
NH hoteles: ejemplo de gestión responsable, transparente e innovadora

M^a del Amor Jiménez Jiménez

amor.jimenez@decd.uhu.es

Profesora colaboradora en el departamento de Economía financiera, Contabilidad y Dirección de operaciones de la Universidad de Huelva (España).

Ana Gessa Perera

gessa@uhu.es

Profesora titular en el departamento de Economía financiera, Contabilidad y Dirección de operaciones de la Universidad de Huelva (España).

Marta Martín Martín

m.martinmartin@nh-hotels.com

Directora de responsabilidad social empresarial de NH Hoteles.

Antonio Ruiz Jiménez

anruiz@us.es

Profesor titular en el departamento de Economía financiera y Dirección de operaciones de la Universidad de Sevilla (España). Director grupo de investigación Dirección de operaciones en servicios y turismo.

RESUMEN

La responsabilidad, la transparencia y la innovación se alían en NH Hoteles para integrar de forma voluntaria las preocupaciones sociales y ambientales en su gestión para mejorar su competitividad y valor añadido. Este grupo empresarial, empresa responsable de referencia en el sector hotelero, constituye el objeto de nuestro estudio, donde analizamos los cambios innovadores introducidos en la gestión de la empresa, tanto a nivel estratégico como operativo, para adaptarse a los nuevos requerimientos de responsabilidad y a los objetivos de desarrollo sostenible.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad social empresarial, innovación, grupos de interés, transparencia, mejora continua.

CÓDIGO JEL / JEL CODE

M14

ABSTRACT

Responsibility, transparency and innovation team up in NH Hotels to integrate voluntary social and environmental concerns in its management to improve their competitiveness and added value. This business group, responsible company in the hospitality industry, is the subject of this study, where we analyze the innovative changes made to the company's management, both strategic and operational levels, to adapt to new requirements and accountability sustainable development goals.

KEYWORDS

Corporate social responsibility, innovation, stakeholders, transparency, continuous improvement.

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el sector turístico ha sido testigo de cómo el concepto clásico de desarrollo y crecimiento económico se ha visto superado debido a una consciencia, cada vez más global, sobre la importancia de que dichos conceptos estén acompañados de un interés manifiesto hacia aspectos como los sociales y los medioambientales. En este sentido, el *Plan de Turismo Español Horizonte 2020* indica que el sector turístico y, por ende, el subsector hotelero, deben afrontar los retos y gestionar aquellos cambios que permitan seguir creciendo en rentabilidad y valor social, buscando modelos a medio y largo plazo que permitan encontrar soluciones creativas y concertadas a las cuestiones sociales, económicas y ambientales que afecten al sector, así como apostar por un crecimiento basado en el conocimiento, la innovación y la sostenibilidad.

Así pues, el sector hotelero, en su empeño por el aumento de competitividad y rendimiento empresarial, reconoce la necesaria asociación a una gestión sostenible y viable en el medio y largo plazo, al comprender que la adopción por parte de las empresas hoteleras de los fundamentos y principios propios de la responsabilidad social empresarial (RSE) comienza a ser, cada vez más, una necesidad de gestión empresarial y menos una demanda proveniente del entorno. Por ello, y consecuentemente con lo que postula dicho plan, el propósito general de este trabajo es aportar evidencia empírica acerca de las implicaciones que a nivel organizacional tiene la integración de la RSE en los procesos de dirección y gestión en la industria hotelera. Concretamente, nos centraremos en mostrar los principales cambios que se han tenido que realizar para llevar a cabo dicha integración en una empresa del sector hotelero con alto reconocimiento reputacional en materia de RSE. Se mostrarán así los logros de la empresa en esta área, de los que se puedan extraer lecciones prácticas para otras organizaciones del mismo o diferente sector empresarial. Ello nos permitirá identificar algunos factores clave del nuevo enfoque adoptado por la empresa para afrontar nuevos retos en dicho contexto.

A continuación, después de esta breve introducción y antes de presentar los principales resultados del trabajo, se exponen los fundamentos teóricos del mismo, así como los aspectos más relevantes de la metodología empleada. Finalmente, se resaltan las conclusiones e implicaciones más significativas.

2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: CAMBIOS E IMPLICACIONES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

La RSE es considerada como una nueva tendencia de cambio en las organizaciones que la comprenden como una nueva dimensión empresarial preocupada por el concepto de sostenibilidad en sus tres dimensiones: económica, social y medioambiental. Su principal objetivo es el desarrollo sostenible como vía de implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, afectando a la empresa como sistema y agregándole dos valores fundamentales: el interés por el colectivo que está relacionado con la empresa (los grupos de interés) y el desarrollo de la ética empresarial como modelo de gestión (Jiménez, 2008).

Por ello, la RSE no es algo que pueda añadirse de forma opcional a las actividades principales de la empresa, sino que afecta a su propia gestión (Comisión Europea, 2002). Ello implica cambios en el modo de ver y dirigir la empresa, en la adopción de sus decisiones estratégicas y en su gestión táctica y operativa, comenzando por desarrollar una cultura interna en la que se valoren adecuadamente aspectos como el comportamiento ético de la entidad empresarial, la comunicación con todas sus partes interesadas, el impulso de actividades que preserven el entorno económico, social y medioambiental, etc.

