satisfacción del empleado.

Con la RSC se logra que el empleado y la empresa se fusionen para promover los valores éticos, el respeto al medioambiente y la igualdad de oportunidades, entre otras cuestiones que se traducen en una mejor percepción de la empresa en el mercado. Todo ello influye en el comportamiento de los consumidores, que al igual que los mejores profesionales, son los que aportan el valor diferencial a la empresa o destino turístico en un mercado cada vez más saturado y globalizado.

En el sector turístico no existe mucha investigación sobre RSC y Recursos Humanos, pero la poca disponible muestra el perfil del empleado en el sector como el de una persona que percibe un salario bajo, con una elevada rotación, marcado por la estacionalidad, con falta de formación y de una polivalencia forzada. Se suman también a estas características la falta de planes de carrera profesional, la ausencia de formación continuada, etc. El resultado es un sector poco atractivo para los recién graduados, pues los índices de deserción después de sus primeros contactos laborales con el sector son significativos.

Por ello, es necesario un cambio en la gestión de los recursos humanos del sector. En concreto es necesaria la elaboración de un código ético para la gestión de los recursos humanos. Las acciones de RSC aplicadas en la dirección de los recursos humanos de
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

las empresas turísticas permitirá mejorar la satisfacción de sus empleados, lo cual redundará en un mejor servicio y una experiencia más positiva para el turista.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

I. INTRODUCCIÓN

En la tesis de master desarrollada a continuación se ha centrado todo el esfuerzo en sentar una sólidas bases sobre el significado de la RSC, sus orígenes, su marco teórico y normativo, su aplicación en el sector turístico y en los recursos humanos en general y en este sector específico. Es un estudio teórico y conceptual sobre la RSC, que tiene la intención de formar parte de los primeros capítulos de la futura tesis doctoral que llevará el mismo título que el presente trabajo. Es por ello que los datos numéricos, modelos econométricos y demás se postergan a la tesis doctoral. Del mismo modo, en la futura tesis también se profundizará en mayor medida en los impactos de la RSC en el sector turístico y sus implicaciones en la gestión de los Recursos Humanos de la industria del turismo.

La motivación para elaborar esta tesis de master es que desde hace muchos años, millones de personas organizan la mayor parte de sus vidas alrededor de su trabajo en alguna empresa, obligándose a adoptar ciertas conductas y a destinar muchas horas al día con la finalidad de seguir formando parte de ella. A cambio perciben un salario y en otras, además de la remuneración pecuniaria, obtienen unos beneficios sociales. Se podría decir que la empresa ejerce un cierto control sobre la vida del trabajador. Pero del mismo modo que la relación trabajador-empresa se basa en un intercambio, de trabajo por remuneración, ha aparecido una nueva relación entre el individuo, como parte de una comunidad, y la empresa.

Hace unas décadas que la sociedad, en su conjunto, está tratando de controlar el comportamiento de las empresas a través de una presión social, interna y externa, que trata de marcar la senda por la cual la empresa debe alcanzar sus fines a la vez que asume las consecuencias, positivas o negativas, de sus acciones. Interna porque son los propios empleados, los inversionistas y capitalistas los que buscan empresas con comportamientos éticos. Y externa porque la presión viene dada por los clientes, la comunidad y la sociedad en general.

Una de las herramientas que está permitiendo este giro sustancial en la forma de comportarse a las empresas es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)\(^1\) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que persigue la legitimidad de la actividad empresarial, al mismo tiempo que establece relaciones de confianza y colaboración con otros actores sociales, convirtiéndolas en instituciones sociales.

La aparición de esta herramienta no es fortuita, más bien se puede afirmar que es el resultado de diversos factores, según creen algunas personalidades vinculadas al estudio de la RSC. Este es el caso de Jordi López (2008) del “Centre per a la Gestió Ética de l’Empresa” con sede en Mallorca, que presenta las siguientes causas de la aparición de la RSC. En primer lugar por los cambios sociales que están cambiando el papel social de la empresa; también los achaca a la globalización; al uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC’s); a los escándalos empresariales y las malas prácticas empresariales, representadas principalmente por abusos de poder, sobornos, comportamientos inmorales, quebranto de normas y valores sociales, deterioro y destrucción del medioambiente y poco respeto por

---

\(^1\) Ambos términos, los usaremos indistintamente a lo largo de esta tesis de master.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

culturás y poblaciones autóctonas frágiles. También atribuye la aparición de esta herramienta al incremento de poder de las empresas, y al desequilibrio entre el Norte y el Sur.

Estos factores han causado que las empresas tengan que hacer frente a las demandas y expectativas sociales de las que son ahora depositarias. La visión de la empresa para la sociedad ha evolucionado a un estádio en el que es considerada y vista como una institución social. Para atender estos requerimientos de la sociedad se usa una tipología de ética adaptada al mundo de los negocios. La ética empresarial es la forma habitual en que las empresas integran las preocupaciones sociales y ambientales, en su gestión diaria. También les permite relacionarse con los interlocutores de los grupos de interés. Y es la misma ética empresarial la que las lleva a cumplir algo más que las obligaciones legales.

La ética empresarial se ha desarrollado exponencialmente a partir de los años sesenta, dada la urgente necesidad de establecer unos principios morales, honestos y que fundamenten la conciencia de las empresas.

A pesar de ser una disciplina conocida desde hace décadas, las malas prácticas empresariales se siguen sucediendo y creando mayores daños a la sociedad y al medioambiente. La actual crisis económica mundial, que ha hundido a diversas entidades de crédito alrededor del mundo y centenares de empresas y familias, es uno de los últimos ejemplos de estas malas prácticas.

Mientras tanto, por citar algunos ejemplos, la contaminación, tanto del aire, del mar, del suelo; como los quebrantos a las normas fundamentales como a los derechos humanos, el acoso moral y laboral que ha llevado a una auténtica oleada de suicidios en France Telecom; la destrucción del medioambiente en el Caribe o Indonesia, la falta de compromiso por evitar cualquier variante de discriminación, son noticia en los principales medios de comunicación mundial.

Según afirman diversas Organizaciones No Gubernamentales, como Intermón Oxfam (2009) y Greenpeace (2009), las empresas multinacionales (EMN’s) han aprovechado la globalización para establecerse en países donde las obligaciones legales son tan laxas que convierten los territorios locales en auténticas explotaciones dignas del colonialismo.

Pero esta es la visión desde uno de los polos desde el puede observarse la actualidad. Por lo que si uno se desplaza al otro, encuentra opiniones como las de José María Polo (2009) en su libro “Best practices”, donde el autor cita diversas empresas reconocidas por aplicar una nueva filosofía de los negocios tratando de hacer una sociedad que está cambiando de valores y es ahora más sensible con ciertos aspectos como el medioambiente y los derechos humanos, entre otros. Polo también reconoce la pérdida de confianza en el sistema sobre el que se ha construido la sociedad a raíz de la crisis iniciada en el año 2008. Si bien, en líneas generales cita a diversas empresas como ejemplos de las buenas prácticas empresariales a favor de la sociedad y del medioambiente. Su metodología consiste en dejar pasar un cierto periodo de tiempo y tomando distancia afirma que se pueden observar las carencias a corregir y aparecen las posibles propuestas de solución. Y propone ejemplos de empresas como DKV Seguros comprometidos por la inserción laboral, la cooperativa de iniciativa social la
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

Fageda, las estrategias de inversión socialmente responsables de la entidad bancaria BBVA, etc.

A la tarea de buscar salidas a la crisis y a las prácticas cuestionables de las empresas, e iniciarse en el sendero de la RSC, se unen aspectos como el cambio de valores de la sociedad que tiende a una sensibilización cada vez mayor sobre aspectos sociales y medioambientales. Estos valores son compartidos por millones de personas y se extienden a través de redes sociales globales.

A ello ha contribuido en gran medida, la globalización, que ha permitido que la comunicación entre individuos de distintos países sea muy fluida y alejada de los filtros de las instituciones y organizaciones. Las TIC’s se han convertido en auténticos vehículos para el establecimiento de foros de transmisión de información en tiempo real. Muchas de las malas prácticas empresariales han quedado al descubierto a través de estas redes, y son “juzgadas” en lo que el profesor Castells (2004) denomina, la Sociedad Red. ¿Pero qué es una Sociedad Red? El mismo autor define como: “es aquella cuya estructura social está compuesta de redes potenciadas por tecnologías de la información y de la comunicación basadas en la microelectrónica”.

Las empresas comienzan a interesarse por lo que se publica de ellas en estas redes e incluso algunas destinan recursos para localizar dicha información en la inmensidad de la red. Ello demuestra la importancia que está adquiriendo este medio como moldeador de la imagen de una marca o empresa.

Pero tal y como incluye Polo (2009) en su libro, existen empresas que están haciendo su apuesta particular por las “buenas prácticas” a través de la innovación, la optimización, el talento, la conciliación, la igualdad, la diversidad, la responsabilidad y el medioambiente. El origen de muchas de las actuaciones de las empresas como La Fageda, Mango, Cisco Systems, entre otras, es dar salida a una problemática articulándose a través de una acción socialmente responsable. El resultado es el respeto de los consumidores y la ausencia de presión social. La incorporación de la ética en estas empresas responde a una convicción auténtica, pues han concluido que les es beneficioso y porque lo consideran una necesidad empresarial bajo un prisma sistémico.

Puede que esta presión social, que denuncia acciones empresariales, haya sido determinante para que otras empresas incorporen la ética en el seno de sus negocios con el fin de poder silenciar las críticas. Existen otras que no terminan de comprender este fenómeno social, e incorporan acciones sociales como parte de su estrategia de marketing.

Ciertamente no es fácil el papel de las empresas que se enfrentan a una realidad muy compleja en el campo de los negocios éticos (Donaldson y Dunfee, 1994). Las empresas se debaten entre continuar realizando su actividad bajo los preceptos de la teoría económica neoclásica o bien mudarse a la teoría del contrato social. Ambas teorías tienen distintas consideraciones sobre el compromiso que una empresa debe tener con la sociedad. La segunda, basada en la obra de Locke (1991), establece un acuerdo a dos niveles: un contrato macrosocial teórico que llama a todos los individuos sujetos a éste; y otro, el contrato microsocial real que es aceptado por los componentes de las comunidades locales.
Con el fin de facilitar la tarea de los gestores de las organizaciones, teóricos y gurús de los negocios desarrollan modelos y teorías para la incorporación de las prácticas sobre Responsabilidad Social y mostrar el camino a seguir. Destacamos la aportación de Garriga y Melé (2004) por su claridad. En su modelo de clasificación de las teorías sobre RSC asumen la hipótesis de que “las teorías y enfoques de RSC más destacadas presentan cuatro dimensiones relacionadas con los beneficios, la actuación política, las demandas sociales y los valores éticos”.

Las distintas organizaciones e instituciones públicas y privadas tratan de facilitar esta tarea de aceptación de la RSC a través de normativas, reglamentos, guías de implementación, foros, estandarizaciones, entre otras líneas de actuación. Es, por lo tanto, importante la participación del sector público como elemento facilitador de la difusión de la RSC entre las empresas y la sociedad.

Según Melé (2004) la RSC debe ser fomentada desde el tejido empresarial, si bien “los gobiernos tienen un rol de promotor que no deben dejar de desempeñar”. Este papel asignado al sector público es fundamental para que la RSC sea entendida como parte de un nuevo modelo económico basado en el “buen gobierno”, en la sostenibilidad y en los principios éticos fundamentales. Esta tarea se antoja necesaria pues aún hoy, la mayoría de los empresarios considera la RSC como resultados de las acciones sobre la reputación de la empresa, la ventaja competitiva y las tendencias de la industria.

Siguiendo esta línea de participación en la construcción de una RSC que facilite su incorporación a la realidad empresarial se elabora esta tesis. Este estudio pretende mostrar la situación actual de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas turísticas, conjugando aspectos teóricos y prácticos, realizando una panorámica terminológica de aproximación a la RSC, recopilando el marco teórico elaborado por diversos académicos y expertos en la materia; fijando el marco normativo genérico y el presumiblemente aplicable a las actividades turísticas y analizando las distintas fases del proceso de adopción de las acciones responsables.

Finalmente, es objeto de este trabajo analizar la aplicación de la RSC en la industria del turismo, fijándonos en aquellos aspectos que hacen necesaria su aplicación e interiorización en el sector, centrándonos en su empleo en una determinada área empresarial como es la gestión de los Recursos Humanos. Es en este punto donde se estudia a los distintos autores que han centrado sus trabajos en las características del sector del turismo y los outcomes obtenidos de los recursos humanos de las empresas del sector, para justificar la instauración de la RSC en el seno de las empresas turísticas.

De la base teórica adquirida en la elaboración de esta tesis se forjará la futura tesis doctoral sobre esta misma temática.
I PARTE

2. DE LA ÉTICA Y LA MORAL A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

“La ética es, en cierta medida, como el oxígeno: sólo nos damos cuenta de su importancia cuando nos falta”. 

2.1 SITUACIÓN ACTUAL

En los últimos tiempos surgieron en el panorama empresarial, académico y de la investigación conceptos como la “Responsabilidad Social Corporativa”, “Responsabilidad Social Empresarial”, “Marketing Social”, “Marketing con causa”, “Ciudadanía Corporativa”, “Ética Empresarial”, etc. de aplicación en la empresa pero con un conglomerado de empresarios que no terminaban de ver la incorporación práctica de estos conceptos en su gestión diaria de los negocios.

Pero los datos presentados por Forética (2006) y otras organizaciones que promueven y observan la gestión y evolución de la Responsabilidad Social en el mundo real (no académico), confirman un interés creciente por su aplicación. Sin embargo, existe tal grado de confusión terminológica y de desconocimiento, en general, que dificultan su comprensión para su posterior empleo. A ello, se suma el recelo que levantan en la sociedad las acciones “responsables” o pretendidamente responsables de las empresas.

Ante este panorama, surgen numerosos intentos de elaborar estándares éticos de uso empresarial a nivel mundial por parte de organizaciones y entidades de todo el mundo, y por supuesto, de empleo a menor escala, esto es, nacional, regional o local, que faciliten su comprensión y adaptación. Y del mismo modo que aparecen estos escarceos, surgen tergiversaciones y manipulaciones que hacen un flaco favor al buen desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa.

La comunidad científica trata de buscar explicaciones, modelos y estudios que demuestren las ventajas y desventajas de su aplicación. Ante este reto, el planteamiento se hace desde dos perspectivas, una generalista que ofrece una RSC válida para todos, y otra, que sugiere una visión más concreta e individualizada. En esta línea, Argandoña y von Weltzein (2009) en su artículo “Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All”, argumentan que no hay una talla de RSC que valga para todo, es decir, que un enfoque generalista excluiría las diferencias entre países y contextos diversos existentes, e incluso podría dejar de lado la dimensión ética. Este punto de vista es compartido por la mayoría de académicos( Prado, Ogliastri, Flores, Pratt, 2004).

Para los generalistas, la búsqueda de la esencia de estas “acciones responsables” les sirve para plantear un estándar de uso común. Para ello consideran la ética y la
responsabilidad moral como el núcleo de la RSC. Esta ética, en muchas ocasiones, la encontramos de forma implícita, y otras veces, la ética se difumina al entrar en contacto con los entornos empresariales.

Los citados autores, Argandoña y von Weltzein, opinan que el motivo principal que lleva a una empresa a actuar de forma responsable es “hacer lo correcto, incluso cuando nadie lo ve”.

Dejando a un lado el mundo académico, nos adentramos en la práctica real de la RSC para encontrarnos con el que muchos empresarios y directivos consideran uno de los mayores retos que se les presenta. Y éste no es otro que la forma en que deben responder a las distintas demandas de los grupos de interés, de una manera adecuada, bajo los preceptos éticos y morales tan en boga.

Los directivos consideran el papel de sus empresas en el seno de la sociedad, no a partir de un arquetipo abstracto, sino de su marco individual de actuación, formado por factores diversos como: los geográficos, los políticos, los religiosos y los sociales, que además, varían en función del lugar y las circunstancias del entorno en el que actúa la empresa, en línea con las opiniones de Argandoña y Weltzein.

Por lo tanto, dado que la RSC se considera, por parte de los citados autores, como un proceso evolutivo constante que varía y se adapta con el paso del tiempo su aplicación se complica, pues se incrementa la dificultad, la cual se añade a la multiplicidad de su amoldamiento a territorios y otros factores.

El resultado es una RSC light, confusa y poco valorada. De cara a poder establecer una base sólida y única para todos es necesario buscar la esencia de la misma. Para ello, volvemos a la ética y la moral como quid de la cuestión.

Y es en ese volver a la esencia de la RSC que buscamos la contra, y ésta nos la presenta Benedicto XVI al tratar de fundamentar una ética universal frente a las propuestas de un “relativismo exacerbado”, a través del documento publicado, el doce de junio del 2009, por la Comisión Teológica Internacional (2009).

La principal aportación de este documento es el planteamiento de los retos éticos generados por la globalización, reconociendo la existencia de valores éticos universales que puedan guiar a los individuos a la hora de afrontar los problemas comunes. Es en este contexto que se hace referencia a problemas como el débil equilibrio ecológico, la protección del medioambiente, entre otros aspectos. Dichos aspectos son ejemplo de los muchos que han despertado el creciente interés por la RSC como herramienta de “control” de las empresas.

La intención del escrito del Papa, sobre la búsqueda de una ética universal, es llamar la atención sobre la universalidad de ciertos valores éticos que sirven de base a un lenguaje ético común para todos los hombres que hay que encontrar, describiéndolo como una tarea “necesaria y urgente”.

Pero, ¿sabemos qué significa la ética? ¿qué significado tiene la palabra moral? ¿qué vínculos tienen ambos vocablos con la responsabilidad social? La respuesta a estas
cuestiones nos permitirán avanzar con la tesis, sentando unas bases claras sobre lo que se considera el núcleo de la RSC.

2.2 ÉTICA

Al realizar una búsqueda del término “ética” en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE) en su vigésima segunda edición, se obtienen varios significados:

1. adj. Perteneciente o relativo a la ética.
2. adj. Recto, conforme a la moral.
3. m. Desus. Persona que estudia o enseña moral.
4. f. Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.
5. f. Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana. Ética profesional.

En diccionarios.com la consulta nos muestra tres acepciones de la palabra ética: la primera nos dice que se trata de una “disciplina filosófica que estudia el bien y el mal y sus relaciones con la moral y el comportamiento humano”. La segunda la define como “conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento humano en una comunidad”. La tercera hace referencia a la “conformidad con los preceptos de la ética”.

Como puede apreciarse en las definiciones, la ética está relacionada con el estudio de la moral y de los actos de los individuos. Su origen etimológico proviene del vocablo griego ethikos, cuyo significado es “carácter”. La ética estudia la moral y a su vez determina el modo de actuar de los miembros de una sociedad. Al realizar una sentencia ética, es decir, una declaración moral, se hacen afirmaciones definiendo lo que es bueno y lo que es malo, lo obligatorio y lo permitido en referencia a una acción o decisión.

La ética, por otro lado, no es coactiva pues no impone ningún tipo de castigo, si bien facilita la justa aplicación de las normas legales. Por lo tanto no es punitiva, en todo caso lo que promueve es la autorregulación de los individuos en relación a sus actos.

La ética ha sido objeto de estudio por parte de diversos autores como: Aristóteles, Baruch Spinoza, Jean-Paul Sartre, Michael Foucault, Immanuel Kant, Friedrich Nietzsche y Albert Camus, entre otros. Todos ellos han tratado de analizar los principios éticos y algunos han reflexionado el modo de organizar las libertades humanas y los límites morales, como es el caso de Kant.

La ética está íntimamente relacionada con la moral, pues como se aprecia en las acepciones, cuatro de ellas incluyen la palabra moral o derivados. Por lo tanto, están claramente vinculadas la ética y la moral, y por ello, se hace necesario comprender el significado de dicha palabra.
2.3 MORAL

La búsqueda en el diccionario de la RAE ofrece los siguientes significados de moral:

1. adj. Perteneciente o relativo a las acciones o caracteres de las personas, desde el punto de vista de la bondad o malicia.
2. adj. Que no pertenece al campo de los sentidos, por ser de la apreciación del entendimiento o de la conciencia. Prueba, certidumbre moral
3. adj. Que no concierne al orden jurídico, sino al fuero interno o al respeto humano. Aunque el pago no era exigible, tenía la obligación moral de hacerlo
4. f. Ciencia que trata del bien en general, y de las acciones humanas en orden a su bondad o malicia
5. f. Conjunto de facultades del espíritu, por contraposición a físico.
6. f. Ánimos, arrestos.
7. f. Estado de ánimo, individual o colectivo.
8. f. En relación a las tropas, o en el deporte, espíritu, o confianza en la victoria.

Los académicos han analizado ambas palabras y también las han relacionado. Para Agulló (2009), “la ética es la filosofía que reflexiona sobre la moral, y pretende legitimarla, o deslegitimarla, a partir de unos principios éticos. Éstos últimos son universales, ya que deben ser compartidos y respetados por cualquier individuo, independientemente de sus valores, de su moral”.

Los individuos que comparten y respetan estos principios éticos conforman la sociedad. Y a su vez, son estos individuos los que dirigen y trabajan en las empresas adaptando esta ética al ámbito profesional en el que desarrollan sus actividades. Por lo tanto, si la ética marca la forma de actuar de los integrantes de una sociedad, la ética profesional regula las actividades que los miembros de una profesión realizan.

En definitiva, la moral la interpretamos como la adhesión a unos valores. Estos valores pueden ser distintos para cada individuo. Y la ética la consideramos una disciplina filosófica que estudia la moralidad con el fin de distinguir lo bueno de lo malo.

No puede haber ética sin moral, ya que la ética es la encargada de analizar la moral. Dicho análisis lo ejecuta a través de unos principios éticos que son universales.

2.4 PRINCIPIOS ÉTICOS

La forma en que se suele traducir esta ética a los negocios es a través de los llamados códigos deontológicos que regulan las actividades profesionales. La deontología se incluye en la denominada ética normativa (Chiesa, 2003) y se compone de un conjunto de principios y reglas de obligado cumplimiento. Para este autor, “el estudio del bien y el mal, de lo correcto y de lo incorrecto del deber, la obligación y la responsabilidad moral, se conoce tradicionalmente como ética. Aunque es un vasto campo de
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

La meta-ética se refiere a la teorización sobre las teorías acerca de la ética y trata de averiguar qué significa da la gente cuando consideran actos como buenos y como malos. La ética normativa, estudia los aspectos prácticos de la ética, las teorías de la conducta. Y tratan de establecer principios guía para la conducta y para defender los códigos morales. Es en ésta última donde descansa la ética de los negocios y por ende la RSC.

Es tarea de las empresas unificar las diversas morales de los distintos individuos que la integran. Y ello lo realizan a través de la ética de la empresa, con la que tratan de legitimar la moral de todos los empleados sobre la base de los 4 principios éticos: autonomía, justicia, beneficencia y maleficencia.

El principio de autonomía establece que “toda persona es libre de hacer lo que quiera mientras esto no infrinja o interfiera la libertad de otro” (Brown, 1992).

El principio de justicia, según Rawls (1995), constituye “una distribución de los bienes fundamentales a los que todo ser humano debería tener derecho”. Añade que: “no es correcto tomar una decisión que empeore la situación de los que están peor”. En la empresa, los stakeholders, afectan o pueden afectar la realización de los objetivos de una organización, con sus peticiones o intereses. Estos intereses no convergen en muchas ocasiones por lo que la justicia sirve de orientación para mantener el equilibrio satisfactorio entre los distintos tipos de intereses. El grado de dificultad reside, no sólo en hacer confluir los intereses de los stakeholders en un único interés, sino que además éste debe permitir la consecución del objetivo empresarial, esto es, la competitividad, crecimiento del beneficio, etc. con el fin de poder garantizar la continuidad de la misma.

El principio de beneficencia recomienda perseguir el máximo bien posible, por lo que en el ámbito de la empresa se traduce en buscar el máximo de felicidad o de beneficio para el mayor número de personas (Azulay, 2001).

El principio de no maleficencia determina no hacer daño, y si no hay otra solución, se trata de crear el menor mal posible. Se basa en el principio hipocrático de Primum non nocere, es decir, “ante todo no hacer daño” y en la práctica se refiere a que el balance entre los beneficios y los riesgos de cualquier actuación debe ser siempre a favor de los beneficios, tal y como afirma Azulay (2001).

2.5 ARISTÓTELES: ÉTICA, MORAL Y JUSTICIA

En las distintas ramas en las que se suele dividir la ética, la esencia de todas la hallamos en el libro Moral a Nicómaco de Aristóteles (2009), en su capítulo IV titulado “Del justo medio entre la ambición excesiva y la completa indiferencia respecto de la gloria” nos dice: “puede ambicionarse el honor más o menos de lo debido; pero también se puede ambicionar hasta el punto que sea conveniente; y esta disposición, sin nombre
particular, que es el justo medio en punto a ambición, es la única digna de nuestra alabanza“.

Aristóteles distingue entre dos tipos de virtud: la ética y la dianoética. La virtud ética según Aristóteles sería el hábito de elegir la opción equilibrada entre dos extremos viciosos, esto es, el “justo medio”. Se dice que es un hábito pues no basta con elegir bien una única vez, sino que es la tendencia permanente a obrar correctamente y a elegir lo correcto que termina por convertirse en costumbre. Se basa en el dominio de la parte sensitiva (irracional) del alma. La virtud dianoética, corresponde a la parte racional y debe ser aprendida, es decir, debe ser enseñada. Por lo tanto, la distinción entre virtud ética y dianoética es que la primera se adquiere por costumbre y la segunda por la enseñanza.

Para el Estagirita, nombre con el que también se conoce a este filósofo, la razón es la que, en todo caso, termina decidiendo cuál es el “justo medio”, pues no puede ser establecido anticipadamente por una norma o regla. Aristóteles decía que la virtud es un modo de pensar y de sentir que se mantiene en el justo medio entre el exceso y el defecto y añade que este justo medio puede ser conocido por la razón. De ahí que la virtud ética suprema sea la justicia.

Justicia, tiene su origen etimológico en el latín *iustitia*, y forma parte de las cuatro virtudes cardinales, en concreto es la que da a cada uno lo que le corresponde, según Platón en el segundo capítulo de su libro La República (378 a.C.). La justicia suele definirse como aquello que debe hacerse según lo establecido por el derecho, la razón y la equidad.

Cuando la justicia es interpretada por la sociedad se habla de justicia social y se usa para hacer referencia al “conjunto de decisiones, normas y principios que son considerados razonables conforme a un colectivo social determinado”. Suele aplicarse también para definir aquellas “condiciones necesarias para que pueda desarrollarse una sociedad relativamente igualitaria en términos económicos, y comprende al conjunto de decisiones, normas y principios considerados razonables para garantizar condiciones de trabajo y de vida decentes para toda la población” (Latorre, 2008).

Utilizamos el término virtud ética, pero ¿qué se considera virtud?. La virtud para Aristóteles es la disposición del alma, esto es, la capacidad y la aptitud de esta para comportarse de un modo determinado: “no basta que la acción tenga un carácter determinado para que la conducta sea justa o buena; es preciso también que el hombre actúe de un modo determinado ante todo, que actúe a sabiendas; en segundo lugar, que proceda en razón de una decisión consciente y que prefiera esa acción por sí misma; finalmente, que actúe desde una posición firme e inquebrantable”. El hombre prudente suele elegir el justo medio. Y es esta virtud la que se adquiere a través del ejercicio y hábito, es decir, el hombre para hacerse justo debe practicar la justicia.

Aristóteles considera que nadie se hace justo por “naturaleza”, si bien una predisposición natural es un factor importante, y que tampoco es determinante ni suficiente la enseñanza.
Por lo que llevamos descrito, se puede concluir que los individuos que disponen de la virtud ética, son objeto de interés de la RSC, en tanto, son los que mejor aplicarán sus preceptos.

2.6 LOS VALORES

La ética permite a los individuos su orientación hacia la tarea de construir un carácter, pero de igual importancia es saber hacia dónde se desea ir, es decir, conocer el fin que se quiere alcanzar. Por ello es importante identificar los fines para poder determinar cuáles van a ser los modos de actuar. A los modos de actuar se les denomina valores. Y es a través de los valores que se consiguen crear los hábitos. Un buen hábito, para la filosofía moral, es una virtud, y se entiende como aquél que tiene connotaciones positivas. A los hábitos negativos se les denomina vicios. (Navarro, 2008)

Existen tres esferas o planos de sistemas de valores:

1. Valores objetivos de la realidad social: las tendencias, los objetivos, los sujetos, fenómenos y procesos adquieren distintas significaciones sociales, según favorecen o no el desarrollo de la sociedad. Estos son cambiantes y dependientes de las condiciones históricas del momento.
2. Valores socialmente instituidos: son el reflejo de la realidad en la conciencia de los individuos. Se suele incluir el sistema subjetivo de valores de las personas puestos en relación con los intereses personales del sujeto, de los intereses de la sociedad y también de las influencias ejercidas por la educación y la cultura.
3. Valores de la conciencia: pueden ser resultado de la generalización de una de las escalas subjetivas existentes en la sociedad o la combinación de varias.

Todos los valores comportan un “deber ser”, pero los valores éticos además de este “deber ser” implican un “deber hacer”, esto es, son una prescripción o norma que hay que seguir.

Los Valores Éticos Fundamentales son aquellos que vienen impuestos en una sociedad como pautas que deben seguir los individuos en las acciones que llevan a cabo. Los valores éticos dependen de la libertad humana, por ello sólo pueden atribuirse a las personas y no a las cosas.

Los valores éticos se pueden clasificar de distintas formas, si bien la más básica es la que diferencia entre valores éticos públicos o cívicos y valores éticos privados o personales. La Justicia y el Bien serían valores fundamentales o básicos, y el resto son concreciones de éstos.

Como públicos o cívicos se incluyen: la solidaridad, la tolerancia o respeto activo, el respeto a la naturaleza, la igualdad y la libertad.

Como privados o personales se inscriben la profesionalidad, la creatividad, la amistad, la autenticidad y la felicidad, por citar algunos.
Los valores que están integrados en una organización se denominan valores organizacionales y sirven de referencia para los empleados. De este modo, los trabajadores saben cómo actuar debidamente en el interior de su empresa. Estos valores pueden convertirse en el núcleo unificador que une a todos los empleados. Se crea un compromiso compartido alrededor de estos valores, cuya meta es alcanzar metas colectivas (Hernández, 2008).

Cada organización crea sus valores y se diferencia de las otras organizaciones, es decir, el elenco de valores elegidos favorece la creación de una identidad diferenciadora. Además, los valores son usados para la toma de decisiones y como promotores de comportamientos.

Los empleados de una organización son socializados a través de la transmisión e interiorización de estos valores nucleares, ellos conforman la cultura organizacional y se espera de ellos que rijan la actuación de los trabajadores.

A cada trabajador se le asigna una tarea y ésta lleva implícita una responsabilidad, es decir, una parcela de todo el trabajo que se realiza en una empresa sobre la cual el empleado debe responder.

### 2.7 LA RESPONSABILIDAD

La Responsabilidad es uno de los valores éticos fundamentales, y viene definida por la RAE como:

1. f. Cualidad de responsable.
2. f. Deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otra persona, a consecuencia de un delito, de una culpa o de otra causa legal.
3. f. Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado.
4. f. Der. Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

Un individuo responsable es la causa directa o indirecta de un hecho y que, por consiguiente, es imputable por las consecuencias de ello. Si no existe ningún hecho, la responsabilidad suele ser entendida como virtud individual de las personas.

Según Kant (1996), “la responsabilidad es una virtud totalmente individual de concebir de un modo libre y consciente las máximas universalizables de la conducta de los individuos”. También trata la responsabilidad con la naturaleza, y según Hernández (2007), Kant, “ha considerado, sin embargo, que este dominio utilitario de la naturaleza es no sólo compatible con la conservación de la misma, sino que es moralmente exigible que así sea. En este sentido ha fijado claramente dos límites racionales (morales) al uso de las cosas para impedir la absoluta instrumentalización de las mismas y con ella la posible aniquilación de nuestro hábitat natural. Por un lado, ha restringido el reparto y disposición jurídica de los bienes de la Tierra a las condiciones universales y recíprocas de una justicia participativa común de todos los hombres, actuales y
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

futuros, que sólo podrán satisfacerse mediante una legislación “global” sobre el planeta que incluya, obviamente, medidas legales de protección del medio ambiente”.

El mismo autor, en el análisis a la obra Kantiana afirma que “junto a la limitación jurídica, ha puesto freno también a la mera instrumentalización del entorno natural haciendo de la integridad moral de cada persona el límite ético, el deber irrenunciable al que se halla sujeto todo individuo en su relación de uso con las cosas”. Y concluye diciendo que: “De esta manera la conservación de la dignidad del hombre, sea en su persona sensible (autonomía jurídica del arbitrio), sea en su personalidad moral, suprasensible (autonomía ética de la voluntad), constituye el fundamento tanto de la utilización como de la conservación (y protección) de la naturaleza misma.

Kant, sustituye la moral de la felicidad y el bien por la moral del “deber” y considera dicho deber como algo intrínseco fruto de un proceso racional de consideración del vivir. Durante un tiempo se planteó la confrontación entre la ética de la virtud y la ética del deber, si bien se pueden considerar más bien una alternativa o un complemento, más que una confrontación.

En la misma línea de interpretación del significado de la responsabilidad encontramos las aportaciones del filósofo alemán Hans Jonas. Para Jonas (1995), la responsabilidad es una virtud social que se configura bajo la forma de un imperativo “obra de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica en la Tierra”. Este imperativo es conocido como el “principio de responsabilidad”.

Pero, ¿cuál es la relación entre la responsabilidad y la ética? Según Siquiera (2001) “La responsabilidad en la ética es la articulación entre dos realidades, una subjetiva y otra objetiva. Es forjada por esa fusión entre el sujeto y la acción. Al mismo tiempo, hay también un aspecto de descubrimiento que se revela en la acción propiamente dicha y sus consecuencias”.

En la ética, la responsabilidad moral viene a significar la responsabilidad que se vincula con las acciones y su valor moral, dicho valor será subordinado de las consecuencias de tales acciones, ya sean daños a un individuo, a un grupo o a una sociedad, por acción o por omisión de otra persona o grupo.

Para la ética deontológica las acciones tienen un valor intrínseco y éste es independiente de sus consecuencias, por lo tanto dicha ética es entendida como un sistema de principios y juicios comunes por un grupo de individuos que determinan si las acciones son correctas o incorrectas.

La responsabilidad moral se refiere al carácter interno de las conductas, sin tener en cuenta cuestiones externas por lo que no prescriben. Por ello la opinión pública, organizada o no, está tomando mayor importancia.

Por último, para terminar esta aproximación filosófica a la ética, la moral, los valores, los principios éticos y la responsabilidad estamos en disposición de definir qué es la responsabilidad social.
La responsabilidad social es la que se usa para valorar de un modo positivo o negativo el impacto de una acción sobre la sociedad. Suele medirse el daño causado a una comunidad o a una sociedad por la acción o omisión de un individuo o ente. Al mismo tiempo, la responsabilidad social puede ser entendida como el compromiso que adquiere una persona con su propia sociedad.

Es probable que para muchas personas la responsabilidad social y la jurídica sean la misma cosa, pero existen diferencias entre ambas. La principal diferencia entre la responsabilidad social y la jurídica es que la primera no dispone de tribunales que juzguen actos de dicha responsabilidad, pues no se incluye en normas jurídicas. Esta es, a su vez, una de las principales características de la RSC, su voluntariedad.

2.8 LAS NORMAS

Las normas según la RAE son las reglas que deben seguirse o bien a aquello a lo que deben ajustarse las conductas, las tareas, las actividades etc. También viene a significar un precepto jurídico.

Existen diversos tipos de normas: legal o jurídica, social, moral y religiosa, entre otras. Las legales o jurídicas tienen que ver con la acción que ejerce el poder legislativo de un determinado lugar y que está legitimado para ello. Estas normas legales son de carácter externo y son coactivas, es decir, son exigibles por entes ajenos a individuos y/o empresas. Bajo estas normas se encuentran los ciudadanos y empresas sometidos a jurisdicción, bien sea estatal, autonómica o local, y por último son exigibles ante los tribunales.

Las normas sociales vienen dadas por la sociedad a la cual representan, y encarnan las tradiciones, los hábitos, las costumbres de sus ancestros. Son normas de carácter externo, para aquellos miembros de la sociedad y son moderadamente coactivas y es la sociedad la que ejerce de “tribunal”, es decir, los propios compañeros, vecinos, proveedores, clientes, entre otros.

La norma moral se origina en múltiples fuentes, códigos, principios, valores que las personas tienen asumidos. En este caso, a diferencia de las normas legales y sociales, las morales son de carácter interno, no son coactivas y se responde ante la propia conciencia personal.

Por último, las normas religiosas, vienen determinadas por la palabra de Dios, son de carácter interno, no son activas y los creyentes son los que las obedecen pues deben responder ante la divinidad en caso de incumplimiento.

De las cuatro tipologías de normas que hemos reseñado, las dos que fundamentan la RSC son las sociales y las morales.

La cuestión es cómo los dos tipos de normas, sociales y morales, encajan en la actual gestión de la mayoría de empresas de todo el mundo basada en la obtención del máximo beneficio y en el mínimo espacio temporal con el fin de entregar dividendos
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

cuantiosos a los accionistas. El resultado es su no incorporación en la gestión diaria de las empresas. Esta manera de actuar ha conllevado una serie de problemas, además de los internos, otros que han tenido y tienen un impacto ecológico y social que han despertado el interés de las masas que se unen para hacer frente a estas actuaciones. De este modo, la ética comienza a ser demandada en los negocios, pero además se está haciendo un replanteamiento del modelo económico vigente (Sabogal, 2008), para hacerlo más sostenible en el medio y largo plazo.

2.9 ÉTICA EN LOS NEGOCIOS

¿Pero cómo se traslada la moral individual a la empresarial? ¿Cómo pasamos la moral de un individuo a un ente? Bien, como se puede deducir, la moral individual no es suficiente cuando se toman decisiones en representación de una organización. Es en este punto en el que se incorporan escalas de valores distintas a la moral individual.

La ética empresarial permite la creación de un espacio común en donde se conjugan los valores de los individuos que conforman la empresa y en el que se transmutan los valores individuales a los valores empresariales para poder valorar las consecuencias que cualquier decisión efectuada desde el seno de la empresa pueda afectar a otros, y por supuesto, para asumir las responsabilidades que se deriven de tales decisiones.

Agulló (2009) a través de este esquema (Fig.1) trata de explicar que la ética empresarial se compone de dos dimensiones: la conciencia y la práctica. La primera integra la adhesión voluntaria a unos valores determinados a los que hay que añadir la voluntad de querer hacer y del motivo por el que se hace. La segunda, la puesta en acción (o práctica) se fija en los individuos que participan del proyecto común a través de su participación y dando ejemplo de la aplicación de los valores aceptados por cada individuo de la organización.

Figura 1: Dimensiones de la Ética Empresarial (Agulló, 2009)

Logston y Yuthas (1997) basándose en los distintos grados de desarrollo moral del individuo del psicólogo Kohlberg, los extrapolan al ethos corporativo. De este modo, a
cada nivel desarrollado por Kolhberg, Logston y Yuthas asignan una motivación empresarial.

Kolhberg (1992) identifica seis estadios de desarrollo moral, y los agrupa en tres niveles de conciencia moral. El primer nivel es el preconvencional (Tabla 1), en donde prima la valoración que hace el individuo entre lo bueno y lo malo de las consecuencias de un acto. Este nivel se divide a su vez en dos estadios: la orientación al castigo y a la obediencia y la orientación instrumental y relativista.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nivel preconvencional</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Estadio 1</strong>: Orientación al castigo y a la obediencia.</td>
</tr>
<tr>
<td>“Si no hago esto de esta manera, me castigan”.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Estadio 2</strong>: Orientación instrumental y relativista.</td>
</tr>
<tr>
<td>“Es lo que más me conviene”.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tabla 1: Nivel preconvencional de Kolhberg (1992)**

La orientación al castigo y a la obediencia, conforman el estadio uno, dice que “si no hago esto de esta manera, me castigan”, y su aplicación en la empresa, para Logston y Yuthas es que la empresa actúa para evitar consecuencias perjudiciales para la empresa.

El estadio dos, de orientación instrumental y relativista dice que “es lo que más me conviene”, y para dichos autores, la empresa actúa para conseguir sus intereses, sin tener en cuenta los de los demás.

En el segundo nivel, el convencional (Tabla 2), la división también fija dos estadios, el primero se refiere a la orientación hacia la concordancia, y el segundo que se orienta hacia la ley y el orden.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Estadio 3: Orientación hacia la concordancia.</td>
<td>&quot;Es lo que esperan de mí&quot;.</td>
<td>La empresa se comporta conforme a las actuaciones y expectativas de otras empresas del sector o con las normas de la industria o comunidad de negocios.</td>
</tr>
<tr>
<td>Estadio 4: Orientación hacia la ley y el orden.</td>
<td>&quot;Me basta saber que he cumplido con mi deber&quot;</td>
<td>Cumple las leyes y normativas vigentes.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tabla 2: Nivel convencional de Kolhberg (1992)**

El estadio tres, de orientación hacia la concordancia, vendría a significar “qué es lo que se espera de la actuación de uno”. Traducido al ámbito empresarial se podría decir que la empresa cumple con las expectativas del sector. La empresa forma parte de un grupo de empresas o sector y se comporta tal y como lo hacen las demás, ya sea por indicaciones sectoriales o industriales o bien por normas de la comunidad de los negocios.

El estadio cuatro, está orientado hacia la ley y el orden, y el individuo piensa que cumple con su deber. Logsdon y Yuthas lo interpretan como que la empresa cumple con el ordenamiento jurídico vigente.

Por último, el tercer nivel, el postconvencional (Tabla 3), dividido a su vez en dos estadios, se refiere a la orientación legalista del contrato social y de la orientación por principios universales éticos.

El estadio 5, hace referencia al contrato social a través del cual se respetan los derechos de los demás. Así, la empresa trata de lograr un consenso social en la toma de decisiones a pesar de no ser de obligado cumplimiento, al no estar recogido en ningún texto legal.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

El estadio 6, está orientado hacia los principios universales y se basa en la dignidad humana que sirve de horma para determinar la exigencia de las actuaciones. En la empresa que se sitúa en este sexto estadio, se buscan aquellos principios que son de aplicación en la toma de decisiones empresariales para actuar siempre dentro de un marco de dignidad.

Kolhberg (1992)  
Visión del individuo

Logsdon y Yuthas (1997)  
Visión de la empresa

| Nivel postconvencional | Estadio 5: Orientación legalista del contrato social.  
"Hay que respetar los derechos de los demás". | Estadio 6: Orientación por principios universales éticos.  
"Lo exige la dignidad humana". |
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>La empresa actúa persiguiendo el consenso social no fijados en los estándares legales.</td>
<td>La actuación de la empresa tiene como fin identificar, comunicar y aplicar principios éticos universales en la toma de decisiones empresariales.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 3: Nivel postconvencional de Kolhberg (1992)

Aquellas empresas que deseen aplicar criterios de RSC sólo pueden hacerlo a partir del tercer nivel, el postconvencional que permite la reflexión ética. Según Agulló (2009) la empresa debe pasar por todos los niveles y estadios con el fin de aprender desde la práctica al “experimentar las limitaciones de sus razonamientos”. Y es esa voluntad de superar las limitaciones impuestas por cada estadio que se desea alcanzar el siguiente hasta que se consigue la autonomía que permite la reflexión ética. Es decir, para Agulló, la ética no puede imponerse ni darse hecha, sino que requiere de una “actitud autónoma” que lleve a “una adhesión voluntaria a unos valores determinados”.

En la tabla inferior (Tabla 4) puede apreciarse el recorrido que la empresa debe seguir para lograr alcanzar el estadio más alto de moral. En el nivel postconvencional, no importa tanto el ser aceptado por el grupo de empresas que conforman un sector. Lo importante es que la empresa guiada por sus propios criterios, de un modo autónomo y a la luz de universalidad lógica logre orientarse por principios éticos como la autonomía y la justicia, entre otros.

La propuesta de Logston y Yuthas de adaptar el pensamiento individual sobre la moral del psicólogo Kolhberg a la empresa demuestra, según Agulló, que “el desarrollo moral no se da sólo en personas sino también en las organizaciones y las empresa, en tanto que son un conjunto de personas colectivamente coordinadas para lograr fines".

33
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

A su vez, las empresas actúan como agentes del cambio pues pueden modificar la moral de los stakeholders, por lo que es necesario que las empresas cuiden los valores que preconizan.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nivel preconvencional</th>
<th>Nivel convencional</th>
<th>Nivel postconvencional</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Estadio 1:</strong> Orientación al castigo y a la obediencia.</td>
<td><strong>Estadio 3:</strong> Orientación hacia la concordancia.</td>
<td><strong>Estadio 5:</strong> Orientación legalística del contrato social.</td>
</tr>
<tr>
<td>&quot;Si no hago esto de esta manera, me castigan&quot;.</td>
<td>&quot;Es lo que esperan de mí&quot;.</td>
<td>&quot;Hay que respetar los derechos de los demás&quot;.</td>
</tr>
<tr>
<td>Evitar consecuencias perjudiciales para la empresa</td>
<td>Cumple las leyes y normativas vigentes.</td>
<td>La empresa actúa persiguiendo el consenso social no fijados en los estándares legales.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Estadio 2:</strong> Orientación instrumental y relativista.</td>
<td></td>
<td><strong>Estadio 6:</strong> Orientación por principios universales éticos.</td>
</tr>
<tr>
<td>&quot;Es lo que más me conviene&quot;.</td>
<td></td>
<td>&quot;Lo exige la dignidad humana&quot;.</td>
</tr>
<tr>
<td>Lograr los interes propios</td>
<td></td>
<td>La actuación de la empresa tiene como fin identificar, comunicar y aplicar principios éticos universales en la toma de decisiones empresariales.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

2.10 ÉTICA EMPRESARIAL Y RSC

La generación de riquezas es algo inherente a las empresas privadas, de lo contrario desaparecerían, pero tienen ante sí un reto y es incorporar los intereses de los stakeholders en sus estrategias. Algunas empresas han comenzado desarrollando la denominada ética empresarial como un modo de adaptarse a las nuevas demandas y poder así atender los intereses de sus grupos de interés (stakeholders). Todo ello lo articulan a través de códigos éticos, el buen gobierno, el triple bottom, entre otras opciones, pero en muchos casos su implementación no es la adecuada.

Se suele hablar de ética empresarial y de RSC como si fuese lo mismo, pero no es así. Existe una distinción entre la ética empresarial y la RSC que radica en que la primera es más teórica, reflexiona sobre el deber ser y cómo se deberían implementar todas aquellas acciones que permitan la integración de los valores éticos. La segunda es más práctica y su objetivo son las acciones concretas y sus posibilidades de éxito.

Para García-Marzá (2004) “La perspectiva ética o la responsabilidad moral, (…), se sitúa en un nivel procedimental y sólo establece las condiciones desde las que es posible hablar de un diálogo justo o moral entre los diferentes implicados. Por su parte, la RS se refiere al contenido y posible acuerdo de este diálogo o deliberación. En definitiva, se trata de la relación entre el horizonte moral de la legitimación y las acciones que en cada caso puede realizar la empresa”.

Para Agulló (2009), “la RS es una política de ética empresarial” y no duda en englobar la RS dentro de la Ética empresarial.

Pero muchas veces las iniciativas de RSC de las empresas son vistas con recelo pues se interpreta que detrás de ellas existen intereses ocultos que muchas veces suelen ser económicos. Para García-Marzá (2004): “la mayoría de los análisis realizados de la RS corporativa no escapan a la idea de que es en definitiva el beneficio económico, más aún, el beneficio económico de los accionistas, el interés único que se esconde tras la aceptación de esta responsabilidad”.

Para Agulló (2009), el hecho de que las acciones de RSC practicadas por una empresa sean rentables no las deslegitimiza siempre que respeten los principios éticos fundamentales.

Es también de recibo reconocer la dificultad que entraña conocer la motivación última de la empresa cuando lleva a cabo una acción de RSC. Si bien existen algunas fórmulas, como las que nos presentó uno de los gurús de los negocios como fue Peter Drucker. Para Drucker (1984), la mejor forma de descargar la responsabilidad social de las empresas es convertirlas en objeto de interés propio. Para este gurú del marketing, “la responsabilidad social apropiada para el negocio no es dar limosna al menos afortunado, sino dar la vuelta a un problema social para convertirlo en oportunidad económica, en capacidad productiva, en capacidades humanas, en trabajos bien pagados y en bienestar”. La clave pasa por convertir los problemas sociales en oportunidades de negocio. Y es en el día a día de la empresa con el empeño en hacer “lo correcto”, lo ajustado a la ética, convirtiendo lo social en algo propio, que logra la integración progresiva de la ética empresarial.
Cuando en una empresa se comienza a entrar en el sendero de la RSC, no basta con la decisión de sumarse a esta corriente. Hace falta que la Dirección esté decidida a dar el paso hacia el cambio organizacional. Pero como todo cambio no está exento de dificultades, como pueden ser: las reservas que pueden presentar algunos empleados de cualquier rango. En estos casos es fundamental el papel otorgado al Departamento de Recursos Humanos, que es el que determina la manera de trabajar de los empleados y por lo tanto el que mayor impacto en la ética corporativa tiene. Ayuda “la integración de la ética en la gestión de los recursos humanos” y son los mismos recursos humanos los que “pueden ayudar a la vez a la ética empresarial y al departamento de recursos humanos a lograr sus objetivos”, según Agulló (2009).

De elevada importancia es también el papel del líder, convertido en manager, jefe directo, directivo o presidente de una empresa. Este empleado, el líder, es clave para que todos los demás, ya sea por mimetismo o por imposición, acaben cumpliendo con los valores y principios éticos que la empresa desea fomentar como núcleo de cualquier política o estrategia de RSC que lleve a cabo.

Estos líderes de implementación de la RSC cuentan con algunas prácticas, que empiezan a ser comunes, y cuya finalidad es cumplir el propósito de integrar en la gestión diaria de la empresa la ética. Como es de imaginar, y conforme a la afirmación de Argandoña y von Weltzein (2009) que no hay una RSC de talla única, cada empresa pone en marcha iniciativas de RSC ajustadas a su tipología, sector, cultura, etc.

No obstante lo anterior, existen prácticas habituales de ética empresarial que permiten el paso de la ética a la Responsabilidad Social Corporativa. Estas prácticas son: las declaraciones o códigos de conducta, el “buen gobierno” (entendido como “la forma en que las empresas se organizan, son dirigidas y controladas para alcanzar unos fines determinados”. Rodríguez, 2007), la formación en ética empresarial, la elaboración de informes de responsabilidad social y las auditorías, certificaciones y premios, etc.

Existen otras que actúan de un modo más subliminal que las citadas anteriormente pero también se muestran efectivas de cara a la introducción de la ética en la empresa como es el caso del proceso de toma de decisiones, la función del liderazgo, la innovación, la mejora continua y la excelencia, por citar algunas.
3. APROXIMACIÓN TERMINOLÓGICA A LA RSC

"You cannot escape the responsibility of tomorrow by evading it today"

- Abraham Lincoln-

La Globalización, como fenómeno, así como el crecimiento de una sociedad civil internacional proactiva, ha comportado para la comunidad empresarial el incremento de las presiones externas para ser más responsables frente a la sociedad y el medioambiente (Adams, 2006). Los negocios, ahora, deben hacer frente a un elevado número de grupos de interés que van más allá del de los accionistas.

En el actual mundo, globalizado y socialmente proactivo, es frecuente el uso de expresiones como: la producción limpia, la ecología industrial, la sostenibilidad, la etiqueta verde, y otros conceptos que recogen esta preocupación por las actuaciones empresariales. Hoy en día, el valor del ciclo de vida implica no sólo a la clásica cadena de proveedores, sino que va más allá e incorpora además una red de actores que incluye a los tradicionales grupos de interés y a otros como la sociedad local, y las futuras generaciones. Y es en respeto y atención a esas próximas generaciones que los negocios deben hacer frente a los nuevos desafíos que comportan los aspectos medioambientales y sociales de sostenibilidad.

En este contexto caracterizado por la globalización y las economías modernas cada vez más complejas, es donde la Responsabilidad Social Corporativa se ha convertido en un foco de interés (Fet, 2006).

No obstante, a pesar de existir esta sensibilidad hacia la sostenibilidad, las futuras generaciones y la ecología, todavía muchas empresas, con el afán de obtener los máximos beneficios para sus accionistas, introducen externalidades negativas que afectan a grupos como son: los clientes, los proveedores, los empleados, el medioambiente, la comunidad local y las comunidades globales. Estos efectos o externalidades negativas pueden ser: degradación, explotación, discriminación, maltrato, exclusión, herir o dañar (Lehman, 2005).

Se puede llegar a creer que la RSC es una panacea que solucionará la pobreza, la exclusión social y la degradación ambiental, pero si bien es verdad que cada vez hay más preocupación por estos temas, los empresarios abogan por la voluntariedad del compromiso.

Entonces, ¿Qué debe ser la RSC? Lo cierto es que tras la revisión de la literatura no parece ser un concepto nuevo, y sin embargo todavía hoy existen distintas opiniones, a veces encontradas, sobre lo que es, para qué sirve y lo que implica. Es en este caos de múltiples definiciones que la RSC no puede presentar una definición estándar y válida para todos los interesados en esta materia. Las interpretaciones son muy variadas como podremos apreciar a continuación.

Para el máximo responsable de una asociación de RSC de Bangladesh, la RSC debe ser "una herramienta con la que comunicar el impacto sobre la sociedad, identificar las vías
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

para corregir los efectos negativos, y aceptar la responsabilidad de sus acciones y las acciones de otros y convertirla en una herramienta para el éxito” (Mondol, Executive Director of CSR Bangladesh).\(^2\)

Si damos paso a las distintas definiciones e interpretaciones de la RSC, por parte de los académicos, podemos apreciar los distintos enfoques y aplicaciones de las prácticas socialmente responsables. Para algunos autores, la RSC está al servicio de un área de la empresa. Este sería el caso de los autores como Tripathi (2007), Asongu (2007) que opinan que la RSC es una herramienta de marketing que acerca a la empresa a la mente de los consumidores.

Hay autores más críticos con la aplicación de la RSC como Flores (2001), que lamenta el hecho de que muchas empresas se centran únicamente en sus productos y mercados mientras descuidan el impacto social de sus actividades y achaca a la RSC en su conjunto no presentar límites claros y tener una legitimidad discutible.

Ciertos académicos han buscado en distintas teorías, como la teoría de sistemas o la teoría del contrato social, posibles vinculaciones con la RSC. Bajo este prisma nacen distintas perspectivas, como la que considera que la RSC implica que se debe aplicar y conceptualizar en muchas unidades de negocio de las empresas, pero también a una serie de relaciones de los distintos mercados. Para Fet (2006) “la penetración de la teoría de sistemas es de importancia vital para el funcionamiento de la RSC de empresas con gran influencia sobre una variedad de agentes que interactúan en distintas arenas”.

Para Lantos (2001), la RSC exige la obligación proveniente del “contrato social” implícito entre la empresa y la sociedad para aquellas empresas que son responsables con las necesidades duraderas de la sociedad y quieran, optimizar los efectos positivos y minimizar los efectos negativos de sus acciones sobre la sociedad.

Del mismo modo que Flores (2001) criticaba a la RSC su falta de legitimidad, para otros autores la RSC tiene tanta lictud que debe desvincularse de cualquier uso o manipulación para el logro de otros objetivos como la reputación o la productividad. Estos autores afirman que la RSC no debe usarse como “impression management”\(^3\) (Neu, Warsame, Pedwell, 1998), ni como medio para mejorar la lealtad del cliente, reputación o compromiso y productividad del empleado (McAlister y Ferrell, 2002), ni como parte de la estrategia de Relaciones Públicas como suele suceder con frecuencia (L’Etang, 1994). Lo cierto es que muchas empresas incorporan la RSC por su reconocido impacto sobre la sociedad o como medio para lograr mayores beneficios para sus accionistas.

De la instrumentalización de la RSC también tratan algunos académicos e incluso algunos como Garriga y Melé (2004), en su mapa de clasificación de las teorías sobre la RSC, nombran a uno de sus cuatro grandes teorías con el nombre de teorías

---

\(^2\) Entrevista a Mr. Mondol revisada el 07 de febrero de 2010 en la web: (http://www.thefinancialexpress-bd.com/more.php?news_id=89353)

\(^3\) Impression management: concepto utilizado en el campo de la sociología y de la psicología social. Dícese del proceso mediante el cual las personas intentan controlar las impresiones que las demás se forman de ellas. Estas personas actuan en base a la imagen que reflejan y del feedback o impresiones que reciben de las acciones que cometen con fines personales o sociales. (Leary y Kowalski, 1990)
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

instrumentales. Pero previa a esa instrumentalización, uno puede preguntarse por el origen de la RSC con el fin de descubrir la motivación real de su creación. Lo que parece evidente, a tenor de lo manifestado por los autores, hasta ahora mencionados en este apartado, es que al uso de la RSC desde sus orígenes se le han ido añadiendo otras utilidades. En este sentido, Silberhorn y Warren (2007) afirman que en las investigaciones pioneras en RSC, “el interés propio y de funcionamiento eran las consideraciones que esgrimían las empresas para la aplicación de la misma”. Los autores afirman que “mientras la protección del medioambiente y la educación permanecen como prioritarias para la mayoría de las empresas, estos conceptos están siendo superados por conceptos de “calidad de vida”. En concreto, los cambios más significantes se pueden observar del lado de los empleados, probablemente por el reconocimiento de la importancia de los empleados en el éxito de las empresas. Si bien, la RSC y las empresas están convergiendo en lo que se podría presentar como una estrategia de negocio sostenible.

Una de las posibles relaciones de la RSC que más ha despertado el interés de los académicos es su vinculación con el incremento del beneficio económico. El hecho que se pueda demostrar los efectos económicos positivos de aplicar la RSC puede ser el revulsivo que permita la definitiva viralidad de las prácticas socialmente responsables. A esta labor se han dedicado y se dedican numerosos analistas y estudiosos de la RSC. Uno de ellos es O’Dwyer (2003), que estableció el propio interés económico como la primera motivación que empujaba a las empresas al reconocimiento de las responsabilidades sociales entre los directivos. Propuso dos aproximaciones que sostenían la motivación de la RSC: la proactiva o la reactiva.

En la misma dirección que O’Dwyer, Fet (2006) mantiene que existen dos grandes categorías de empresas: las que tienen una actitud reactiva y las que tienen una actitud dinámica. Para ambas, la RSC es parte de la estrategia organizacional, que les permite gestionar las relaciones con las siguientes comunidades: el público, al empleado y al shareholder. Se trata pues de incorporar a sus sistemas de gestión los aspectos sociales a través de una enorme red de agentes.

L’Etang (1994), va más allá y afirma que las empresas son, en principio, reactivas en términos de RSC. Y la justificación de ese carácter reactivo de las empresas la encuentran Silberhorn y Warren (2007) en sus estudios. Estos autores afirman que con el objeto de evitar conflictos potenciales y seguir haciendo daño a su reputación al no ser reflejo del consenso social, las empresas desarrollan nociones de RSC para enfatizar la conexión con los grupos de interés, la transparencia y la receptividad. Ello puede explicar la corriente de integración completa de la RSC a lo largo de las empresas que se está produciendo en los últimos años. Dicha integración se está convirtiendo en la norma para las grandes firmas.

Son numerosos los autores que perciben la complejidad de la implantación de criterios de RSC en las empresas. Por ejemplo, Van Marrewijk (2002), sostiene que el contexto específico de cada negocio individual debe ser considerado para desarrollar una estrategia exitosa de RSC. Para el autor, una definición genérica es poco útil si ha de tener en cuenta la especificidad de cada negocio o sector. Es decir, la solución para Van Marrewijk es que debe abandonarse la idea de una definición única de RSC. Lo más adecuado es aceptar la variedad de definiciones más específicas que se ajusten a los niveles de desarrollo, del conocimiento y de la ambición de las empresas. A la misma
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

conclusión llegan Argandoña y von Weltzein (2009) partiendo de una visión ética del concepto de RSC. Ambos afirman que las demandas de acciones sociales responsables ya existían en Europa desde antes de la Revolución Industrial y que durante mucho tiempo el contenido de la RSC se ha ido desarrollando, dependiendo de la historia, cultura, política, economía y sociología de los distintos países. Todo ello les permite afirmar que no hay una definición estándar y global para la RSC. Argandoña y von Weltzein afirman que existen muchas definiciones en artículos académicos, en informes de organizaciones, y en documentos políticos, y ello no es más que una muestra de la debilidad más importante que tiene la RSC, que es la falta de consenso.

Ciertamente, el entorno en el que se encuentra una empresa tendrá una influencia considerable en el tipo de RSC usada. Según el contexto sea más próximo o más lejano, más externo o más interno, la empresa tendrá más o menos complejidad a la hora de determinar la construcción social de la RSC.

Partiendo de un contexto interno, Matten y Moon (2008), argumentan que dependiendo de la naturaleza de los sistemas empresariales nacionales, la RSC tiende a ser: explícita o implícita. Es explícita cuando existen programas y estrategias voluntarios en las corporaciones que combinan valores sociales y empresariales y dirigen sus actuaciones como parte de la responsabilidad social de la empresa. Es implícito cuando los valores, normas y reglas que resultan de obligado cumplimiento por parte de las corporaciones dirigidas a los grupos de interés se definen como obligaciones para el colectivo de actores de la empresa.

Si nos situamos ahora en un entorno más externo, autores como Mitchell et al. (1997) defienden que la construcción social de la RSC se crea a partir de un contexto específico, en concreto, identificando los stakeholders.

Siguiendo la argumentación de Matten y Moon (2008) sobre la RSC implícita, Argandoña (2009), dice que la RSC, es para muchos, normativa (Donaldson y Preston, 1995), por ello trata sobre lo que la empresa debe hacer, sobre lo que se espera de ella, de sus obligaciones y deberes. Si bien, esa obligatoriedad no deriva de ninguna ley, es más bien un compromiso voluntario o de exigencia ética.

Como se puede apreciar por las distintas interpretaciones de los autores citados hasta el momento, al tratar de hacer una aproximación terminológica sobre la Responsabilidad Social Corporativa, nos encontramos con la dificultad de la existencia de múltiples definiciones y aportaciones distintas entre sí. Según Göbbels (2002), la Responsabilidad Social Corporativa “significa algo, pero no siempre lo mismo para todos”. También Crowther y Aras (2010) comparten esta percepción de la vaguedad del término y los múltiples significados para muchas personas.
3.1 EVOLUCIÓN CRONOLÓGICA DE LAS APORTACIONES SOBRE RSC

Se está escribiendo sobre RSC desde el siglo XX, especialmente en los últimos cincuenta años (Carroll, 1999), que es cuando han surgido más estudios, definiciones y aspectos alrededor de este tema. La explicación de que sea esa fecha y no otra, es que es a partir de esa época cuando las empresas empiezan a tener una prominencia y una dominancia en los negocios destacable. Y es a partir de esa fecha que comenzamos la aproximación terminológica de Responsabilidad Social Corporativa.

En el primer periodo establecido para mostrar la evolución cronológica, fijado entre los años 50 y 60, las primeras definiciones sobre RSC vienen de la mano de los autores Bowen (1953) y Davis (1960) que vinculan de forma clara la empresa con la sociedad. Frederick (1960) introduce la figura del hombre de negocios como elemento decisor en la elección de tomar o no decisiones socialmente responsables. Davis y Blomstrom (1966) hablan claramente de la figura del empresario que debe atender las necesidades sociales. A finales de la década de los años 60, Walton (1967) habla ya de metas compartidas entre empresas y grupos de interés. Estos autores son desarrollados, brevemente, a continuación.

Citado en Carroll (1999a), el autor Bowen (1953), en los años 50, define la responsabilidad social de los negocios como: “la obligación de los hombres de negocios de perseguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones, o seguir aquellas líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad”, es decir, plantea la Responsabilidad Social del Empresario como la obligación de perseguir dichas políticas, decisiones y líneas de actuación para lograr objetivos y valores de la sociedad.

Davis (1960), también citado en Carroll (1999a) se refiere a la Responsabilidad Social como: “decisiones de los hombres de negocios y medidas tomadas por razones, por lo menos, parcialmente más allá del interés económico o técnico”, siendo ello un intento de justificar la toma de decisiones socialmente responsables afirmando ventajas a largo plazo. Además, dicho autor formuló la “Ley de Oro de la Responsabilidad”, que sostiene que la RS del empresario debe ser acorde al poder social de la empresa que dirige.

Frederick (1960), sugiere que la responsabilidad social “significa que los hombres de negocios deben supervisar el funcionamiento de un sistema económico que satisface las expectativas del público. Y esto significa que los medios de producción de la economía deben ser empleados de una manera tal que la producción y la distribución realcen el bienestar socioeconómico. La responsabilidad social, en el análisis final, implica una postura pública hacia los recursos económicos y humanos de la sociedad y una buena voluntad de considerar que esos recursos están siendo utilizados para unas finalidades sociales amplias y no restringidos a los intereses de personas privadas y empresas”.

Citado en Paladino (2006), Davis y Blomstrom (1966) definen la responsabilidad social como algo más aplicable para el empresario: “la Responsabilidad Social es la obligación de toda persona de considerar los efectos de sus decisiones y actos en todo el sistema
social. El hombre de negocios aplica la responsabilidad social cuando considera las necesidades e intereses de otros a los que puede afectar con sus acciones", lo cual implica la necesidad de mirar más allá de lo estrictamente económico o productivo de la empresa, considerando el sistema social en su conjunto.(Paladino, 2006).

A finales de los años 60, Clarence Walton (1967), publica su libro Corporate Social Responsibilities consciente de la confusión y de la falta de acuerdo existente en torno al concepto de responsabilidad social. En la página 18 de dicho libro se puede leer la siguiente definición del nuevo concepto de responsabilidad social que reconoce “la proximidad en las relaciones entre la empresa y la sociedad y ello debe ser tenido en cuenta por los empresarios y los grupos de interés, cuando tratan de alcanzar las metas respectivas”. Añade el autor que “uno de los ingredientes esenciales de la responsabilidad social corporativa es el grado de voluntariedad, como polo opuesto a la coerción”, por otro lado, afirma la existencia de una “conexión indirecta de ciertas organizaciones de voluntariado con las empresas’ , y además hace referencia a los costes económicos relacionados a la RSC, entendiendo que los retornos generados por las acciones responsables son imposibles de cuantificar.

Las definiciones mencionadas hasta ahora integran a la empresa dentro del sistema social por lo que la empresa deja de ser un ente aislado. Además, en la década de los años 60, cualquier manifestación de RSC se le suele dar un carácter filantrópico.

A finales de los años 60, las prácticas empresariales que querían considerarse como socialmente responsables debían incluir la filantropía, las mejoras en las condiciones laborales de los empleados (condiciones laborales, relaciones industriales, seguros personales), relaciones con los clientes, y relaciones con los stokholders* (Heald, 1970), citado en Crane et.al., (2008). La filantropía se caracterizaba por su independencia de la empresa, sin vínculo alguno con las decisiones de nivel estratégico de la misma, más bien eran decisiones individuales y personales de los propietarios de las empresas, es decir, actuaban a título personal.

En las décadas de los años 70 y 80, la atención se centró en determinar más exactamente cuáles eran las responsabilidades de las organizaciones. Se introduce la visión de ecosistema a través de la “buena vecindad” entre las empresas y sus grupos de interés.

Así, en los 70 las definiciones proliferaron con el objeto de lograr una mayor precisión del concepto de RSC. Una de las más destacadas e influyentes es la que realiza el CED (Comittee for Economic Development, 1971), formado por hombres de negocios y académicos. El CED publicó un libro, en el año 1971, donde afirmó que: “es la sociedad la que otorga a la empresa la posibilidad de operar, por lo que tiene la obligación de satisfacer las necesidades de la sociedad”. Concibió la RSC como tres círculos concéntricos: el más interno incluye las responsabilidades básicas que una organización tiene para crear beneficio y crecimiento (desempeño de la función económica eficientemente), el intermedio incorpora la responsabilidad de realizar esa función del primer círculo teniendo en cuenta los valores de la sociedad en permanente cambio (se incluyen aquí aspectos como: respeto al medio ambiente,

*stokholders: es el término inglés que hace referencia a los accionistas de una empresa, también llamados shareholders. (www.investorwords.com)
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

La contratación de empleados y relaciones con ellos, expectativas de los clientes –información y trato justo, seguridad, evitar engaños, entre otros–; es decir, la organización debe ser sensible al “contrato social” cambiante que existe entre el negocio y la sociedad cuando persigue sus intereses económicos. Por último, en el círculo externo se encontrarán las acciones que la empresa debe realizar para mejorar la sociedad de su entorno. Esta visión por círculos progresivos lo que comporta es la ampliación de responsabilidades a medida que uno se aleja del núcleo (Araque y Montero, 2006).

Durante los años 70 también se consideró el uso del término “buenas relaciones de vecindad”, que tiene connotaciones metafóricas de “ecosistema”, es decir, de una construcción más amplia que los límites de un sistema particular. Fueron Elilbert y Parket (1973) quienes introdujeron el concepto de comunidad en su definición de RSC usando la palabra: “neighborhood”5: “quizás la mejor manera de entender responsabilidad social es pensar en ella como buenas relaciones de vecindad. El concepto implica dos fases. Por una parte, significa no hacer cosas que estropean la vecindad; en la otra, puede ser expresado como la asunción voluntaria de la obligación de ayudar a solucionar problemas de la vecindad. Aquellos que encuentren el concepto de buena vecindad como poco práctico o evasivo al aplicarlo a la RSC, pueden sustituirlo por la idea que “la responsabilidad social significa el compromiso de un negocio, o negocios en general, de tomar un papel activo en la solución de gran variedad de problemas sociales tales como: discriminación racial, contaminación, transporte o decaimiento urbano”.

En los años 80 sucedieron dos acontecimientos que marcaron la historia de la humanidad, el desastre de una industria química en la región india de Bhopal en 1984 y el accidente nuclear de Chernobyl en 1986 y como consecuencia se incrementó rápidamente la sensibilización de la comunidad mundial hacia la protección y seguridad medioambiental. Se podría afirmar que, antes de dichos hechos, las definiciones de la RSC en la primera mitad de los años 80 se centraban más en determinar cómo se conectaba la RSC en el seno de una empresa. Sin embargo, en la segunda mitad de los años 80, el foco de atención se centró en descubrir los errores entre la unión en el mismo negocio de la actividad social y económica, convirtiendo la RSC en un interesante y relevante tema para poner en práctica en las organizaciones.

Peter Drucker (1984) aporta un nuevo enfoque de la RSC, que supone la indivisibilidad de los aspectos económicos y de los sociales, afirmando que: “en la próxima década, sería cada vez más importante descargar la responsabilidad social si se convierte en un interés propio”, es decir, en oportunidades de negocio. Añadió que “la primera responsabilidad social del negocio sería crear el capital para financiar el mañana”. Descarta también el papel del Estado que ya tiene demasiadas ocupaciones. Concluye que “la empresa tiene en sus manos la RS y debe usarla en modo apropiado, y esto pasa por no dar limosna al menos afortunado, sino dar la vuelta a un problema social y convertirlo en una oportunidad de negocio, en capacidad de producción, en mejorar la competencia de sus empleados, en trabajos bien remunerados y en salud”. Drucker, además añade que los aspectos sociales ayudan a mejorar la competitividad de la empresa (Melé, 2007).

5 neighborhood: viene a significar el vecindario o barrio. (www.investorwords.com)
El mismo Drucker (2007) trata de despejar las contradicciones de la RSC al afirmar que “existe una creencia que prevalece que existe una gran contradicción inherente entre el beneficio y la capacidad de una empresa para hacer una contribución social. Realmente, una compañía puede hacer una contribución social solamente si es altamente rentable”.

Citado en Wood (1991a), Frederick en el año 1986, articuló una idea simple de RSC: “Las empresas tienen la obligación de trabajar para la mejora social.” (Frederick, 1986).

A raíz de lo comentado, se incorporaron nuevos conceptos a las definiciones de RSC, tales como: corporate social performance, stakeholder theory, responsiveness, public accountability, entre otros.

En los años 90 mientras caía la antigua Unión Soviética, la globalización crecía exponencialmente y se aprovechaba de los avances tecnológicos en las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC’s). Ello daba todavía más poder a las empresas multinacionales que podían controlar sus industrias a miles de kilómetros de distancia al tiempo que disponían de toda la información relevante en tiempo real. En esta década los modelos teóricos se vuelven más complejos, acordes con los nuevos tiempos que corren, que incorporan la realidad de las macroempresas globalizadas y la aparición de múltiples sectores de la sociedad civil interesados en temas medioambientales y sociales, convertidos ahora en grupos de interés.

En el año 1991, Carroll, en su teoría de la Pirámide, distinguía en las empresas como mínimo cuatro tipos de acciones en RS: la responsabilidad económica, que trata de alcanzar la rentabilidad para los accionistas, producir productos de calidad y ofrecer buenos trabajos a los empleados; la responsabilidad legal, que trata de cumplir con las leyes y normas establecidas; la responsabilidad ética, que versa sobre la moral de la empresa, lo correcto y lo justo, evitando el engaño y el daño a terceros; la responsabilidad filantrópica, que indica que es necesario realizar contribuciones voluntarias a la sociedad, a través de la entrega de dinero y la aportación de trabajo.

Clarkson (1995) afirma que el propósito económico y social de una organización es “crear y distribuir la riqueza y el valor a todos los grupos de interés primarios, sin favorecer a ningún grupo a expensas de otros”. En 1988, el mismo autor dice que “se ha demostrado que la búsqueda de favorecer sólo al accionista es autodestructiva”.

A partir del año 2000 y sucesivos, el debate sobre la importancia de la RSC se focaliza en determinar si su inclusión en la gestión y dirección estratégica de la empresa aporta beneficios, y especificando quién se beneficia y qué tipo de beneficios comporta. En

---

6 El mismo Wood (1991a) define corporate social performance como los principios de la RSC, los procesos de la responsabilidad social corporativa y los outcomes del comportamiento corporativo, incluidos los impactos, las políticas y los programas de las acciones socialmente responsables.

7 Stakeholder theory: aportación teórica de Edward Freeman en el año 1984, publicada en su libro Strategic Management: A Stakeholder Approach, esta teoría identifica los grupos de interés de la empresa y propone cómo se deben gestionar.

8 Responsiveness: viene a significar la cualidad de ser atento, sensible, receptivo, de reacción favorable o que muestra interés (interesado) (www.babylon.com). En el diccionario Oxford English Dictionary viene a significar que reacciona de forma rápida, sin dudar y de un modo positivo.

9 Accountability: requerido o esperado que justifique las acciones o decisiones (Oxford English Dictionary)
este sentido, un artículo académico de Truñó (2006) resume lo más destacado del primer lustro del nuevo milenio destacando a los siguientes autores: Simpson y Kohers (2002) que defienden que la RSC mejora el rendimiento financiero de la empresa a través de su estudio sobre el sector de la banca. Maignan (2001) en su estudio comparativo de tres países, Francia, Alemania y Estados Unidos basado en cuestionarios a consumidores, afirma que: “la RSC actúa como llave a la fidelidad de los consumidores”, y llega a la conclusión de que los clientes se fidelizan en mayor medida, se incrementan las ventas y por ende el rendimiento financiero. Otros autores, como Smith (2003) defiende que la imagen y la reputación de las empresas socialmente responsables se ve incrementada y revalorizada. Pero además, la RSC permite, según estudios como el de McGuire et al, 1988, ejercer la función de atraer y retener trabajadores y talento. Por otro lado, las empresas que son afines a la RSC, esto es, socialmente responsables tienen mayor facilidad para acceder al capital, pues son para los inversores más atractivas (Hockerts y Moir, 2004).

Durante estos últimos años los autores y académicos han seguido tratando de encontrar las consecuencias de aplicar o no la RSC. Y no todos se han mostrado a favor de la RSC. Otros, en cambio, no encuentran ninguna relación entre la RSC y la rentabilidad de la empresa. En esta línea se han manifestado McWilliams y Siegel (2000) al afirmar en sus estudios que: “sin efecto y sin posibilidad de poder determinar relación alguna entre la RSC y la rentabilidad de los datos disponibles en las empresas”.

Algunos, inclusive, encuentran que la RSC es negativa para la empresa. Este es el caso de Moore (2001) que concluye su estudio sobre la relación entre las finanzas y la RSC sostiene que hay una relación negativa entre ambos conceptos, es decir que el funcionamiento financiero se deteriora a medida que se mejora la RSC. Concluye que: “implementar medidas de RSC en una organización comporta costes adicionales a los corrientes”.

Si bien existen opiniones encontradas sobre la relación entre los beneficios económicos y la aplicación de la RSC, lo cierto es que son más los estudios que afirman la existencia de una relación positiva entre ambos, y así es aceptado por el propio autor Moore (2001). Moore sigue la línea abierta años atrás por Friedman (1970), que afirmó que: “la única responsabilidad social de la empresa es la de obtener beneficios”. Friedman (1970) argumentaba que “sólo las personas podían tener responsabilidades", considerando a las empresas como personas artificiales y por lo tanto “sólo podían tener responsabilidades artificiales”. A la misma conclusión llegaron Walker y Marr, (2001), citados en Mbare (2007), cuando afirman que “desviando el foco de atención de los empresarios hacia otros derroteros diluye el objeto del negocio, reporta ineficiencia y gasto y tampoco consigue cumplir con las expectativas de los accionistas”.

La mayoría de los autores revisados llegan a la conclusión de que existen razones y motivaciones para la implementación de la RSC (Shen y Fleming, 2008)(Mbare, 2007). La principal idea compartida por los académicos es que la RSC pasa por una combinación de elementos donde “la organización se desenvuelve de una manera
Las ventajas de aplicar la RSC son analizadas por distintos autores como Orlitzky (et al. 2003) y McWilliams (et al. 2006) afirman que entre las motivaciones y los beneficios de aplicar la RSC se encuentra la posibilidad de disponer de nuevos recursos y capacidades. Otros autores, en sus estudios, concluyen la existencia de un efecto positivo sobre los empleados (Greening y Turban, 1997 y 2000; Albinger y Freemen, 2000; Backhaus et al. 2002; Peterson, 2004). Para Kytle (2005) la RSC logra identificar los riesgos en la dirección de la organización. Y como último ejemplo de las bondades de la RSC citamos a McWilliams y Siegal (2001) que afirman que la aplicación de prácticas socialmente responsables en el seno de una empresa comporta la construcción de buena reputación.

Resultado de los trabajos realizados por estos académicos que tratan de buscar los beneficios de la RSC surgen nuevos conceptos como la *Triple Bottom Line*\(^\text{10}\), que permite incorporar la RSC en la evaluación de una organización, es decir, junto a los aspectos económicos de la misma, en concreto la triple cuenta de Resultados tiene tres enfoques: económicos, medioambientales y sociales. También ha permitido la incorporación de términos como *corporate citizenship*\(^\text{11}\), que abarca aspectos tales como la filantropía, los derechos sociales, los derechos civiles y los derechos políticos (Meehan et al. 2006).

Como conclusión de este apartado se puede afirmar que la definición de la RSC no es tarea fácil. Según Dahlsrud (2008), en su análisis de las 37 definiciones sobre Responsabilidad Social Corporativa, argumenta la “falta de una definición clara y no sesgada del término RSC, tanto desde el mundo empresarial como en el académico”. Dicho autor identifica cinco dimensiones del término: la dimensión medioambiental, la dimensión social, la dimensión económica, la dimensión de los grupos de interés (Stakeholders) y la dimensión de voluntariedad. De las cinco dimensiones observadas, destaca que ninguna de las definiciones analizadas define la responsabilidad social de los negocios.