De este modo, la RSE comienza a ser cada vez más una necesidad de gestión empresarial. Aquellas empresas que sepan asumir este nuevo modelo de gestión, así como ver la oportunidad de este cambio de mentalidad, obtendrán, además de la diferenciación de cara al cliente y con la sociedad que va implícita en la misma, una serie de ventajas relacionadas con la eficiencia en la gestión, con la marca e imagen de la empresa y aquellas que revierten sobre los valores y el entorno de la organización (Fernández, 2009). Numerosos han sido los estudios que, en los últimos años, han tratado de descifrar, entre otras cosas, la relación entre los resultados económicos y la RSE, siendo algunos de ellos los de Griffin y Mahon (1997), Waddock y Graves (1997), Balbanis *et al.* (1998), McWilliams y Siegel (2000), Moore (2001), Orlitzky y Benjamin (2001), Simpson y Kohers (2002), Garz *et al.* (2002), Margolis y Walsh (2003), Orlitzky *et al.* (2003), Chand (2006), Siegel y Vitaliano (2007), Lyon (2007), Akpınar *et al.* (2008), Lev *et al.* (2008), Choi y Kwak (2010), Arcas y Briones (2009) o Martínez y Olmedo (2009).

La consecución de tales beneficios o ventajas requiere de la introducción progresiva de una dimensión más formal de la RSE en la gestión de la empresa y en su estructura organizativa. En este sentido, es ampliamente reconocido en la literatura dedicada a este ámbito que un aspecto clave en la implantación y el éxito de cualquier cambio en la gestión empresarial, bajo un enfoque de

mejora continua, es la motivación y el compromiso de la alta dirección (Guadamillas, 2010; Martín, 2010). Por ello, la falta de liderazgo corporativo se encuentra entre las causas más habituales de fracaso en la implantación de nuevas técnicas y prácticas de gestión (Pes, 2012; Sarabia y López, 1991; Barahona *et al.*, 2011).

Teniendo en cuenta que la RSE es ampliamente aceptada como un nuevo modelo de gestión (Carroll, 2008; González *et al.*, 2007), predomina la necesidad de una reestructuración a nivel organizacional (Godos *et al.*, 2011) y de un compromiso e implicación en la capacidad directiva de los responsables empresariales como factor clave del desarrollo para una adecuada implantación de la RSE en su empresa (Waldman *et al.*, 2006; Plaza *et al.*, 2012). Así, trabajos como los de González y González (2010) y Godos *et al.* (2011) abordan la importancia de la capacidad directiva en la adopción de prácticas socialmente responsables, bien en ámbitos concretos como la gestión ambiental o de forma más general. De este modo, para que la RSE alcance todos los niveles organizacionales y no sea un aspecto marginal, consiguiendo así la importante transversalidad de la misma, no basta con que la dirección acepte la implantación de la RSE, sino que ese compromiso ha de verse reflejado en acciones concretas que impliquen cambios a nivel organizacional (en la estrategia empresarial, en los objetivos y en la estructura organizacional). Para ello, es imprescindible comenzar por su inclusión en la cultura organizacional de la empresa (misión, visión y valores), de manera tal que las personas que forman parte de la compañía se identifiquen con los mismos y participen en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa para tal fin (Pons, 2010). Esto implica la consideración explícita de la estrategia de RSE como parte fundamental del modelo de empresa que se adopta (Guadamillas, 2010) y la concreción de la misma en objetivos específicos.

Otro aspecto clave de la relevancia que adquiere la RSE en la gestión de las empresas es su integración en la estructura organizativa de la misma y cómo se articula el trabajo en esta área funcional. Aunque no son muchos los estudios dedicados a profundizar sobre la realidad de la labor de la RSE en las empresas (Ayuso, 2009), sí que existen algunos estudios genéricos sobre el nivel de desarrollo de la RSE en las empresas españolas, como el de Forética (2008) y el del Club de Excelencia en Sostenibilidad (2007), los cuales han incluido en sus encuestas algunas preguntas relacionadas con la estructura organizativa de la RSE. Al margen de los intentos por caracterizar el perfil del responsable o responsables de la RSE en las empresas y sus funciones, es evidente que la opción escogida por cada empresa para integrar la RSE en su estructura organizativa condicionará la gestión, favoreciendo el desarrollo de ciertas prácticas y primas teniendo, obviamente, implicaciones para la estrategia empresarial de RSE (Morton *et al.*, 2008; Argandoña *et al.*, 2008).

Por otra parte, cabe destacar el papel clave que el contexto social, cultural, político y económico, en el que las compañías operan, desempeña en la determinación de las responsabilidades y, consecuentemente, en su respuesta a cuestiones relativas a la RSE (Cizmar y Vlahov, 2010). Es, por tanto determinante el sector de actividad de la empresa (Whitehouse, 2006).