---

\(^\text{10}\) La *Triple Bottom Line* es la incorporación de los valores sociales y medioambientales a la tradicional cuenta económica de resultados de las empresas. Refleja el impacto de las actuaciones de la empresa sobre el medioambiente y la sociedad. La frase fue acuñada por primera vez por John Elkington en el año 1998 en su libro *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. (www.sustainabilitydictionary.com).

\(^\text{11}\) *Corporate citizenship*: sentido de la responsabilidad de una empresa hacia su entorno, en concreto hacia la comunidad, el medioambiente, en el que actúa y del que extrae los recursos. Las empresas expresan esta “ciudadanía corporativa” a través de la reducción de la basura, de la contaminación, contribuyendo en programas educativos y sociales. (www.businessdictionary.com)


### 3.2 VISIÓN INSTITUCIONAL DE LA RSC

Al existir numerosas perspectivas que implican múltiples definiciones de Responsabilidad Social Corporativa, realizamos una nueva aproximación al concepto a partir de lo que consideramos fuentes normativas institucionales públicas, con ello tratamos de evitar la complejidad del tratamiento de definiciones académicas, sectoriales e incluso organizacionales sesgadas en exceso que nos alejan de una definición consensuada.

El Banco Mundial define la RSC como: “el compromiso de la empresa a contribuir al desarrollo económico sostenible...para mejorar la calidad de vida, de manera que ambas sean buenas para el negocio y para el desarrollo”.

El World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) otorga un papel clave, para la sostenibilidad del futuro, a la Responsabilidad Social Empresarial y la define de un modo no oficial como: “el compromiso de las empresas a contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2006): “la responsabilidad social de la empresa (RSE) es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación”.

Otra de estas fuentes normativas, ahora de ámbito europeo, es la que presenta la Comisión Europea (CE) con su definición de RSC, incluida en el Libro Verde (2001):

“La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores”

“La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un compromiso integral de la empresa, asumido en toda su red de relaciones (incluyendo consumidores, accionistas, empleados, gobierno, medioambiente y comunidad), de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general, ligado a valores éticos y apegado a la legalidad y el respeto por la dignidad humana, su comunidad y el medioambiente”.

“Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”.

El mismo Libro Verde de la CE aborda la RSC desde dos dimensiones:
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

- La Dimensión Interna de la RSC: que trata aquellas prácticas que afectan directamente a sus trabajadores: gestión de los Recursos Humanos, Salud y Seguridad en el trabajo, gestión del cambio y conciliación social con aumento de la competitividad, gestión de los recursos naturales y del impacto ambiental.

- La Dimensión Externa: la práctica de la RSC en la empresa se extiende hacia el exterior a diferentes grupos de la sociedad: las comunidades locales, los socios comerciales, los proveedores, los consumidores, los derechos humanos, la corrupción y los problemas ecológicos mundiales.

Descendemos a un ámbito nacional en la aproximación terminológica de la RSC, y nos encontrado que el Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales de España la define como: “La RSE debe ser el resultado de la acción concertada de las empresas y de las partes interesadas, o lo que es lo mismo, para que las prácticas de RSE sean creíbles tienen que nacer de la voluntad empresarial pero con el dialogo con los trabajadores y con organizaciones que representan distintos intereses sociales de defensa del consumidor, de los derechos humanos y de la protección del medio ambiente entre otros”.

“Una empresa es socialmente responsable cuando integra en su estrategia las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés y responde satisfactoriamente a ellas. La RSE integra aspectos de gobierno corporativo, derechos humanos, ámbito laboral, proveedores, acción social y el impacto ambiental”.

Finalmente, en el ámbito de la Administración Autonómica de Cataluña, para la Generalitat de Catalunya, la responsabilidad social empresarial (RSE): “es la integración voluntaria por parte de las empresas de temas sociales y ambientales en sus operaciones comerciales, procesos productivos y relaciones con los grupos de interés: clientes, proveedores, trabajadores, accionistas... Ser socialmente responsable no sólo significa cumplir plenamente con las obligaciones jurídicas establecidas en estos ámbitos, sino también ir más allá, invirtiendo en el capital humano y en las relaciones con el entorno y la sociedad en que se opera”.

---

12 Gobierno corporativo: conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, es decir, de sus tres poderes: los accionistas, el consejo de dirección y la alta administración. (Moreno, Uriarte y Topa, 2010).


14 Generalitat de Catalunya. (http://www20.gencat.cat/portal/site/treball/menuitem.7e3127555b8c91fe0a6740d63b0c0e1a0/?vgnextoid=7848cf005d9af110VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD&vgnextchannel=7848cf005d9af110VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD&vgnextfmt=default) (Consulta: febrero de 2010)
4. MARCO TEÓRICO

En el apartado anterior, de aproximación terminológica, se ha podido observar la complejidad a la hora de definir el término RSC. Lo mismo sucede cuando se trata de estudiar y profundizar en las teorías acerca de la Responsabilidad Social Corporativa. Y ello es debido a la multiplicidad de autores y académicos que desarrollan nuevas teorías o matizan las ya existentes. Resultado de ello es que la realidad sobre el marco teórico se muestra muy vasto por la multitud de teorías y de enfoques y prueba de ello es el esfuerzo que han hecho algunos autores como Garriga y Melé (2004) intentando clasificar las múltiples teorías, agrupándolas en función de diversos criterios que desarrollamos más adelante.

Establecer la estructura general de las distintas perspectivas teóricas sobre RSC es fundamental para poder guiar un análisis sobre esta materia. Del mismo modo, el estudio de aquellas contribuciones consideradas seminales en la literatura académica permiten obtener una visión clarificadora de la Responsabilidad Social Empresarial. Por lo tanto, este apartado trata sobre las aportaciones sobre RSE, como las de Carroll, 1979, 1998, 1999ª y Lantos, 2001; pero también se incluye la ordenación de las aportaciones teóricas en el mapa elaborado por Garriga y Melé, 2004.


4.1 APORTACIONES Y TEORÍAS DE RSC

La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

Figura 2: Esquema de las clasificaciones de las teorías sobre RSC. Elaboración propia.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Aportaciones teóricas sobre la RSC (contenido y alcance)</th>
<th>Responsabilidades económicas</th>
<th>Responsabilidades legales</th>
<th>Responsabilidades éticas</th>
<th>Responsabilidades filantrópicas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Carroll</strong> (1979, 1989, 1999)</td>
<td>RSC ética</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Lantos</strong> (2001)</td>
<td>RSC altruista</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Truñó</strong> (2006)</td>
<td>Teoría de la Agencia</td>
<td>Teoría de los Stakeholders</td>
<td>Teoría de los Recursos y Capacidades</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Garriga y Melé</strong> (2004)</td>
<td>Teorías instrumentales</td>
<td>Teorías integradoras</td>
<td>Teorías políticas</td>
<td>Teorías éticas</td>
</tr>
</tbody>
</table>

En el cuadro inferior (Fig. 2) se puede apreciar el esquema de las clasificaciones de las distintas teorías sobre RSC que se van a desarrollar en este apartado de marco teórico.


Carroll (1979) elaboró en su trabajo “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance” un modelo que representa los aspectos esenciales del desempeño social en la empresa. Carroll (1979) integra las tres dimensiones de la RSE en la empresa, denominándolo Organizational Social Performance Model o Modelo de Desempeño Social. Las dimensiones son: la actitud de la empresa ante la RSE, las categorías de RSE o niveles de RSE asumidos por la empresa y los fines o actividades sociales afectados. Se trata de definir en tres dimensiones las motivaciones y las obligaciones de la empresa y los aspectos sobre los que debe actuar para lograr una performance social positiva. (Fig.3)
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

Organizational Social Performance Model (Carroll, 1979)

La primera dimensión del modelo, la Actitud de la organización ante la RSE, reúne las diferentes filosofías que la empresa adopta ante la RSE y la forma en que dará respuesta a las cuestiones sociales que se le planteen. Estas formas pueden ser: reactiva, proactiva, defensiva y acomodativa. La empresa reactiva es la que, movida por algún efecto externo, realiza alguna actuación, acción o política para la mejora de los resultados sociales. Se trata de que la empresa responda a un asunto social que puede poner en riesgo los objetivos empresariales.

La forma proactiva es aquella que trata de anticiparse a las líneas en las que suele avanzar la RSE en la sociedad, logrando que sus estrategias vayan siempre por delante del resto. La finalidad es avanzarse a las demandas sociales que aún no se han planteado en la sociedad.

La defensiva es el resultado del intento de acercamiento de la organización a la RSE forzada por los grupos de presión externos a la propia empresa. La empresa tiene que protegerse después de mantener algún enfrentamiento debido a la falta de una acción socialmente responsable, ya sea en el ámbito puramente social o medioambiental.
La acomodaticia es la fórmula que adoptan las organizaciones que actúan en base a los requisitos que fija el gobierno y la opinión pública. Este tipo de empresas son consideradas como correctas.

La segunda dimensión del Modelo de Carroll, trata sobre las categorías de la RSE, la económica, la legal, la ética y la discrecional. Es decir, la empresa tiene una serie de responsabilidades, la primera de ellas es la de ser sostenible económicamente, esto es, hacer que los propietarios/accionistas obtengan rentabilidad de su inversión. También deber ser legal, es decir, cumple con su principal cometido pero a su vez lo hace dentro de un marco legal, cumpliendo los mandatos legales vigentes. La empresa, a su vez, satisface las expectativas de la sociedad sobre la cual actúa comportándose de un modo correcto (categoría ética). La categoría discrecional se da cuando la empresa, de manera voluntaria, adquiere un mayor compromiso con la sociedad a través de acciones o actos que van a favor de la mejora de la sociedad que es marco de sus actuaciones. La filantropía suele ser una de sus manifestaciones más comunes en su vertiente externa y los beneficios sociales son los más usados para la vertiente interna de la RSC. Carroll (1979) resume las grandes áreas de la RSC en términos de responsabilidad:

1) Responsabilidades económicas: la empresa es de naturaleza económica y tiene la responsabilidad de producir bienes y servicios para la sociedad.

2) Responsabilidades legales: la empresa obedece y cumple las leyes.

3) Responsabilidades éticas: la empresa se comporta y realiza actividades que si bien no se regulan a través de leyes, son esperadas por la sociedad.

4) Responsabilidades filantrópicas: las empresas asumen responsabilidades voluntarias para contribuir al bienestar de la comunidad.

La tercera dimensión, sobre fines sociales afectados, incluye: el consumo, el medio ambiente, la seguridad del producto, la seguridad laboral y los accionistas.

Posteriormente, Carroll (1991) plantea una definición de la RSC que incorpore todos los aspectos que se deben tener en consideración, incluyendo las categorías: económica, legal, ética y discrecional de la sociedad, y dándole una forma piramidal, en donde hay responsabilidades en la base de la pirámide que sirven de sostén sobre el que se apoya otro tipo de responsabilidades. La teoría de la pirámide de la RSE implica el cumplimiento sincrónico de las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas. Por ejemplo, la RSE conduce a la empresa a obtener beneficios, a respetar las leyes, a comportarse éticamente y a seguir las disposiciones de un buen ciudadano corporativo. Por tanto, no se consideraría a una empresa responsable aquella que, por ejemplo, se centre exclusivamente en acciones de tipo filantrópico.

En resumen, Carroll (1991) afirma que “para que una definición de responsabilidad social abarque plenamente el rango completo de obligaciones que las empresas tienen con la sociedad, debe incluir los niveles: económico, legal, ético y discrecional del
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

desempeño de los negocios”. El autor categoriza las responsabilidades sociales de las empresas en cuatro grupos, distinguiendo entre las responsabilidades:

- Económicas: obtener rentabilidad, ofrecer buenos trabajos a los empleados y elaborar productos de calidad.
- Legales: cumplir las leyes y las reglas de juego.
- Éticas: atender la moral de la empresa haciendo lo que es justo y correcto, sin dañar ni engañar a terceros.
- Filantrópicas: consiste en hacer contribuciones voluntarias a la sociedad.

4.1.2 Aportación de Geoffrey P. Lantos (2001)

Lantos (2001), por su parte hace un estudio de cuáles son los focos de compromiso de recursos destinados a actividades de responsabilidad social por parte de las empresas, que dan lugar a cuatro visiones sobre cuáles son y deben ser las responsabilidades de la empresa. El autor distingue cuatro focos: la generación de beneficios como fin único, la generación de beneficios en un ámbito limitado, la visión de bienestar social y la visión de empresa al servicio de la comunidad.

La visión de generación de beneficios como fin único, viene a decir que el único fin de la empresa es la generación de beneficios y su deber con la sociedad se limita al cumplimiento estricto del ordenamiento jurídico, es decir, de las normas explícitas. Esta visión se enmarca dentro del ámbito económico de la RSC y estaría en línea con las aportaciones de Friedman (1970) que afirma que la única responsabilidad de la empresa es la obtención de beneficios para los accionistas. Esta visión se engloba dentro del marco economicista de la RSC. Se trata de lograr el máximo de beneficios respetando las leyes.

La visión de generación de beneficios en un ámbito limitado es aquella que engloba a las empresas que cumplen con las leyes, pero que además respetan las normas tácitas que rigen en la sociedad que las rodea.

En la visión de bienestar social de la RSC, el autor lleva la ética a niveles superiores en los que la empresa debe conocer los daños que puede causar a la sociedad y por lo tanto debe hacerse responsable de los mismos. De alguna forma el autor incorpora aquí la gestión de las externalidades negativas que las empresas pueden llegar a producir en el día a día de su gestión y que afectan a la sociedad y/o al medioambiente. Añade a esta visión las relaciones que la empresa debe establecer, cuidar y mantener con los diversos grupos de interés.

Por último, la visión de empresa al servicio de la comunidad la entiende como una visión altruista a través de la cual se ve a la empresa usando sus recursos de la forma más eficiente con el objetivo de generar bienestar en la sociedad.

El mismo Lantos (2002), un año más tarde de publicar su aportación, propone tres tipos de responsabilidades para la empresa: la ética, la altruista y la estratégica. El autor, elabora una comparativa entre la clasificación de los distintos tipos de
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

Responsabilidades de la empresa para con la sociedad de Carroll y la suya propia (Tabla 5):

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>1. Responsabilidades económicas:</strong></td>
<td>2. <strong>RSC ética:</strong> Cumplimiento moralmente obligatorio de las responsabilidades económicas, de las responsabilidades legales y de las responsabilidades éticas.</td>
</tr>
<tr>
<td>ser beneficiosa para los accionistas, proveer buenos trabajos a los empleados, producir productos de calidad para los clientes.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>3. Responsabilidades legales:</strong></td>
<td>4. <strong>RSC altruista:</strong> cumplimiento de las responsabilidades altruistas de la empresa, yendo más allá de prevenir el daño (RSC ética). Ayudar a prevenir el daño y los hechos que pueden provocar.</td>
</tr>
<tr>
<td>cumplen con las leyes y respetan las reglas del juego.</td>
<td>La organización que aplica la RSC altruista debe cumplir las responsabilidades filantrópicas.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>5. Responsabilidades éticas:</strong></td>
<td>6. <strong>RSC estratégica:</strong> Cumplimiento de todas las responsabilidades filantrópicas las cuales beneficiarán a la empresa a través de publicidad positiva e imagen de marca. La participación de los empleados es clave en la RSC estratégica.</td>
</tr>
<tr>
<td>seguir una conducta moral en los negocios, hacer aquello que es correcto, justo y limpio, y evitar el daño.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>5. Responsabilidades filantrópicas:</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>hacer contribuciones voluntarias a la sociedad, destinando tiempo y dinero a actos solidarios.</td>
<td>Para Lantos, la RSC ética, es el cumplimiento moralmente obligatorio de las responsabilidades económicas, de las responsabilidades legales y de las responsabilidades éticas. La empresa, a su vez, trata de evitar daños a la sociedad con las externalidades (negativas) que puede provocar. Lo que para Lantos es la RSC ética, equivale a los tres primeros grupos de responsabilidades de Carroll, es decir, a las responsabilidades económicas, las responsabilidades legales y las responsabilidades éticas.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 5: Tipos de RSC. Fuente: (Lantos, 2002)

La organización que aplica la RSC altruista debe cumplir las responsabilidades filantrópicas de una organización que va más allá de evitar el posible daño (RSC ética) además de complementar las deficiencias del estado del bienestar que no son cubiertas por el sector público, independientemente de si estas acciones benefician al negocio en sí mismo. La RSC Altruista de Lantos (2002) equivale a la filantropía de Carroll (2000a), es decir para lo que Carroll son responsabilidades filantrópicas, para Lantos
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

(2002) es la RSC altruista o humanitaria. Ello implica contribuir en el bien de diversos stakeholders, aún cuando se sacrifique parte del beneficio empresarial.

La RSC estratégica implica llevar a cabo actividades de servicio a la comunidad por parte de los empleados que a su vez cumplen con los objetivos estratégicos del negocio. Esta participación activa de los empleados en los servicios a la comunidad les hace mantener la moral más alta y como resultado de ello se incrementa su productividad. Las empresas que usan este tipo de acciones responsables conocen sus beneficios, ya no sólo para los empleados en plantilla, sino que además estas acciones actúan como reclamo para los futuros trabajadores con mayor talento, y la empresa se beneficia de publicidad positiva.

4.1.3 Aportación de Truño

Para Truño (2006): “no existe un marco teórico de referencia para las investigaciones sobre la responsabilidad social de las empresas”. No es una aportación teórica en sentido estricto al uso de las dos anteriores. No obstante, se incluye puesto que el autor, después de la revisión de las aportaciones académicas en torno a la RSC, que efectúa para su estudio, destaca tres teorías, que considera principales, a partir de las cuales se articulan otras. Estas tres categorías destacadas por Truño son:

- La teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984)
- La teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991)

4.1.3.1 La teoría de la Agencia.

La teoría de la Agencia fue desarrollada por Ross (1973) y posteriormente adoptada por Jensen y Meckling en el año 1976, y aparece en el momento en que se diferencia la propiedad y el control de la empresa. La teoría de la agencia plantea los conflictos de intereses que aparecen en la relación entre distintos agentes interesados en la empresa. En el momento en que las empresas ya no son dirigidas por los propietarios sino por los directivos surgen los conflictos de intereses. Esta teoría tiene como función analizar la forma de los contratos formales e informales, a través de los que la/s persona/s consideradas como "el principal" transfieren la defensa de sus intereses a otra persona denominada "el agente", por lo que delegan en dicha persona cierto poder de decisión. El uso que haga el agente de esta delegación del principal determinará el grado de riesgo moral que pueda aparecer. El mayor riesgo aparece cuando el agente busca satisfacer sus objetivos e intereses propios en detrimento de los del principal. Esta teoría es de aplicación a la relación entre los grupos de interés y la organización.

Para Prior, Surroca y Tribó (2006), la teoría de la agencia se traduce en la RSC cuando los directivos tienen además de la relación con los accionistas, relaciones con los stakeholders. Estas relaciones con otros interesados hace que los directivos tengan que
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

hacerles concesiones para que el negocio funcione. Y es en este punto en el que aparece el riesgo de que los directivos encargados de la gestión de la empresa actúen de un modo oportunista. De ello se deriva que la RSC pueda ser utilizada de un modo instrumental en beneficio de la empresa. Dichos autores creen que los directivos emplean erróneamente las iniciativas de RSC, pues las usan como estrategias para ganar el favor de los stakeholders.

Un comportamiento ético, base de cualquier acción de RSC, permite reducir cualquier tipo de riesgo en la toma de decisiones de los directivos. Con ello se logra también que deje de primar el corto plazo y el beneficio rápido para dar paso a la visión a medio y largo plazo y el beneficio y crecimiento sostenible.

4.1.3.2 La teoría de los Stakeholders

La teoría de los Stakeholders o teoría socioeconómica fue elaborada por Freeman en el año 1984, en su libro “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, en donde hace referencia a los entornos, cada vez más turbulentos y complejos, a los que ha de enfrentarse una empresa, y en donde el número de grupos de interés o stakeholders aumenta. Afirma que: “cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de los objetivos empresariales” es objeto de ser atendido por la empresa u organización con el fin de mantener una relación sostenible con la comunidad o sociedad en general y por tanto va más allá de la maximización de los beneficios en una visión a corto plazo.

Este enfoque considera la actividad empresarial creadora de valor para el accionista si bien lo logra a través de la oportuna gestión de las relaciones con los llamados stakeholders. Y es esa gestión a largo plazo la que permite la obtención de resultados empresariales positivos y duraderos. Y tal y como afirma Carroll (1989) “el interés a largo plazo de las empresas es ser socialmente responsable”. Esta idea se refuerza con la apreciación de Davis (1973) y la denominada ley de hierro de la responsabilidad social, en la que se afirma que es menos costoso ser socialmente responsable y anticiparse a las expectativas que se tiene de la empresa antes que actuar de un modo reactivo. El autor afirma: “La sociedad concede legitimidad y poder a la empresa. En el largo plazo, aquellos que no usan ese poder de un modo que la sociedad considera responsable tienden a perderlo”.

4.1.3.3 La teoría de los Recursos y Capacidades (Resource-based View of the Firm Theory)

La teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991), basada en los recursos y capacidades disponibles en una empresa, como su propio nombre indica, resalta la importancia de ambos conceptos en la adquisición y elaboración de ventajas competitivas sostenidas para la empresa. De este modo, la posición competitiva de la empresa depende, por ejemplo, de la especialización de sus activos y habilidades de su personal, a los que dedica su atención con el fin de lograr la creación de estas ventajas competitivas.
La misma teoría sugiere que para una empresa que desee alcanzar sus objetivos precisa estructurar sus capacidades internas para alinearlas a las condiciones del entorno. El mix apropiado de recursos productivos permite a la empresa operar de un modo efectivo en el mercado elegido. Para ello es preciso que la empresa desarrolle una ventaja competitiva única y duradera (Porter, 1980; Day y Nedungadi, 1994).

La teoría de los Recursos y Capacidades propone que los recursos internos de una empresa considerados intangibles son también fuente de ventaja competitiva. Es en este punto en el que la RSC puede convertirse en un recurso intangible fundamental para la empresa. Si la empresa es capaz de implantar un sistema de valores, una cultura organizacional, que se extienda por toda la empresa y rija la conducta de sus empleados y directivos sus decisiones pasarán a ser éticas, y es posible que ello sea visto por los stakeholders como algo diferencial y positivo. La revisión académica realizada para elaborar esta tesis refleja como la sociedad tiene cada vez más mayores expectativas con las empresas, sobretodo para aquellas que toman sus decisiones bajo el umbral del comportamiento ético de la RSC.

Para Trunó (2006) esta teoría: “ha representado un nuevo enfoque estratégico” que permite a las empresas diferenciarse y conseguir una ventaja competitiva duradera.

Para terminar de comprender adecuadamente esta teoría centramos la atención en el significado de la palabra “recursos” aplicado en el ámbito empresarial, tratando de conocer cuáles son estos recursos. Barney (1991), por su parte, define los recursos como “todos los activos (capacidades, procesos, conocimientos, información, atributos,...) que permiten a las empresas formular e implementar la estrategia para mejorar su eficiencia y eficacia”. Existen para el autor tres tipos de recursos: los físicos, los humanos y los organizacionales. En la misma línea, Grant (1991) define los recursos como “inputs” para la empresa, que los usa para desarrollar sus actividades. El autor otorga a la buena combinación y coordinación entre estos recursos la clave del logro de ventajas competitivas. Grant también presenta una clasificación de recursos, y añade 3 más a los de Barney. Las seis categorías de recursos planteada por Grant son: los recursos físicos, los financieros, los humanos, los tecnológicos, los organizacionales y la reputación.

De todos los recursos planteados por Gant el más novedoso es el de la “reputación”. ¿Qué se entiende por reputación?. Para Teece et al. (1997), la reputación se define como un activo que: “se fundamenta en la buena información que los clientes, proveedores y competidores tienen de la compañía, y en la capacidad que tiene ésta a adaptarse a sus necesidades”. Hall (1992) añade que la reputación “es el intangible más importante para los directivos”.

4.1.4 Clasificación de Garriga y Melé (2004)

De toda la revisión realizada acerca de la literatura sobre los distintos enfoques teóricos de la RSC se considera clave la aportación de Garriga y Melé (2004) que consideran que las teorías que los directivos más relevantes de la RSC podrían clasificarse en cuatro dimensiones según los beneficios, la actuación política, las demandas sociales y los valores éticos. A partir de estas dimensiones, clasifican las diversas teorías en
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.


La aportación de Garriga y Melé (2004), sistematiza las teorías que tratan de explicar las acciones que realizan las empresas en cuatro categorías y catorce subcategorías. En ellas se agrupan las contribuciones clave acerca de la RSC aportadas por distintos autores a lo largo de los años, hasta llegar al año 2003. (Figura 4)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría de Teorías</th>
<th>Subcategorías de Teorías</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Teorías Instrumentales</td>
<td>Maximización del Valor de los Accionistas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Estrategias para Lograr Ventajas Competitivas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Marketing Relacionado a Alguna Causa</td>
</tr>
<tr>
<td>Teorías Políticas</td>
<td>Teoría del Constitucionalismo Corporativo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Teoría Integradora del Contrato Social</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Teoría de la Ciudadanía Corporativa</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Aspectos de Gestión</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Principio de Responsabilidad Pública</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gestión de Grupos de Interés</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Desempeño Social Corporativo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Teoría Normativa de los Grupos de Interés</td>
</tr>
<tr>
<td>Teorías Integradoras</td>
<td>Derechos Humanos</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Desarrollo Sostenible</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Enfoque del Bien Común</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Figura 4: Clasificación de las teorías sobre RSC de Garriga y Melé (2004).**

Las cuatro categorías establecidas por los autores Garriga y Melé (2004) en base a las distintas teorías sobre RSC son las siguientes:
- Teorías instrumentales.
- Teorías integradoras.
- Teorías de carácter político
- Teorías sobre la ética y la moral en los negocios

La categoría de las teorías instrumentales engloba todas las aportaciones de los distintos autores sobre maximización del valor de los accionistas, las estrategias para lograr ventajas competitivas y las que tratan sobre el marketing relacionado a alguna causa.

La categoría de las teorías políticas incluyen las teorías sobre el constitucionalismo corporativo, la teoría integradora del contrato social y la teoría de la ciudadanía corporativa.

La categoría de las teorías integradoras se componen de las teorías que tratan aspectos de gestión, de las teorías que se basan en el principio de Responsabilidad Pública, de las teorías de la gestión de los grupos de interés y de las teorías del desempeño social Corporativo.

Por último, la categoría de las teorías éticas recoge las aportaciones sobre la teoría normativa de los grupos de interés, los derechos humanos, el desarrollo sostenible y el enfoque del bien común.

A continuación se explican brevemente las distintas categorías, las principales teorías que las componen y los autores que han hecho aportaciones más importantes sobre cada teoría.

### 4.1.4.1 Las teorías instrumentales

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría de Teorías</th>
<th>Subcategorías de Teorías</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Teorías Instrumentales</td>
<td>Maximización del Valor de los Accionistas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Estrategias para Lograr Ventajas Competitivas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Marketing Relacionado a Alguna Causa</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Figura 5: Teorías Instrumentales.**

Las teorías instrumentales (Fig. 5) según Garriga y Melé (2004) son aquellas “en las que la empresa es vista exclusivamente como un instrumento para la creación de riqueza y sus actividades sociales como un medio para alcanzar resultados económicos”.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.


La teoría que fundamenta la subcategoría de “Maximización del Valor de los Accionistas” es la de Milton Friedman (1970) pues afirma que la única responsabilidad de la empresa es la obtención e incremento de beneficios para sus accionistas, dejando las acciones de RSC fuera del ámbito empresarial. El mismo autor hace una separación entre los objetivos puramente económicos y los sociales, al mismo tiempo que remarca la diferencia entre una persona física que tiene responsabilidades reales y una persona jurídica que no tiene responsabilidades “reales”.

Por tanto, Friedman libera a la empresa de realizar acciones socialmente responsables por considerarlas una carga y un coste para la organización y deja como único campo libre para esas acciones la caridad. Dicha caridad debe ser realizada a través de los individuos, ya sea a título personal o bien como componentes de una organización, pero independiente del negocio.


Prahalad y Hamel (1990) hablan de “competencia central” para referirse al recurso que permite mejorar la eficiencia y eficacia de una organización a través de estrategias; y Wernerfelt (1984) y Barney (1991) mencionan esta competencia central como “el aprendizaje colectivo de la organización, especialmente sobre cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología”. Algunos autores, fuera del ámbito de la RSC, como Medina (1998), que centra su estudio en el conocimiento afirma que es el recurso estratégico más importante de las empresas. La estrategia de RSC de una empresa debe descansar en su competencia central, que en definitiva es lo que la empresa hace mejor y ello le permite disponer de una ventaja competitiva.

Litz (1996) en su artículo “A Resourced-Based-Viewed of the Socially Responsible Firm”, trata de definir recursos y acciones sociales que permiten obtener ventajas competitivas para las organizaciones. El autor cita diversos recursos, uno de esos recursos es el conocimiento. Litz hace una adaptación de la teoría de la ventaja competitiva Resource-based View of the firm (RBV), originalmente acuñada por Wernerfelt (1984) y continuada por Barney (1991), en la que las actividades responsables son el marco para la gestión del conocimiento y el output resultante es una continua generación de conocimiento y un mayor grado de desarrollo competitivo. Así, una empresa que haga un uso de sus recursos para adaptarse al entorno logrará mayores beneficios, económicos y no económicos, pues se convertirá en sostenible. Del mismo modo, el hecho de aplicar la RSC a los grupos de interés le comportará más conocimientos (conocimiento como recurso estratégico) con los que podrá competir con ventaja frente a sus competidores.
Porter y Kramer (2002, 2006) sugieren que el enfoque hacia la RSC de la empresa mejora el contexto competitivo, alineando los objetivos económicos de la empresa con los sociales. El CSR estratégico permite a la empresa modificar el contexto competitivo a su favor. Dichos autores plantean, además, la disyuntiva en la que las empresas suelen encontrarse ante la necesidad de obtener mayores beneficios para los Shareholders al tiempo que deben incorporar, cada vez más, las actividades de RSE.

Moreno y Vargas (2004), citado en Cancino y Morales (2008) afirman que “si una empresa quiere desarrollar actividades responsables que permitan apoyar la creación de valor empresarial, la clave está en encontrar la mejor forma de administrar y gestionar este bien intangible y revalorizarlo, para convertirlo en fuente de riqueza para la organización. Este es el cometido de lo que se denomina gestión del conocimiento, y que implica generar, buscar, almacenar, difundir, utilizar y compartir el conocimiento existente entre los miembros que conviven dentro de una empresa (empleados, gerentes y accionistas) y con los agentes con los que se relaciona fuera de ella (clientes, proveedores, contratistas, etc.)”.


Murray y Montanari (1986), asocian la mejora en la reputación y la imagen de una empresa cuando ésta desarrolla actividades altruistas, por lo tanto la RSC es considerada como un instrumento que consigue un beneficio en la empresa: “la administración de la responsabilidad social debe ser vista como la gestión de intercambios entre la firma y su entorno. Esta perspectiva propone el “Concepto de Marketing” como la administración heurística para guiar las decisiones y acciones de la firma socialmente responsable”. Es pues una relación de intercambio entre dos partes, por un lado la empresa que entrega RSE y por otro lado, el cliente que devuelve esa acción teniendo una mejor consideración por la empresa (intangibles como marca o reputación), lo cual se traduce en una mayor fidelidad del cliente.

Del mismo modo que esto sucede con los clientes se extiende con los demás grupos de interés, por lo tanto, una buena gestión del máketing empresarial a través de actividades de RSC logrará un mejor posicionamiento entre los stakeholders. A esta gestión empresarial de intercambio con sus grupos de interés, Murray y Montanari (1986) la denominan “marketing approach to responsive management” (MARM).
4.1.4.2 Las teorías integradoras

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría de Teorías</th>
<th>Subcategorías de Teorías</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Teorías Integradoras</td>
<td>Aspectos de Gestión</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Principio de Responsabilidad Pública</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gestión de Grupos de Interés</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Desempeño Social Corporativo</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Las teorías integradoras (Fig. 6) recogen las aportaciones de Carroll (1979), Jones (1980 y 1995), Preston y Post (1981), Vogel (1986) y Wilcox (2005). Estas teorías tienen en común la incorporación de las demandas sociales a través de las acciones de RSE. Para Garriga y Melé (2004), en esta categoría se incluyen aquellas teorías “en las que la empresa se centra en la captación, identificación y respuesta a las demandas sociales. Con ello pretende legitimidad social y una mayor aceptación y prestigio social”.

En la subcategoría de “Aspectos de Gestión” se incluye la aportación de Ackerman (1973) que trata sobre la “institucionalización” de las respuestas de las empresas a las demandas sociales, de tal forma que queden integradas en los procesos normales de las distintas unidades de negocio. La empresa con comportamiento estratégico institucional debe disponer de políticas, estrategias y personal especializado para tal cometido. La integración de las políticas de RSC en los procesos organizativos son la base de esta subcategoría.

En esta misma subcategoría también destaca la aportación de Jones (1980). En su artículo “Corporate Social Responsibility revisited, redefined”, Jones (1980) considera la RSE como un sistema de autocontrol. Para Jones, las empresas tienen una obligación con la sociedad en la que desarrollan sus actividades, y no sólo deben atender las obligaciones con los accionistas, sino que también lo deben hacer con otros grupos de interés. Para Jones, la adopción de la RSE es más fácil intelectualmente que en la práctica. Ello da lugar a errores o a aplicaciones difusas de la RSE. Se puede atender a un grupo de interés y desatender a otro, por ejemplo. El autor para evitar estas situaciones considera necesario un marco regulatorio público, en concreto plantea la generación de políticas públicas que bajo un enfoque responsable, delimiten las acciones empresariales que son consideradas irresponsables. Estas acciones deben estar castigadas para que las empresas eviten ser irresponsables.

Para la subcategoría del “Principio de Responsabilidad Pública” la contribución clave la hacen Preston y Post (1981). Para estos autores los estándares sociales deben venir de la mano del sector público. La política pública la entienden con la particularidad de
que: “no sólo incluye el texto literal de la ley y la regulación, también incluye en la dirección social reflejada la opinión pública, los asuntos emergentes, los requerimientos legales formales y las prácticas de refuerzo e implementación”. Los autores fijan el alcance de la responsabilidad empresarial en términos de implicación “primaria” y “secundaria” en su entorno social. La implicación primaria incluye las tareas esenciales de la empresa, tales como la ubicación de la empresa, elegir los proveedores, contratar a los empleados, la distribución de sus productos, etc. Las secundarias se derivan de las primarias y son, por ejemplo, las oportunidades que se ofrecen a los individuos para que ganen dinero y tengan una carrera profesional. Para estos autores, la administración no puede cubrir todas las necesidades sociales de los individuos y por lo tanto, la empresa está legitimada a participar en la mejora de estos aspectos sociales a través de acciones de RSC.

En la subcategoría de “Gestión de Grupos de Interés”, destaca la aportación de Jones en 1995. Jones afirma que: “las empresas tienen la obligación de, además de atender a los inversores y capitalistas, a la sociedad o comunidad donde desarrollan sus actividades, si bien este compromiso es voluntario”. Los otros grupos de interés que considera son los proveedores, los clientes, los trabajadores, entre otros.

En la subcategoría del “Desempeño Social Corporativo” comentado en páginas anteriores, Carroll (1979) es su máximo exponente. Carroll (1979) se plantea cuáles deben ser los asuntos sociales que las empresas deben tener en cuenta a la hora de realizar las acciones socialmente responsables, y trata de resolver la multiplicidad de visiones acerca de la RSE a través de su Modelo de Desempeño Social. Propone para analizar la RSE tres aspectos: una definición básica de RS; una enumeración de los asuntos por los cuáles una responsabilidad social existe; y una especificación de la filosofía de respuesta.


Por su parte, Wilcox (2005) reflexiona sobre la importancia de la RSE en una sociedad, relacionando la Responsabilidad Social, la Reputación Corporativa y las Relaciones Públicas. Considera la RSE como una herramienta para desarrollar políticas y acciones corporativas. Otorga importancia al departamento de Relaciones Públicas como elemento vinculante entre la empresa y los grupos de interés.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

4.1.4.3 Las teorías políticas

<table>
<thead>
<tr>
<th>Categoría de Teorías</th>
<th>Subcategorías de Teorías</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Teorías Políticas</td>
<td>Teoría del Constitucionalismo Corporativo</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Teoría Integradora del Contrato Social</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Teoría de la Ciudadanía Corporativa</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figura 7: Teorías Políticas.

Bajo las teorías de carácter político (Fig. 7) encontramos autores como Davis (1960), Donaldson y Dunfee (1994) y Wood y Lodgson (2002). En este tipo de teorías, las empresas tienen poder sobre la sociedad, que deben administrar a través de un ejercicio responsable en el escenario político.

Como aportación clave a la subcategoría del “Constitucionalismo Corporativo” encontramos a Davis (1960) que en su artículo “Can Business Afford Ignore Corporate Social Responsibilities?”, se plantea si los negocios pueden ignorar la RSC, puesto que el entorno de la organización es cambiante y la tendencia es que cada vez más se muestren más comprometidos con la sociedad si es que quieren permanecer en el tiempo. Al mismo tiempo plantea la importancia del tamaño de la organización ligado al poder que ésta va adquiriendo, puesto que cuyas decisiones afectan a un mayor número de personas. Es entonces cuando aparece la necesidad de encontrar el “término medio” aristotélico entre el poder que tienen las personas que dirigen estas organizaciones y la responsabilidad que deben asumir al tomar decisiones que afectan a la sociedad, tratando de mantener al margen sus intereses particulares. El autor expone la siguiente idea: “..la primera responsabilidad social de los ejecutivos es encontrar soluciones viables con respecto a la naturaleza y alcance de sus propias responsabilidades sociales”.

En la teoría del constitucionalismo corporativo, Davis (1960) argumenta que las empresas tienen a su disposición un poder económico, político y social como resultado de su actividad. El poder de la empresa conlleva una responsabilidad pero también lleva aparejado el riesgo de perder el poder si se usa irresponsablemente.

De la subcategoría de la “Teoría Integradora del Contrato Social” destacan Donaldson y Dunfee (1994) que plantean dos enfoques para analizar los estudios que se están realizando sobre ética empresarial. Estos dos enfoques son: el empírico y el normativo. El primero se basa en la observación del entorno y es a partir de éste que se elaboran las normas, basadas en la realidad. En el segundo enfoque, el normativo, se parte de un ideal para la elaboración de una norma, que no tienen por qué ser acorde a la realidad. La principal aportación de los autores es la teoría Integrative Social Contracts Theory (ISCT), bajo la cual tratan de conjugar los enfoques empírico y normativo.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

De la tercera y última subcategoría, sobre “Ciudadanía Corporativa”, son de referencia en el mundo académico las aportaciones de Wood y Lodgson (2002) que sustituyen la RSC por el “ciudadano corporativo” (Corporate citizenship) que permite ser aceptado en las empresas en mayor grado. Elaboran una teoría sobre el ciudadano corporativo y tienen en cuenta el entorno en el que se desenvuelven los actores, ya sea local o global. A la empresa la consideran un ciudadano más, por lo que su comportamiento debe ser parecido, son un miembro más de la comunidad y por ello es necesario estudiar los derechos y deberes del ciudadano “empresa” y la sociedad.

Melé (2007) incorpora al mapa de las teorías, la teoría de la “ciudadanía empresarial” o Corporate Citizenship desarrollada por otros autores, si bien el mismo autor la considera no completamente desarrollada. El término aparece en los Estados Unidos en los años 80, pues solía decirse que la empresa debía ser una buena ciudadana. Como idea principal de esta teoría se podría decir que las empresas deben mostrar cierta sensibilidad a los problemas de las comunidades donde se ubican.

El World Economic Forum (WEF, 2002) considera la Ciudadanía Empresarial como “la contribución que una empresa hace a la sociedad a través de sus actividades empresariales nucleares, su inversión social y programas filantrópicos y su implicación en políticas públicas”.