Así pues, el subsector turístico de alojamiento hotelero, por el fuerte impacto socioeconómico y medioambiental que tiene en los entornos en los que se desarrolla su actividad, ha despertado en los últimos años un interés creciente en la comunidad científica. Una muestra de ello son los trabajos de Golja y Nižić (2010), Bohdanowicz (2007), Bohdanowicz y Zientara (2008, 2009), Holcomb *et al.* (2007), Dodds y Kuehnel (2010), Mattera y Moreno (2012). Principalmente, y en línea con los de otros sectores empresariales, se caracterizan por el enfoque parcial con el que abordan los estudios, centrándose en alguna de las dimensiones de la RSE (económica, social y medioambiental) o en el análisis de la información publicada en materia de RSE. Por el contrario, son escasos los estudios empíricos que profundizan en el análisis de las implicaciones que a nivel organizacional tiene la integración de la RSE en los procesos de dirección y gestión dentro de la industria hotelera que se ha descrito anteriormente. Algo que se pone de manifiesto en diferentes estudios sobre el estado de las investigaciones sobre la RSE aplicada al sector hotelero, las cuales resaltan el carácter embrionario del mismo (Jiménez y Gessa, 2011 y Fernández y Cuadrado, 2011).

Al objeto de contribuir al desarrollo de este campo de investigación, y por tanto, avanzar en el conocimiento de la RSE en el sector hotelero, en línea con el marco conceptual descrito anteriormente, para la consecución del propósito de este trabajo expuesto en el apartado introductorio optamos por una estrategia cualitativa de investigación, que goza cada vez mas de mayor reconocimiento en la comunidad científica por sus aportaciones al desarrollo del conocimiento de la RSE (Jiménez, 2012). Concretamente, mediante el estudio de una cadena hotelera líder, reconocida entre los grupos hoteleros españoles con mayor implicación en materia de RSE. Se trata de NH Hoteles, claro ejemplo de apuesta por una gestión responsable, transparente e innovadora en el sector, convirtiéndose la responsabilidad corporativa¹ (RC) en un factor clave de su gestión, cuya integración ha requerido la puesta en marcha de distintas actuaciones que han tenido importantes implicaciones, tanto a nivel estratégico como operativo.

1 NH Hoteles utiliza el término de RC.

3. METODOLOGÍA

Dada la demostrada idoneidad de la metodología de estudios de casos para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren, analizar procesos de cambio organizativo, estudiar constructos en los que las teorías existentes se antojan inadecuadas, explorar de forma profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre determinado fenómeno, etc. (Chetty, 1996; Yin, 1989; Arias, 2003), tal metodología ha sido la elegida para el desarrollo de la parte empírica de este trabajo de investigación. La selección de la unidad de análisis se ha llevado a cabo teniendo en cuenta el aporte que la misma debía hacer a la consecución del objetivo principal perseguido. Concretamente, se ha seleccionado a uno de los grupos hoteleros españoles con mayor reconocimiento reputacional en materia de responsabilidad social empresarial —NH Hoteles, S.A.—, el cual reunía características fundamentales como la publicación anual de memorias de responsabilidad social empresarial, acceso público a fuentes documentales e informativas sobre la RSE de la organización, existencia del departamento encargado de integrar la RSE en la gestión empresarial, reconocimiento externo de la reputación responsable de la empresa hotelera, así como una valiosa predisposición de los responsables empresariales a participar en este estudio.

En cuanto al proceso de recogida de datos, han sido numerosas las fuentes de evidencias empleadas algo que ayudó a alcanzar, tal y como indican Coller (2000) o Guitart (2005), la validez y fiabilidad del estudio. Para lograr tal fin, se revisaron numerosas fuentes documentales tanto proporcionadas por la empresa (informes, memorias, estudios y publicaciones internas) como de acceso público (páginas webs, redes sociales, videos corporativos, manuales, publicaciones especializadas, artículos de prensa, etc.). Revisada dicha documentación, se diseñó una encuesta con un total de trece cuestiones cerradas politómicas de diferentes naturaleza (hecho, opinión, acción, intención, expectativas, etc.), cuya respuesta fundamentó el contenido de la entrevista, presencial y semiestructurada, realizada a la máxima responsable de RSE de la empresa. Dicha entrevista tuvo lugar en la sede administrativa de NH Hoteles, con una duración de dos horas y media y que pudo ser grabada con el consentimiento expreso de la entrevistada. La realización de la entrevista personal nos permitió establecer un contacto directo con dicha responsable tanto vía mail como telefónica, lo cual permitió una actualización continua de la información recogida y, por tanto, una mayor calidad de la misma.

Tras revisar rigurosamente todas las fuentes documentales recopiladas, fundamentalmente, todas las memorias de RSE de la empresa, los diferentes planes directores y documentación interna proporcionados por la organización, se procedió a la transcripción de la grabación y a contrastar dicha información con toda

la obtenida por otros medios (publicaciones especializadas, prensa, webs especializadas en el sector o en RSE, etc.). El registro, clasificación y sistematización del proceso de recogida y análisis de datos ha sido llevado a cabo con el rigor preciso para garantizar la validez constructiva, interna y externa que cualquier estudio de caso necesita para garantizar la fiabilidad y validez del mismo.