4.1.4.4 Teorías éticas

Por último, para las teorías sobre la ética y la moral en los negocios (Fig. 8) los autores más citados en los estudios al respecto son Freeman (1983), Logsdon y Wood (2002), Van Marrevijk, 2002) y Argandoña (1998). Dentro de esta categoría tiene cabida las aportaciones de Kaku (1997), del Pacto Global de las Naciones Unidas (UN Global Compact, 1999) y de Chomali y Majluf (2007). Tienen en común que parte de una RSE fundamentada en los derechos universales y espirituales, con un marcado sentido de servicio a la sociedad.

Sobre la “Teoría Normativa de los Grupos de Interés”, la aportación clave la realiza Freeman (1983), autor que, como ya se ha comentado anteriormente, fue el creador
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

del teórico de los grupos de interés. Afirma que la RSC incorpora la atención hacia los
grupos de interés pues ello permite la permanencia de las empresas en el tiempo
además de los beneficios obtenidos anualmente. Esta teoría contempla obligaciones
fiduciarias para la empresa con respecto a sus **stakeholders**. Imagina una red de
actividades generadas por las operaciones comerciales que afectan a distintos actores,
en donde cada uno de ellos, de un modo directo o indirecto, añade valor y bienestar
para los demás (Freeman y Gilbert, 1992).

Para la subcategoría de “Derechos Humanos”, la contribución clave es la de Logsdon y
Wood (2002) que teniendo en cuenta lo limitadas que eran las perspectivas de la
Ciudadanía Corporativa modificaron el concepto “corporativo” por el de “empresa”.
Con ello introdujeron un nuevo concepto, el de “Ciudadanía de la Empresa”, al que
incorporaron la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Ésta se convierte en
la norma que rige a las empresas con el fin de promover el bienestar social y de
defender los derechos humanos a ultranza.

La teoría del “Desarrollo Sostenible” se fundamenta en una clara orientación hacia el
objetivo de alcanzar un desarrollo humano actual y futuro, es decir, sostenible. Las
empresas deben valorar sus actuaciones, no sólo económicas, sino que también deben
añadir aspectos sociales y medioambientales (Van Marrewijk, 2002).

El “Enfoque del Bien Común” es la última subcategoría y se basa en la contribución que
la empresa hace para el bien común de la sociedad. La empresa dispone de más medios
que los individuos por lo que su aportación al conjunto debe ser mayor. Se le pide que
cree riqueza, que aporte bienes y servicios, que sea eficiente y que respete los
derechos fundamentales de los individuos (Argandoña, 1998).

Diversos autores, instituciones y personalidades relacionadas con la RSC también se
englobarían dentro de las teorías éticas, como es el caso de Kaku (1997), el Pacto
individuos trabajan juntos por el bien común. Su visión, como presidente de una
empresa multinacional, le permite comprender que los cuantiosos recursos
económicos de este tipo de empresas que emplean a miles de personas en todo el
mundo otorgan a estas organizaciones el poder de influir sobre muchos aspectos que
afectan, tanto a la sociedad como al planeta en general. Para el autor, a mayor tamaño
de la empresa multinacional, mayor es su responsabilidad frente a la sociedad y su
bienestar y también frente al medioambiente.

El Pacto Global (Global Compact, 1999), es un llamamiento a las empresas más
importantes del planeta para que colaboren con las Naciones Unidas y otros actores
como sindicatos y asociaciones civiles con el fin de promover principios sociales y
 medioambientales universales. Puede ser entendido como una invitación al civismo
empresarial que parte de un acto de adhesión voluntario. Basado en los diez principios
comentados en el siguiente apartado de marco normativo, las empresas que se
comprometen con el Pacto Global actúan en cualquier punto del planeta bajo estos
principios al tiempo que desarrollan acciones de apoyo a otros objetivos de las
Naciones Unidas.

Chomali y Majluf (2007) se focalizan en la religión y la espiritualidad relacionándola con
la RSE en su libro “Ética y Responsabilidad Social en la Empresa”. Los autores justifican
las acciones socialmente responsables por la condición de seres humanos y no por la rentabilidad que puede generar. La empresa tiene pues una función de lograr el bienestar humano, por ello las actividades de las empresas sirven para obtener ganancias y además mejorar la sociedad.

4.1.5 Clasificación de Alvarado (2007)


Cuando Garriga y Melé (2004) finalizaron su trabajo de clasificación de las teorías de la RSC afirmaron que el resultado obtenido “es un mapa complejo que ilustra la amplitud teórica en el campo de la RSC” y muestran que existe un “abanico de teorías así como una proliferación de enfoques, todos ellos controvertidos, complejos y poco definidos”.

Usando las 4 categorías de Garriga y Melé (2004) y las 14 subcategorías que se desprenden de dichas categorías, Alvarado (2007) da cuerpo a algunas de ellas incorporando las teorías que se enmarcan en cada caso. (Figura 9)


Como puede apreciarse en el mapa (fig. 14), se mantienen las cuatro categorías presentadas por Garriga y Melé (2004): teorías políticas, teorías integradoras, teorías instrumentales y teorías éticas.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

**MAPA DE LAS CATEGORÍAS, PERSPECTIVAS Y TEORÍAS SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**TEORÍAS POLÍTICAS**
- a) Constitucionalismo corporativo:
  - a) Teoría del servidor (Stewardship Theory)
- b) Teoría integradora del contrato social (Integrative Social Contract Theory)
- c) Ciudadanía cooperativa (Corporate Citizenship)

**TEORÍAS INSTRUMENTALES**
- a) Maximización del valor de los accionistas (Shareholders):
  - a) Teoría de la Agencia (Agency Theory)
  - b) Teoría de la Agencia/Relativismo ético
- b) Estrategias para lograr ventajas competitivas:
  - a) Vínculo estratégico de la firma (Theory of the Firm/Strategic perspective)
  - b) Vínculo de los recursos y las capacidades (Resource-based view of the firm)
  - c) Teoría del liderazgo estratégico (Strategic leadership theory)
- c) Marketing relacionado a alguna causa
  - a) Vínculo estratégico de la firma

**TEORÍAS ÉTICAS**
- a) Teoría normativa de los grupos de interés (Stakeholders):
  - a) Ética aplicada a la empresa
  - b) Teoría de los grupos de interés
  - c) Teoría de la propiedad
  - d) Democracia cooperativa
  - e) Teoría integradora del contrato social
- b) Derechos humanos:
  - a) Derechos humanos
  - b) Ciudadanía cooperativa
  - c) Desarrollo sostenible
  - d) Énfasis del bien común

**TEORÍAS INTEGRADORAS**
- a) Aspectos administrativos de gestión:
  - a) Teoría institucional/Respuesta Social Corporativa (Corporate Social Response)
  - b) Teoría de los grupos de interés (Stakeholder Theory/Relativismo ético)
  - c) Teoría del desempeño social corporativo (Corporate Social Performance)
  - d) Visión estratégica de la empresa/Teoría de la respuesta social corporativa
- b) Principio de Responsabilidad pública:
  - a) Teoría de los grupos de interés
  - c) Gestión de grupos de interés (Stakeholders)
- d) Teoría del desempeño social corporativo

Figura 9: Mapa de las categorías, perspectivas y teorías sobre la responsabilidad social.

Por otro lado, muchas de las teorías citadas en los trabajos de Garriga y Melé (2004) y Alvarado (2007) suelen compartir con otras ciertos aspectos, por lo que las fronteras de unas y otras quedan frecuentemente diluidas. Es por ello que Alvarado (2007) elabora una tabla donde se pueden apreciar las 14 subcategorías y las teorías, principios y visiones sobre las que se inspiran. En la tabla de doble entrada (Tabla 6) titulada Resumen de perspectivas teóricas usadas en la RSE, a cada teoría, el autor ha asociado un identificador (una letra) y la teoría y principio. En la otra entrada, la horizontal, el autor numera las 14 subcategorías.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

De este modo se puede conocer cuáles son las teorías, principios o visiones de cualquier subcategoría, por ejemplo: de la subcategoría n° 3, la llamada “Marketing Relacionado a Alguna Causa”, se le atribuye una visión de empresa de “estrategia de empresa”.

A modo de un nuevo ejemplo, si tomamos la subcategoría n° 12 de los “Derechos Humanos” podemos apreciar como tiene su fundamento en la “teoría de los grupos de interés”, en la “visión estratégica de la empresa”, en la “ética aplicada a la empresa”, en la “teoría de la ciudadanía corporativa” y en la de la “ciudadanía de la empresa”.

Resumen de perspectivas teóricas usadas en la RSE.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Teoría/principio/visión de</th>
<th>Subcategoría*</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ID Nombre</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>A Propiedad</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>B Empresa</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>C Agencia</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>D Grupos de Interés</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>E Respuesta Social Corporativa</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>F Estratégica de la Empresa</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>G Recursos y Capacidades</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>H Liderazgo Estratégico</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>I Relativismo Ético</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>J Ética Aplicada a la empresa</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>K Integradora del Contrato Social</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>L Ciudadanía Corporativa</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>M Ciudadanía de la Empresa</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>N Democracia Corporativa</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>O Institucional</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>P Neo-institucional</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Q Desarrollo Sostenible</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>R Servidor</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>S Bien Común</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>T Kyosei</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>U Virtual</td>
<td>✓</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* Subcategorías:
1. Maximización del valor de los accionistas
2. Estrategias para lograr ventajas competitivas
3. Marketing relacionado a alguna causa
4. Constitucionalismo Corporativo
5. Teoría Integradora del Contrato Social
6. Ciudadanía Corporativa
7. Aspectos administrativos o de gestión

* La Teoría Neo-institucional no fue considerada por Gargia y Melé (2004), ni por McWilliams et al. (2006a) obstante, ésta surgió durante el proceso de revisión de la literatura.


4.1.5.1 Teorías Instrumentales

![Teorías Instrumentales](image)

Aquí hay una figura que muestra las teorías instrumentales. Elaboración propia basado en Alvarado.

Las **Teorías Instrumentales** (Fig. 10) están formadas por 3 subcategorías: i) Maximización del valor de los accionistas (Shareholders), ii) las Estrategias para lograr ventajas competitivas y iii) Marketing relacionado a alguna causa.

La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.


4.1.5.2 Teorías Políticas

<table>
<thead>
<tr>
<th>TEORÍAS POLÍTICAS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Constitucionalismo corporativo</td>
</tr>
<tr>
<td>a. Teoría del servidor (Stewardship Theory)</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Teoría integradora del contrato social</td>
</tr>
<tr>
<td>a. Teoría integradora del contrato social (Integrative Social Contract Theory)</td>
</tr>
<tr>
<td>c) Ciudadanía corporativa</td>
</tr>
<tr>
<td>a. Ciudadanía corporativa (Corporate Citizenship)</td>
</tr>
</tbody>
</table>


En cuanto a las Teorías Políticas (Fig. 11), estas están formadas por 3 subcategorías: i) Constitucionalismo Corporativo, ii) Teoría Integradora del Contrato Social, y iii) Ciudadanía Corporativa.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

Dentro de la subcategoría i) **Constitucionalismo Corporativo** se incluye: a) la **Teoría del servidor (Stewardship Theory)** de Caldwell y Karri (2005), Davis (1967) y de Donaldson y Davis (1991).


4.1.5.3 Teorías integradoras

Las teorías integradoras (Fig. 12) están compuestas por 4 subcategorías: i) Aspectos Administrativos o de Gestión, ii) Principio de Responsabilidad Pública, iii) Gestión de Grupos de Interés (Stakeholders), iv) Desempeño Social Corporativo.


En la tercera subcategoría iii) Gestión de grupos de interés (Stakeholders), encontramos las teorías siguientes: a) Teoría del Servidor con las contribuciones de Agle, Mitchell y Sonnonfeld (1999); b) la Teoría de la Propiedad usada por los autores Asher, Mahoney y Mahoney (2005); c) Teoría de la Firma incluida en el estudio de Kochan y Rubinstein (2000); d) Teoría de la respuesta organizacional (Organizational Responses Theory) de Rowley (1997).


4.1.5.4 Teorías éticas

Por último, las teorías éticas (Fig. 13) se dividen en cuatro clases, tal y como lo hicieron Garriga y Melé (2004): i) Teoría Normativa de los Grupos de Interés (Stakeholders), ii) Derechos Humanos, iii) Desarrollo Sostenible y iii) Enfoque del Bien Común.


Y por último, e) la Teoría Integradora del Contrato Social con aportaciones de Phillips, Freeman y Wicks (2003).


En la subcategoría de iii) Desarrollo Sostenible se encuentran la teoría del mismo nombre, a) Teoría del Desarrollo Sostenible (Sustainable Development) con contribuciones de Bhaskaran, Polonsky, Cary y Fernández (2006), y de van Marrewijk (2002), entre otros.


Alvarado (2007) incorpora una nueva teoría a las clasificaciones de Garriga y Melé (2004) y de Mc Williams et al. (2006) que no fue recogida por dichos autores. Esta teoría es la Neo-insitucional, que según Kalmanovitz (2003): “informa que las reglas de juego que guían el comportamiento de los agentes en una sociedad son fundamentales para explicar su desempeño económico”.
5. MARCO NORMATIVO

Desde hace unos años se están elaborando normas, guías y códigos éticos o de conducta con el objeto de recoger, a modo de decálogo, todas las acciones consideradas responsables socialmente. El resultado es un marco normativo, unos sistemas de gestión y orientaciones, que de momento no son muy extensos, pero con un contenido sustancioso para aquellas empresas que deseen aplicar acciones socialmente responsables.

Según Navarro (2008), las normas y fuentes de verificación de la RSC se pueden dividir en tres grandes grupos: los marcos normativos, las orientaciones para su implantación y los sistemas de gestión y/o control.

Como marcos normativos podríamos citar: la Declaración de los Derechos Humanos, el Pacto Mundial (“Global Compact”), los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los Principios Ecuador, las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, los Principios Ceres, los Principios Global Sullivan y las Orientaciones de Amnistía Internacional para Empresas Multinacionales.

Como guías orientativas para la implementación de la RSC: el Global Reporting Initiative (GRI), los Principios MacBride, la AA1000, los Principios Ecuador, el Protocolo sobre el Efecto Invernadero (GreenHouse Protocol – GHG Protocol).

Y como sistemas de gestión y/o control podríamos enumerar los siguientes: la ISO 14001, la SA 8000, la AA 1000, la ISO 26000, la SGE 21, la PNE 165010 EX (AENOR), Sistema de Gestión Ética de la Empresa, España, la SI 10000 Social Responsibility and Community Involvement (Israel) y la EFQM – Framework for Social Corporate Responsibility.

De normas sobre RSE existen numerosas, algunas de ellas son: la Auditoria Social SA 8000, las Normas sobre la Responsabilidad de las Empresas transnacionales en la esfera de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, las Líneas Directrices para las Empresas Multinacionales de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), el “Global Compact” o Pacto Mundial de las Naciones Unidas, las Sustainability Reporting Guidelines (GRI-TOI), la EFQM’s, el Código Ético Mundial para el Turismo, etc.

A continuación se desarrolla brevemente el contenido de algunas de ellas, diferenciando entre compromisos sobre RSC en la normativa internacional, estándares de contenido voluntario, estándares de sistemas de gestión voluntarios, indicadores de RSE y el marco normativo específico para el sector del turismo. Todas ellas son de carácter voluntario, es decir, las empresas se adhieren por propia voluntad.
5.1 Compromisos sobre RSC en la normativa internacional

5.1.1 Declaración Universal de Derechos Humanos

La Declaración Universal de Derechos Humanos se adoptó en la Asamblea General de las Naciones Unidas en el año 1948. La finalidad de esta Declaración es proteger los derechos y libertades fundamentales del hombre. También trata de promover las buenas relaciones entre los distintos países del planeta (ONU, 1948).

5.1.2 Convenios y tratados ONU

La Organización de las Naciones Unidas reúne a la mayoría de los países del mundo, lo que la convierte en la organización internacional de mayor importancia por el número de países que participan en ella. Entre sus principales tareas se encuentra la de fomentar la cooperación entre todos los países en asuntos como la seguridad internacional, la paz, el derecho internacional, el desarrollo económico y social, los derechos humanos y los asuntos humanitarios de diversa índole.

5.1.3 Convenios OIT

La Organización Internacional del Trabajo pertenece a la ONU, y se encarga del diálogo social entre gobiernos de los diferentes estados, los empresarios y los trabajadores. Del resultado de las negociaciones se proponen acciones conjuntas para promover el trabajo decente en todos los países del mundo. (www.ilo.org)

5.1.4 Tratados del Consejo de Europa

El Consejo de Europa se creó en el año 1949 con el objeto de lograr un espacio común europeo en asuntos como la democracia y la justicia. Según se fija en el Estatuto constitutivo del Consejo de Europa "su finalidad consiste en realizar una unión más estrecha entre sus miembros para salvaguardar y promover los ideales y los principios que constituyen su patrimonio común y favorecer su progreso económico y social". Y es a través de acuerdos entre los países miembros que se logra armonizar aspectos económicos, sociales, culturales, científicos, jurídicos y administrativos, además de la mayor efectividad de los derechos humanos y las libertades fundamentales.

5.1.5 Convenios OCDE

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico se compone de 30 estados que tiene como fin la promoción del empleo, el crecimiento económico, la mejora de los niveles de vida en los países que la componen, la expansión económica y
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

5.1.6 Directivas de la Unión Europea

Las Directivas de la Unión Europea son actos normativos que dispone el Consejo de la Unión Europea y que obligan a todos los estados miembros o bien a algunos de ellos, según el objetivo que se pretende alcanzar, si bien cada estado decide libremente la forma en que deba alcanzar dicho objetivo.

5.1.7 Protocolo de Kyoto (Convenio Marco sobre Cambio Climático de la ONU)

El Protocolo de Kyoto es un acuerdo internacional que pretende la reducción de las emisiones de aquellos gases de efecto invernadero en un porcentaje de un 5% aproximadamente en base al año 1990 y de aplicación para el período que va comprendido entre el año 2008 y el 2012.

5.1.8 Normas sobre Empresas Multinacionales de la Organización de las Naciones Unidas

Estas normas son obligaciones que deben cumplir las multinacionales que trabajan en cualquier parte del planeta. Tienen como finalidad garantizar el respeto hacia aspectos como: los derechos laborales, los salarios dignos y el respeto al medio ambiente. Este tipo de normas encuentran ciertas dificultades por la resistencia de algunos países y lobbies que ejercen todo su poder para limitarlas o reducirlas.

Las Normas sobre la Responsabilidad de las Empresas Transnacionales, en la esfera de los Derechos Humanos (Naciones Unidas), son una lista de obligaciones empresariales que versan sobre los derechos humanos, y se acompañan de las prácticas óptimas, de las formas de monitorizarlas, y del modo para hacerlas cumplir.

Se adoptaron por parte de la Subcomisión de la ONU para la Promoción y Protección de los Derechos Humanos, formada por expertos independientes en derechos humanos de todas las regiones del mundo que consultaron, a su vez, a las partes interesadas (empresas, sindicatos, organizaciones de derechos humanos, ONG). Finalmente se adoptaron por unanimidad en agosto del 2003.

Del mismo modo que las normas citadas en este apartado de marco normativo, las Normas sobre la Responsabilidad de las Empresas Transnacionales no son normas que los Estados deban ratificar y que comporten una obligación legal vinculante, si bien, estas normas tienen más autoridad que los códigos de conducta de algunas empresas por proceder de una institución como las Naciones Unidas.

Las disposiciones más destacadas de las Normas de Responsabilidad de las Empresas Transnacionales son: la no discriminación, la protección de civiles y las leyes de la
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

guerra, la utilización de fuerzas de seguridad, los derechos de los trabajadores, la corrupción, la protección del consumidor y derechos humanos, los derechos económicos, sociales y culturales, los derechos humanos y el medio ambiente y los derechos de los pueblos indígenas.

La ONU se ocupa de la verificación y el cumplimiento de las normas, y lo hace a través de la vigilancia externa por parte de los mecanismos de derechos humanos de la ONU. A esta tarea de observación de las normas se añaden otros organismos como son: los sindicatos, las ONG’s y los estados donde se ubican las Empresas transnacionales, por citar algunos ejemplos.

5.2 Estándares de Contenido Voluntario

5.2.1 Pacto Mundial (Global Compact)

El “Global Compact” o Pacto Mundial fue una iniciativa de las Naciones Unidas para animar a las empresas de todo el mundo a adoptar políticas sostenibles y socialmente responsables, además de divulgarlas. En el Pacto, las empresas se reunieron con agencias de las Naciones Unidas, con grupos de trabajo y con la sociedad civil. El Pacto Global fue presentado el 26 de julio del 2000 en Nueva York, en la sede de O.N.U. La oficina del Pacto Global está sustentada por seis agencias de las Naciones Unidas: el Alto Comisariado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, el Programa del Medioambiente de las Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo, el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas; La Organización de Desarrollo Industrial de las Naciones Unidas; y la Oficina de Drogas y el Crimen de Naciones Unidas.

Las cuatro áreas y los diez principios del Pacto Mundial son los siguientes:

a) Derechos humanos

**Principio 1**: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de derechos humanos internacionalmente proclamados; y

**Principio 2**: cerciorarse de no ser cómplices de abusos en los derechos humanos.

b) Estándares de trabajo

**Principio 3**: Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento eficaz del derecho a la negociación colectiva;

**Principio 4**: la eliminación de todas las formas de trabajo forzado y bajo coacción;

**Principio 5**: la abolición eficaz de los trabajos infantiles; y

**Principio 6**: la eliminación de la discriminación por lo que se refiere al empleo y a la ocupación.
c) Medioambiente

**Principio 7:** Las empresas deben apoyar un acercamiento preventivo a los desafíos ambientales;

**Principio 8:** emprender las iniciativas para promover mayor responsabilidad ambiental; y

**Principio 9:** fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

d) Anticorrupción

**Principio 10:** Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

### 5.2.2 Líneas Directrices para las Empresas Multinacionales de la OCDE

Fruto de las acciones que desarrolla la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico surgen las directrices para las empresas multinacionales.

De todas las normativas relacionadas en este apartado de marco normativo, ésta es una de las que tiene unos orígenes más lejanos, pues fue el 21 de junio de 1976 cuando se adoptaron las líneas Directrices de la OCDE como parte de la Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales (EMN’s).

La finalidad de las Directrices es garantizar que las actividades de las Empresas Multinacionales sean acordes con las políticas nacionales de los países que componen la OCDE, al mismo tiempo que ejerce una función de marco de confianza para los agentes, empresas y autoridades, en el que poder desarrollar las actividades correspondientes.

Como es sabido, muchas de estas empresas dan empleo a millones de personas y en algunos países ejercen de motor económico, por lo que su poder e influencia a escala mundial escapan de la capacidad y medios de muchos países destinatarios de las inversiones de estas Multinacionales. Por ello fue necesario el plantearse cómo lograr que las normas gubernamentales de dichos países, siendo inadecuadas para proteger a sus población de las acciones de las EMN’s y teniendo poco margen de actuación sobre ellas, se vieran reforzadas por unas normas internacionales que evitaran los abusos de dichas empresas en los países receptores.

Las Directrices son recomendaciones que establecieron los gobiernos y que van dirigidas a las empresas multinacionales. Se componen de principios generales y de normas de buenas prácticas. No obstante, su cumplimiento por parte de las empresas es voluntario y no tiene carácter obligatorio. Se estructuran en diversos apartados: conceptos y principios, principios generales, publicación de informaciones, empleo y relaciones laborales, medioambiente, lucha contra la corrupción, intereses de los consumidores, ciencia y tecnología, competencia y fiscalidad. (www.ocde.org)
5.2.3 Principios Ecuador

Son unas directrices de adopción voluntaria destinadas a las Entidades Financieras de la Corporación Financiera Internacional (CFI), Agencia del Banco Mundial, que trata de fomentar las inversiones sostenibles del sector privado en zonas del planeta en vías de desarrollo. Las entidades financieras que suscriben estos principios se comprometen a estudiar y evaluar los proyectos en países en vías de desarrollo antes de financiarlos, con el fin de conceder créditos sólo para los proyectos que incluyan una gestión de los impactos sociales y medioambientales de sus actividades principales. Algunos de estos impactos son: la protección de la salud, la gestión de residuos, la protección de la biodiversidad, el empleo de recursos renovables, entre otros.

5.2.4 Principios para la prevención de la corrupción

Estos principios fueron desarrollados por Transparencia Internacional (TI) en el año 2003. TI es una organización no gubernamental dedicada a combatir la corrupción y lo hace contando con los siguientes actores: sociedad civil, sector privado y gobiernos. Elaboró una guía a través de la cual las empresas pueden diseñar e implementar políticas efectivas contra la corrupción. De los principios básicos recogidos por TI destacan: el rechazo absoluto al soborno y el compromiso de puesta en marcha de un sistema anticorrupción en las empresas que deciden adoptarlos.

5.2.5 Principios CERES

La Coalición para Economías Medioambientalmente Responsables (CERES) elaboró un código corporativo a modo de modelo de conducta medioambiental que en su origen se llamaron Principios Valdez. La Coalición está formada por inversores, fundaciones, sindicatos, grupos medioambientales, religiosos, entre otros más. Consta de diez principios que tratan sobre la protección de la biosfera, el uso sostenible de los recursos naturales, la reducción de desechos, la conservación de la energía, los productos y servicios seguros, la restauración medioambiental, las auditorías y reportes, etc. (www.ceres.org)

5.2.6 Código Unificado de Buen Gobierno o Código Conthe

De ámbito español, el Código Conthe viene a sustituir el informe Olivenza Aldama, y entró en vigor el primer semestre de 2009 con la finalidad de que las empresas que cotizan en bolsa incorporen a sus informes toda la información que asegure el buen gobierno y la transparencia en las actividades de las empresas.

En 1998 se publicó un informe de la Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades. El código de Buen Gobierno se denominó de Olivenza. El informe concreta 23 recomendaciones de carácter voluntario, si bien las empresas debían informar al mercado si aceptaban o no dicho código.
En el año 2002 se creó la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y la Seguridad de los Mercados. Esta Comisión fue creada por el gobierno y fue presidida por Enrique Aldama. Un año más tarde presentó el Código Aldama que incluía recomendaciones para lograr un Gobierno Corporativo en la línea del Código de Buen Gobierno de Olivenza. En el caso del Informe Aldama se obliga a las empresas a publicar un informe anual de gobierno corporativo. Este informe debe contener información homogénea que sea de fácil comprensión y permita la comparación con otras empresas por parte de inversores.

Tanto un código como otro lo que persiguen es una mayor transparencia, mejorar la información que se ofrece por parte de las empresas y que esta información sea correcta. También persiguen evitar conflictos de intereses, entre otros asuntos.

5.2.7. Principios Globales Sullivan

El reverendo León Sullivan, en el año 1977, elaboró un código de conducta sobre los derechos humanos y la igualdad de oportunidades destinado a las empresas que operaban en Sudáfrica.

Estos principios tomaron importancia al convertirse en una herramienta efectiva para acabar con la discriminación racial y por contribuir a la desaparición del Apartheid.

En la actualidad, los firmantes de los Principios Globales Sullivan apoyan una variedad de iniciativas sobre RSE en relación a los derechos humanos, la igualdad de oportunidades, la ética comercial y la protección del medioambiente. (www.globalsullivanprinciples.org)

5.2.8 Los principios de “The Caux Round Table” (CRT)

El CRT es un documento que se elabora con la intención de crear un estándar mundial para el comportamiento ético y responsable, a través del diálogo y la acción de las empresas y líderes mundiales. Son un compromiso de los líderes empresariales de Japón, Norteamérica y de Europa.

En estos principios se valoran los impactos sociales de las operaciones de las empresas sobre la comunidad local, el respeto por las leyes y la ética, el respeto por el medioambiente, la prohibición de operaciones ilícitas, el apoyo a acuerdos de comercio multilaterales que promuevan el libre comercio y otras prácticas corruptas. (www.cauxroundtable.org)
5.3 Instrumentos voluntarios para orientar la implantación de la RSC

5.3.1 Global Reporting Inicitaive (GRI)

El Global Reporting Initiative fue formado por la Coalición de Economías Medioambientalmente Responsables (CERES) y el Instituto Tellus, con el soporte del Programa de Medioambiente de las Naciones Unidas (UNEP) en el año 1997. Dos años más tarde lanzó una versión incompleta de las pautas de información sobre Sustainability Reporting Guidelines, y la primera versión completa salió a la luz en el año 2000. En el año 2002 se celebró la Cumbre de la Tierra en Johannesburgo. La segunda versión del GRI se presentó en la cumbre del mundo para el desarrollo sostenible en dicha ciudad, en donde la organización y los principios incluidos en el Plan de Implementación fueron firmados por todos los países asistentes.

El GRI es una asociación independiente, si bien trabaja en estrecha colaboración y cooperación con el Pacto Global de las Naciones Unidas.

La última versión del GRI se presentó en Ámsterdam en el año 2006. Los principios y pautas incluidos en el G3 están basados en los ya testados principios del año 2002, puesto que fueron usados por más de 1000 empresas, incluidas Nike, Gap, Petrobas, Microsoft, ABN Amro, Novartis, entre otras y dio la oportunidad al GRI de conocer los resultados obtenidos.

Las pautas del G3 están desarrolladas de tal forma que permiten asegurar la sostenibilidad incorporada al negocio principal de la empresa u organización. Dichas pautas ayudan a las organizaciones a aumentar la calidad en la elaboración de las memorias de sostenibilidad, a mejorar en cuanto al rigor, credibilidad, periodicidad y verosimilitud. Están harmonizadas con el Pacto Global de las Naciones Unidas, son útiles para inversores y analistas.

Los protocolos de los indicadores G3 de Responsabilidad sobre productos contienen diversos aspectos como los de Salud y Seguridad el Cliente, los de privacidad del cliente, los de etiquetado de productos y servicios y los de comunicación de marketing.

Según el propio GRI “el conjunto de Indicadores de Responsabilidad sobre Productos aborda los efectos de la gestión de productos y servicios sobre los clientes y usuarios. Se espera que las organizaciones dediquen al diseño de sus productos y servicios la debida atención para asegurar que se ajustan al uso al que van destinados y que no representan un peligro no intencionado para la salud y la seguridad. Además, la información relativa tanto a productos y servicios como a usuarios, debe tener en cuenta las necesidades de información de los clientes y su derecho a la privacidad. Los indicadores suelen estar organizados por parejas, con un Indicador Básico cuyo propósito es informar sobre los procedimientos para abordar este aspecto, y un Indicador Adicional que informa sobre el grado de cumplimiento”.

A modo de ejemplo, el Aspecto de Salud y Seguridad del Cliente contiene el indicador Básico y el Adicional. El Básico explícita las “fases del ciclo de vida de los productos y
servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación". Y como Indicador Adicional se contempla “el número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes”.

(www.globalreporting.org)

5.3.2 Auditoría Social SA 8000

La Social Accountability International's (SAI) comenzó en el año 1997, fundado por Alice Tepper Marlin y el Consejo de Prioridades Económicas (Council of Economic Priorities, CEP), con sede en Estados Unidos. En el año 1998, la SAI convocó a un Comité Consultivo Multi- Stakeholder para desarrollar la SA8000, un estándar global para los derechos humanos en el trabajo. En el año 1998, las primeras organizaciones fueron acreditadas para auditar conforme a lo establecido por la SA8000. Actualmente la SAI cuenta con los Social Accountability Accreditation Services (SAAS) para dar las licencias y revisar las auditorías a las organizaciones certificando que están acordes a lo establecido por la SA8000.

En el año 2001 SAI trabajó con la Transparency International (TI) para desarrollar los “Business Principles for Countering Bribery” de consulta pública. SAI proporciona el training para los auditores y también celebra los Professional Series, que son cursos para las empresas y sus proveedores. En Junio del 2007, habían pasado más de 680.000 trabajadores de 65 países y 70 sectores industriales con un total de 1373 fábricas, almacenes y granjas que fueron certificadas con la SA8000. SAI cuenta con programas en Europa, China, América Central, Turquía, Vietnam, entre otros países.

La SA 8000 es un estándar. Además es una norma internacional para la responsabilidad social, que fue creada por el Consejo de la Agencia para la Prioridad Económica (CEPAA) con la finalidad de garantizar las normas para la producción ética de bienes y servicios. El objetivo de la SA 8000 es mejorar las condiciones de trabajo que ofrecen las empresas de todo el mundo. En concreto establece normas básicas para el trabajo infantil, el trabajo forzado, la salud y la seguridad, la libertad de asociación, la discriminación, las prácticas disciplinarias, las horas de trabajo y las compensaciones. Es una norma de carácter internacional, basada en los principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Convención de los Derechos del niño de las Naciones Unidas y la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Es de aplicación tanto en países industrializados como en aquellos en vías de desarrollo. Es una certificación auditable mediante un sistema de verificación por terceras partes.

(www.accountability.org.uk) (www.sa-intl.org)

5.3.3 AA1000

Es un estándar mundial creado en el año 1999 por el instituto profesional AccountAbility (Institute of Social and Ethical Accountability). Tiene como finalidad asegurar la calidad y
credibilidad de la información que presentan las empresas sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Es un estándar sin derechos de propiedad y de libre acceso para las empresas, de aplicación general para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad de la información que sobre sostenibilidad presenta una empresa. Al mismo tiempo informa sobre los principales procesos de la empresa.

5.3.4 Foretica SGE-21

Forética es una asociación de empresas y profesionales de la RSE española y “tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible” (www.foretica.es).

Como resultado de la colaboración de profesionales, empresas, académicos y ONG’s que se dedican al fomento de la gestión responsable en las empresas se elabora la Norma de Empresa SGE 21. Este documento es un instrumento de gestión de la responsabilidad social a nivel europeo que permite auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social. Este sistema es voluntario, por lo que son las empresas las que lo eligen. Se estructura en nueve áreas de Gestión y cada una de ellas en valores éticos aplicables. El hecho de que su implementación sea evaluable objetivamente permite que sea auditada, lo cual aporta mayor credibilidad a la certificación obtenida.

5.3.5 PNE 165010 EX de AENOR

Aenor es una entidad privada española independiente, encargada de la certificación de las empresas sobre diversos aspectos como por ejemplo la calidad. En este caso, ha elaborado una norma, un estándar, de ética y gestión de la responsabilidad social de la empresa que tiene como finalidad contribuir a mejorar la calidad de la empresa, sus productos y servicios, a proteger el medioambiente y mejorar el bienestar social.

5.3.6 EFQM’s Business Excellence Model

EFQM’s Business Excellence Model: la EFQM fue fundada en el año 1988 por los presidentes de las 14 compañías más importantes de ámbito europeo. La frase que se acuñó por parte del presidente de la Unión Europea fue “la batalla por la calidad es uno de los requisitos para el éxito de vuestras empresas y para nuestro éxito competitivo”. El objetivo de la EFQM es desarrollar el marco necesario para la mejora de la calidad.

EFQM en el año 2004 desarrolló un marco para el desarrollo de la RSC como respuesta a las necesidades de las empresas que tenían la necesidad específica de avanzar en ciertos aspectos del sistema de dirección y también como respuesta a aquellas empresas que ya habían alcanzado la madurez del modelo de EFQM y deseaban avanzar un paso más hacia la excelencia.
El modelo de informe de EFQM para la RSC consta de nueve secciones: la primera recoge la visión, valores y estrategias para el desarrollo de la empresa; en la segunda se describen los elementos claves del informe; en la tercera sección se describen: la empresa, los mercados en los que opera y sus stakeholders, etc.; en la cuarta sección se identifica a las personas de contacto de la organización. La quinta, sexta y séptima sección recogen las tres dimensiones de la RSC: económica, social y medioambiental. La octava sección la forma una lista de objetivos y acciones de futuro que la empresa se compromete a implementar en relación a cada una de las dimensiones de la RSC mencionadas. Y la última sección es la que se destina a incorporar los apéndices y el glosario.

5.3.7. Triple bottom-line

La Triple bottom-line es un documento formado por: una memoria económica, una social y una medioambiental que recoge todas las acciones y los resultados que una empresa ha desarrollado y obtenido en el último año de gestión. Esta incorporación de estos aspectos es importante puesto que las empresas presentan en sus cuentas anuales no sólo una memoria económica, sino que también social y medioambiental. Es decir, consiste en añadir las acciones sociales y medioambientales a las tradicionales mediciones económicas de la organización. En definitiva, trata de describir de una forma ordenada las consecuencias para el medioambiente y la sociedad que las acciones de la empresa conllevan. La palabra Triple bottom-line fue acuñada por Elkington, (1997) en su libro: Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business.

5.3.8 OSHAS 18000

La OSHAS 18000 es la primera norma a nivel mundial, para la certificación de Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST). Esta norma faculta a una organización a controlar los riesgos de los puestos de trabajo y poder mejorar la seguridad. (www.larse.org)

5.3.9 Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambiental (EMAS)

EMAS es el acrónimo inglés de Eco Management and Audit Scheme. Es una herramienta de carácter voluntario cuya finalidad es facilitar a las empresas una gestión de los efectos medioambientales que generan con su actividad y tratar de mejorarlos continuamente. Al mismo tiempo pretende difundir información acerca de las actividades de la empresa relacionada con su gestión medioambiental, para mantener informados al público y otros grupos de interés.

Además de procurar por los aspectos medioambientales, el EMAS presta especial importancia al respeto de la legislación, a la comunicación externa y a la implicación de los trabajadores en la mejora del comportamiento medioambiental.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

El EMAS está regulado por la Unión Europea y gestionado por los Estados Miembros de la Unión Europea que han elaborado una guía para ayudar a las empresas en su implementación. (www.ec.europa.eu)

5.3.10 ISO 14000

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) es un organismo internacional, no gubernamental, con sede en Ginebra que cuenta con más de 100 agrupaciones o países miembros.

Las normas ISO 14000 son varias normas que forman una familia, de carácter voluntario, que presentan herramientas y sistemas para la administración de múltiples obligaciones ambientales que las empresas deben respetar y seguir. (www.iso.org)

5.3.11 Proyecto ISO 26000

ISO tiene previsto el lanzamiento en el año 2010 de la ISO 26000, un estándar que contiene directrices sobre RSC para ayudar a las empresas a pasar de una buena intención a una buena acción. La guía será de aplicación tanto en empresas del sector público como del privado. Del mismo modo, tampoco hace distinción entre su aplicación en países desarrollados y no desarrollados.

Tiene el propósito de facilitar el consenso internacional sobre el significado de la Responsabilidad Social y sobre los temas en los que las organizaciones tienen que enfocarse para ser socialmente responsables.

5.4. Indicadores RSC

5.4.1 Dow Jones Sustainability Indexes – Sustainable Asset Management (DJSI-SAM)

Dow Jones en coalición con STOXX Limited y SAM Group, publican en el año 1999 los índices de sostenibilidad Dow Jones (DJSI). Este índice es una variante del Índice Dow Jones de la bolsa de Nueva York que reúne a aquellas empresas que cumplen con los requisitos de sostenibilidad del cuestionario de Sustainable Asset Management (SAM).

El índice incluye 2.500 empresas de todo el mundo que cumplen con los 50 criterios generales y específicos. Estos criterios se dividen en tres dimensiones: económicos, de relación con el entorno y social.

En los criterios económicos se incluyen aspectos como la existencia de un código de conducta en la empresa, la aplicación del gobierno corporativo, la disposición de una gestión de crisis y riesgos y también criterios específicos el sector de la empresa analizada.
Para los criterios que valoran la relación con el entorno se incluyen: el respeto al medioambiente, el análisis medioambiental, la ecoeficiencia y criterios específicos del sector.

Por último, en los criterios sociales se valoran aspectos como la ciudadanía corporativa, la filantropía, los indicadores laborales, el desarrollo del capital humano, el análisis social, la atracción y detección del talento y otros criterios específicos del sector de la empresa analizada.

5.4.2 Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCO)

Merco es fruto de una investigación universitaria en la Universidad Complutense de Madrid. Merco es una herramienta de evaluación de la reputación y gestión de intangibles para las grandes compañías. Es de ámbito español, esto es, de aquellas empresas que operan en España, y ofrece resultados sobre un ranking de 100 organizaciones y 100 líderes empresariales con mejor reputación corporativa.

5.5 Marco normativo específico para el sector del Turismo

Como normativa más específica de la industria del turismo podemos citar los siguientes:

5.5.1 Código Ético Mundial para el Turismo (CEMT)

El Código Ético Mundial para el Turismo es un código formado por 10 artículos que sirve de marco de referencia para el desarrollo responsable y sostenible del turismo mundial. Se inspira en numerosos códigos profesionales ya existentes y en declaraciones como pueden ser las de las Naciones Unidas. El CEMT añade nuevas ideas acordes con los tiempos actuales. Su finalidad es ayudar a minimizar los efectos negativos del turismo en el medio ambiente y en el patrimonio cultural, al mismo tiempo que se aumentan los beneficios para las comunidades locales de los destinos turísticos. El código empezó su periplo en el año 1997, en la Asamblea General de la Organización Mundial del Turismo (OMT) en Estambul. Un Comité Especial para la preparación de este CEMT, junto con el Secretario General y el Consejero Jurídico de la OMT fueron los encargados de elaborar el documento preliminar para elevarlo a consulta ante el Consejo Empresarial, las Comisiones Regionales y el Consejo Ejecutivo de la Organización.

El CEMT fue el resultado de un proceso complejo de consultas. Finalmente, en la Asamblea General de octubre de 1999 celebrada en Chile se aprobó su articulado.

Los primeros nueve artículos fijan las “reglas de juego” para los destinos turísticos (Art. 5), los gobiernos (Art. 1-5), los tour operadores, los promotores, los agentes de
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

viajes (Art. 6), los empleados, los empresarios (Art. 9) y los propios viajeros (Art. 8). El décimo artículo hace referencia a la resolución de litigios, por lo que el código tiene de particular que incorpora un mecanismo de aplicación del código. El sistema elegido para la resolución es la conciliación con un intermediario entre las partes, el Comité Mundial de Ética del Turismo.

5.5.2 Otras normativas para el turismo.

El Centro de Ecología y Desarrollo KATE, con sede en Stuttgart, establece una relación de normativas generales sobre RSC que considera de aplicación al sector turístico:

- Código de conducta para la protección de la infancia frente a la explotación sexual en el turismo y la industria de viajes.

En dicha relación se incluyen, además, las ya citadas anteriormente: Sustainability Reporting Guidelines (GRI-TOI), Auditoría Social 8000, Líneas Directrices OCDE para las Empresas Multinacionales, Normas de las Naciones Unidas sobre la Responsabilidad de las Empresas Transnacionales en la esfera de los Derechos Humanos, Pacto Mundial de las Naciones Unidas “Global Compact”, EMAS e ISO 14001.

KATE es una organización que trata de fomentar un movimiento de reforma social para una sociedad sostenible a través de la promoción del desarrollo sostenible y el respeto al medioambiente.

Como se puede apreciar el sector turístico apenas dispone de normativas sobre RSC específicas del turismo. De cara a poder comenzar con la elaboración de alguna normativa de aplicación concreta a la industria del turismo consideramos que las acciones de RSC relacionadas por Agulló (2007), deberían ser incluidas a modo de aspectos como sucede en el G3 del GRI. Dichas acciones serían: elaborar planes de capacitación y promoción profesional para trabajadores de destinos turísticos; garantizar la remuneración justa del trabajo en relación con las necesidades locales; cumplir con las normas relativas a derechos humanos; fomentar la incorporación de minorías y mujeres; contemplar políticas de igualdad; lanzar campañas de buenas prácticas sostenibles cultural y medioambientalmente; apoyar la valorización del intangible cultural de los destinos; apoyar la articulación local del sector turístico; concienciar al consumidor; participar en campañas activas de información relativas a los destinos turísticos; instaurar sistemas de recogidas de sugerencias e instrumentos de comunicación entre trabajadores y empresa; asegurar contratos de suministros con proveedores locales; diversificar las visitas en el destino; constituir fondos para otorgamiento de microcréditos destinados a las microempresas turísticas locales; apoyar acciones de desarrollo conjunto con la población inmigrante de los destinos turísticos.
5.6 Valoración sobre el Marco normativo.

Este sería el resumen del marco normativo de la RSC, pero, ¿cumpren realmente las empresas con todas estas normas, certificaciones, etc.? A pesar del despliegue normativo, un informe de Amnistía Internacional (2004) advierte que el enfoque voluntario de normas como las de la ONU, arriba comentadas, permiten obtener la rápida adhesión de los países que conforman las Naciones Unidas, si bien no aseguran la reducción y eliminación de los abusos continuados sobre los asuntos que tratan sus normas. Por ello se propone un marco jurídico que permita fehacientemente la reducción de los abusos. Añaden los autores de dicho informe que a pesar del creciente interés por la Responsabilidad Social en las empresas, la mayoría de ellas no dispone de ninguna política de derechos humanos.

En un informe del Observatorio Español de Responsabilidad Social Corporativa (2010) titulado: “La Responsabilidad Social Corporativa en las Memorias Anuales de las Empresas del IBEX 35” del año 2008 presentado el pasado día 11 de febrero de 2010, se desprende que 5 de estas 35 empresas no presentan información relevante sobre la gestión, resultados e impactos de su RSC.

Según dicho informe, los contenidos de la información facilitada por parte de las 35 empresas que recoge el índice bursátil, la mayoría ofrece información anecdótica o escasa con carencias muy significativas todavía. Su sistema de gestión es todavía embrionario, con escasa información. Por otro lado, el 75% de estas empresas tiene presencia en paraísos fiscales. El 26% de las empresas no aportan información sobre los impactos reales producidos durante el año 2008. Ninguna empresa asume la responsabilidad expresa de sus efectos sobre el medio ambiente o el ser humano (en concreto se recuerda el accidente de Bhopal15). La información sobre las relaciones sindicales es anecdótica, apenas tienen datos de sindicación. Pocas tratan de prevenir la corrupción, el blanqueo de dinero, y la condenación de créditos y/o préstamos a instituciones y partidos políticos.

En el apartado de Derechos Humanos, ninguna de las 35 empresas del IBEX, con presencia en más de 80 países hace mención del riesgo de trabajar en lugares como China, Colombia, Guinea Ecuatorial, etc. siendo esta área de información analizada la de más baja calidad.

Como conclusión y tras la lectura del informe del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2010) se puede decir que las empresas del IBEX 35 usan la RSC como parte de su política empresarial de comunicación y marketing, pero no como una verdadera rendición de cuentas de la gestión, por lo que se hace necesario un marco normativo de rendición de cuentas sobre impactos y riesgos sobre derechos en aspectos de la RSC con mayor grado de imposición y con algún tipo de penalización por el no cumplimiento.

15 El 3 de diciembre de 1984 en Bhopal (India) se produjo una fuga de gas en una fábrica de pesticidas de la empresa estadounidense Union Carbide. Los sistemas de seguridad estaban desactivados para ahorrar costos. Los gases tóxicos afectaron a la población de la región muriendo más de 20.000 personas, otras 600.000 resultaron afectadas, muchas de ellas con secuelas graves. La empresa no respondió por los daños causados. Recientemente fueron juzgados en la India ocho directivos de la empresa y fueron condenados a dos años de prisión y a pagar casi 9.000 €.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

En el caso particular del marco de RSC del turismo las principales directrices que contemplan las guías, acuerdos, recomendaciones, etc. de aplicación en la industria del turismo serían según KATE: a) la creación de viajes que no perjudiquen el medio ambiente (por ejemplo, viajes aéreos sólo para destinos lejanos); b) la elección de los alojamientos en base a la propiedad local de los mismos y que cumplan con los estándares sociales y medioambientales; c) la elección de los destinos turísticos en donde haya perspectivas de desarrollo sostenible y cumpla con los estándares medioambientales y con los derechos humanos; d) la participación de las comunidades locales en el proyecto turístico, respetando la sociedad, la cultura y las necesidades de la población autóctona, al mismo tiempo que se les hace partícipes en la toma de decisiones que afectan al entorno y se reparten las ganancias generadas por el turismo; e) el establecimiento de precios justos que cubran los gastos ocasionados y permitan la obtención de beneficios a los propietarios de las instalaciones turísticas; f) respetar los estándares laborales, basándose en las normas de la OIT, evitando la discriminación, la desigualdad entre sexos y la explotación sexual y económica; g) basar las actividades económicas en una relación win-win, en la transparencia y el respeto mutuo; h) la creación de transparencia en toda la actividad turística cara al cliente.

6. FASES DE IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DE LA RS EN LA EMPRESA

Distintos autores y organizaciones han tratado de determinar cuáles son las fases de desarrollo de la RSC, pues lo que parece claro es que una empresa no pasa de ser responsable socialmente de un día para otro. Normalmente la empresa sufre un proceso de maduración y pasa por distintos estadios hasta alcanzar el grado máximo de despliegue de la RSC. En cualquier caso, este nivel más elevado de implementación no es un final, pues la RSC es muy dinámica y debe avanzar al mismo tiempo que lo hace el entorno de la empresa, la situación económica, las exigencias de la sociedad y las necesidades del medioambiente.

6.1 Fases de la RSC según la Fundación Empresa y Sociedad

Según la Fundación Empresa y Sociedad (www.empresaysociedad.org) se pueden distinguir tres fases (Fig. 14) en la evolución de la RSC a lo largo de los años si tenemos en cuenta el grado de vinculación entre la RSC y la estrategia de la empresa.

La primera fase pasa por caracterizarse por la buena voluntad de los empresarios a la hora de hacer actos benéficos, puramente filantrópicos, adquiriendo así un enfoque de donativo y con un sentimiento de “devolver” a la sociedad parte de los beneficios obtenidos. Claramente es considerado como un coste para la empresa.

Es pues, una fase en donde la Responsabilidad Social puede considerarse como “informal”, pues no goza de ninguna planificación ni orientación general.
La segunda fase es la llamada de la Comunicación, con un enfoque a corto plazo, denominado marketing social y cuya finalidad es generar publicidad positiva y también la motivación del personal de la empresa. En esta fase la empresa goza de mayor conciencia global, y despliega en todos sus departamentos la idea de la RSC. La importancia en esta fase se otorga más a la comunicación de las acciones responsables que se llevan a cabo dentro de la empresa, sin valorar si estas acciones son en verdad útiles o han tenido buen resultado. Esta etapa es también llamada “cosmética”, si se adopta un enfoque más crítico. En esta fase se encuentra gran parte de las empresas que afirman ser responsables socialmente.

La tercera fase es la denominada estratégica. Con un enfoque a medio plazo, cuenta con la incorporación de programas relacionados con aspectos clave del negocio, como son los empleados, los productos y servicios y la integración laboral, entre otras. Al mismo tiempo que participa en la superación de problemáticas sociales como la discapacidad, la inmigración y la tercera edad.

En esta fase se puede afirmar que las empresas han superado el mero discurso y que los principios de la RSC están incorporados a los valores corporativos y a la misión de la empresa.

Figura 14: Fases de la RSC. Fuente: Fundación Empresa y Sociedad.
6.2 Fases de la RSC según Austin, Herrero y Reficco.

Para Austin, Herrero y Reficco (2007) las etapas de la RSC se pueden establecer en tres, según su evolución temporal: la primera etapa la denominan de relación filantrópica y tiene una naturaleza asistencial, es decir, la empresa ofrece “donativos” a la sociedad de un modo discrecional. Esta etapa es comparable con la primera fase establecida por la Fundación Empresa y Sociedad.

La segunda etapa que denominan de relación transaccional, es aquella en la que cada uno de los actores, esto es, las empresas, las organizaciones civiles, etc. adquieren el papel de dar y de recibir en relación con los demás actores.

La tercera etapa es la denominada de relación integrativa. Es en esta etapa que la empresa y las organizaciones de la sociedad civil trabajan conjuntamente, de forma integrada. La empresa se vuelve más permeable a los problemas sociales.

6.3 Fases de la RSC según Zadeck

Por su parte, Zadeck (2007), habla de cinco etapas de la RSE que las empresas atraviesan con el fin de desarrollar un sentido de responsabilidad social corporativa. La primera de ellas la denomina etapa Defensiva, pues las organizaciones no asumen las prácticas, los efectos y las responsabilidades de sus acciones. Lo único que hacen es tratar de defenderse contra los ataques a su imagen y reputación.

La segunda etapa es la de Cumplimiento. En ésta las empresas adoptan una postura de resignación y asumen el coste de sus actividades y sus efectos sobre los demás actores. Ello se hace no por convicción auténtica, más bien es para evitar la erosión de la imagen y reputación, para evitar los litigios y la publicidad negativa y en definitiva se hace para mantener los ingresos económicos a medio plazo.

La etapa de Gestión es la tercera y es la que determina el paso hacia los aspectos sociales de la empresa, pues los integra dentro de sus procesos centrales de gestión. En esta etapa la visión pasa del medio plazo al largo plazo, e integra prácticas de negocios responsables en sus operaciones diarias.

La cuarta etapa es la llamada de Estrategia, y en ella el tema social está integrado en las estrategias de los principales negocios de la empresa. Ello mejora el valor económico de la empresa a largo plazo y además tiene las ventajas de ser una de las primeras empresas en alinear en la estrategia las cuestiones sociales.

Por último, la etapa Civil es la que el autor considera como la de mayor participación en el tema social, pues ya no es una empresa o varias las que muestra interés por la RSC, sino que lo hace toda la industria. En esta etapa se impone la acción colectiva y se sobreponen todas las desventajas iniciales de la implantación de las acciones sociales en la empresa.
6.4 Fases de la RSC según AccountAbility

Para AccountAbility (2005), las etapas de madurez de la RSC son cuatro. La primera etapa es la que llama Latente en donde “algunas comunidades de activistas y ONG’s son conscientes del tema. Existe poca evidencia científica del tema y la comunidad empresarial, en general, ignora o descarta el tema”.

La segunda etapa la denomina Emergente y se caracteriza porque: “existe conciencia política y mediática del tema en concreto. El tema ya se investiga bastante, pero los datos no son concluyentes aún. Las empresas líderes prueban distintos enfoques para tratar el tema”.

La tercera etapa es la de Conciliación. En esta etapa “ya hay bastantes prácticas empresariales dedicadas al tema en concreto. Se desarrollan iniciativas voluntarias relacionadas con el tema en todo el sector correspondiente. Surgen causas legales y se reconoce la necesidad de legislación pertinente. Se desarrollan normas voluntarias y acciones colectivas”.

Finalmente, la cuarta etapa es la llamada de Institucionalización en donde “se legisla el tema o se establecen normas industriales” y en donde “las prácticas pertinentes se incorporan al modelo de negocio-excelencia”.

6.5 La Pirámide Tridimensional de la RSC


Bajo nuestro punto de vista, las fases de madurez por las que debe atravesar una empresa para alcanzar una RSC real y efectiva debe ir acompañada de otras fases de madurez de varios actores más. En concreto dichas fases de evolución en la RSC deben darse también en el medioambiente, entendido como la naturaleza, en el hombre y en el marco normativo. La evolución de las distintas fases de los distintos actores debe ir creciendo de un modo parejo al resto, pues cualquier desequilibrio produce resultados desestabilizadores para el proceso de asunción de la RSC.

En definitiva se trata de incrementar la capilaridad y la viralidad de la RSC en lo que consideramos esencial: los componentes de la RSC. Estos actores o componentes de la Pirámide Tridimensional de la RSC son: el hombre, la empresa, el medioambiente, el marco normativo y la ética. Es a partir de la expansión, dentro de cada uno de estos componentes, de las acciones favorecedoras de la RSC que se puede alcanzar la cima, o la llamada etapa de institucionalización propuesta por AccountAbility.

Para plasmar estas fases planteadas para los distintos actores: la empresa, el hombre, el medioambiente y el marco normativo utilizamos una pirámide de cuatro lados y asignamos a cada uno de ellos un actor. En la base de la pirámide se encuentra la ética.
6.5.1 La empresa


Carroll es uno de los máximos exponentes de la RSC. La pirámide de responsabilidades de la empresa fue desarrollada por el autor en el año 1991 y plantea cuatro grandes bloques o clases de RS para las empresas, integrándolas en un espacio con forma piramidal. Las cuatro clases de responsabilidades son: económica, legal, ética y filantrópica o voluntaria. Sobre estos cuatro componentes desarrolla la llamada Pirámide de la RSC en cuya base se encuentran las responsabilidades sobre las que se suman otro tipo de responsabilidades (Fig. 15).

Según el autor los cuatro tipos de responsabilidades se dan simultáneamente en la empresa. Bajo nuestro punto de vista, esta simultaneidad de responsabilidades propuesta por Carroll es criticable, pues muchas empresas alcanzan los dos niveles inferiores y limitan u obvian los dos superiores. De lo contrario no sería necesaria la RSC y las flechas situadas a la izquierda del gráfico 15 no mostrarían la evolución hacia la excelencia y hacia la proactividad en la gestión de la RSE. Tampoco existirían las denuncias a numerosas MNE’s por malas prácticas. Ello nos permite deducir que, o bien ciertas responsabilidades no se cumplen, o bien se cumplen en menor grado que otras. Ciertamente, otra cuestión a comentar es el grado de cumplimiento de las responsabilidades por parte de la empresa. Puede que la empresa muestre mayor interés y dedique mayores esfuerzos y recursos a la consecución de las responsabilidades económicas que no para lograr las responsabilidades voluntarias. Esta situación es probable que comporte un desequilibrio entre ambos tipos de responsabilidad.
A continuación se desarrollan las cuatro responsabilidades de Carroll. Comenzamos con las económicas, que se encuentran en la base de la pirámide, y son la producción de bienes y servicios que las empresas ofrecen a los consumidores para satisfacer sus necesidades a cambio de una compensación dineraria. La creación de riqueza y la obtención del beneficio para la cual fue creada.

Las legales tienen que ver con el sometimiento de la empresa a las leyes y regulaciones diversas bajo las que una empresa debe actuar, es decir cumplir con el ordenamiento jurídico.

Las éticas hacen referencia a la obligación de hacer lo justo, lo correcto y lo razonable, tratando de evitar o minimizar las externalidades negativas que afecten a los grupos de interés (empleados, comunidad, accionistas, consumidores). Por lo tanto, se trata de hacer lo que la sociedad espera que se haga, y evitar, en la medida de lo posible, hacer lo que la misma sociedad detesta.

Las filantrópicas o voluntarias se corresponden con las acciones que la empresa realiza en beneficio de la sociedad, son las llamadas de “buena ciudadanía”. Para ello es necesario que la empresa se implique en actividades que promueven el bienestar social y mejoran la calidad de vida de la comunidad.

6.5.2 El Hombre

Tanto los estudios que orientan las fases de evolución de la RSC desde un punto de vista cronológico, como los que las abordan desde el interior de la empresa, o bien como los que se orientan desde un punto de vista de la ética a los accionistas y los orientados a los diversos grupos de interés, todos coinciden en que dan protagonismo a los gerentes de las empresas como auténticos protagonistas del desempeño ético en sus organizaciones (Rodríguez, 2003). Para los gerentes que se orientan hacia los accionistas se dice que respetan los intereses del público cuando ello es rentable. En cambio, para los gerentes orientados a los grupos de interés lo hacen puesto que es lo correcto (Boatright, 1997; Bowie, 1997). Ello es interesante pues la responsabilidad del cumplimiento de la RSC no se despersonaliza, sino que más bien se concreta en personas físicas y no jurídicas. No es un ente el encargado de cumplir con la RSC, son las personas.

En este punto consideramos interesante establecer una relación entre dos pirámides, la de Carroll (1991) y la de Maslow (1943), la primera que representa la RSC y la segunda las necesidades del hombre. Como es bien sabido, los recursos humanos de la empresa en estos últimos años están adquiriendo una importancia vital para las empresas como elementos de adaptación a los tiempos cambiantes y a los efectos que la globalización está comportando pues se convierten en un elemento diferenciador ergo ventaja competitiva sostenible para la empresa. Para ello, creemos importante equiparar el crecimiento y avance de la empresa desde el punto de vista de la responsabilidad social con el desarrollo de los recursos humanos. La empresa es lugar para el logro de esas necesidades de los individuos que trabajan en ella.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

En la pirámide de Maslow existe una presencia de necesidades del ser humano integrado en una sociedad. Los empresarios que quieren la excelencia en sus empresas, que aporten beneficios y riqueza a la sociedad, tienen en cuenta los distintos escalones de la pirámide de Maslow (Fig. 16).

Existen similitudes entre ambas pirámides. Si observamos la base de ambas, se localizan las necesidades fisiológicas como la respiración, la alimentación, el descanso, el sexo y la homeostasis, es decir las funciones básicas. Del mismo modo, Carroll sitúa en este mismo nivel, la responsabilidad económica de la empresa, la cual le permite sobrevivir. Es decir, el beneficio continuo garantiza la supervivencia de la empresa. Parte de la rentabilidad que obtiene sirven para que los empleados cubran los dos primeros eslabones de la pirámide a través de un salario adecuado y la seguridad.

Si observamos el segundo nivel, en ambas pirámides, nos encontramos con la Seguridad y con las responsabilidades legales. Tanto unas como otras lo que permiten es conocer cuáles son los límites de las actuaciones de las empresas y de las personas. Las leyes fijan qué actos pueden ser llevados a cabo por parte de las empresas si quieren mantenerse en la legalidad. Y en el caso de las personas, la seguridad física, de empleo, de recursos, de salud, de propiedad privada le permiten también desarrollar las actividades oportunas.

En el tercer y cuarto nivel de la pirámide de Maslow se encuentra la Afiliación (y Afecto) y el Reconocimiento (y Estima) respectivamente. En el nivel de Afiliación, el tercero, el individuo puede desarrollarse afectivamente, satisfaciendo sus necesidades de asociación, participación y de aceptación. “El ser humano es un ser social por naturaleza” tal y como afirmaba Aristóteles (1997) que necesita relacionarse con los demás. El ser humano además suele formar parte de una comunidad, se agrupa en familias, se rodea de amistades y le gusta participar en organizaciones sociales. Este estado es comparable con el estado de la pirámide de Carroll en el que la empresa a través de sus responsabilidades éticas fortalezca las relaciones con sus grupos de interés.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

a través de acciones con sus empleados, con sus accionistas, con los consumidores y con la comunidad en general. La empresa necesita también sentirse integrada en el espacio que ocupa, y necesita ser aceptada por dichos grupos de interés. Un accionista satisfecho que sienta vinculación con la empresa será más proclive a seguir aportando capital; del mismo modo, un empleado comprometido con la empresa, que la sienta como propia, rendirá en mayor medida; un consumidor que esté satisfecho con la empresa que le ofrece sus productos y/o servicios será más fiel; y por último, una comunidad que haya integrado a la organización como un miembro más, aportará más seguridad a la misma.

El hombre que alcanza el cuarto nivel de Maslow, el del Reconocimiento (necesidades de Estima), tendrá mayor confianza en sí mismo, será más competente, independiente y dispondrá de mayor libertad, lo cual le facilitará el alcanzar un mayor número de logros y de maestría en aquello que haga.

En el caso de la empresa, una vez se alcanza la frontera del tercer nivel para llegar al cuarto en la Pirámide de Carroll, la Empresa, como resultado de las acciones realizadas en el tercer nivel se encuentra en disposición de alcanzar mayores objetivos pues todo su entorno le otorga su confianza, su aceptación y por lo tanto puede ejercer sus actividades con mayor libertad ganando así mayor competencia.

Por último, en la Pirámide de Maslow, el quinto nivel es el que el autor dedica la necesidad de Autorealización, y en el incluyó a personajes históricos, que bajo su punto de vista cumplían con todos los criterios como personas centradas en la realidad y en los problemas, independientes del entorno dominante, inconformistas, no artificiales, creativos y originales, con tendencia a vivir más intensamente que el resto de las personas.

La Empresa, en el caso de Carroll, alcanza el máximo nivel en las responsabilidades voluntarias, esto es, al apoyar objetivos sociales de la comunidad. Y del mismo modo que para Maslow el último nivel era el que lograban determinadas personas, éste en el caso de las empresas sólo lo cumplen algunas, si bien es el fin a lograr, el de ser “buen ciudadano”. La empresa debe implicarse en actividades que impulsen el bienestar social y en la promoción de los avances en la calidad de vida de la comunidad.

6.5.3 El Marco Normativo

Llegados a este punto, proponemos un modelo holístico de RSC más en línea con la Teoría General de Sistemas de Ludwig von Berthalanffy (1968), en donde lo importante sea las relaciones entre los componentes y se centre el interés más por el todo que por las partes. Se trata de explicar un elemento en su relación con el todo, y no de un modo individual. La idea es relacionar la RSC con todos sus componentes. A este nuevo modelo le denominamos La Pirámide Tridimensional de la RSC. Contempla los trabajos de Maslow (1943) y de Carroll (1991) pero además incorpora el marco normativo, el medioambiente y la ética como elementos “independientes” en relación a las menciones que uno u otro autor puedan hacer en sus modelos piramidales.
Carroll (1991) en su pirámide trata el medioambiente y el marco normativo, pero lo hace desde la visión de la empresa. Es decir, la empresa es cuidadosa con el medioambiente. La empresa respeta el marco legal. Pero en el modelo propuesto, cada una de estas cuestiones son entes propios.

El modelo de la Pirámide Tridimensional de la RSC está interpretado bajo un punto de vista sistémico en donde cada parte de la pirámide forma parte de un todo y que, a su vez, dichas partes actúan recíprocamente entre sí. Compartimos la opinión de Carroll (2000b) cuando afirma que frecuentemente los investigadores se centran en uno o dos tópicos sobre la RSC, y por ello él prefiere añadir a esos uno o dos tópicos el aspecto económico, legal, ético y filantrópico.

De este modo, el marco normativo y la evolución del mismo formará una tercera cara de la Pirámide Tridimensional de la RSE (Fig. 17). Formado en su base por todos los principios y derechos que promueven y protegen los derechos humanos, básicos para que la empresa pueda seguir su camino hacia la aceptación de la RSE.

En el segundo nivel de la pirámide del marco normativo, englobamos las normas y directrices que hemos mencionado en el apartado del Marco Normativo, Normas sobre la Responsabilidad de las Empresas Transnacionales en la esfera de los Derechos Humanos- Naciones Unidas, OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico): Líneas Directrices para las Empresas Multinacionales, Código Ético Mundial para el Turismo (CEMT), Global Compact -Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Global Reporting Initiative, EFQM’s Business Excellence Model y la Triple Bottom-line.

En el tercer nivel de la pirámide, una vez se han aceptado las normas y directrices del estrato inferior, se implantan en la empresa y se hace el seguimiento oportuno para que su cumplimiento esté garantizado. Para ello se pueden usar las guías como son: la Auditoria Social SA 8000, la ISO 14001 y la OHSAS 18000.

![Figura 17: Pirámide del Marco Normativo. Fuente: Elaboración propia.](image-url)
Por último, en la pirámide del marco normativo de la RSE, y como estadio final se alcanza el compromiso con la sostenibilidad de todo el sistema.

6.5.4 El Medioambiente

Falta la última cara de la Pirámide Tridimensional de la RSC: en ella se encuentra la pirámide del Medioambiente (Fig. 18). En esta cara de la pirámide los estadios son cuatro, como en el marco normativo y la pirámide de Carroll. En la base de ésta se encuentra la Biodiversidad como elemento fundamental que se refiere al número de especies distintas desde el prisma de la biología, pero que en un sentido más amplio también viene a significar la diversidad de interacciones durables entre las especies y su entorno más próximo, es decir, el ecosistema en que los organismos viven, bajo el prisma de los ecólogos.

En el segundo nivel inferior, la conservación y continuidad del medioambiente se asemejan a las normas y directrices o a la seguridad de las pirámides de la Empresa y del Marco Normativo. De lo que se trata es de mantener la Biodiversidad en su máximo esplendor. La Conservación de dicha Biodiversidad garantiza su continuidad y por lo tanto asegura el disfrute para las futuras generaciones.

El tercer nivel es el de la Conectividad. En este estado, el medioambiente, una vez se ha garantizado su biodiversidad y su conservación/continuidad está preparado para establecer intercambios con el hombre y las empresas, basados en el principio win-win.
Por último, el medioambiente alcanza su punto más álgido con la Sostenibilidad, que por extensión viene a significar el equilibrio del medioambiente en la relación con el hombre y la empresa. Al hilo del Informe Brundtland (WCED, 1987), “la sostenibilidad consiste en satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades”.

6.5.5 La ética

En la base de la pirámide (Fig. 19) y dando soporte a las cuatro paredes de la misma encontramos la ética, esto es, sustenta al hombre, a la empresa, a las normas y al medioambiente. Nos basamos en la cita del Premio Nobel de la Paz, Albert Schweitzer para dotar de mayor dimensión a la ética: “El error de toda ética ha sido, hasta ahora, el de creer que debe ocuparse sólo de la relación del hombre con el hombre”. Es decir, la ética debe establecerse también en las relaciones entre el hombre y las leyes, entre el hombre y las empresas, entre el hombre y la naturaleza y, por supuesto, entre el hombre y los otros hombres.

En cuanto al medioambiente, el cambio climático y la problemática que ha suscitado es una cuestión a solventar en los próximos años pues pone en juego la supervivencia de la humanidad de continuar con el agotamiento de los recursos naturales, la devastación de la tierra, el deterioro de la biosfera, por citar algunos de sus efectos. Por lo que la asunción del rol del “hombre como parte de la naturaleza” se hace cada vez más necesario. La propuesta de una ética ecológica, sugerida por Pérez de Nucci (2000), hace obligatoria la meditación crítica sobre las consecuencias de las acciones y de los estilos de vida, que: “no deben poner en peligro el derecho que tiene toda especie a la supervivencia continuada en el ambiente en el que vive”, lo cual puede ser trasplantedo a las personas jurídicas.

Para el hombre la ética se ha convertido en un valor de primer orden (Rodríguez-Arana, 1999), a la vista de los cambios sociales y de los que vienen de la mano de la tecnología, están introduciendo nuevos modos de vida que marcan nuevas acciones marcadas por la ética. Un ejemplo puede ser, el propuesto por el mismo autor: “...el desarrollo individual, personal, no es posible si no va acompañado por una acción eficaz a favor de los demás; que la actividad económica no será auténticamente rentable –en todo caso lo será sólo aparentemente- si al tiempo, y simultáneamente, no representa una acción efectiva de mejora social; que el corto plazo carece de significado auténtico si no se interpreta en el largo plazo”.

Las Empresas viven desde hace unos años una cruzada ética, pero las evidencias dejan en entredicho si es algo que tiene visos de un modelo de gestión futuro o bien es una estrategia de marketing. El Barómetro Global de la Corrupción del año 2.007 elaborado por Transparency International (TI) dio a conocer que las empresas españolas eran de las peor valoradas, después de los partidos políticos. En el informe del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2010) sobre La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX...

16 Cita extraída de la web www.ivu.org, en su artículo titulado “Ética, justicia y armonía con la naturaleza”.
35 en el 2008, los indicadores relacionados con participación política y corrupción muestran como sólo 4 de las 35 empresas informan sobre cómo luchan contra el blanqueo de dinero en su esfera de actividad. Ninguna lo hace cuando se trata de dar información sobre las cantidades de dinero que donan a partidos políticos e instituciones varias, por ejemplo. Por lo tanto, se podría llegar a pensar que dichas empresas no están cumpliendo con la RSC pues no muestran un comportamiento honesto y olvidan la gestión ética de la empresa. En definitiva, la gestión empresarial debe tener en cuenta el concepto de Desarrollo Sostenible, definido por la Comisión Brundtland: “el desarrollo que asegura las necesidades del presente, no puede comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades”. Con ello, las empresas se alejarían de las teorías de Friedman, y aceptarían las presiones de ciertos organismos e instituciones para que establezcan unos procesos internos éticos y transparentes y adquieran un papel proactivo en la resolución de problemáticas sociales, convirtiéndose en “ciudadanos corporativos”.

Entre la ética y el derecho siempre ha existido una cierta controversia que juristas y filósofos se han encargado de animar (García Ramírez, 1997). Lo cierto es que las sucesivas reformas del derecho se han realizado como resultado de un cambio en las convicciones éticas. Ello demuestra que el proceso legislativo es el cauce que recoge ese progreso que se hace patente en la sociedad. Es evidente que en el actual momento, y el marco normativo así lo indica, la actividad normativa, aunque bajo el prisma de la voluntariedad, se está desarrollando en mayor medida que hace unos años. Así, la RSC cuenta con un gran número de organizaciones, instituciones, fundaciones, normativas, códigos, guías de implementación, etc. y la tendencia es que se siga alimentando y siga creciendo.
II PARTE: RSC, TURISMO y RR.HH.

7. RELACIÓN ENTRE EL TURISMO Y LA RSC: RAZONES PARA SU ADOPCIÓN EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA.

“Ninguna de nuestras instituciones existe por sí misma. Cada una es un órgano de la sociedad y existe como fin a la sociedad. Los negocios no son una excepción. La libre empresa no puede justificarse únicamente por ser un buen negocio. Se puede justificar sólo porque es buena para la sociedad”

Peter Drucker (2007)

El turismo está considerado como la primera industria de España en tanto que su aportación al PIB es del 10,5% y de 113.930 millones de euros (INE, 2009). Además, la actividad turística ayuda a equilibrar la Balanza de Pagos y es fuente de empleo con un total de ocupados en el año 2007 de 6.095.508 millones sin contar con los empleos indirectos que genera el sector.

Esta industria es también una fuente importante de rentas para múltiples países como Francia, Italia, Estados Unidos, Grecia, Croacia, Egipto, Chile, Méjico, Brasil, Argentina, Túnez, Costa Rica, Perú, Malasia, entre otros (World Economic Forum-WEF, 2009) y “para muchos países en desarrollo es una de las principales fuentes de ingresos y el primer tipo de exportación, al generar empleo y oportunidades de desarrollo” (UNWTO, 2009).

El turismo, como actividad económica, genera más del 9 por ciento del PIB mundial. Además contribuye a la creación de empleo, al desarrollo sostenible, a la diversificación económica, a la creación de empresas, a la lucha contra la pobreza y a la autonomía económica local (OIT, 2010). Es por el peso que tiene el turismo en la economía global y en las economías de muchos países que cualquier acción que se tome en dicho sector afectará a un gran número de personas y a un gran número de países. Esto convierte el sector del turismo en un sector clave para el despliegue de la RSC. 

Pero, ¿Por qué motivo son importantes las dimensiones de las rentas en el sector del Turismo? En primer lugar porque según la OMT (2007) el turismo es un motor de desarrollo económico de muchos países y es una de las herramientas que el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) suelen utilizar para dinamizar la economía en países en vías de desarrollo. Para la Organización Internacional del Trabajo (2010), “la industria turística constituye uno de los sectores de la economía mundial de más rápido crecimiento”.

En segundo lugar, la dimensión social de la RSC en el sector turístico, tiene una particularidad en comparación con otros sectores y es que, el producto turístico se ubica en un lugar físico donde suele haber una comunidad local, unos recursos naturales e histórico-patrimoniales. Los impactos de las actuaciones turísticas afectan
directamente a dicha comunidad, a su economía, a su entorno, a su medioambiente y a su cultura. Una gestión responsable permite la integración del proyecto turístico en la población autóctona.

También se puede hacer otra lectura de la dimensión social de la RSC en el turismo y es que es un sector extensivo en mano de obra, en el que trabajan 220 millones de personas. Es por ello que una gestión responsable mejora la situación de todas estas personas y sus respectivas familias.

En tercer lugar, la dimensión ambiental es de suma importancia en el turismo pues el medioambiente juega muchas veces el papel principal de entre los muchos elementos que conforman el producto turístico. El medioambiente actúa como reclamo para muchos destinos turísticos por lo que su conservación se convierte o debe convertirse en prioridad para los gestores del destino turístico.

La industria del turismo tiene en común muchas características con el resto de sectores económicos. También comparte algunas de las razones que impulsan a la RSC. Estas razones son también llamadas impulsores, y los podemos dividir en genéricos y en específicos. Los genéricos son aquellos que comparten todos los sectores y los específicos, aquellos que tienen una aplicación más concreta en el sector del turismo, sin perjuicio de su aplicación en otros sectores.

### 7.1 Impulsores genéricos de la RSC

Existen razones de ámbito general, no específicas del sector del turismo, que ejercen como impulsores para fomentar la adopción de acciones de responsabilidad social en las empresas. Según un informe de PriceWaterhouseCoopers (PWC) (2003) sobre Responsabilidad Social Corporativa se afirma que “la RSC afecta positivamente a la rentabilidad final de la empresa y tiene que ver con una visión de negocio que mira a más largo plazo y que incorpora en la toma de decisiones valores como la ética, la transparencia y la responsabilidad hacia la sociedad. Los factores que mueven a las empresas a adoptar de forma pro-activa y voluntaria, estrategias de RSC son intangibles pero estratégicos. No se trata de motores puramente financieros, sino de aspectos que afectan a la mejora de la reputación o a la obtención de ventajas competitivas para la empresa. Asimismo, la RSC es una forma de responder a la creciente presión de los diferentes stakeholders que demandan nuevas exigencias a las empresas en el marco de un desarrollo sostenible”.

El mismo informe establece que los motores impulsores para el desarrollo de la RSC son principalmente no financieros, aunque pueden estar relacionados con la rentabilidad a medio y largo plazo (Fig. 20):

Los impulsores según el informe de PWC son: mejora de la reputación, obtención de ventajas competitivas, tendencias del sector/industria, presión de los consumidores, demanda de los accionistas, demanda de los empleados, presión del mercado de valores, presión de las ONG’s y reducción de costes.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

De las empresas participantes en el informe de PWC, Sol Meliá era la única representante del sector turístico, no obstante, los factores impulsores de la RSC son extensibles a gran parte de las empresas de la industria turística.

En la Figura 26 se puede apreciar como en el grueso de las empresas, sin distinción de sector, la mejora de la reputación es el aspecto que más impulsa a los empresarios a seguir la tendencia de incorporación de la RSC en la gestión empresarial, seguido de la obtención de ventajas competitivas. Ambos aspectos serían de validez en el sector turístico, no tanto el tercero que tiene que ver con las tendencias del sector, que como hemos comentado con anterioridad la RSC no parece haber cuajado todavía.

La presión que pueden ejercer los distintos grupos de interés, como los consumidores, los accionistas y los empleados es importante en muchos sectores pero no en el turístico, que todavía no tiene una masa de consumidores muy extensa sensible a estos aspectos de responsabilidad social de las empresas y siguen, por ejemplo, usando medios de transporte altamente contaminantes como es el transporte aéreo (Holden, 2009) y siguen alojándose en complejos turísticos ubicados en paraísos naturales.

Si dejamos a un lado el medioambiente y pasamos a analizar otro aspecto de la RSC, como es el social apreciamos que los empleados del sector turístico están mal pagados y no se les exige formación especializada, en la mayoría de los casos, por lo que el camino para alcanzar los beneficios que comporta una buena gestión de la RSC acaba de empezar.

El comportamiento de los accionistas no muestra el interés necesario por la RSC, puesto que, en lugares con potencial turístico siguen doblando las inversiones a la
espera de recibir grandes dividendos. Esto sucede, por ejemplo, en las inversiones privadas en México, concretamente en Guerrero, Nayarit, Quintana Roo y Sinaloa, con inversiones de países como Estados Unidos y España, principalmente. Estas inversiones son cuestionadas por algunos grupos de interés por los pocos beneficios que dejan en la comunidad local.

7.2 Impulsores específicos de la RSC en el turismo.

Algunos académicos reiteran que existen diversas razones para adoptar la RSC: incrementa los ingresos económicos, aumenta el compromiso del empleado con la organización, mejora las relaciones con los inversores, es un bien para la sociedad como un todo, y también que incluir la RSC en la visión general de la empresa es “lo correcto” (“right thing to do”) (Juholin, 2004, Gan, 2006).

Autores como Stevens y Fleckenstein (1999), afirmaron que debido a las características de la industria del turismo, como son la inseparabilidad y la intangibilidad de los servicios, ésta debe atender los asuntos éticos con mayor atención que en otros sectores. A ello hay que sumar que la actividad turística es una de las más sensibles en relación a su entorno social y medioambiental, por lo que la calidad social y medioambiental puede afectar a la competitividad de una empresa y/o destino turístico.