4. EL CASO DE NH HOTELES

4.1. Perfil empresarial

NH Hoteles, tras más de tres décadas de historia, es actualmente una de las cadenas hoteleras de establecimientos urbanos más homogénea y diferenciada del mercado, con destacada presencia nacional e internacional. Su política de expansión y diversificación la ha convertido en el mayor grupo hotelero español (397 hoteles con 58687 habitaciones), posicionándose en el tercer puesto en Europa en el segmento urbano y en el quinto con mayor presencia en ese continente. Prueba de ello son los datos que recogemos en el cuadro 1.

Cuadro 1. Distribución de hoteles por localización y tipo de contrato

	Total		Alquiler		Propiedad		Gestión	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
Europa	361	52.057	224	32.472	60	10.134	77	9.451
España	175	20.977	94	10.647	15	2.218	66	8.112
Latinoamérica y Caribe	33	6.146	5	689	17	2.463	11	2.994
África	2	242	1	198	1	44	0	0
Estados Unidos	1	242	0	0	1	242	0	0
Total NH Hoteles	397	58.687	230	33.359	79	12.883	88	12.445

Fuente: NH Hoteles (2010)

Actualmente, NH Hoteles, continúa apostando por la innovación constante, y consciente de la importancia que está adquiriendo la RC como motor de desarrollo y herramienta para hacer frente a los retos sociales y medioambientales del mundo global. De esta manera, está inmersa en un proceso de adaptación, cuyas fases analizamos en los siguientes epígrafes.

4.2. La responsabilidad corporativa en NH hoteles: paso a paso

NH Hoteles surge de una idea innovadora de gestión hotelera que, a día de hoy, permanece como el principal rasgo diferenciador de la actividad desarrollada por la compañía. Así nos lo confirmó, en la entrevista que mantuvimos, la Sra. Martín: "Para mí, la gestión de la responsabilidad corporativa es una oportuni-

dad de mejorar e innovar [...]. Esta es una empresa muy innovadora y dinámica [...]. Realmente, la RC es un juego más de innovación”.

La compañía enfoca la responsabilidad y la sostenibilidad como una oportunidad de crecimiento, consolidación e innovación en línea con la creación de beneficio compartido en el tiempo. Inciden en el valor responsable que la actividad hotelera tiene en el desarrollo económico y social a nivel local, nacional e internacional de la sociedad. Así, sus responsables afirman que las 20000 personas que forman la familia de esta firma hotelera están involucradas en todas las acciones orientadas a la sostenibilidad y responsabilidad social. Son iniciativas que contemplan a todos los grupos de interés (GI) con los que se relaciona la compañía y en las que piensa seguir invirtiendo, ya que, a pesar de la situación económica que estamos viviendo, los directivos de NH Hoteles creen que este es el mejor momento para ser socialmente responsables.

Frente a los retos sociales y medioambientales que plantea la globalización, NH Hoteles tiene un claro compromiso de mejora continua en su responsabilidad y sostenibilidad como motor de desarrollo y herramienta para hacer frente a dichos retos y generar valor en términos económicos, sociales y medioambientales. Ello implica, según Nuria Iturriagoitia (Consejera de Responsabilidad Corporativa, 2009): “incorporar sostenibilidad, participación y transparencia en la gestión. Es clave respetar criterios éticos, requerimientos sociales como la igualdad y la justicia, así como los límites naturales del entorno en el que vivimos”.

Para NH Hoteles, la RC es “el compromiso que, como gran empresa, tienes con todos tus GI: empleados, proveedores, accionistas, clientes, sociedad y, por supuesto, medio ambiente” (Expresidente Gabriele Burgio, 2007) (ver cuadro 2).