La RSC es el complemento que algunas empresas del sector, junto con algunos destinos turísticos, usan como elemento de desmarque. De lo que se trata es de mejorar la cultura interna de la propia empresa en línea con un comportamiento ético; mejorar las relaciones laborales; colaborar con la participación activa en el desarrollo social y económico de la comunidad local y proteger los activos turísticos: recursos naturales y culturales, entre otros, además de conseguir ventajas competitivas duraderas. La mejora de los recursos turísticos (medioambiente, sociedad local,...), que envuelven la inversión turística, son desde hace unos años objeto del interés del turista, convertido en un “ciudadano responsable”(Exceltur, 2003).

De todos los impulsores citados por PWC, si tomamos como referencia las actuaciones de las empresas del sector turístico, se pueden considerar más frecuentes en el sector los siguientes: la obtención de ventajas competitivas, la presión de los Stakeholders (sector o industria, accionistas, empleados, consumidores, ONG’s, mercado de valores) y la reducción de costes.

7.2.1 Ventajas competitivas

La competencia entre los destinos turísticos tradicionales, que desean mantener e incrementar las rentas obtenidas a través del turismo, y los destinos de nueva creación, está comportando una saturación en la elección para el turista que desea emprender un viaje con el fin de disfrutar de unos días de asueto. La necesidad de desmarcarse de los competidores es más que nunca una necesidad vital para el destino turístico y por ende para la economía de la comunidad, región y país.
Teniendo en cuenta a Caro, Castellanos y Martín (2007), la Responsabilidad Social Corporativa se está imponiendo en las empresas en los últimos años, como un elemento de gestión empresarial que permite la obtención de mayores rentas a través de la diferenciación como ventaja competitiva. También las empresas turísticas están viéndose afectadas por esta tendencia. Pero, en la industria turística, la propensión es limitada (Porter y Kramer, 2006) puesto que el sector aún confía demasiado en la belleza y la hospitalidad de los lugares y comunidades del destino turístico. Para Mowforth y Munt (2003) la industria del turismo está detrás de otras industrias en términos de RSC, y añaden que la ausencia de dirección ética en la industria turística es pasmosa.

Por lo tanto, la adaptación a las nuevas corrientes socioeconómicas y a la evolución histórica mundial se convierten en imperativos, pues las empresas no suelen sobrevivir al margen de los deseos y obligaciones marcados por los avances y las demandas sociales. Es decir, la exigencia de obtener una ventaja competitiva sostenible fuerza a las empresas a buscar nuevos productos y servicios que conecten con los requerimientos de los clientes y usuarios. Es por todo lo anterior, que se puede afirmar la importancia de la asunción de criterios de responsabilidad social reales, pues revierten en una posición privilegiada frente a la competencia en un contexto de conciencia colectiva de los consumidores.

7.2.2 Presión de los Stakeholders

La incorporación a la cuenta de resultados de las dimensiones social y medioambiental ha comportado que las empresas tengan que abordarlas de modo complementario a la dimensión económica y no como dimensiones estancas. Hay empresas que prestan mayor atención a los resultados económicos y ello comporta poner en peligro los resultados de las otras dimensiones. En estos casos, los grupos de interés que sostienen y rodean a la empresa juegan un papel destacado en la acción social y medioambiental de las acciones empresariales.

La diversidad de los intereses de los stakeholders comporta, en ocasiones, choques entre ellos. La empresa trata de satisfacer el máximo número de ellos, si bien es consciente de que todos son legítimos y que es fácil suponer que no todos son conciliables.

En algunos intereses sí tiene potestad para su gestión, como es el caso de los que tienen los consumidores. Estos han obtenido, favorecidos por la globalización y las TIC’s, unas plataformas de comunicación que les permiten manifestar sus opiniones sobre los servicios turísticos ofrecidos, sobre destinos turísticos, sobre cualquier aspecto acaecido en los viajes para que puedan leerlas millones de personas en todo el mundo. Este sería el caso de TripAdvisor17 que además de ser una web gratuita que sirve de guía de viaje, recoge información sobre viajes, opiniones de viajeros y foros interactivos sobre viajes.

17 TripAdvisor: es un portal web donde se pueden encontrar más de 35 millones de opiniones sobre hoteles, restaurantes, atracciones y vacaciones, con fotos y consejos de viaje imparciales. (www.TripAdvisor.es)
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

Existen otras páginas web como geoplaneta\textsuperscript{18}, viajeros.com\textsuperscript{19}, por citar algunas que cumplen un cometido similar.

La misión de las empresas es descubrir las necesidades e intereses de los consumidores con el fin de que el resultado de su experiencia en la empresa turística tenga como resultado un comentario positivo en alguna plataforma virtual o foro web de opinión para que otros futuros viajeros puedan tener más fácil el proceso de decisión a la hora de elegir, por ejemplo, un viaje, un hotel o un medio de transporte.

Esta preocupación por el uso de los medios de comunicación que hacen los usuarios de los servicios turísticos no sólo afecta a las empresas. Los destinos turísticos, cada vez más, se interesan por lo que se dice y escribe de ellos en las redes virtuales. Es por ello que destinan recursos a navegar por Internet con el fin de recoger las opiniones vertidas sobre ellos y tratar de descifrar los intereses de los viajeros. Sobre estas opiniones un destino puede construir la imagen percibida por parte de los turistas. Esto permite a las empresas y destinos establecer estrategias para fomentar unas u otras acciones que mejoren o cambien su imagen.

7.2.3 Reducción de costes

Fruto de las conclusiones alcanzadas por el sector tras la valoración de algunos desastres ecológicos naturales atribuidos al cambio climático, o por la presión de las distintas instituciones sobre la reducción de las emisiones de CO\textsubscript{2} o por una cuestión puramente de ahorro económico, lo cierto es que uno de los primeros impulsores de la RSC en el sector del turismo se traduce en la gestión medioambiental ordinaria de los procesos, resultando imbuidas las acciones de aprovisionamiento, producción, comercialización, distribución, etc.

Las empresas turísticas, como hoteles, campings, apartamentos, entre otras, comienzan campañas para la reducción de las facturas de suministros como agua, luz, gas. También hacen esfuerzos para la gestión de residuos, tratando de fomentar el reciclaje e incluso el tratamiento de las aguas a través de depuradoras para su posterior reutilización en riegos o cisternas de los lavabos.

Estas campañas han sido fomentadas a través de formación e información a sus empleados y a los clientes sobre la importancia de los ahorros en los suministros.

Los resultados obtenidos en estos ahorros suelen plasmarse en las memorias medioambientales de las empresas turísticas como por ejemplo las principales magnitudes recogidas en la Memoria Anual de Sostenibilidad 2008 de la cadena hotelera Sol Meliá (Sol Meliá, 2008). En dicha memoria se recoge la reducción del CO\textsubscript{2} por estancia y la disminución de m\textsuperscript{3} de consumo de agua por estancia. Ambos

\textsuperscript{18} Geoplaneta: es el nombre de las colecciones de viaje, turismo y cartografía del Grupo Editorial Planeta, pero además dispone de una web desde donde puede consultarse información sobre muchos lugares del mundo. Su vinculación con Lonely Planet se debe a que Geoplaneta traduce y adapta al mercado español y latinoamericano las guías de viaje de Lonely Planet. (www.geoplaneta.com)

\textsuperscript{19} Viajeros.com: es una web donde se pueden encontrar relatos de viajes, vacaciones, fotos, hoteles y playas. Existen foros, diarios de viajes, etc. (www.viajeros.com)
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

indicadores permiten la reducción anual de costes para la cadena hotelera en concepto de suministros.

7.2.4 Otros aspectos a tener en cuenta en el sector turístico

7.2.4.1 Tamaño de las empresas: grandes y pymes

Según el informe de Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España elaborado por Forética en el año 2008, las empresas grandes muestran más sensibilidad y más proactividad a la hora de desarrollar prácticas de RS mientras que las de menor tamaño mantienen una actitud de reticencia con niveles muy bajos de integración. Este dato es importante pues en la industria turística las empresas pequeñas y medianas suman el 98% del sector.(INE, 2008).

A este respecto hay que indicar que las empresas consideradas como pequeñas y medianas empresas (pymes) también integran programas de RSC en sus empresas lo que sucede es que en numerosas ocasiones no disponen de un programa o una estrategia de implementación ad-hoc. Las empresas pequeñas y medianas, sin disponer de un departamento específico de RSC o de una política formal sobre aspectos sociales, velan por aspectos como la conciliación entre la vida laboral y familiar, por la seguridad en el trabajo, por el desarrollo de carreras profesionales de sus empleados, por la formación continuada, entre otros aspectos. Si bien es cierto que no gozan de la publicidad y de la fuerza de comunicación que tienen las grandes empresas y las multinacionales.

Hay un dato en España que da una idea de la importancia de las pymes para el desarrollo de la RSC. En España, según datos del INE para el año 2009, habían 3.355.830 empresas de las cuales el 99,84% eran pymes y de éstas, el 94,48% de las empresas pequeñas y medianas tenían menos de 10 trabajadores. Por lo tanto, cualquier acción que se emprenda por parte de la administración acerca de la implantación de la RSC en las Pymes afectará a un número mayor de trabajadores que se sumarán a los de las grandes empresas.

Este tipo de empresas encuentran barreras a la hora de aproximarse a la RSC como pueden ser: la escasez de recursos, la falta de herramientas, la percepción del beneficio, el desconocimiento de la RSC y la falta de visión estratégica.

Para superar estas barreras se están tomando diversas acciones e iniciativas por parte de la Administración Pública y organizaciones privadas que aúnan a las pymes con el objeto de sensibilizar, difundir y promover prácticas de responsabilidad social empresarial en la pequeña y mediana empresa. Como ejemplo podemos citar el Proyecto Ressort, cofinanciado por la Iniciativa Comunitaria Equal del Fondo Social Europeo que lucha contra las discriminaciones de toda clase en el mercado de trabajo. Los socios de dicho proyecto son diversos ayuntamientos de Cataluña, consejos comarcales, diputaciones, fundaciones, asociaciones, universidades y sindicatos. A su vez es impulsado por la Generalitat de Catalunya y el Consell General de Cambres de Catalunya.
En Andalucía existe un proyecto para la integración de la RSC en el Parque Tecnológico de Andalucía (PTA) y las empresas que lo componen. Este proyecto está cofinanciado por la Agencia de innovación y desarrollo de Andalucía (IDEA). Y tiene como objetivos convertir el PTA en un referente mundial en sostenibilidad, apoyar al personal Directivo de las empresas en la aplicación de la RSC, dotar de las herramientas y metodologías prácticas adaptadas a las pymes y crear un entorno responsable donde todas las empresas colaboren y trabajen juntas en el desarrollo de iniciativas en los ámbitos: social, medioambiental y económico de la RSC.

7.2.4.2 Comunicación y Relaciones Públicas

En la literatura académica relacionada con el turismo, Holcomb, Upchurch y Okumus (2007) señalan que muchas empresas han adoptado la RSC como parte de las acciones de relaciones públicas, y ello no es suficiente, ya que la asunción de la RSC debería ser el resultado de las obligaciones éticas internas y externas. Este puede ser el caso de los ejemplos de las cadenas hoteleras españolas citados en el informe de Greenpeace (2009) que se desarrolla en el apartado 7.5 de esta tesis. Estas cadenas hoteleras muestran un comportamiento sobre la adopción de la RSC en línea con la opinión de estos autores, es decir, más bien como parte de sus actuaciones de relaciones públicas.

Algunas empresas del sector incluyen en sus informes memorias sobre RSC y tratan aspectos laborales, medioambientales y sociales, como pueden ser: los tipos de contratos de sus empleados, las reducciones en consumos de suministros, los actos benéficos que patrocina, etc. Todos estos aspectos llegan a un tipo de público sensibilizado con estos temas.

En el incremento progresivo de la información sobre las acciones de RSC de las empresas turísticas se esconde el beneficio que obtienen las propias empresas que aportan información al respecto usando los medios de comunicación. De entre todos los medios usados destacan, sobre todo, las TIC’s tan habituales en la sociedad de la información. Dicho beneficio se traduce en una buena imagen de marca, y en otros intangibles que tienen impacto en el consumidor y el accionista, entre otros grupos de interés como pueden ser los inversores.

Holcomb, Upchurch y Okumus (2007) llegan a la conclusión que durante la última década el comportamiento socialmente responsable ha recibido una mayor atención por parte de las organizaciones y asociaciones del sector. También los medios de comunicación se han hecho mayor eco de los mismos y los programas e iniciativas de responsabilidad social han ganado importancia en todo el mundo. En algunos casos, como el de la cadena hotelera Hilton, abren nuevas vías de compromiso con la RSC con la ratificación de los resultados obtenidos en RSC por parte de una empresa externa, es decir, como una especie de auditoría ajena a Hilton que verifica las acciones en RSC que afirma haber realizado la cadena.

El compromiso con la RSC de la empresa no termina con la elaboración y presentación, de una memoria anual sobre las acciones socialmente responsables realizadas por la empresa. La sociedad, el sector industrial, las propias empresas de la competencia, la comunidad local, los usuarios y consumidores son los que en última instancia valoran de un modo positivo o negativo lo que realmente ha hecho la
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

empresa. Esta es una nueva perspectiva desde la que la empresa debe habituarse a trabajar. Las relaciones con los grupos de interés que generan opinión acerca de ella son prioritarias y resultado de su funcionamiento benefician o perjudican a la empresa.

7.2.4.2.1 Modelo Care Stakeholder Relations

En este punto introducimos un nuevo concepto, el Care Stakeholder Relations Model (CSRM), un modelo que trata de fomentar el cuidado de los grupos de interés que influyen en la empresa. Es dar un paso más al modelo establecido por la teoría de los grupos de interés (Stakeholder Theory), en donde ya no es suficiente establecer relaciones con los grupos de interés y que éstas sean de calidad, sino que es necesario para la empresa cuidar en sentido amplio a sus stakeholders. (Fig. 21)

El modelo establece cinco niveles distintos de relación entre la empresa y los stakeholders y los cuatro paquetes de acciones a tener en cuenta para poder ir subiendo de nivel.

El primer nivel, el más bajo, es el nivel del Desconocido: en este la empresa no conoce a sus stakeholders o grupos de interés, por lo que no tiene ningún trato con ellos. La empresa mantiene la concepción de ser un ente independiente de la sociedad y sólo contempla sus propios intereses.

El segundo nivel es el nivel del Conocido como el ocasional pues no existe una comunicación formal entre la empresa y el grupo de interés, si bien conoce su existencia al haber coincidido en algún foro ajeno a la actividad principal de la empresa.

El tercer nivel es el llamado Ocasional, en el que la empresa ya mantiene una comunicación formal, pero puntual con el grupo de interés con el fin de poder tratar asuntos concretos que sí tienen que ver con la gestión de la empresa.

El cuarto nivel, el Cordial es el que se establece cuando la empresa mantiene una comunicación frecuente con el grupo de interés por cuestiones relacionadas con elementos clave del negocio.

El quinto nivel, el superior, llamado Verdadero o “Care” es el que mantiene a la empresa en constante comunicación con el grupo de interés. Este nivel es el máximo que se puede alcanzar entre la empresa y el stakeholder, y ello es fruto de la necesidad que tienen de interactuar entre ambas partes a todos los niveles.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

**Care Stakeholder Relations Model**

![Care Stakeholder Relations Model Diagram]

**Figura 21: Care Stakeholder Relations Model. Elaboración propia.**

Para poder pasar de uno a otro nivel será necesario que la empresa implemente distintos paquetes de acciones o medidas. El modelo contempla cuatro paquetes: A, B, C y D.

El Paquete A es el que permite a la empresa, a través de acciones de prospección del mercado, análisis PEST y DAFO conocer su entorno y las capacidades propias de la empresa para poder hacer frente a este entorno. En este proceso se conoce cuáles son los grupos de interés, sus competidores y otros grupos.

El paquete B comporta que la empresa inicia estrategias concretas, (de acercamiento, de conocimiento, de establecimiento de contacto y de inicio de relación), para fomentar la interacción con un grupo de interés determinado. Las actuaciones más comunes pasan por celebrar reuniones ocasionales para tratar asuntos comunes y ejercer acciones esporádicas conjuntas sobre determinadas cuestiones.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

El paquete C implica que la empresa comparte ciertos aspectos del día a día de la empresa y lo hace a través de reuniones periódicas con los grupos de interés y mantiene una relación cordial, basada en la confianza mutua. Existe un acercamiento efectivo sobre cuestiones de gestión empresarial y los consejos e influencias mutuas se suceden con normalidad. Los asuntos tratados en común ejercen de refuerzo para el vínculo entre la empresa y el grupo de interés.

El paquete D es que comporta mayores esfuerzos para la empresa pues es el que supone un mayor conocimiento de los grupos de interés. El acercamiento entre las posiciones de ambas partes, entre la empresa y el grupo de interés, son reales, efectivas y afectivas. Se establece un sentido de “tener cuidado” sobre el otro. Cuidar los intereses propios pero también el del grupo de interés. Ello comporta un ingente trabajo para alinear todos los intereses de la empresa con los de los stakeholders, sabiendo que todos son legítimos, pero que a veces son difíciles de conciliar.

7.2.4.3 Extensivo en mano de obra

El sector económico del turismo tiene ciertas peculiaridades con respecto a otros sectores de la economía. Es una actividad englobada dentro de la categoría de los Servicios, que de por sí tienen ciertas características. Una de ellas es que es extensivo en el uso de mano de obra, pero además su necesidad de integración con el entorno es mucho mayor que en otras actividades. Es por ello que la industria turística tiene una enorme responsabilidad sobre sus clientes (los turistas) y sobre sus propios empleados, sin olvidar la consideración hacia otros aspectos como los costes socioculturales del desarrollo turístico (comunidad local). Por lo tanto, si ser ético es bueno para una dirección efectiva del negocio, si mejora la imagen pública de la empresa y si además mejora las relaciones con los empleados, la industria tiene la inexcusable obligación de ser ética.

Si tenemos en cuenta que el destino en sí es el componente fundamental del producto turístico, y por ende, la comunidad donde se desarrolla la actividad turística (Antón Clavé, 1998); (López Palomeque, 1999), el grado de responsabilidad social de las empresas turísticas debe ser aún mayor. Muchas veces, la población autóctona se convierte en la mano de obra de las explotaciones turísticas, por lo que si se aplican principios de RSC en la relación entre la empresa y sus empleados, tendrá ganada parte de la relación entre la empresa y la comunidad local. Es la misma comunidad la que puede acoger de buen grado o no a los turistas, según la aceptación o no del turismo en la comunidad, puede convertirse en un factor positivo para el turismo o todo lo contrario.

7.2.4.4 El medioambiente

El turismo, en muchas de sus múltiples variantes, va de la mano del medioambiente. Muchas veces no es sólo el escenario del producto turístico, sino que es el producto en sí. Por ello, se impone que las empresas turísticas conserven el medioambiente puesto que forma parte de la oferta turística. Ya la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1999) recordaba en su Agenda para Planificadores Locales que garantizar la
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados. A ello sumaba una conciencia ambiental creciente entre los consumidores que con el paso del tiempo deberían exigir “destinos turísticos más limpios, más seguros y más benévolos para el medio ambiente”. La RSC contempla en una de sus vertientes el aspecto medioambiental, aspecto por el que las organizaciones como la OMT muestran especial sensibilidad, por lo que su desarrollo en el sector turístico permite garantizar la sostenibilidad medioambiental, convirtiéndose en una de las poderosas razones para incorporar la RSC a la actividad turística.

No han faltado ni faltan iniciativas en el sector turístico sobre programas internacionales, nacionales y locales que permiten la sostenibilidad del turismo. Para ello se crearon un elevado número de iniciativas y certificaciones como son: la carta de turismo sostenible de Lanzarote, las propuestas del Consejo de Europa como la Tourism & Environnement del año 1997, el Código Ético Mundial del Turismo de las Naciones Unidas del año 2001, la Red de Ciudades para un Turismo Sostenible resultado de la Conferencia Internacional sobre Turismo Sostenible del año 2001, la feria Reisedapillon sobre turismo sostenible en Hannover y Stuttgart, el Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE), la Agenda 21, el green globe 21, la certificación Biosphère, el programa Ecotel específico para hoteles, distintivos como el de Garantía de Qualitat Ambiental de la Generalitat de Catalunya, la bandera azul, el Tour Operators Initiative for Sustainable Development (TOInitiative), Tour Link de la Unión Europea, etc.

Estas iniciativas unidas a la corriente de la RSC en las empresas sólo pueden ofrecer buenos resultados traducidos en una mejor calidad de todos los procesos del sector turístico. Los beneficiarios son todos los agentes del sector, empresarios, comunidades locales, consumidores, la propia naturaleza, etc.

7.3 Situación actual de la RSC en el sector del turismo

Si bien la incorporación de acciones responsables en el sector turístico es limitada (Fleckenstein y Huebsch, 1999), también es cierto que se pueden apreciar actitudes positivas hacia la RSC, como las que muestran algunas cadenas hoteleras internacionales. Algunas empresas turísticas se han certificado en las normas ISO 9000 sobre calidad e ISO 14000 de gestión medioambiental. No obstante no hay muchas que muestren interés en certificarse en la norma SA 8000 de RSC. Por lo que no se está invirtiendo para poner en práctica la gestión del cambio hacia la responsabilidad social, pues sólo un 2% de las empresas turísticas del mundo participan del turismo responsable o de las iniciativas sobre RSC como el Pacto Global (Global Compact). Esta falta de compromiso con la RSC se trata de explicar a través de factores de resistencia como el coste percibido de las prácticas de la RSC, el entorno altamente competitivo y la falta de apoyo de la administración pública. También se intenta explicar a través de la relación entre la actitud, la intención y el comportamiento de los actores de la RSC que no van a la par (Frey y George, 2009). La actitud y la intención son dos de los principales influenciadores del comportamiento y por ello también tiene impacto en el estilo de dirección (Blackwell, Miniard, Engel, 2006 citado en Frey y George, 2009), elemento que se muestra clave a la hora de la implantación, desarrollo,
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados, sin olvidar al resto de grupos de interés.

Como resultado de las diversas actuaciones empresariales acerca de la RSC se obtienen tres clasificaciones de empresas: las pasivas que niegan la realidad, las reactivas que van a remolque de los acontecimientos y las proactivas que suelen basar sus actuaciones en la anticipación y la innovación. El sector del turismo se mueve entre la primera y la segunda, esto es, entre las pasivas y las reactivas.

El proceso de incorporación de la RSC en las empresas turísticas está todavía en marcha y su alcance no es, ni mucho menos, la totalidad del sector. El retraso en dicha adhesión no es debido a que la RSC sea un fenómeno de reciente creación. Algunos académicos tratan de dar una explicación a esta demora, así, para Fleckenstein y Huebsch (1999), es debida a la gran cantidad de tipos de negocios que existen como parte del turismo (restaurantes, complejos de entretenimiento, malls, aeropuertos, taxis, coches de alquiler, centros de conferencias, autobuses, trenes, cruceros, casinos, centros de convenciones, agencias aseguradoras, gasolineras, agencias de marketing, etc.) lo cual hace muy difícil crear un marco de aplicación común a la hora de elaborar un código ético de utilidad a un grupo tan diverso, al mismo tiempo que se hace complicado el garantizar un nivel de calidad a la larga cadena de servicios que componen el “producto” turístico.

7.4 Iniciativas de RSC en el turismo

A pesar de la complejidad del sector, los intentos de sumarse a esta corriente de actitudes positivas hacia la RSC se vienen sucediendo desde hace algunas décadas. En este sentido el sector turístico ha incorporado en menor modo estas actitudes si lo comparamos con lo que han hecho el resto de sectores.

La evolución del movimiento de la RSC en todos los sectores económicos, incluido el sector turístico, se podría resumir del siguiente modo: a partir de la segunda mitad de los años 80 se da en España un movimiento de negocios éticos que siguió desarrollándose en la siguiente década, según afirma Melé (2004), y que se vio reforzado por las acciones de promoción de la RSC de la Unión Europea con su Libro Verde; con las iniciativas del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), por el Global Reporting Initiative (GRI); por diversos sistemas de responsabilidad social como la SA8000 y la AA1000 propuestas por la Social Accountability International (SAI); el Instituto Social Ethical Accountability (AA), además de las influencias de las empresas más observadas globalmente como son las que cotizan en el índice Dow Jones Sustainability. Todo ello ha llevado a múltiples empresas españolas, incluidas las turísticas, a incorporar la RSC en sus negocios, cuando menos en su fase filantrópica.

No debemos olvidar los cambios culturales que han influido en que este proceso, de incorporación de valores sociales a los negocios, sea más rápido y valorado. No en vano, la protección del medioambiente, las mejoras en las condiciones de trabajo y de la vida familiar, la protección al consumidor, la no discriminación en el trabajo, por
citar algunos de estos cambios, se han convertido en aspectos de la vida cotidiana de los ciudadanos españoles y de muchos países del mundo.

Los movimientos a favor de la RSC y los cambios sociales y culturales de los últimos años han puesto su foco de atención en las empresas debido a la relevancia de éstas, adquirida a través del enorme impacto que pueden causar en una economía, en el medioambiente (Holden, 2008), en la sociedad y en los lugares de actuación. Ello ha comportado la necesidad de disponer de una herramienta que escape de las manos de las empresas para dar voz a los grupos de interés. En el caso del turismo, se ha demostrado la potencialidad de esta actividad facilitadora de la transformación económica y social para las comunidades locales.

En este punto, la OMT introduce la importancia del sector público como ente que debe garantizar la sostenibilidad a largo plazo de los destinos turísticos, sabiendo que la mayor parte del desarrollo, financiación y gestión se hace por parte de inversores privados. Es decir, las autoridades sean del nivel administrativo que sean, deben fijar las reglas de juego para el desarrollo de las actividades turísticas y por lo tanto pueden llegar a condicionar su formación. Además de fijar el marco por el que las empresas pueden desenvolverse, el sector público debe ejercer el control necesario para que se cumplan los acuerdos y reglas en relación a la sostenibilidad de los destinos tal y como reflejan los informes de corrupción y de las multinacionales en Suramérica.

Introducir un elemento de control podría ser considerado como una falta de confianza en los principios de la RSC que deben estar interiorizados en las actuaciones de los actores que participan del negocio turístico. No obstante, si hacemos un simil con la legislación penal, laboral, civil, mercantil o de cualquier otra índole, sin menoscabar los principios y derechos fundamentales a las libertades individuales, hay que establecer ciertos límites y controles, ya que el hombre ha demostrado una y otra vez no ser merecedor de tal confianza. A ello añadimos que la globalización ha permitido escapar de ese control del país de origen a muchas empresas ubicadas en auténticos paraísos sin legislar o particularmente permisivos para los inversores extranjeros.

La importancia que han adquirido los programas e iniciativas sobre la RSC se podrían resumir citando algunas como: la Agenda 21, desarrollada por el World Travel and Tourism Council (WTTC), la Organización Mundial del Turismo (OMT) y el Earth Council. La OMT estableció el Global Code of Ethics for Tourism (GCET) que incluye “diez principios con el propósito de guiar a los stakeholders en el desarrollo del turismo” (OMT, 2005), si bien no tienen fuerza legal, si sirven como guías para los gobiernos locales y estatales, para las comunidades locales, para los operadores turísticos, y para los turistas, sobre como mejorar la conservación del medioambiente.

A nivel Europeo destacamos la Green Hotels Association por sus programas de conservación del medioambiente focalizados en el ahorro de agua, energía y reducción de residuos sólidos. Y también la Initiative for Improving CSR in the Hospitality Sector de las organizaciones hosteleras de Europa. Y en referencia a esta iniciativa la European Federation of Food and Agriculture and Tourism Trade Unions and Hotels, Restaurants and Cafés de Europa han elaborado un borrador de parámetros sobre la igualdad de oportunidades, la no discriminación, las condiciones de trabajo, “fair pay”, formación continuada, seguridad y salud en el trabajo, y las relaciones entre empleados y empleadores.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

Al igual que ha sucedido en otros sectores, en el turismo se han creado muchos códigos éticos (Jung, Namkung, Yoon., 2009) con el fin de establecer un marco normativo que goberne la conducta de los profesionales. Las normas éticas son el fundamento del orgullo y la motivación del empleado según Fleckenstein y Huebsch (1999) por lo que deben sentarse en una empresa como algo prioritario con el fin de lograr un mayor y mejor rendimiento del empleado.

Los mismos autores plantean las dificultades a la hora de desarrollar un código ético para el turismo, puesto que el servicio es algo no físico y por tanto no se presta tanto a la estandarización o al control, y por si ello no fuera suficiente, el control exigible para el cumplimiento del código se debe hacer en miles de empresas. Añaden como dificultades la volatilidad del turismo, que se ve afectado por hechos con alcance de nivel mundial, como puede ser una crisis económica o una guerra. Por otro lado, la intervención de los gobiernos, las malas prácticas (sobornos, infracciones de la ley, prácticas de fijación de precios que no respetan las garantías mínimas de la libre competencia...) afectan seriamente al turismo como industria.

Para Coughlan (2001) en su estudio a diversos códigos éticos de la industria hotelera, llega a la conclusión de la heterogeneidad de los mismos. Añade que los códigos obvian alguna de las características necesarias: la justicia, la integridad, la capacidad y la utilidad, en su redactado.

En este sentido destacamos la WTTC20 que tiene una iniciativa de Dirección Social Corporativa, y es en este sentido que, hace un llamamiento a las empresas que conforman la industria turística para que se afilen al movimiento de la sostenibilidad, además de dar soporte y ayuda al sector para aplicar la Agenda 21. En su publicación Corporate social leadership in travel and tourism del año 2002 centra su atención en casos reales de adopción del compromiso con la RSC. Al mismo tiempo informa sobre el nuevo consumidor o turista cada vez más consciente a la hora de distinguir las prácticas empresariales responsables y que representan cada vez un mercado mayor y por lo tanto una oportunidad lucrativa de negocio para aquellas empresas turísticas que recojan el guante.

No obstante lo anterior, Higgins-Desbiolles (en Chang, 2007) es crítica con el informe elaborado por la WTTC puesto que los casos que incluye en su publicación como empresas ejemplares en RSC son empresas que, a pesar de su tamaño (TUI, Uniglobe, British Airways, Singapore Airlines) han dado un pequeño paso en el concepto de caridad, pero no han modificado su rol en relación a la RSC y sus empresas.

---

7.5 Algunos ejemplos de RSC en el sector turístico

En el informe de Greenpeace (2009), titulado “Los nuevos conquistadores” en referencia a las empresas multinacionales españolas ubicadas en América Latina se tratan los impactos económicos, sociales y medioambientales que producen. Entre las empresas que se citan, hacen referencia a los desembarcos en el Caribe y Suramérica por parte de Barceló, Sol Meliá y Occidental, entre otras.

Esta ONG, junto con otras organizaciones y asociaciones locales han hecho acopio de las acciones que, estas cadenas hoteleras y otras, han practicado en los territorios donde se ubican sus infraestructuras turísticas.

En los últimos años han surgido críticas al modelo de implantación turística, al uso del que se aplicó en los países mediterráneos, es decir de sol y playa. Estas organizaciones no gubernamentales y asociaciones diversas manifiestan la complicidad de los gobiernos de los destinos turísticos que facilitan las infraestructuras necesarias, como carreteras, aeropuertos, potabilizadoras que favorecen la implantación o extensión de las empresas turísticas en detrimento de otros servicios para la comunidad local. Acusan también a los gobiernos de desregular cuestiones como el movimiento de capitales, la reducción de la fiscalidad para estas empresas, y anulan o minimizan la protección medioambiental, los derechos sociales y laborales de los trabajadores y también los de las comunidades indígenas. Todo ello para que las multinacionales del sector se encuentren “mejor que en casa”.

En el mismo informe de Greenpeace (2009), la ONG informa de la reiteración en las denuncias interpuestas a estos grupos hoteleros por “arrasar selvas, acabar con dunas costeras y devastar manglares para llevar adelante sus proyectos, con escasas o nulas reacciones por parte de las autoridades”, y frecuentemente pasan por encima de cualquier legislación vigente que impida tales actuaciones.

Otra de las prácticas que estas organizaciones y asociaciones denuncian tienen que ver con los derechos laborales, que son objeto de trasgresión por parte de las cadenas hoteleras a través, por ejemplo, de los “días económicos” en los que el empleado trabaja sin cobrar a cambio de no ser despedido.

Uno de los ejemplos que más se suele utilizar en estos círculos contrarios a las actuaciones de las grandes empresas turísticas es el de un destino turístico en X’cace. Las diversas ONG’s y asociaciones con presencia en la zona, afirman que la presión social consiguió frenar la construcción de un hotel de 1453 habitaciones proyectado por Sol Meliá en X’cace, y que a cambio se le otorgaron otros terrenos en Playa Turquesa en donde obtuvo permisos para construir un complejo de 950 habitaciones.

Según fuentes de la ONG Greenpeace, la vegetación de Costa Turquesa ha sido devastada en casi su totalidad. Y se contrasta con lo manifestado por la empresa Sol Meliá en suPlan Estratégico de Desarrollo Sostenible 2008-2010 en donde manifiesta que quiere “integrar los valores de sostenibilidad en el propio negocio”.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

Al mismo tiempo que se producen las denuncias contra estas empresas multinacionales mar allá, reciben premios, tales como el premio Príncipe Felipe a la Excelencia Turística 2009 otorgado a la cadena Sol Meliá. Pero no es la única galardonada, pues en el año 2006 el premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial fue entregado a Barceló Hotels y Resorts.

En la memoria de sostenibilidad de Sol Meliá 2008, la empresa afirma que: “En Sol Meliá queremos contribuir y apoyar al desarrollo sostenible de las comunidades en las que estamos presentes y de las personas que en ellas se realizan, dejando un legado para que lo disfruten las generaciones futuras”...”En Sol Meliá buscamos la integración de los valores y principios asociados al desarrollo sostenible en nuestros procesos de negocio y en la relación con todos los grupos de interés. Creemos que la sostenibilidad es el elemento clave que permitirá que el turismo siga siendo motor de la economía en tantos países”...”Buscaremos que nuestros proveedores adopten una política de mejora continua en relación a la integración de criterios de desarrollo sostenible en su negocio, tales como la justicia social, la minimización de su impacto ambiental y el desarrollo económico de los destinos”.

Citan, en el mismo informe anual dos ejemplos de inversiones socialmente responsables en Tenerife y en Barcelona, donde la legislación es más restrictiva en todos los ámbitos, ambiental, urbanístico, laboral. Sin embargo, no se incluyen aquellas inversiones que no lo han sido como las de América del Sur, cuyos países tienen leyes más laxas y cuya sociedad ha mostrado sus quejas a las actuaciones en contra del medioambiente y la comunidad local.

Otro de los ejemplos de referencia en RSC que suele usarse en el sector turístico español es NH. La Cadena NH Hoteles hace tres años recibió el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial (2007), en concreto, en la categoría de excelencia turística. NH, creó hace unos años un Área Corporativa de Responsabilidad Social con la misión de elaborar un Plan Estratégico de Responsabilidad siguiendo las directrices de la G3 (de la Global Reporting Initiative). En las memorias que edita anualmente destaca la creación de nuevos puestos de trabajo, el incremento de los contratos indefinidos en relación al año anterior, favoreciendo a los grupos como mujeres, hombres mayores de 40 años e inmigrantes. Incluye también información sobre la formación en la NH University, que facilita la promoción interna pues dispone de un Programa de Desarrollo Interno. Por otro lado, fomenta la cultura de prevención de Riesgos Laborales.

Según datos de su Presidente Gabriele Burgio, recogidos en Informe Anual 2008 (Memoria de Responsabilidad Corporativa), la última disponible en la web de la Cadena NH en fecha 19 de abril del 2010, la sostenibilidad forma parte de la estrategia de la cadena lo cual se refleja en su visión “ofrecer servicios de hostelería que se anticipen a las necesidades de todos nuestros grupos de interés y de las comunidades donde operamos, mediante soluciones eficientes y sostenibles”. La veracidad de sus actos son avalados por los premios y reconocimientos que recibe, como es el caso de “Empresa top 2008/2009 para trabajar”, cadena del sector turístico con mejor reputación según el Monitor Español de Reputación Corporativa, Merco 2008. La empresa sigue comprometida con dicha tarea y para ello lanzó el Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012, todavía vigente.
Greenpeace (2009) recoge las quejas sobre la cadena NH. Desde hace años, afirma la ONG, que NH arrasa manglares en Latinoamérica, en concreto en Quintana Roo, y deja muy pocos recursos en las comunidades locales. Desde NH alegan que la destrucción de la zona donde construyeron sus instalaciones turísticas fue causada por el huracán Wilma y por una sequía previa, y añaden que el resort cumple con la normativa ambiental de Méjico.

Un informe del Observatorio de Multinacionales en América Latina, de la ONG Paz con Dignidad (2009), afirma que las multinacionales españolas invierten un 1,2% de sus beneficios en responsabilidad social en la región, a pesar de haber obtenido beneficios de un 156%.

Es apreciable dos posturas contrarias en cuanto al concepto de RSC y de las prácticas socialmente responsables que las empresas del sector realizan. Es por ello que planteamos la existencia de un gap que separa los pensamientos y principios éticos y de responsabilidad social que tiene las empresas y sus comportamientos reales. La falta de integración de la comunidad local en el proyecto turístico, las relaciones win-lose entre la empresa y los stakeholders, y la posición dominante de las MNE’s pueden explicar parte de estas posiciones encontradas.

### 7.6 GAP RSC – Turismo

Tal y como afirman Frey y George (2009) la relación entre la actitud, la intención y el comportamiento de los actores de la RSC no van a la par. Podemos constatar esta afirmación con los ejemplos del sector del turismo, en los que las intenciones de ser responsables socialmente no se reflejan en el comportamiento final de las empresas.

Ello sucede según Caro, Castellanos y Martín, (2007) porque las empresas se plantean la RSC y las estrategias derivadas de la misma como algo independiente de los negocios y actividades principales. Es por ello, por lo que muy frecuentemente aparecen incoherencias entre la gestión y la RSC. Estas incoherencias surgen, por ejemplo, cuando los inversores compran grandes zonas de espacios naturales, llenos de vegetación y fauna, para la construcción de complejos hoteleros que superan frecuentemente las 1000 habitaciones. El espacio y materiales necesarios para la construcción de una de estas instalaciones hoteleras supone más terreno y mayores obras que no las que supondrían un hotel de 50 habitaciones. En la construcción de dichos complejos se acababan destruyendo importantes biotopos tropicales. La cuestión es que dentro de las muchas funciones que cumplen estos biotopos es la de proteger las costas contra la erosión eólica y del oleaje y por lo tanto, de las infraestructuras turísticas. El gap aparece como resultado de la intención de elegir un emplazamiento privilegiado por sus recursos naturales, que han servido como reclamo para los inversores y para los futuros turistas, y el comportamiento de no preservarlos adecuadamente ni gestionarlos de un modo sostenible.

Tras estos ejemplos se puede concluir que las empresas, tanto turísticas como no turísticas, han adoptado la RSC como parte de sus estrategias empresariales, convirtiéndola en una herramienta más al servicio de los intereses económicos y no
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

socialmente ni medioambientales. Ello ha comportado que la RSC no cumpla con sus propósitos sociales ni medioambientales, desvirtuándola por completo. Por lo tanto, la RSC no debería ser un instrumento aplicable a cualquiera de las unidades de negocio y/o departamentos de una empresa, sino un tablero donde todos juegan, y la empresa es una más, sin ningún tipo de prioridad ni ponderación sobre el resto de actores. La fijación de metas comunes y consensuadas entre los distintos actores ayuda a evitar estas situaciones. La RSC permite esta comunicación, esta búsqueda del consenso entre los actores, por lo que su instauración en las empresas se convierte en fundamental.

Para Matten y Moon (2008) la motivación altruista de la RSC es cuestionable, pues se convierte en una herramienta de gestión al servicio de los intereses económicos de los directivos o propietarios de las empresas. Pero también es cierto que las empresas no lo tienen fácil a la hora de tomar decisiones pues frecuentemente se encuentran con la necesidad de atender diversos grupos de interés con peticiones variadas y en ocasiones contrarias. Ello permite explicar las dimensiones de las instalaciones de las hoteleras en el Caribe, por ejemplo, que deben satisfacer el retorno de las elevadas inversiones en un breve plazo de tiempo. Cuanto mayor sea el hotel más ingresos se pueden obtener y por lo tanto mayores beneficios, ya sea en forma de dividendos, empleos, generación de experiencias para los turistas, etc.