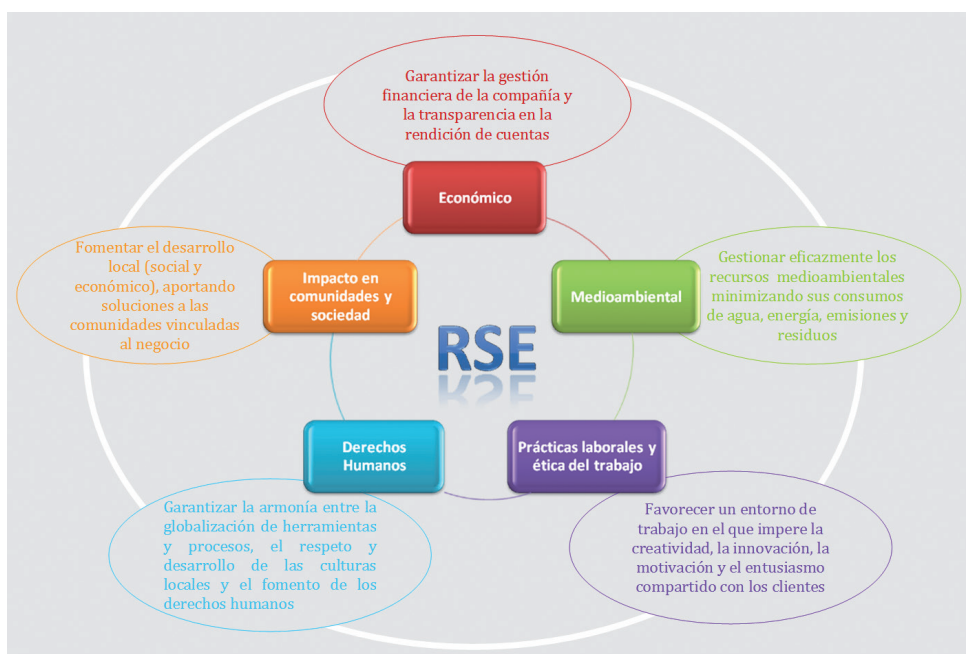
Cuadro 2. La RC en NH Hoteles

Grupos de interés	Compromiso
Accionistas	Crear valor para sus accionistas que constituyen un público fundamental ante quienes deben rendir cuentas de modo veraz y transparente
Empleados	Incrementar su motivación y satisfacción, ya que de ellos se deriva la mejora en la calidad de su servicio y la mejor gestión de las relaciones con todos los demás públicos
Clientes	Buscar la satisfacción de las necesidades de los clientes e implementar la máxima calidad en todos sus procesos
Proveedores	Promover la responsabilidad en la cadena de valor
Sociedad	Crear riqueza a través de la actividad que les es propia en el entorno en el que operan y compartiendo con la sociedad parte de los beneficios obtenidos
Medioambiente	Minimizar los impactos medioambientales que genera su actividad, convirtiéndola en una actividad sostenible, duradera en el tiempo, integrada en la sociedad y económicamente rentable

Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

Para lograr que ese compromiso sea una realidad, NH Hoteles inicia en 2006 un proceso de consulta e implicación interna para definir sus enfoques de dirección y gestión de las principales áreas de responsabilidad. Sienta, así, las bases de su estrategia de sostenibilidad para los próximos años, las cuales definirán los objetivos y las líneas de actuación en sus respectivos ámbitos (ver figura 1).

Figura 1: Enfoque de la RC en NH Hoteles



Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

La visión descrita de la RC constituye el marco de referencia de las actuaciones que, posteriormente, emprende la compañía para gestionar activamente la RC. Se formaliza, de esta manera, su compromiso y se integra plenamente en su estrategia empresarial y en su estructura organizativa.

En 2006, NH Hoteles incorporó a su organigrama un área de responsabilidad corporativa directamente dependiente de la presidencia y del consejo de administración. Esta nueva unidad corporativa se responsabiliza del diseño e implementación de un plan estratégico de responsabilidad (PER) que integra todas las políticas, programas, acciones e iniciativas de valor responsable que la compañía ya lleva a cabo, impulsa otras nuevas y fija objetivos e indicadores

que permitan mejorar una gestión integrada en el negocio y la rendición de cuentas al respecto. Sus principios y objetivos se recogen en el cuadro 3.

Cuadro 3. Plan estratégico de RC (2006). Principios y objetivos

Principios
Diálogo; Integración estratégica; Actuación; Normalización; Mejora continua
Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> •Generar valor para la cadena y todos los GI a través de una gestión integral y estratégica de la RSE en línea con los objetivos de negocio. •Establecer un sistema de gestión de la RSE que facilite el diálogo y la implicación de todos los GI. •Comprometer a NH en una rendición de cuentas pública y normalizada en el ámbito de la RSE. •Desarrollar una cultura de RSE propia, pionera y avanzada en el ámbito de la actividad hotelera, liderando el sector. •Impulsar la marca y reputación de NH, tanto interna como externamente.

Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

Las primeras actuaciones a emprender por NH Hoteles para cumplir los objetivos establecidos en el PER se enmarcaron dentro del plan director de responsabilidad corporativa aprobado por el comité de dirección para el periodo 2007-2009. Para ello, se trabajó conjuntamente con una entidad externa en la evaluación de las políticas y acciones de responsabilidad corporativa ya existentes. Este trabajo permitió realizar un diagnóstico y una priorización de acciones por variables estratégicas (visión, sistema de gestión, comunicación y cultura) y por GI (clientes, empleados, proveedores, accionistas, medio ambiente y sociedad). En aquel momento, según la Sra. Martín: “el plan director exponía iniciativas responsables para cada grupo de interés, aunque muchas suponían poner en valor lo que ya estábamos haciendo [...]. Todas esas iniciativas y todo lo que estábamos haciendo había que estructurarlo y formalizarlo”.

En términos generales, en el cuadro 4 se recogen algunas de las líneas de actuación propuestas en dicho plan, que marcan la gestión de la RC con la ejecución coordinada de diferentes proyectos, tanto de gestión interna como de relaciones con los diferentes GI.

Cuadro 4. Plan Director de RC 2007-2009: Propósitos y proyectos.