Es evidente que en otras ocasiones, tal y como afirma Crane (2000): “la subordinación de la RSC a los intereses de la dirección de la empresa es un reflejo del proceso de “amoralización” de las cuestiones éticas en las organizaciones”. Como ejemplos se pueden citar los casos “amorales” de Nike y Adidas en sus fábricas de países asiáticos (Oxfam Internacional, 2006) por no respetar los derechos humanos y laborales mínimos (OIT).

Pero en cualquier caso, la falta de una regulación mundial no es imputable a las multinacionales que han buscado en otros países la obtención de ventajas competitivas como, por ejemplo, los bajos costes de producción. Gond et al. (2007) señalan que “las MNE’s operan en un entorno que se caracteriza por un vacío moral y legal en el que ellas mismas deben definir los límites de sus propios comportamientos”.

Ante la falta de un marco normativo efectivo que rija las actuaciones de las MNE’s y con el fin de evitar el gap entre “lo que se dice y lo que se hace” por parte de las empresas turísticas, es preciso introducir un nuevo modelo de gestión en el que se incorpore el diálogo con los distintos grupos de interés (accionistas, empleados, proveedores, clientes, sociedad). Además de agregar la evaluación del triple balance (económica-financiera, social y ambiental) y la transparencia en la comunicación en todas sus acciones. El modelo se basa, fundamentalmente, en la relación y comportamiento social de las organizaciones en general, incluidas las turísticas, que tengan por objeto el beneficio mutuo, el de empresas y poblaciones autóctonas de los destinos turísticos. De este modo, la RSC se convierte en una herramienta eficaz para enlazar la producción de los servicios turísticos y el comercio justo.

Es por lo tanto, desde la vertiente interna de las empresas desde donde deben manar los comportamientos que llenen los vacíos morales y legales que ningún organismo internacional ha sabido llenar. La RSC puede guiar estos comportamientos de las
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

empresas, turísticas y no turísticas, acercando más las posiciones entre su actitud, su intención y su comportamiento.

7.7 Resultados de la aplicación de la RSC en turismo

Cada vez más, el empresario turístico está comprendiendo la importancia del entorno que irremediablemente forma parte del producto que ofrece, de ahí que se empiece a tomar conciencia de la necesidad de cuidarlo, pues ello redunda en una potencial rentabilidad.

En un mercado turístico globalizado las estrategias de diferenciación de los destinos se han centrado en los últimos años en la calidad, y las respectivas certificaciones –como la norma SA 8000 de Responsabilidad Social–, y también en mostrar una preocupación por su entorno. No se puede afirmar que los empresarios hayan actuado de oficio, más bien ha sido un comportamiento reactivo a la mayor sensibilización de la demanda turística hacia aspectos como el medio ambiente o el entorno social o comunidad, alrededor del destino o producto turístico.

También se puede apreciar que la certificación se persigue a posteriori, cuando el daño al medioambiente y a la comunidad local ya se ha efectuado. Es por ello que sería conveniente desarrollar una certificación que valorase la viabilidad de un proyecto, es decir, que contemplara el aspecto a “priori” de una inversión turística. Los aspectos que podría tener en cuenta esta certificación previa podrían ser, por ejemplo: los impactos sobre la naturaleza, las comunidades locales y la cultura de la zona. Con ello se lograría que dichas inversiones turísticas, estuvieran más acordes con los principios de la RSC.

Es en base a esa importancia del entorno, del medioambiente y de la comunidad local que se está modificando la actitud de la empresa hacia estos y otros aspectos. Se podría decir que el sector turístico se encuentra ante un nuevo modelo de gestión, que podríamos denominar modelo relacional, en el que además de las áreas clásicas de la empresa como: las finanzas, el marketing, los recursos humanos, entre otras, se une la de Responsabilidad Social que obliga a la empresa a mantener una relación “cordial” con todos los grupos de interés y su entorno. Una vez alcanzada la relación “cordial” del nuevo modelo de gestión del sector turístico la empresa estaría en disposición de alcanzar el máximo nivel, el “care” o verdadero, según nuestro de modelo denominado Modelo Care Stakeholder Relations.

Algunos estudios permiten hacernos una idea del grado de desarrollo de la RSC en las empresas. En España, por ejemplo, según un informe de Exceltur (2003) sobre la Acción Social en la Empresa Turística, la incorporación de esta nueva variable en las estrategias de dirección se encuentra todavía en fase embrionaria.

Otro informe, en este caso elaborado por Balaguer et al. (2007) sitúa en la misma situación el grado de desarrollo de la RSC en el mundo empresarial español, es más, España muestra un considerable retraso respecto a otros países europeos. En dicho
informe se muestra como debilidad del modelo de la RSC española la falta de comunicación entre las empresas y la sociedad.

En el mismo sentido, Palomo (2006) en el documento estratégico del primer encuentro internacional de Turismo Justo celebrado en Málaga a primeros de junio del 2006 concluye que “no tiene sentido que nuestro país no esté contribuyendo decididamente a la construcción de modelos de desarrollo turístico más equitativos”. A dicha tarea invita tanto a agentes del sector turístico como del sector de la cooperación al desarrollo, sin olvidar el papel que deben tomar las instituciones públicas, que según el mismo autor ignoran este fenómeno y por omisión no están asumiendo la responsabilidad a todos los niveles (local, regional o nacional).

Según se desprende de la lectura de estos informes citados, no parece que la RSC esté cuajando en el sector turístico. También hay opiniones relativamente optimistas en relación a la incorporación en el tejido empresarial turístico de la RSC. Ángela Kalisch, en el apartado segundo de su artículo académico: “Corporate Futures: Social Responsibility in the Tourism Industry” Tourism Concern, (2002) expone que se ha avanzado en cuanto a la Dirección protectora del medio ambiente, pero que todavía no se ha avanzado mucho en cuanto a la defensa de los aspectos sociales y económicos.

En la mayoría de estudios y artículos académicos, la vinculación de la RSC al sector turístico se traduce a la idea de la sostenibilidad y de la responsabilidad, es decir, al turismo sostenible y al turismo responsable, pero todavía pocos tratan sobre la gestión de recursos humanos, de los derechos humanos y de la protección de las comunidades indígenas, entre otros aspectos.

En esa línea de ampliación de las perspectivas de la RSC, autores como Robert Cleverdon y Ángela Kalisch (2000), afirman que “el turismo es una industria que incrementa rápidamente el desarrollo de los países”. No obstante se plantean la viabilidad de un turismo justo que pasa por la creación social, cultural y económica de beneficios para los destinos. Este turismo justo se debe caracterizar por respetar las leyes nacionales; por el desarrollo de fuertes estructuras de consulta entre las empresas turísticas del norte y las comunidades del sur; por unas operaciones comerciales abiertas y transparentes; por la sostenibilidad ecológica y por el respeto por los derechos humanos, incluidos el trabajo en condiciones decentes. También debe caracterizarse por perseguir la igualdad entre hombre y mujeres, por evitar trabajos forzosos, por evitar el trabajo infantil y la prostitución.

Si profundizamos más en el análisis del sector y tomamos un subsector como el hotelero, la situación es más o menos la del sector en general. Holcomb, Upchurch y Okumus (2007) llegan a la conclusión de que es hora de que el sector, en concreto el hotelero, adquiera un papel proactivo en relación a la RSC y sean “hospitalarios” con sus huéspedes y también con la sociedad.

Una de las diferencias más importantes entre un producto cualquiera y el turismo como servicio es que el primero muchas veces no llega a todos los países, en cambio el turismo sí. Holden (2009) argumentaba que “el turismo alcanza todos los rincones del planeta por lo que las consecuencias para el medio ambiente son globales”. Al autor le faltó añadir que se afecta el medio ambiente global pero también las sociedades. En
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

Este punto se pueden debatir aspectos como los medios de transporte utilizados, los impactos sobre una comunidad local, los impactos sobre la naturaleza, los cambios en la estructura económica del destino turístico, entre otros temas. Pero de entre todos ellos, existe una propensión creciente a ser debatidos éticamente el turismo, en general, y la aviación, puesto que la sociedad cuestiona si su relación es positiva con la naturaleza.

Para el citado autor, la clave está en la interacción entre la industria y el consumidor, es decir en la relación entre el turismo y el medioambiente. En función de la fuerza que tengan los grupos que defienden la ética y el medioambiente frente a los accionistas e inversores se decidirá el cambio sobre el actual sistema que “sólo alenta a la individualidad y al consumismo”. En definitiva, la industria debe pensar en reducir su beneficio individual en pro de un beneficio colectivo, el medioambiental y el social.

La propuesta de un turismo sostenible parece un tipo que gana adeptos, pues es el resultado del equilibrio de sus tres vertientes: la económica, la ecológica y la social. Alcanzar este equilibrio no es nada fácil. Una posible solución pasa por abrir la empresa y obtener el feedback de la sociedad, con la finalidad de ir direccionando las actuaciones de la empresa de tal forma que no tenga que reaccionar a posteriori, sino que actúe de forma proactiva.

Un estudio sobre los Tour-Operadores (TO), elaborado por Miller (2001), obtiene como resultado fehaciente el poder creciente de la sociedad para guiar las actuaciones de las empresas. Miller en su estudio sobre Responsabilidad Corporativa en la industria del turismo del Reino Unido trata de determinar los factores claves que influencian el comportamiento de las empresas llegando a la conclusión de que el consumidor, tras las entrevistas que realizó, tiene un gran potencial para formar el desarrollo futuro de la industria del turismo. Dicho potencial lo localiza en gran parte en la fuerza de la censura, por lo que otorga al mercado la oportunidad de forzar a la industria a que adopte un comportamiento más responsable. La publicidad de los indicadores del turismo sostenible proporcionan, cada vez más, información a un número creciente de consumidores que les ayuda a decidir que tour operador escoger. Por otro lado, la revisión de los modelos de gestión de este tipo de empresa turística también debe ser revisada con objeto de evitar publicidad negativa.

Ante este panorama, ¿qué camino debe seguir el sector del Turismo? La respuesta nos la ofrece Argandoña (2010). En una de sus últimas aportaciones al estudio de la RSC, el autor, centra su atención en el sector turístico en España, y concluye afirmando el potencial que tiene la RSC para forjar un futuro más sostenible del sector turístico. Su afirmación se basa en la asunción por parte de las empresas turísticas de su rol social y en la aceptación de las consecuencias de las acciones empresariales, ya sean directas o indirectas. Recomienda también la expansión jerárquica de la responsabilidad personal, comenzando por el propietario, pasando por los directivos y mandos intermedios y terminando en el empleado de menor categoría profesional. Es mediante este sistema de expansión que los principios de la RSC pueden alcanzar a toda la plantilla de una empresa, a un sector y a una industria en su totalidad. La viralidad puede ser un factor clave en el desarrollo y expansión de la RSC por el entramado empresarial.
A nivel empresarial, Argandoña recomienda la formación, la colaboración con todos y cada uno de los grupos de interés de la empresa y la fijación de metas a largo plazo como ejes básicos de una cultura de RSC.

El mismo autor es consciente de las dificultades que un cambio de mentalidad y de actuar supone, pues el modelo tradicional turístico español aún tiene mucho peso en la península ibérica, y se sigue perpetuando en las nuevas colonias más allá de nuestras costas. Ante esta situación confía en que la industria, en su conjunto, y bajo una actuación colectiva podrá superar los frenos y trabas que las empresas del viejo modelo puedan ir haciendo.

Probablemente la confusión que mencionábamos al comienzo de este estudio en cuanto a la definición o concepto de RSC ayuda a que se perpetúe esta situación en la forma de gestionar de la industria y se retrasa su incorporación. Parece pues, que las políticas gubernamentales, la innovación en la industria turística en aspectos medioambientales y el comportamiento del consumidor todavía no han hecho mella en el sector turístico hasta el punto de cambiar la dinámica de decenas de años y que actualmente perdura.

8. LA RSC Y LOS RECURSOS HUMANOS

8.1 Ética social

Como se ha comentado en los primeros apartados de esta tesis de master, la RSC se fundamenta en la ética y la moral. Tras haber profundizado en la ética individual, la que nos mueve a hacer individualmente ciertos actos, pasamos a revisar la ética de un grupo de individuos, esto es, la ética social. Esta tipología de ética nos interesa en tanto que el individuo pasa a formar parte de un grupo de personas y por lo tanto se integra en una comunidad.

Para Höffe (1994), la Ética social: “estudia las normas y principios morales de la vida colectiva en un ámbito institucional y no institucional. La ética social constituye el complemento necesario de la ética individual, que considera la responsabilidad del individuo con respecto a los demás y para consigo mismo”.

La ética social está aparejada a la ética individual de cada uno de los individuos que forman la sociedad, pues la ética social es lo que la sociedad, en su conjunto, acepta como bueno. Se acata lo que decide la sociedad pues es se considerado para uno mismo y para terceros.

La ética social aplicada al mundo empresarial que nos ocupa, pasa por observar como el individuo se vincula con la empresa, con la comunidad, con las organizaciones sociales y otros entes, bajo una mirada ética hacia lo social que persigue lo justo y el buen hacer. Esta mirada ética puede hacerse desde diversos prismas: filosófico, teológico, motivacional, personal y social (Roldán, 2006).
Nos detenemos en la ética bajo el prisma social. Stob (1982) define la ética social como aquella que “se ocupa de la conducta moral de los individuos así como de las realidades colectivas y super-individuales...contempla al individuo...como a quien da una respuesta individual a una comunidad super-individual”.

En definitiva la ética social interviene en las empresas y determina el comportamiento de los empleados. El individuo que se incorpora a una empresa está aceptando tácitamente lo que la empresa acepta como bueno. Del mismo modo asume el comportamiento que rige en dicha empresa. Este proceso de socialización es importante para que la RSC que la empresa promueva sea reforzada por el comportamiento del empleado.

8.2 Vertientes de la RSC

La RSC tiene la doble vertiente: la interna y la externa (Fig. 22). La externa es la que se ocupa de los clientes, de los interlocutores públicos, de las organizaciones gubernamentales, de los socios comerciales, de los proveedores y de los competidores. En cuanto a la vertiente exterior se puede decir que prácticamente supone el objeto de estudio de la mayoría de trabajos y análisis de los profesionales y académicos, puesto que comportan el conocimiento de los consumidores, la negociación y relación con los proveedores, la reputación, la imagen, el marketing, etc.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

Pero en el caso de la vertiente interior la empresa incide en aspectos como los recursos humanos, la salud y seguridad laboral, la formación de trabajadores, la gestión de la calidad, la gestión ambiental, la cultura empresarial y la mejora continua. Las acciones de RSC, en su visión interna, centran principalmente sus acciones sobre el grupo de interés más próximo a la empresa, sus trabajadores.

Según Navarro (2008), las acciones de RSC interna pueden ser: respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad e higiene laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores; procurar la continuidad de la empresa y el crecimiento sostenible; cumplir rigurosamente las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los contratos y compromisos adquiridos; procurar la distribución equitativa de la riqueza generada; ofrecer calidad de vida en el trabajo y conciliación con vida familiar o personal; favorecer la iniciativa, autonomía y creatividad en el trabajo; proporcionar un empleo lo más estable posible; facilitar la reinserción laboral a una persona accidentada; favorecer una formación continua que asegure cualificación, crecimiento intelectual, desarrollo profesional en la empresa y “empleabilidad” futura; permitir la flexibilidad para atender necesidades puntuales; favorecer la comunicación interna; reconocer el éxito o logros profesionales, contar con una adecuada política de evaluación y desarrollo; combatir las malas prácticas; gestionar la diversidad; facilitar el trabajo a tiempo parcial; permitir la flexibilidad horaria; ofrecer beneficios económicos a los trabajadores; cuidar la salud personal del trabajador; voluntariado corporativo; y mejorar el clima laboral.

8.3 Indicadores de la RSC interna

La información que suele recopilarse en las empresas sobre RSC contiene las tres dimensiones: económica, social y medioambiental y durante los últimos años ha mostrado cierto dinamismo. Así, para Gallego (2006), en su estudio sobre indicadores de RSC, la información presentada por las organizaciones sobre cuestiones sociales y medioambientales para el desarrollo sostenible se ha incrementado en España. Y es en los aspectos sociales en los que centramos nuestra atención en este apartado. Gallego (2006), partiendo de los principios y guías del GRI enumera dos bloques de aspectos valorables en RSC, entre otros. El primero hace referencia al trabajo y a sus prácticas y engloba los ítems: Empleo, Trabajo y Relaciones con la Dirección, Seguridad e Higiene, Formación y Prácticas, Diversidad y Oportunidades, y por último, Estrategias y Dirección. El segundo bloque se centra en los Derechos Humanos e incorpora las siguientes materias: No Discriminación, Libertad de Asociación y Negociación Colectiva, Trabajo infantil, Trabajos forzados, Prácticas disciplinarias, Derechos de los Indígenas y Prácticas de Seguridad. (Figura 23)
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

8.4 Impactos de la RSC interna

De la revisión a la literatura académica se desprende que el foco de atención de la RSC suele estar puesto en los ingresos económicos que comporta su aplicación, en la relación entre la empresa y los proveedores, los accionistas y consumidores. Otros, en cambio, usan la RSC como una herramienta de marketing más, y sobre esta aplicación en este campo proliferan los análisis, estudios y artículos. De todos los focos de atención, existe un nicho que no está muy analizado, y este es la visión de los trabajadores de las empresas que aplican o dicen aplicar la RSC.
En líneas generales y según el informe de Exceltur (2003), la RSC es generadora de efectos positivos internos y externos, pero alguien podría plantearse el coste de las acciones de la RSC como principal objeción para su aplicación. Pettijohn, et al. (2008) defienden su empleo pues los costes de llevar a cabo acciones de RSC se compensan con los beneficios que se obtienen del personal más motivado y la mejora en la productividad.

No obstante lo anterior, hay poca investigación disponible sobre RSC en el sector hotelero y la industria turística en general (Holcomb, Upchurch y Okumus, 2007), Hudson y Miller (2005). Dichos autores afirman que los impactos de la RSC en la industria turística deben ser estudiados en mayor medida además de la necesidad de establecer un marco ético para los directivos del futuro con la finalidad de aproximarlos a este tipo de acciones responsables.

Los estudios que valoran la aplicación de la RSC en una empresa, lo hacen a partir de datos inocuos como el análisis de los apartados de RSC, de las páginas web (Vilanova et al. 2009), de la existencia de códigos de conducta internos, de acciones filantrópicas, si bien no son contrastados con la realidad, esto es, con su aplicación real. Es necesario contrastar lo que se dice en las memorias de sostenibilidad. En definitiva se trata de saber si todos los aspectos sociales y medioambientales de los que recogen datos son o no ciertos.

En numerosas ocasiones la aproximación a este objeto de estudio es poco profunda, sin llegar a conocer las verdaderas implicaciones de la RSC. Una parte de esta superficialidad viene explicada por lo complejo que resulta el acceso a la información de carácter no financiero, esto es, la no exigible por ley. Y otra, puede ser también, la dificultad que encuentra el investigador a la hora de medir y cuantificar los impactos de las acciones de responsabilidad social (Caro, Castellanos y Martín, 2007). Los mismos autores afirman la necesidad de elaborar investigaciones empíricas en este campo que ayuden a comprender en mejor medida la RSC y propongan acciones para la innovación y la mejora de la gestión empresarial.

Las empresas que promueven prácticas de RSC sobre sus recursos internos mejoran el clima laboral, reducen el absentismo y los costes que se derivan de los conflictos laborales (Nieto, 2008). Como resultado de la mejora en estos aspectos, el grado de satisfacción de sus empleados es elevado y se convierten en los mejores vendedores de su propia empresa. Los efectos de esta gestión también impactan en el mercado laboral y hoy en día existen numerosos rankings y listados de las mejores empresas donde trabajar, de los que podemos citar la lista realizada por la revista “Fortune” de la estadounidense Cable News Network (CNN), o a la lista de la consultoría de investigación y gestión Great Place to Work con sede en Estados Unidos. Estas listas valoran aspectos como la credibilidad, el respeto, el trato justo, el orgullo y el compañerismo a través de encuestas que responden los empleados. Estas listas actúan como reclamo para el talento, además de permitir conservar los recursos humanos más competentes que ya trabajan en la empresa.

Jung, Namkung y Yoon (2009) citan diversos autores que han aplicado el concepto de la ética social en los negocios, afirmando que las empresas con un elevado nivel de valores éticos y de responsabilidad social tienden a obtener más beneficios que otras
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados. (Hammond y Slocum, 1996; Waddock y Smith, 2000; Hyman y Curran, 2000), empatizan con sus empleados haciéndolos participar en la creación de un entorno ético para los negocios con el fin de realzar al empleado y conseguir la satisfacción del cliente. También se ha reconocido ampliamente en los estudios realizados sobre este asunto que la percepción de los empleados sobre los valores éticos mejora el desarrollo del vínculo persona-organización (Laufer y Robertson, 1997; Valentine et al. 2002). Además reduce la rotación (Shafer, 2002; Peterson, 2003; Jaramillo et al. 2006).

De un modo más genérico, sí que existen algunos estudios que llegan a la conclusión de que la gestión adecuada de los clientes y de los empleados es importante para mejorar el resultado financiero de la empresa (Berman, Wicks, Kotha y Jones, 1999).

Algunos autores afirman que un clima ético en una organización ejerce una influencia directa sobre las actitudes de aquellos que ofrecen los servicios a los clientes (Babin et al, 2000; Weeks et al, 2004) y también se ve afectado el comportamiento (Schneider y Bowen, 1985).

Según Kotler y Lee (2005) las ventajas que experimentan las empresas que adoptan prácticas de responsabilidad social son múltiples, además de las mejoras en los resultados financieros. Dentro de estas ventajas se incluyen la disminución de los gastos de explotación, extensión del bienestar social, la expansión de la buena imagen de marca, construcción de relaciones positivas con otros socios o empresas, elevación de la satisfacción de los empleados, y la obtención de un buen posicionamiento de marca.

Werder (2008) encontró que las iniciativas de RSC influenciaban las creencias acerca de una organización, lo cual no es sólo interesante para predisponer el comportamiento del consumidor, sino que también actúa como reclamo para los mejores profesionales.

Para Boone y Kurtz (2005), la responsabilidad social la definen como: “filosofías del marketing, políticas, procedimientos, y acciones que tienen por objeto realzar el bienestar de la sociedad, como principal objetivo”. Inmersos en esta sociedad están los empleados de las empresas a los que también se les debe incluir en el objetivo de mejorarles sus bienestar.

En la revisión académica efectuada, Turker (2009) identifica dos tipos de impacto de la RSC sobre los empleados: la primera categoría recoge los estudios de aquellos que analizan cómo las acciones de RSC afectan a los empleados potenciales (Albinger y Freeman, 2000; Backhaus et al., 2002; Greening y Turban, 2000). Para ellos la buena reputación que se alcanza al actuar responsablemente ejerce de señuelo para aquellos aspirantes que desean trabajar en la empresa. La RSC convierte en más atractiva una empresa para los futuros candidatos a ocupar un puesto de trabajo en la empresa, por lo que la empresa podrá escoger a aquellos con mayor talento.

Sobre esta cuestión se abre un prolífico campo de investigación en lo que algunos han llamado “employer branding”. La traducción al español es “la marca como empleadora”. Con este nombre se conglomera todas aquellas acciones que permiten a la empresa ser atractiva para aquellos que buscan un empleo o quieren cambiar el actual. En el caso de los empleados que ya trabajan en este tipo de empresas habituales del employer
branding, el efecto que les produce es un sentimiento de pertenencia y de orgullo hacia la empresa.

El employer branding será una práctica empresarial que en los próximos años eclosionará debido a que los cambios demográficos acaecidos en las últimas décadas empezarán a notarse en los próximos años. Según Aguado y Jiménez (2009) estos cambios se manifestarán en una falta de recursos importante, reduciéndose el mercado laboral en casi la mitad. Ello comportará un cambio en el mercado laboral que pasará a ser de recursos escasos. Eso hará que las empresas tengan que luchar por conseguir el talento, y éste será cada vez más exigente con las propuestas de empleo que reciba. Las empresas necesariamente tendrán que ofrecer propuestas de valor que incorporen la ética, la garantía de empleabilidad, la aportación social, la motivación de superarse profesionalmente y un salario adecuado a la aportación del empleado. Y es en este punto donde la RSC permite articular la faceta de “buen samaritano” de muchos empleados a través de su trabajo (Aguado y Jiménez, 2009).

La Responsabilidad Social del Ciudadano y de la empresa se fusionan para promover valores como la ética, el respeto del medioambiente, la integridad, la igualdad de oportunidades. Apoyan una causa común, ya sea aportando trabajo, fondos o empleo, por citar algunas acciones, de un modo desinteresado. El beneficio que comporta la actuación de la empresa y del empleado se traduce en que el empleado satisface su necesidad de ejercer de “buen samaritano”, la empresa mejora su imagen como empleador internamente y externamente y la sociedad obtiene el beneficio fruto de esas acciones sociales. Por lo tanto, al aplicar la RSC en la empresa, ésta puede gestionar la marca como empleador, es decir, se refuerza la imagen y percepción sobre el mercado, los empleados –actuales y potenciales–, como un lugar donde se puede trabajar bien.

Algunos autores afirman que el comportamiento de “buen ciudadano” organizacional no forma parte de los requisitos que se exigen a un empleado, sin embargo este comportamiento contribuye a un funcionamiento más eficaz de la organización (Murphy, Althanasou y King, 2002; Robbins, 2001).

Organ (1990) diferenció cinco tipos de categorías del comportamiento organizacional del “buen ciudadano” (citizenship): i) Concienciados: significa que los empleados tienen un comportamiento más allá de los niveles mínimos requeridos; ii) el altruistas: significa que ayudan a los otros; iii) la virtud cívica: sugiere que los empleados participen responsablemente en la vida política de la organización; iv) los que tienen deportividad: indican que no protestan y tienen actitudes positivas; v) la cortesía: indica que tratan a los demás con respeto. Las tres primeras categorías son las más adecuadas para que la RSC surta mejores efectos en la empresa.

En la segunda categoría definida por Turker (2009), los estudios se centran en el impacto de las actividades de RSC sobre los empleados actuales, es decir, sobre aquellos que ya están trabajando en la empresa (Brammer et al, 2005; Maignan et al, 1999; Peterson, 2004; Riordan et al, 1997; Rupp et al, 2006). Finaliza su estudio afirmando que los empleados prefieren trabajar en empresas socialmente responsables y el grado de compromiso con la organización se ve positivamente afectado por la RSC hacia la sociedad, el medioambiente, las futuras generaciones, las ONGs, los empleados y los clientes.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

Si bien es cierto que se está produciendo un creciente número de estudios sobre las diversas dimensiones de la RSC, existen muy pocos estudios que tengan en consideración los impactos sobre los empleados (Turker, 2009). En el mismo sentido, Ho (2008) afirma que: “se reconoce ampliamente que la RSC puede aumentar el interés de los inversionistas, que motiva las compras de productos de los clientes y que facilita relaciones con otros grupos de interés (p.e. Administración), si bien se ha prestado muy poca atención al impacto de las estrategias de la RSC en empleados y de sus actitudes hacia el trabajo”.

A pesar de la importancia teórica y práctica de la RSC y los Recursos Humanos, no se han realizado demasiadas investigaciones empíricas sobre las dimensiones éticas del liderazgo, sobre el comportamiento ético de los empleados y grado de compromiso con la organización por lo que es necesario la investigación en mayor número de las relaciones entre el comportamiento ético del liderazgo y los outcomes de los empleados, esto es, las actitudes y los resultados (Ponnu y Tennakoon, 2009).

Si en el apartado séptimo de esta tesis, que trataba sobre la relación de la RSC con el turismo, decíamos que la aplicación de estrategias basadas en acciones responsables se había convertido en un elemento diferenciador para las empresas y destinos turísticos, en el actual apartado sobre la relación de la RSC con los recursos humanos se afirma que en un entorno como el actual, cada vez más competitivo, los recursos humanos actúan como valor diferencial aportando una particularidad a la empresa difícil de ser copiada por la competencia (Fundipe, 2001).

Por lo tanto, si la RSC mejora la percepción que se tiene de una empresa, influye en el comportamiento de los consumidores y además atrae a los mejores profesionales, éstos últimos aportarán ese valor diferencial a la organización y actuarán como palanca en la diferenciación de la empresa o destino turístico.

Según el Informe de Exceltur (2003), la RSC genera efectos positivos en la sociedad y en la empresa e identifica dos tipos de efectos inmediatos de la acción social, los externos y los internos. Los primeros hacen referencia a la imagen y reputación de la empresa; a la comunicación corporativa; a las relaciones con el entorno; al marketing; a la Fidelización de clientes. En los segundos, se citan: la cultura corporativa, la participación y satisfacción, la rotación, la motivación del personal y la imagen como empleador.

Para Aguado y Jiménez (2009), los cambios en el mercado laboral de los últimos años, en concreto, en la demanda de los trabajadores se aprecia un mayor interés por aspectos distintos al salarial, como son: la disposición de tiempo libre, la posibilidad real de mantener un balance entre la vida profesional y personal, las opciones de desarrollo profesional, entre otras. Estos aspectos que despiertan la atención de los trabajadores son precisamente en los que más atención pone la RSC.

Para Welford (1997) el desarrollo sostenible, en el seno de una organización, sólo puede lograrse con la cooperación de las personas que trabajan en ella. Todo el mundo tiene una parte que desarrollar, desde el nivel inferior hasta la alta dirección. Afirman que conseguir el tipo de cambio requerido para la sostenibilidad implica cambiar valores y mentalidades. Una de los principales barreras que los managers del
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

cambio tienen que salvar es no ignorar la importancia de las acciones y la motivación de las personas que trabajan en la organización. Una empresa que aplica adecuadamente las premisas de la RSC logra empleados satisfechos y motivados, por lo que la tarea de los managers se facilita en gran medida.

Un programa de RSC puede ser útil para facilitar el reclutamiento y la retención de empleados o futuros empleados. Los reclutas potenciales preguntan, a menudo, por la política de RSC de las empresas durante su entrevista, por lo que tener una política de responsabilidad social puede ser una ventaja a la hora de captar el talento.

Por otro lado, la RSC puede también ayudar a mejorar la opinión de una empresa entre su personal, en concreto cuando el staff puede involucrarse a través de la percepción de la nómina, pero también en aquellas actividades relacionadas con las fundaciones o voluntariados para beneficio de la comunidad.

Según Srivastava y Kanaujiva (2009) la RSC aporta una capacidad creciente de atraer y de conservar a los empleados de mayor calidad. La consultoría Británica Stanton Marris afirma que tras las 150 entrevistas a empleados top de 24 organizaciones, la reputación de la empresa era un factor clave para presentar la candidatura y aceptar la oferta de trabajo. El setenta y cinco por ciento de los encuestados afirmó que el compromiso de la empresa con la sociedad era un punto importante a considerar a la hora de decidir donde trabajar. Por lo que se deduce que atraer y retener un comprometido perfil de empleado es vital para el éxito de los negocios.

El compromiso organizacional se refiere al “link psicológico entre el empleado y la organización que hace menos probable que el empleado deje voluntariamente la organización” (Allen y Meyer, 1996).

Ho (2008) relaciona la personalidad de los empleados y cada uno de los factores de la misma con la percepción que tienen sobre la RSC. Así determina que el hecho de ser una persona agradable tiene mucha influencia sobre la responsabilidad legal y la responsabilidad discrecional. El ser agradable lo focaliza en la motivación que tiene un individuo de mantener relaciones positivas con otros por lo que si estas se basan en valores sociales los resultados de sus interacciones son exponencialmente positivas para ambas partes.

En cuanto a la relación de activos tangibles e intangibles de una empresa hay que destacar que dentro de los activos intangibles encontramos: la lealtad y la satisfacción de los clientes; la retención de los empleados; la colaboración en la elaboración de bienes y servicios con los proveedores, los socios internos (accionistas, inversionistas, socios estratégicos); y la organización en sí (liderazgo, estrategia, estructura, cultura, marca, innovación, conocimiento, sistemas, procesos, propiedad intelectual) (Canessa y García, 2001). Es por ello que a través de la RSC las empresas pueden generar más valor a través de la gestión eficaz de los activos intangibles, como por ejemplo con la retención de los empleados.
8.4.1 El líder y la RSC en los RR.HH.

De importancia vital para la empresa está la figura del manager que tiene que potenciar los valores éticos entre sus colaboradores. El empleado pasa a ser un cliente interno de la organización al que también hay que satisfacer. Para ello existen distintas vías, entre las que se pueden incluir los tipos de Management, que fundamenta la relación entre los empleados y la dirección de la empresa. Para Carroll (1991) existen tres tipos distintos de Management en función de su orientación a los empleados como uno de los muchos stakeholders de la empresa:

- la dirección inmoral, donde los empleados son vistos como factores de producción para ser usados, explotados, manipulados para el beneficio del manager o de la empresa. En este tipo de dirección, no se muestra preocupación alguna por las expectativas ni necesidades del empleado. El foco está puesto a corto plazo, es un poder coercitivo, de control.

- La dirección amoral, en la que no se presta ninguna atención especial a los empleados, sólo lo que requiere la ley. Intenta lograr los objetivos incrementado la productividad antes que satisfacer a los empleados. Los empleados se siguen considerando un factor de producción pero a través de una aproximación remunerada. La organización considera interés propio el tratar a los empleados con un mínimo respeto. La organización de la estructura, los incentivos económicos y las recompensas están orientadas a la productividad a corto y a medio plazo.

- La dirección moral, en donde los empleados son considerados un recurso humano que debe ser tratado con dignidad y respeto. La meta es utilizar un estilo de dirección participativo, consultivo, que de pie a la generación de confianza en el propio empleado y genere confianza mutua entre empleado y empresa. El compromiso es un tema recurrente en este tipo de dirección. Los derechos de los empleados en los procesos, la privacidad, la libertad de expresión y la seguridad son aspectos considerados al máximo en las decisiones.

De cara a poder implantar una política de RSC en una organización, el tipo de Management a aplicar más adecuado es el de dirección moral, pues es el que fija un marco que permite el desarrollo del empleado.

8.4.2 Teorías de la Generación

La empresa que pretende incorporar la RSC a la gestión de los Recursos Humanos es preciso que conozca los atributos de los distintos empleados o de los candidatos a ocupar futuros puestos de trabajo. Como hacer un estudio de estas características es inviable por parte de una empresa por su elevado coste y por los recursos necesarios para llevarlo a cabo, muchas de ellas se basan en las Teorías de la Generación. Las
Teorías de la Generación (Sullivan et al. 2009), forman una de las más populares segmentaciones de población trabajadora de reciente aportación. Sus autores establecen cuatro grandes grupos diferenciados mediante la tecnología, la sociedad, la cultura, el mercado laboral, las actitudes y las expectativas, a lo largo de los últimos 100 años. Los teóricos hablan de ya de una quinta generación, la Z. Las cuatro generaciones son las siguientes:

Los Veteranos (1939-1947): que realizan trabajos que implican tener autoridad para tomar decisiones y claridad del rol y responsabilidades a desarrollar.


La Generación X (1964-1978): con trabajos con desafíos, son una generación acostumbrada a empresas con estructuras complejas que les permiten tener aquellos trabajos con la flexibilidad que desean.

Por último, la Generación Y (1979-1994): que trabaja en equipo, que se divierten y que hacen nuevas amistades. Están aún incorporándose al lugar de trabajo.

A la Generación denominada Z (Gen Z), se la reconoce por que está inmersa en el uso de dispositivos digitales y de las redes sociales, si bien, bajo nuestro punto de vista, se le tendrán que añadir conceptos como los de ética, responsabilidad social, esto es, una dimensión que implique el compromiso con el medioambiente y la preocupación por los demás grupos de interés.

De hecho en una encuesta reciente elaborada por la consultora Deloitte (2009) hecha a jóvenes profesionales, aprecian que en la Generación Y existe un fuerte sentido de la responsabilidad social, muestran un marcado enfoque sobre su carrera profesional y son individuos deseosos de contribuir a la causa.

Para Solnet y Hood (2008) en el sector de la hostelería el mayor desafío se localiza en la confianza en el personal de las distintas organizaciones para desarrollar las tareas básicas de la industria. Y son los responsables los que, además de dirigir a los empleados en su lugar de trabajo, deben tomar el control de todo el proceso de los Recursos Humanos, desde la atracción, selección, entrenamiento, motivación y recompensa, entre otros aspectos. Pero volviendo al personal que es el que alimenta esta industria intensiva en mano de obra, la falta de un plan de carrera y la elevada turnicidad forman los elementos característicos de su gestión. La Generación Y es la que está sirviendo a los clientes de los establecimientos turísticos, esto es, son los encargados de interactuar con los clientes, y lo hacen por un salario muy bajo, lo cual según los autores no deja de ser una paradoja de la industria turística, pues la gestión más delicada se deja en manos del personal peor pagado.

8.4.2.1 Generación R

Tomando como base el marco desarrollado por Solnet y Hood (2008) para la Generación Y, desarrollamos uno propio para una nueva generación que denominamos R, de Responsable (Gen R), que se adapta mejor a aquellas personas que nacieron.
después de 1994 y que se incluirían en la Gen Z, o que aún habiendo nacido en un intervalo temporal asignado a otra generación, incorpora criterios de responsabilidad social en su modo de relacionarse, ya sea en su entorno familiar como en el laboral. Es decir, esta agrupación está compuesta por individuos que independientemente de su generación comparten los valores de la RSC. Por lo tanto es una generación por pensamiento y no por edad. Serían coetáneos por su forma de pensar.

Así, la diferencia principal entre la Generación R y las anteriores vendría definida por la incorporación de aspectos como el interés por el medio ambiente, por los Derechos Humanos y por la legalidad. La Justicia como máxima y el comportamiento de “Buen ciudadano” marcan sus actos.

La Gen R, precisa de la satisfacción en el trabajo, la motivación y el compromiso con la organización y con la sociedad para poder ofrecer lo mejor de sí misma, que a su vez se traduce en una menor tasa de absentismo, en una mejora del estándar del trabajo, en una reducción del porcentaje en la tasa de abandono, en mayor proactividad e innovación, y por ende un incremento en la retención del talento.

La organización obtiene a cambio una mayor rentabilidad, una menor rotación de su personal, lo que supone un ahorro en costes de reclutamiento, selección, formación, y de tiempo que supone alcanzar para el trabajar la curva de aprendizaje necesaria para ser productivo. La organización que aplica una estrategia de Dirección de Recursos Humanos adaptada a la Generación R obtendrá una mayor cuota de mercado, una tasa mayor de retención de clientes, un incremento en su reputación, tanto en el mercado de bienes y servicios, en los mercados de valores, como en el mercado laboral, convirtiéndose en un empleador reconocido y valorado por los posibles candidatos a ocupar un puesto de trabajo en la empresa. Por otro lado, la captación y retención del talento dentro de la organización logrará una ventaja competitiva de difícil mimetismo por parte de la competencia.

En la Figura 22, se puede apreciar como partiendo de las influencias externas y de la organización se construyen las estrategias de la Dirección de RR.HH, siendo la Generación R, el resultado de las influencias externas. De estos valores de la Generación R, se desprenden unas actitudes que influencian su comportamiento en el trabajo, y que a su vez arrojan como resultados los outcomes de la organización.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

Una vez determinamos la Generación a la que los gestores de Recursos Humanos de una empresa deben preparar sus estrategias de captación, selección, formación, incorporación y desarrollo en la organización nos centramos en buscar más impactos, además del económico, de la RSC en la empresa.

8.5 La satisfacción laboral y el compromiso organizacional

Como hemos comprobado, un gran número de estudios han permitido establecer una relación positiva entre la RSC y los inversores, los clientes, las comunidades, entre otros grupos de interés. También hemos mencionado los pocos autores que se han detenido a analizar qué efectos tiene dentro de la empresa.
¿Pero cuál es la relación entre la RSC y las dimensiones presentes en el trabajo diario de un empleado? Para responder a esta pregunta nos adentramos en uno de los conceptos que actúan como aglutinador de variables dentro del mundo laboral, que no es otra que la satisfacción laboral.