Año	Propósitos	Acciones
2007	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los principales riesgos e impactos medioambientales de la actividad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Política medioambiental
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer objetivos y acciones sociales por áreas corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan Acción Social
2008	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y gestionar riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de un mapa de riesgos
	<ul style="list-style-type: none"> Generar una cultura de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Project One: procedimientos y sistemas comunes para toda la compañía
	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar comportamiento ético 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Código de Conducta NH ✓ Auditoría Interna ✓ Código ético de proveedores ✓ Gobierno Corporativo
	<ul style="list-style-type: none"> Escuchar y comunicarse con los diferentes públicos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Memoria de RSE ✓ Web de RC y Dirección e.mail ✓ Encuestas de satisfacción de algunos GI ✓ Designación de un responsable de RC en cada unidad de negocio
	<ul style="list-style-type: none"> Difundir la estrategia de RSE de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación en diferentes proyectos y/o eventos (Foro de Sostenibilidad de la UE, Comité de Ética de OMT, etc.)
	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar el compromiso medioambiental 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan Estratégico Medioambiental 2008-2012
2009	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar la situación financiera de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ampliación de capital y reducción de gastos operativos ✓ "Todos somos ventas"
	<ul style="list-style-type: none"> Apostar por la innovación sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ecomeeting ✓ Rediseño y lanzamiento de una nueva web
	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer la comunicación y transparencia de las acciones de RSE 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de comunicación NH sostenible ✓ Memoria de Sostenibilidad ✓ Consolidar la participación en foros y eventos ✓ Club proveedores sostenibles
	<ul style="list-style-type: none"> Constituir un referente en RSE 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Premio medio ambiente 2009 ✓ MercoPersonas, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

La relación con los GI constituyó una de las tareas principales, entre cuyos objetivos estaba establecer un sistema de gestión de la RC que facilitará el diálogo y la implicación de todos los GI de la compañía. Para ello, y como nos indicó la Sra. Martín, "en primer lugar tuvimos que identificar cuáles eran los principales GI, evaluar el nivel de relación con ellos y priorizar las acciones sobre los mismos". Dicha tarea fue desarrollada en conjunto con una institución externa que se centró en realizar un análisis diagnóstico de la situación de partida. De este modo, atendiendo a los criterios de poder, urgencia y legitimidad (Mitchell *et al.*, 1997), la compañía identificó los principales GI (ver figura 2).

Figura 2: Grupos de interés de NH Hoteles

Fuente: NH Hoteles

Para determinar el nivel de compromiso y relación (mejorable, bueno o excelente) con cada uno de los públicos identificados y establecer la prioridad de las acciones a emprender (de primer, segundo o tercer nivel) con cada uno de ellos, la compañía elabora el denominado *Mapa de prioridades de las iniciativas por grupo de interés*, a partir del cual determina el marco de relaciones y políticas, programas e iniciativas de valor responsable a mantener con cada público.

Dicho procedimiento ha permitido a la compañía establecer líneas prioritarias de actuación para mantener una comunicación activa y un diálogo abierto con los GI. Este concepto es clave para escuchar sus necesidades y expectativas, así como para contarles lo que hacen y promover sus valores, haciéndoles partícipes e implicándoles en la cultura de responsabilidad de NH Hoteles. Su esfuerzo se ha materializado en numerosos proyectos en los que se han implicado las diferentes áreas corporativas (ver cuadro 4).

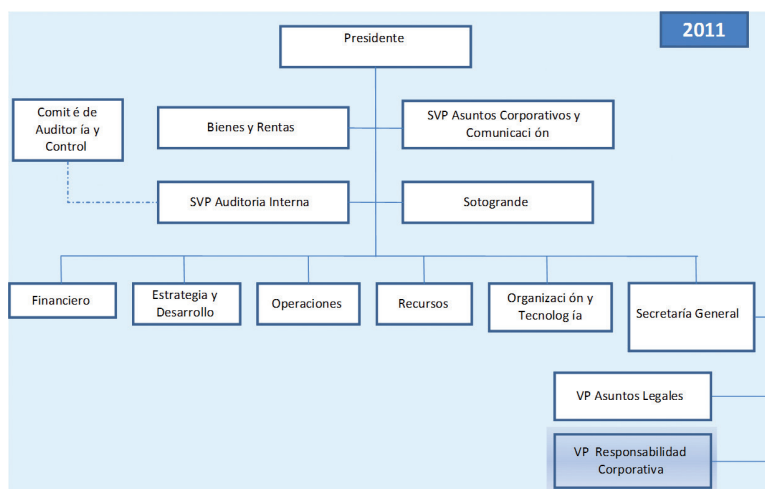
El seguimiento del desarrollo del citado plan director de RC, bajo la supervisión del comité de dirección, corresponde al comité de RC de la compañía, integrado por representantes de las diferentes áreas corporativas implicadas: relaciones con inversores, recursos humanos, marketing, comunicación, innovación y calidad, proyectos, ingeniería y obras, compras y auditoría interna.

Cabe destacar en todo este proceso el apoyo de la alta dirección y/o presidencia, elemento decisivo para el avance de la sostenibilidad de NH Hoteles. Así nos lo indicó la directora de RC en varias ocasiones: "En aquellos momentos iniciales, el apoyo de la presidencia fue fundamental ya que sin su autoridad las ideas de RC no podían desarrollarse [...]. A la visión estratégica de la RC se

suma la importancia de que la alta dirección y/o la presidencia de una organización estén interesadas por este tema y lo conozcan porque solo así, con su apoyo, puede conseguirse la transversalidad y los verdaderos avances en RC”.

No obstante, es evidente la necesaria colaboración e implicación de toda la compañía, de manera que todas las áreas y sus miembros deben cooperar y sentir la RC como elemento de la empresa; han de conocer qué se espera de ellos y transmitirles cuál es la visión común de la compañía. En este sentido, NH Hoteles ha desarrollado una cultura de responsabilidad corporativa propia, pionera y avanzada en el ámbito de su actividad mediante la puesta en marcha del plan de formación y sensibilización sobre RC, el cual incide en la mejora de la imagen de marca y reputación interna de la cadena hotelera bajo la consideración de “la RC unida al negocio y a su innovación y como eje vertebrador de las iniciativas de la empresa”. Solo así “el área de responsabilidad corporativa ha conseguido credibilidad interna. Al menos, ya la identifican en el organigrama de la compañía. No existen protagonistas, es un trabajo de todos” (Directora de RC). Actualmente, el área de RC reporta directamente a la secretaría general que, junto a varias áreas, depende de la presidencia de la compañía (ver figura 3).

Figura 3. Organigrama NH Hoteles (Septiembre 2011)



Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa

Bajo esa premisa, la colaboración e implicación de los establecimientos hoteleros es imprescindible para que la RC se integre en la operativa y forma de hacer de la compañía. Para asegurar una correcta implementación y coordina-

ción en las diferentes unidades de negocio², se cuenta con un responsable de responsabilidad corporativa en cada una de ellas que lidera la gestión, canaliza toda la información, dudas, ideas e iniciativas que surgen en cada región. Estas funciones recaen sobre un miembro del comité de dirección de la unidad de negocio, concretamente, el director de recursos humanos (RRHH) de cada una de ellas, quien tiene la misión de trasladar y promover a sus establecimientos hoteleros todos los proyectos de RC.

Todo ello refleja la vinculación que desde el principio, y no solo a nivel de unidad de negocio, sino también a nivel de compañía, ha tenido la RC con el área de RRHH. De ahí que su actual directora, quien anteriormente formaba parte de la misma, nos resaltara su influencia, afirmando que “no son cosas que se hacían o se hacen por cuestión de moda, sino que es una línea en la que más vale estar orientados, porque el activo máspreciado son los empleados y su situación y motivación es clave para el negocio. Además, en un país como España en el que el salario está sujeto a convenio, este ha dejado de ser, hace mucho tiempo, el elemento clave de motivación de los mismos”.

Al margen del nivel de responsabilidad que cada unidad de negocio tiene para implantar la RC en los hoteles —en función de factores como la localización, número de hoteles, tamaño, modelo de negocio, clientes, etc.—, la compañía, desde su área de RC y bajo las líneas de la dirección, se esfuerza por unificar los sistemas, procesos y políticas marco para la gestión sostenible y responsable de todas las unidades de negocio. Constituye, pues, para la cadena un gran reto la estandarización de procesos, que ya ha iniciado en cinco unidades de negocio (España, Benelux, Alemania, Italia y Resort Europa) y proyecta a medio plazo su aplicación al 88% de los hoteles del grupo.

No obstante, pese a este esfuerzo por centralizar y unificar las acciones por unidad de negocio y bajo el lema de “Proyectos de carácter global, pero de aplicación local” cada establecimiento hotelero cuenta con cierta autonomía para actuar en el ámbito de la RC, generando sus propias ideas o acciones con el fin de cubrir las necesidades sociales a escala local que en un principio, según la Directora de RC, “no se habían puesto en valor y no se habían sabido enmarcar, y que al final no se han sabido medir”. De ahí que en 2011 se trabajara “en la identificación de los grandes proyectos a nivel de unidad de negocio para poder replicarlos a nivel global”.

Para evaluar el avance del proceso descrito de implantación y desarrollo de la RC, la compañía se ha embarcado voluntariamente en diferentes proyectos que le permiten identificar las oportunidades de mejora en los procedimientos

2 Área de negocio que incluye los establecimientos hoteleros agrupados por su localización. Actualmente tiene siete: Benelux, UK y África, Europa Central, España, Italia, Resorts Europa y Las Américas.

y la detección y renovación de compromisos. Destacamos por su relevancia y nivel de cumplimiento los siguientes:

- La adhesión en 2006 al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact), que garantiza su gestión responsable con la incorporación de sus principios a su estrategia y sus operaciones.
- La elaboración y publicación, según las directrices de Global Reporting Initiative (GRI), del Informe anual y la Memoria de sostenibilidad, que desde 2006 ha ido completando y mejorando sus reportes, alcanzando con la edición publicada en 2010 el mayor nivel de calificación (A+)³.
- El reporte de información a Siri Company (Sustainable Investment Research International) y a Eiris (Ethical Investment Research Services), instituciones ambas dedicadas a la evaluación de inversiones socialmente responsables.
- La participación en la Internacional Tourism Partnership como única empresa española del sector hotelero, por invitación expresa de la asociación, que aúna a los actores líderes del sector turístico, así como a otras instituciones implicadas, para compartir e implantar prácticas que garanticen su comportamiento sostenible en la gestión turística.
- La adhesión al Charter de Diversidad promovido por el Ministerio de Igualdad y la Fundación para la Diversidad (España), a través del cual se compromete a cumplir con las directivas de la Unión Europea y la legislación local en temas de no discriminación, igualdad de oportunidades y diversidad.
- La implantación voluntaria de sistemas de gestión medioambiental certificados según normas ISO 14001, EMAS, Green Building, ISO 50001⁴, etc.