El mismo Redington (2005) identifica algunos outputs sobre RR.HH de las actividades de RSC en una empresa, como son: reducción del stress, de las ausencias en el puesto de trabajo, la rotación y los costes asociados de reclutamiento, formación.

La satisfacción laboral se vincula a importantes y variadas variables y suele ser centro de análisis y de investigaciones (Spector, 1997). En apartados anteriores se ha mencionado que la RSC afecta directamente a la satisfacción laboral, pues las acciones y actividades que la empresa emprende como sujeto ético, permite a los empleados cubrir esa necesidad de ser un “Buen Ciudadano”, ya sea desde una posición activa o pasiva. Es decir, activa cuando el empleado participa de una manera directa en las acciones responsables y pasiva cuando por el mero hecho de formar parte de una empresa responsable le exime de actuar personalmente.

Las acciones de RSC consolidan el contrato informal entre los empleados y la empresa puesto que aseguran un entorno laboral favorable para el desarrollo de los empleados en las actividades encomendadas. En la misma línea, algunos autores afirman que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral del empleado con los códigos éticos y la percepción sobre la RSC, es decir, que la organización ética se la relaciona una respuesta positiva del empleado cara al trabajo y a la propia empresa (Trevino, Butterfield y McCabe, 1998; Valentine y Barnett, 2003).

De este modo, Valentine y Fleischman (2008), proponen que la dirección de la empresa debe considerar vigorizar el enfoque ético y cultural de la organización mediante códigos éticos, entrenamiento y actividades de RSC, lo cual comportará efectos positivos como que el empleado creerá en la empresa, en su contexto laboral y en la cultura de la misma.

Por su parte, Celma, Martinez y Raya (2009a;2009b) estudiaron el impacto de las prácticas socialmente responsables sobre la satisfacción del trabajador en el caso de Catalunya. El estudio tiene la particularidad que analiza el impacto de las prácticas desde la perspectiva del trabajador, es decir, a partir de las percepciones del mismo, en vez de desde la perspectiva de la dirección de la empresa. Los resultados obtenidos en dicho estudio apuntan que tanto las prácticas de percepción de ayudas sociales que complementen el salario, las mejores condiciones físicas de trabajo (iluminación, calefacción, aire acondicionado...), la mejora en la información y comunicación interna, la participación en la empresa, tenían un impacto positivo sobre la satisfacción del trabajador. Si afectan negativamente a la satisfacción del trabajador los contratos temporales, los horarios irregulares, la falta de flexibilidad laboral, la ausencia de actividades de formación, la discriminación y la no igualdad de oportunidades.

En cuanto al compromiso organizacional, Peterson (2004) confirmó la relación entre las percepciones de la ciudadanía corporativa (corporate citizenship) y el compromiso organizacional, del mismo modo que también existe una relación positiva entre la reputación corporativa y la filantropía y la involucración de la empresa en causas sociales (Hess, Rogovsky, Dunfee, 2002).
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

Si abordamos la Teoría de la identidad Social (TIS), desarrollada por Tajfel y Turner en 1979, observamos tres ideas centrales: la categorización de los objetos y las personas para entenderlos (blanco, negro, estudiante, cristiano...), la identificación del individuo con los grupos a los que cree pertenecer, y la comparación que permite verse al individuo igual que los demás. Es la misma teoría Social que sugiere que los empleados se sienten orgullosos al identificarse con las organizaciones que tienen una reputación externa positiva (Maignan, Ferrell, Hult, 1999), por lo que si la RSC genera buena reputación debe existir una relación positiva con el compromiso organizacional. Es decir, los trabajadores tienen un sentido positivo de identidad al incorporarse a una empresa que posee valores éticos.

Fue el mismo Peterson (2004) el que demostró que la relación entre ciudadanía corporativa y el compromiso organizacional era mayor en aquellos empleados que daban mucha importancia a la responsabilidad social en los negocios. Además, el compromiso organizacional está relacionado con un elevado número de outcomes positivos, como es el caso de una mayor motivación del empleado, un absentismo más reducido, unas tasas de rotación más bajas, ejerce influencia en las preferencias de los consumidores, y también la de los inversores y futuros empleados en los procesos de selección, por lo que las empresas obtienen mayores beneficios labrando una reputación positiva en aspectos sociales.

Según lo divulgado en los estudios de casos conducidos en las corporaciones de British Telecom y de Accenture, la capacidad de la dirección de Recursos Humanos y la RSC es esencial para que “la RSC suceda” y se haga una realidad (Redington, 2005). El soporte de los empleados puede obtenerse a través del diseño de la estrategia de RSC que elabore el departamento de Dirección de Recursos Humanos.

Por otro lado, no sólo influencian los factores internos de la RSC que afectan a los empleados, como es el caso las condiciones de trabajo o los niveles salariales, entre otros, sino que además también ejercen influencia los aspectos externos como es el caso del impacto de la organización sobre el medioambiente o el comportamiento de la empresa en relación a la explotación infantil en los países en vías de desarrollo, por citar algunos de ellos.

8.6 Conclusión

La RSC precisa de ser introducida en la cultura organizacional para que produzca el cambio deseado en las acciones y las actitudes de todos los empleados, incluida la Alta Dirección, que se presume crítica para el éxito de su aplicación. La Dirección de Recursos Humanos trabaja en la misma línea a través de la comunicación y la implementación de ideas y políticas, facilitando el cambio cultural y de comportamiento a través de toda la organización.

La incorporación de los aspectos sociales a las políticas de gestión de los RR.HH. como son el empleo, la seguridad e higiene, la formación continuada, la diversidad, la igualdad de oportunidades, la no discriminación, la libertad de asociación, la
negociación colectiva, el trabajo infantil, los trabajos forzados, etc. son fundamentales para lograr la mayor satisfacción y el compromiso de los empleados.

La Dirección de Recursos Humanos es la llave del sistema para que la RSC esté presente en todos los rincones de la organización. Y es a través de los Recursos Humanos que la RSC adquiere credibilidad y consigue alinearse con los negocios de la organización. La RSC no sólo debe integrarse en los procesos tales como el "employer brand", del reclutamiento, de la evaluación, de la retención, de la motivación, de las recompensas, de la comunicación interna, de la diversidad, del coaching y del training, sino que también debe formar parte de todos los departamentos para alinear actitudes. De nada sirve que en la Dirección de Recursos Humanos se aplique la RSC y que en el departamento de finanzas se esté, por ejemplo, facilitando dinero para sobornar.

La forma en que la empresa trata a sus empleados contribuye directamente a cómo es vista por los propios empleados y por la sociedad, y además muestra si la empresa es capaz o no de asumir nuevas y mayores responsabilidades para la comunidad local o global y también para el medioambiente.

La construcción de la credibilidad y la confianza de sus propios empleados se considera cada vez más importante para una empresa, puesto que marca la decisión de aquellos que quieren incorporarse al mercado laboral o bien para aquellos que quieren cambiar de empresa. Ello es importante, pues como se ha podido apreciar, es importante para las Generaciones Y y Z, presentes y futuras, que apuestan por dar un valor creciente a la credibilidad de la organización en la cual trabajan o trabajarán.

Las empresas deben tener en cuenta un aspecto fundamental en la gestión de la RSC y es el riesgo que supone la credibilidad y confianza que puede llegar a generar una buena política de acciones socialmente responsables, pues una vez perdidas son muy difíciles de recuperar, además de ser elevadamente costosas en término económicos y de tiempo.

El disponer de unos empleados con auténticas convicciones sobre la RSC asegura un trabajo activo de mantenimiento de los valores sociales, a su vez que facilita el control de las funciones de otros departamentos como el de marketing, el de finanzas, el de comprar, eliminando las barreras y fronteras de las prácticas responsables dentro de una organización. Por lo que una buena selección de los candidatos con estos valores facilitará la labor del departamento de recursos humanos y también de la dirección de la empresa a la hora de transmitir los valores y cultura organizacional relacionada con la RSC.

Los estudios empíricos sobre el impacto de la RSC en los empleados apuntan que los empleados prefieren trabajar en empresas socialmente responsables. Además los empleados se muestran más comprometidos con la empresa (link psicológico), se sienten más motivados y su satisfacción laboral se incrementa. Otros efectos positivos de la RSC en los empleados es que incrementa la participación, sirve de sistema de retención del talento, satisface la necesidad de ser un “buen ciudadano” y eleva el sentido de identidad del empleado con la empresa, entre otros aspectos.
9. LA RSC Y LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR TURÍSTICO

En el libro Blanco de los Recursos Humanos del Turismo en España de Exceltur (2006), se pone de manifiesto la importancia del turismo para la economía como fuente de prosperidad. Al mismo tiempo, en dicho sector la mano de obra se convierte en un elemento fundamental al estar en contacto directo con el cliente por lo que puede lograr la satisfacción del cliente, pero además es generadora de valor. En el mismo informe se dice: “Son las personas las que con su talento, amabilidad y capacidad de servicio hacen posible generar experiencias turísticas irrepetibles, a partir de los diversos recursos naturales, culturales, infraestructuras e inversiones diversas que integran los destinos turísticos”.

En el caso particular de España, con el modelo tradicional de Sol y Playa, los recursos humanos utilizados no tenían otra misión que lograr los objetivos a corto plazo que la empresa fijaba para lograr los máximos beneficios en lo que duraba la temporada de verano.

La aparición de nuevos destinos turísticos convertidos en competencia directa con los destinos de Sol y Playa de España, han acelerado la crisis del modelo que a marchas forzadas debe incorporar a su oferta elementos diferenciales de estos destinos con los que una guerra de precios no es factible ni positiva para los intereses de las empresas españolas.

Al no poder competir en costes, se hace necesario ofrecer un servicio de más calidad y los intangibles tienen cada vez mayor preponderancia en el “servicio global” ofrecido. Algunas empresas consiguen esta calidad a través de una mejor atención al cliente y una personalización adecuada. Ambos factores están claramente en manos del personal de la empresa turística, que en definitiva consigue generar experiencias diferenciales.

La competitividad de los destinos turísticos se ve afectada por una serie de elementos como el medioambiente, las infraestructuras o el capital humano (Buhalís, 2000; Go y Goveers, 2000; Yoo et al., 2000). Y es el capital humano donde centramos nuestra atención, como ya lo han hecho autores como Dwyer y Chulwon (2003) que lo consideran un indicador clave en la gestión de un destino turístico y para su adecuado desarrollo. Los recursos humanos son un factor elemental en el sector de los servicios, puesto que son los que “sirven” a los clientes directamente. Por lo que incrementar su satisfacción, su compromiso con la organización y su motivación aportan un comportamiento como citizenship organizacional, además de contribuir a incrementar la competitividad de las empresas del sector (Nadiri y Tanova, 2010).

Al tratar de competir con estos destinos turísticos que ya tienen ventajas competitivas, como el precio, es preciso contrarrestarlas con otras ventajas focalizadas en la disposición de un mejor equipo humano. Para ello es fundamental una adecuada administración de los recursos humanos. Esta administración debe basarse en la flexibilidad, porque de otra forma comportaría un incremento de costes insostenible para las empresas.
La flexibilidad se puede dividir en interna y externa. La interna recoge la flexibilidad horaria, la funcional, la salarial y la geográfica. La externa, por su parte, reúne la flexibilidad contractual, las empresas de trabajo temporal y el outsourcing.

La estacionalidad del sector del turismo marca el uso de esta flexibilidad, si bien, de cara a la gestión estratégica de los recursos humanos, requiere de un uso mayor de la flexibilidad interna en detrimento de la flexibilidad externa.

9.1 Características sociolaborales y la satisfacción laboral

Nadiri y Tanova (2010) afirman que los recursos humanos son fuente de ventaja competitiva y que la empresa que dispone de dicha ventaja se aleja del resto de empresas de la competencia. Es por ello que las características sociolaborales de estos trabajadores son fundamentales para que el desarrollo de las empresas y su continuidad sean un hecho, en un entorno cada vez más globalizado y turbulento.

Dichas características sociolaborales se han abordado desde un amplio abanico de disciplinas científicas, por lo que este es un apartado complejo por la diversidad de ciencias que abrazan la gestión y mejor comprensión de los recursos humanos, como son la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología, entre otras.

Estos aspectos sociolaborales explican, en cierta medida, la satisfacción o insatisfacción laboral. Los trabajadores satisfechos son más productivos y tienen menos propensión a dejar la empresa, por lo tanto, la industria del turismo tiene razones suficientes como para tener en cuenta estos aspectos. Existe además una relación positiva entre la satisfacción laboral de los empleados y la percepción que sobre el servicio y su calidad reciben los clientes (Hartline y Keith, 1996; Yoon et al, 2001, Nadiri y Tanova, 2010).

Yoon y Suh (2003) demostraron que los empleados satisfechos son más proclives a trabajar duro y a proporcionar mejor servicio a través de un comportamiento de “Buena ciudadanía” (citizenship).

Para Yee, Yeung y Cheng (2008), los empleados satisfechos con sus empleos tienen tendencia a estar más involucrados con sus organizaciones, y más dedicados a ofrecer servicios con un elevado nivel de calidad.

Citados en Yee et al. (2008), los estudios de Loveman (1998) y Silvestro y Cross (2000) sugieren que los empleados leales tienen mayor interés y son más capaces de ofrecer un servicio de calidad con altos niveles de exigencia.
9.1.1 La satisfacción laboral en el sector turístico

Una vez determinada la importancia de la satisfacción de los empleados cara a poder ofrecer un servicio de calidad, se hace necesario conocer cuál es el grado de satisfacción de los empleados en el sector turístico.

A modo de ejemplo, usaremos un perfil de empleado de un tipo de empresa turística, en concreto el hotel, según un estudio de Sánchez, Castillo y López Guzmán (2007) incluiría los siguientes aspectos: sueldo inferior a 1.000 euros al mes, menor de 40 años, la mayoría sin estudios universitarios, con contrato eventual y con escasa antigüedad. Por lo que los autores consideran que la valoración del trabajo, que llegan a desempeñar estos empleados, por parte de los departamentos de Recursos Humanos de las empresas turísticas deberían ser objeto de estudio con el fin de reducir la elevada rotación y conseguir una mayor motivación de los empleados.


En el informe de Exceltur (2006) se recomienda a los empresarios turísticos que es necesario realizar un esfuerzo para mejorar la imagen del sector como empleador, y las acciones propuestas pasan por ofrecer carreras profesionales atractivas. Proponen también equilibrar la importancia que tiene el sector del turismo en la economía con la imagen devaluada de la industria turística, tanto por la calidad de los servicios como por el empleo precario que genera y perpetúa.

Desde las Escuelas Universitarias de Hostelería y las Facultades de Turismo, hace años que acuden a institutos de enseñanza secundaria para informar a los alumnos de las posibilidades que la carrera de Turismo puede ofrecerles a nivel de salidas profesionales. Este es un ejercicio que precisa ir acompañado de un tejido empresarial con el mismo objetivo, disponer de los mejores profesionales del mercado laboral para ejercer las tareas que en las distintas empresas turísticas se pueden desarrollar. De lo que se trata es de formar con un elevado grado de competitividad a los futuros ocupantes de ofertas de trabajo atractivas, acordes con la formación recibida. A pesar de las buenas intenciones de los aspirantes a empleados del sector turístico, existe una realidad que determina el mercado laboral del sector, y que más tarde o más temprano les termina desencantando. En Sánchez et al. (2007), se afirma que los titulados universitarios, como serían los diplomados en turismo o los futuros estudiantes que finalicen el grado, suelen estar insatisfechos con los trabajos que se les ofrecen si no están acordes con la formación que han recibido y con la dedicación y sacrificio que la obtención de la titulación les ha supuesto.

Todos estos aspectos comentados anteriormente sobre el perfil del empleado, sobre los estudiantes y sobre las prácticas en las empresas turísticas muestran la necesidad de analizar la satisfacción de los empleados del sector a través de las características del
mercado laboral turístico, con el fin de incidir en aquellos aspectos susceptibles de mejora y en potenciar aquellos que sí influyen en la satisfacción de manera positiva.

9.2 Características del mercado laboral del turismo

En el mismo informe de Exceltur (2006), citado con anterioridad, se abordan diversas características del mercado laboral del turismo: la economía sumergida, las modalidades de contratación, la jornada laboral, la negociación colectiva y la contratación de jóvenes e inmigrantes.

Una problemática especialmente concurrida en el sector turístico es la economía sumergida, con datos que la valoran entre un 10-15% hasta un 30-40%, según el tipo de empresa turística y su tamaño. En cualquier caso es frecuente la acumulación de horas extras en determinados períodos del año sin declarar, y también trabajar a jornada completa con un contrato a tiempo parcial, entre otras malas prácticas. El tamaño de la empresa, a menor tamaño más prácticas irregulares, y la mayor estacionalidad del servicio, incrementan los porcentajes antes mencionados. Para esta cuestión se hace necesaria la actuación de la administración en materia laboral aplicando las sanciones pertinentes a aquellas empresas que se benefician de estas malas prácticas.

Estas empresas que practican la economía sumergida son mayoritariamente PYMES, enfocadas al beneficio a corto plazo y a la reducción de costes. Suelen contratar personal sin formación o muy baja cualificación, la mayoría inmigrantes dispuestos a trabajar mucho cobrando poco.

En cuanto a las modalidades de contratación, comentar que vienen determinadas por la economía sumergida y por la estacionalidad cuyos datos se diluyen con mucha facilidad. Si bien se puede asegurar un elevado porcentaje de contratos temporales: a tiempo parcial, contratos de prácticas y contratos discontinuos.

La jornada laboral va íntimamente ligada a la modalidad de contratación, y en el caso del sector del turismo las jornadas son difíciles de fijar por ley, más bien se suelen negociar a través de los Convenios Colectivos. La extensión de las jornadas laborales en temporada alta son una realidad que se podrían evitar contratando más personal y flexibilizando en mayor medida las modalidades de contratación, entre otras posibles soluciones.

La negociación colectiva presenta diferencias según el subsector turístico que se analice. Existen convenios colectivos multinivel. Para la Hostelería y la Restauración; convenios supra-empresariales típicos del Transporte Aéreo; convenios de empresa para las Agencias de Viajes; y el convenio marco de ámbito nacional que regula el Ocio. Dentro de estos convenios existe un punto en concreto que afecta, al turismo y a la mayoría de sectores económicos, que es la movilidad geográfica íntimamente ligada a obstáculos estructurales del mercado laboral español.

La inmigración de los últimos años ha permitido a los empresarios disponer de mano de obra que actualmente permite cubrir buena parte de los servicios que ofrecen las
empresas del sector, la mayoría sin formación específica. A tener en cuenta es este amplio colectivo que difiere en sus necesidades con el resto del personal (Lundberg, Gudmundson y Andersson, 2009).

En las empresas turísticas, como parte de la formación que reciben los estudiantes de Turismo, suelen incorporar jóvenes que precisan acreditar un periodo de prácticas para la obtención del título. Esta mano de obra “barata” suele usarse para ocupar puestos de trabajo en vez de complementar otros que le permitan formarse. Las aptitudes y actitudes de los jóvenes estudiantes no se ve compensada por la empresa, en cuanto a que no ofrece continuidad una vez finalizadas las prácticas, no se recompensa económicamente el esfuerzo realizado por dichos jóvenes, siendo el reconocimiento a dicha labor nulo o casi nulo (Montañés et al., 2008).

Resultado de todo lo anterior, el compromiso del empleado hacia la empresa se ve afectado. El compromiso organizacional está valorándose cada vez en mayor medida como una herramienta para predecir el comportamiento en el trabajo y en las intenciones de los empleados (Jaros et al. 1993).

Los directivos tienen como función influenciar a los empleados de tal forma que el grado de motivación entre los empleados sea el adecuado. Ello es importante pues quizás no sea en ningún otro sector tan importante comprender el factor de la motivación en el trabajo del empleado de servicios como lo es en el negocio del turismo orientado al cliente.

Por lo tanto, mediante la mejora de ciertos aspectos mencionados anteriormente a través de acciones de RSC se permite lograr un mayor compromiso.

Estudios sobre el desarrollo de prácticas de Recursos Humanos muestran la influencia que tienen sobre el comportamiento organizacional (Iles et al. 1990; Meyer y Smith, 2000; Whitener, 2001).

De los elementos mencionados que conformarían un perfil del empleado de una empresa hotelera no se desprende ninguna relación con Acciones de Responsabilidad Social Corporativa. Pues de un sueldo bajo, una formación inadecuada al puesto, sin un personal que pueda aportar experiencia y know how, sin tener una seguridad laboral que ofrezca un contrato indefinido, y sin tener unos horarios que permitan la conciliación de vida laboral y familiar, se hace difícil conseguir personal motivado y satisfecho con su trabajo. Y con un personal poco o nada motivado y menos satisfecho, el cliente es el que sufre este hecho a través de una peor atención recibida durante su estancia en el hotel o cualquier otro tipo de establecimiento o empresa turística.

La imagen que existe dentro del sector acerca del empleo afecta al reclutamiento y a la retención de los empleados más calificados que no dudan en buscar otro sector que les aporte mayores satisfacciones. En parte esta imagen está malograda por la carencia de oportunidades de promoción y progresión dentro del sector (Baum, Amoha y Spivack, 1997; Hjalager y Andersen, 2001), además de tener unas condiciones de trabajo de funcionamiento “antisocial” y con una remuneración escasa (Baum, Amoha y Spivack, 1997).
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

No obstante lo anterior, en la literatura académica que trata sobre los recursos humanos en la industria hotelera se observan dos posturas encontradas, en los distintos aspectos que caracterizan el mundo laboral en el sector turístico. Este es el caso de la elevada rotación, característica de la industria del turismo, que para unos académicos es ventajosa (Bowey, 1976; Riley, 1980; Wood, 1992) y para otros es un obstáculo para lograr incrementar la productividad y la eficiencia (Johnson, 1981), además reduce los beneficios y aporta problemas morales a los empleados (Deery y Iverson, 1996). También Manley (1996) argumenta que para los clientes habituales el hecho de no reconocer al nuevo personal facilita su marcha a otros hoteles donde el personal es más estable.

La rotación, la estacionalidad, el contacto directo con el cliente, la polivalencia, los bajos salarios, la polivalencia, la carrera profesional, la formación continua, entre otros aspectos dan forma al día a día de los empleados del sector turístico. A continuación se detallan algunos de estos aspectos.

9.2.1 La rotación

Deery y Shaw (1997) proponen que para reducir la rotación en el sector se debe partir de un proceso de selección que incluya pruebas de personalidad que permitan conseguir candidatos más afines a la filosofía de las empresas turísticas. Por otro lado, es necesario que las acciones y la filosofía de la empresa estén alineadas para evitar confusiones a los actuales empleados o candidatos. Los autores distinguen entre dos tipos de cultura de la “rotación”. La positiva, que encuentran en su estudio sobre la industria hotelera, vendría a ser la que gira alrededor de los beneficios que el empleado consigue a través de los distintos perfiles y competencias que adquiere en las distintas empresas, esto es, enriquece el bagaje del empleado. Por ello afirman que el cambiar de empleo en la industria hotelera está visto como una norma. El cambio se hace para conseguir un buen trabajo o un mejor trabajo, en comparación con el actual.

La cultura de la “rotación” negativa corresponde a la percepción de aquellos empleados que buscan un nuevo trabajo debido a que no les gusta su actual empleo, aunque no perciban ventajas en conseguir el otro.

Las aportaciones más recientes sobre la rotación, como la realizada por Nadiri y Tanova (2010) sugieren que la imparcialidad en los outcomes que reciben los empleados tienen mayor impacto sobre la rotación, la satisfacción en el trabajo y en el comportamiento como citizenship organizacional, que no las buenas intenciones expuestas en los procedimientos de la empresa. Los mismos autores afirman que la justicia en la organización es el factor clave que ejerce fuerte influencia sobre el comportamiento como citizenship organizacional y sobre la satisfacción laboral. No es suficiente desarrollar procesos y acciones, sobre los recursos humanos de una empresa, que sean justos, también es muy importante que los resultados finales de la gestión de los recursos humanos sean percibidos por todos los empleados como justos.

Carley (1992) identificó que la relación entre la turnicidad y la estructura organizacional era problemática, pues implica “la pérdida de la experiencia personal, las
lecciones de historia se pierden, el conocimiento desaparece y la memoria de la institución se reduce”.

La Dirección de una empresa de servicios debe ser definida como más proactiva que en otros sectores (Clarkson, 1988; Maignan y Ferrell, 2001) pues es necesario que las empresas de servicios conozcan de antemano las necesidades y las preferencias de sus clientes (Calabrese y Lancioni, 2008). Por extensión se podrían considerar a los empleados como clientes, en este caso internos, a los que también es necesario conocer sus inquietudes profesionales para evitar futuras frustraciones.

Robbins, (2004) afirma que: “el recurso intenso de trabajadores eventuales rompe los vínculos de lealtad que siempre habían ligado a los empleados con sus patrones”, al mismo tiempo que “la competencia mundial exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a enfrentar cambios acelerados”.

9.2.2 La estacionalidad

Vaughan, Andriotis y Wilkes (2000), sugieren que una de las principales características del empleado del sector turístico es su estacionalidad y su trabajo por horas, que pueden dar lugar al empleo, al subempleo y al desempleo (Jolliffe y Farnsworth, 2003). Los mismos autores proponen un modelo de gestión de la estacionalidad y la consecuente adaptación de las políticas de Recursos Humanos a los dos tipos de estacionalidad que definen: **embrace seasonality** y **challenge seasonality** -los que la eligen y los que la padecen-. Para los autores es de vital importancia la colaboración de la administración para que se haga cargo de los desempleados del sector en temporadas donde las empresas cierran por estar fuera de temporada. Durante estos periodos, los autores proponen la realización de cursos de formación, trabajar en otras actividades a favor de la comunidad y a través de las distintas administraciones, con el fin de asegurar la mano de obra del sector turístico para el año siguiente.

En el estudio que Lundberg, Gudmundson y Andersson (2009) hacen sobre la teoría de bifactorial de Herzberg (2004) aplicada a trabajadores temporales en la industria del turismo concluyen que los factores higiénicos son importantes cara a la satisfacción general de los empleados y por ende son importantes para la dirección del negocio que debe conocer estas necesidades. Las necesidades de crecimiento deben ser satisfechas también, por lo que hay que darles a los empleados responsabilidad y permitir un feedback en su puesto de trabajo con la dirección, que permita el flujo de información, el conocimiento y el entrenamiento en distintas áreas.

Para Gay (2000), el trabajo medio en la industria hotelera y de convenciones está caracterizado por “ser inexperto y a menudo no es considerado como un trabajo final, sino como algo pasajero”. Esto es así por la facilidad que supone encontrar un lugar de trabajo para la temporada alta en cualquier destino mundial. Además, es la propia dirección la que fomenta la rotación.
9.2.3 Contacto directo con el cliente

Karatepe y Sokmen (2006) en su estudio afirman que: “los empleados de primera línea de la industria hotelera están mal pagados y sufren stress relacionado con su trabajo”. Este es un aspecto crucial sobre el que la industria puede actuar para mejorar las expectativas de los clientes, puesto que un negocio como el turístico caracterizado por su orientación al cliente el personal que lo atiende en primera línea es crítico. Los empleados en la industria turística están históricamente mal pagados (Fleckstein y Huebsch, 1999). Para estos autores, la industria no se ha preocupado por ofrecer una formación adecuada, se ha abastecido de trabajadores temporales, por lo que con estos factores sumados a la elevada rotación mencionada anteriormente, la calidad percibida por el cliente parece salir perjudicada.

El burnout o síndrome de estar quemado es también frecuente en los empleados del sector turístico y más concretamente en aquellos que tienen un contacto directo con los clientes. Ello es debido a que el trabajo se concentra en determinadas épocas del año, en unos días concretos y en unas horas precisas y las jornadas se extienden más allá de las 10 o 12 horas por lo que aparece el desgaste al no poder abandonar su puesto de trabajo cara al público. El burnout se refiere según Maslach (1998) a la “respuesta prolongada a estresantes crónicos interpersonales del trabajo”.

9.2.4 La polivalencia

En la administración de los recursos humanos la planificación del personal necesario para cubrir las tareas de la empresa comienza con la descripción de los puestos de trabajo. El puesto de trabajo es, según Gallego (1975), “un conjunto de tareas que ejecuta una persona, empleando unas técnicas, unos métodos y unos medios específicos, pero que están determinados por la entidad donde ejerce su actividad”.

En la actual empresa turística el puesto de trabajo viene caracterizándose por su poca estanqueidad. La polivalencia en las funciones es la característica de los empleados en la empresa turística.

Esta polivalencia debe respetar algunos principios como que sea aceptada por el empleado o que esté recogida en la negociación colectiva. Tampoco puede atentar contra los principios básicos laborales, esto es, horarios, duración de la jornada, categorías, etc.

Para una parte del sector la polivalencia es positiva en tanto enriquece los puestos de trabajo y ejerce como elemento motivador para el trabajador que puede adquirir experiencia en los distintos puestos de trabajo existentes en la empresa.

Para otra parte del sector, la polivalencia es un modo de ahorrar recursos por parte de los empresarios y una forma de fomentar el estrés en los empleados al tener que estar cambiando de puesto de trabajo constantemente.
9.2.5 La carrera profesional

La carrera profesional “es la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo que desempeña una persona a lo largo de su vida para establecer sus objetivos profesionales y su forma de actuar de manera que avance hacia ellos” (Martín y Gaspar, 2010).

Según Dolan, Schuler y Valle (1999), hay diversas razones por las que las organizaciones han incorporado en la administración de los recursos humanos las actividades que promueven las carreras profesionales. Algunas de estas razones son la provisión de empleados internos para futuras vacantes, para evitar el desgaste de los empleados, para conseguir una fuerza laboral mejor formada, la capacitación y adaptación de los empleados a las nuevas tendencias y necesidades emergentes del mercado, etc. Tanto unas como otras, son beneficiosas para las empresas y los trabajadores. Las empresas obtienen como beneficio, tras incorporar políticas de carrera profesional, el ahorro en costes de reclutamiento, de selección, de incorporación y de formación de nuevos empleados, pues se nutre de sus propios empleados para cubrir las vacantes. Los trabajadores obtienen como beneficio una mejor preparación, una mayor experiencia, un reconocimiento a su trabajo, además de evitar el estancamiento.

En las empresas turísticas existe un elevado porcentaje de empleados que no disponen de carrera profesional puesto que la temporalidad de sus contratos no se lo permite. Otros, en cambio, no se incorporan ni se integran en las empresas turísticas debido a las pobres condiciones laborales (McMahon y Quinn, 1995) y por la falta de expectativas de crecimiento traducidos en ascensos.

9.2.6 La formación

La formación es una de las asignaturas pendientes de la industria del turismo a pesar de ser determinante para que el sector avance y se posicione adecuadamente (Martín y Gaspar, 2010). Según los autores, sólo unas pocas empresas invierten en ello, identificando las grandes como las que más recursos destinan a este concepto.

Algunas empresas del sector contemplan la formación como una herramienta básica para la gestión de los recursos humanos. Entre ellas se pueden citar a la cadena de hoteles Sol Meliá, que cuenta con formaciones impartidas por empleados con mucha experiencia en el sector. Dentro de estas formaciones se incluyen acciones de reciclaje, de desarrollo para empleados calificados, de reconocimiento para empleados clave y formaciones a la carta según las necesidades de cada área de la empresa.

Otra empresa que destaca por sus programas de formación es NH que cuenta con la NH University, además de otorgar becas para alumnos de universidades. Los Paradores de Turismo también cuentan con planes de formación articulados a través de los llamados Paradores Escuelas, donde los empleados pueden realizar prácticas remuneradas por una duración de seis meses.

En el subsector de la restauración, el personal es en su mayoría de bajo nivel formativo, a pesar de estar internacionalmente reconocidos numerosos restaurantes
de Cataluña y País Vasco, como el Bulli y Arzak respectivamente. La elevada rotación, que afecta al sector, complica la posible mejora de los niveles formativos de los empleados, tanto de este subsector como del total de empleados de la industria turística.

La formación reglada del sector es cada vez más completa con el grado universitario y la formación profesional, si bien es necesario que las empresas del sector incorporen planes de formación continua.

9.2.7 La conciliación de la vida laboral y familiar.

También se han realizado estudios sobre los empleados del sector turístico cuyos horarios son incompatibles con la vida familiar, al desarrollarse por largas jornadas en las épocas de temporada alta y por la turnicidad. Ambos factores dificultan una adecuada conciliación de la vida familiar y laboral. En esta línea de investigación, los autores Karatepe y Baddar (2006) concluyen que las mujeres experimentan un conflicto mayor en la relación familia y trabajo, que se acentúa más en aquellas sociedades donde los hombres siguen siendo los que sostienen económicamente a la familia. Dicho estudio se centró en una muestra de hoteles y se usaron variables como los conflictos entre familia y trabajo, el stress, la satisfacción laboral y familiar y la turnicidad. Citados en el mismo artículo, Netemeyer, Maxham y Pulling (2005) afirman que estos empleados llevan consigo los problemas familiares al trabajo.

9.3 Conclusión

Como se desprende de la lectura de este apartado dedicado a los recursos humanos en la industria turística, en términos generales, peca de unos salarios bajos, de una elevada rotación, de una enquistada estacionalidad, de la ausencia de planes de carrera profesional, de una forzada polivalencia y de una falta de formación continuada. Todos estos factores afectan de un modo directo a la satisfacción de los empleados y por ende al trato que recibe el cliente. Por ello, la industria debe comprometer mayores recursos para minimizar los efectos de estas cuestiones que no permiten alcanzar las ventajas competitivas basadas en los recursos humanos, aquellas que marcan la diferenciación con el resto de destinos vacacionales y empresas turísticas.

Algunos autores refuerzan lo expuesto en este apartado. Yang (2009), tras su estudio sobre la satisfacción en el trabajo en la industria hotelera, concluye que es determinante la satisfacción del empleado en relación con un elevado nivel de servicio de atención al cliente, e invita a los empresarios del sector a que introduzcan herramientas eficaces para mejorarla. El autor, propone algunas ideas como desarrollar un proceso de socialización dentro de la organización, realizar actividades sociales entre empleados, etc. Y en cuanto al puesto de trabajo en sí, procurar la autonomía dentro de los grupos de trabajo y lograr una comunicación eficaz.

La industria si toma conciencia de la necesidad de procurar la satisfacción de sus empleados es conveniente que lo haga a través de la administración de los recursos.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

humanos. Además el liderazgo debe reforzar esta misión de lograr empleados satisfechos con su trabajo. En la actualidad, gran parte de las empresas de negocios y de los académicos del sector dan gran importancia al management. Una nueva corriente enfoca a las empresas hacia una nueva fórmula denominada Quality management. Para Serrano, López y Gómez (2007), los datos sobre investigación en quality management en el sector de servicios no está bien desarrollada e incluso afirman que las investigaciones disponibles sobre este tema son insuficientes. Es por ello que se necesita mayor investigación en el tema y también más concreción y especialización en el sector del turismo.

Lo que sí parece evidente es la necesidad de un cambio en la gestión de los recursos humanos del sector. Costa (2004) haciéndose eco de las nuevas tendencias del sector y los desafíos que comportan aboga por una nueva dirección de los recursos humanos en el sector, con leyes laborales mucho más flexibles, y con una mayor concienciación en cuanto a la seguridad y dignidad de los trabajadores del sector. Afirma que con ello “se logrará un impacto directo en la relación entre los profesionales del sector turístico y los turistas y visitantes”. El mismo Costa (2004), comenta que de una mesa redonda celebrada en Portugal, participada por directores de marketing y ventas del sector turístico, directores de hoteles de cadenas internacionales y académicos de universidades portuguesas, derivó la necesidad de elaborar un código ético para la gestión de los recursos humanos en el sector del turismo. Este código debe permitir resolver problemas endémicos para los empleados de la industria del turismo como son la falta de formación, la temporalidad de los contratos y la elevada rotación, entre otros aspectos.

¿Por qué confiar en la RSC en el sector del turismo? La RSC en su vertiente interna está enfocada hacia la mejora de todos los aspectos mencionados con anterioridad en relación a los puestos de trabajo del sector turístico, pero además, en su vertiente externa logra conciliar los intereses de la empresa con los grupos de interés y el medioambiente.

Es cierto que siguen simultaneándose opiniones opuestas en cuanto a la aplicación de la RSC y de la obligación o no de las empresas de contemplar su aspecto ético, moral y social. No en vano, Carr (1968) argumentó que “los negocios no deben estar sujetos a normas aplicables fuera de la arena de los negocios”, pero Fudge y Schlacter (1999) opinan que “esta postura tiene el coste de ignorar las implicaciones morales que las actividades empresariales tienen para las cuestiones no económicas” (impactos medioambientales, escándalos financieros, entre otros), puesto que los negocios no son entes autónomos y ello debe reflejarse en sus normas morales. Los negocios y sus empleados, según los mismos autores, deben considerar las implicaciones éticas de sus acciones en la toma de decisiones. Muchos sectores están desarrollando métodos para motivar a los empleados a actuar éticamente, tratando de preservar la integridad del negocio en sí mismo y también lo relacionado con los empleados, la cultura y el medioambiente.
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

BIBLIOGRAFÍA


La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.


La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.


La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.


La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.


La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.


Fundación Empresa y Sociedad. Fases de la RSC. http://www.empresaysociedad.org (visitada el 13 de marzo de 2010).


La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.


La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.


La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.


La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.


La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.


La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.


Organización Mundial del Turismo (OMT). 2007. 2ª Conferencia Internacional sobre Cambio Climático y Turismo. Davos (Suiza)
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

ONU (1948). Declaración de los Derechos Humanos.


Platón. (378 aC) La República. Segundo título “Sobre la Justicia”.


La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.


La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.


La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.


La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.


La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.


La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

**WEBGRAFÍA**

- [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk) (acceso febrero 2010)
- [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com) (acceso mayo 2010)
- [www.cauxroundtable.org](http://www.cauxroundtable.org) (acceso febrero 2010)
- [www.ceres.org](http://www.ceres.org) (acceso febrero 2010)
- [www.empresaysociedad.org](http://www.empresaysociedad.org) (acceso abril 2010)
- [www.exceltur.org](http://www.exceltur.org) (acceso febrero 2010)
- [www.foretica.es](http://www.foretica.es) (acceso marzo 2010)
- [www.geoplaneta.com](http://www.geoplaneta.com) (acceso mayo 2010)
- [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) (acceso febrero 2010)
- [www.globalsullivanprinciples.org](http://www.globalsullivanprinciples.org) (acceso febrero 2010)
- [www.ilo.org](http://www.ilo.org) (acceso febrero 2010)
- [www.investorwords.com](http://www.investorwords.com) (acceso mayo 2010)
- [www.iso.org](http://www.iso.org) (acceso febrero 2010)
- [www.ivu.org](http://www.ivu.org) (acceso abril 2010)
- [www.larse.org](http://www.larse.org) (acceso febrero 2010)
- [www.nh-hoteles.es](http://www.nh-hoteles.es) (acceso febrero 2010)
- [www.ocde.org](http://www.ocde.org) (acceso febrero 2010)
- [www.rae.es](http://www.rae.es) (acceso mayo 2010)
- [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org) (acceso febrero 2010)
- [www.TripAdvisor.com](http://www.TripAdvisor.com) (acceso abril 2010)
- [www.viajeros.com](http://www.viajeros.com) (acceso abril 2010)
La responsabilidad social de las empresas turísticas con sus empleados.

www.world-tourism.org
(acceso febrero 2010).

www.gencat.cat (Generalitat de Catalunya.)
(http://www20.gencat.cat/portal/site/treball/menutem.7c312755b8c91fe0a6740d63b0c0e1a0/?vgnextoid=7848cf005d9af110VgnVCM100000b0c1e0aRCRD&vgnextchannel=7848cf005d9af110VgnVCM100000b0c1e0aRCRD&vgnextfmt=default) (acceso: febrero de 2010)