A todo ello hay que sumarle el reconocimiento externo de su gestión responsable y sostenible, lo cual la han hecho merecedora de numerosas distinciones, convirtiéndola en un referente de sostenibilidad para el sector hotelero. Entre los últimos logros obtenidos, se encuentra un nuevo reconocimiento a su política medioambiental, el TRI Award, otorgado por CETRI (Círculo Europeo para la Tercera Revolución Industrial) y el premio en la categoría "Empresa" en la V edición del Premio latinoamericano a la responsabilidad empresarial.

3 Es el grado más alto que GRI otorga a las memorias de sostenibilidad que, además han utilizado verificación externa.

4 Es la primera cadena hotelera a nivel mundial que ha conseguido la certificación ISO 50001, la norma más importante en sistemas de gestión de la energía.

El proceso descrito de implantación y desarrollo de la RSE en la cadena hotelera no ha estado exento de dificultades, vinculadas en un mayor porcentaje al cumplimiento de los requerimientos burocráticos y a la baja implicación que inicialmente tiene su propio personal debido, entre otros motivos, a la falta de conocimiento y formación en este ámbito.

Pese a la contracción de la demanda turística y a los diferentes planes de contingencias que la cadena hotelera ha tenido que diseñar para adaptar su gestión a la actual crisis económica, esta señala la importancia otorgada a las actuaciones relacionadas con la RSE y que, aunque algunas de estas se hayan visto retrasadas en el tiempo e incluso recortadas, la continuidad de las mismas es un hecho constatado en todos los casos. Concretamente, el grupo hotelero analizado reconoce que dicha coyuntura les ha llevado a prestar especial atención al aspecto económico de la RSE, apelando al carácter responsable de los diferentes grupos de interés para fomentar la actividad comercial de la compañía.

4.3. Nuevos compromisos y retos

El camino recorrido por NH Hoteles (ver figura 4) le ha proporcionado una estructura sólida para continuar con otros proyectos, con nuevos compromisos y retos.

Figura 4. Trayectoria de la RC en NH Hoteles



Fuente: Elaboración propia

Entre ellos, y bajo el marco de un nuevo plan director de responsabilidad corporativa 2011-2013, cuya misión es la de aportar globalidad y transversalidad a todas las acciones que desarrolle NH Hoteles, destacamos el diseño de un plan de acción social global con el que conseguir una mayor implicación de los empleados y mejoras en la comunicación. Este marcará las líneas de actuación social en todas las unidades de negocio adaptadas a las necesidades locales y a nivel global, pues como nos indicó la Sra. Martín “desarrollamos muchas iniciativas, muy dispersas y sin un marco común adecuado [...], por ello, nos

encontramos diseñando unas líneas de actuación comunes sobre las que basarnos todos". Además, permitirá la comunicación integrada de los proyectos sociales desarrollados en todas las unidades de negocio bajo el lema "*Up! For the People*" que refleja una promesa innovadora de acción social y recoge tres líneas de actuación social: *Up! For Opportunities*, *Up! For Hospitality* y *Up! For Volunteering*, pretendiendo de este modo transmitir positivismo, emoción y acción social.

5. CONSIDERACIONES FINALES

El trabajo realizado nos ha permitido indagar en aspectos reveladores sobre el grado de importancia otorgada a la responsabilidad social, la consideración de la misma y los cambios e implicaciones que la empresa hotelera ha tenido que afrontar y, sigue afrontando, desde la asunción formal del concepto de RSE.

En este trabajo se justifica la obligatoriedad de realizar cambios organizacionales internos para integrar los principios y criterios de la RSE en la gestión empresarial, bajo un nuevo enfoque de gestión, el cual sigue presente en las futuras líneas de actuación del grupo hotelero en el ámbito de la RSE. A continuación, resaltamos los principales rasgos que a nuestro juicio merecen ser enumerados. Se trata de:

- La apuesta continua por la innovación sostenible como palanca de reputación y diferenciación en el mercado para, de este modo, conseguir ser referentes y servir de inspiración a otros.
- La RSE alcanza a todos los niveles organizacionales y no es un aspecto marginal, consiguiendo así la importante transversalidad de la misma, donde el apoyo de la alta dirección con una visión estratégica y de proyección de la RC se convierte en unos de los principales agentes facilitadores del proceso.
- La necesidad que tiene la empresa de realizar una reestructuración interna para transformarse en empresa responsable. A ello hay que añadir la influencia, cada vez más relevante, en el ámbito empresarial de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, que ofrecen oportunidades de comunicación y diálogo más fluido y sólido con los GI.
- Constituye un factor revelador del papel de los GI en este nuevo enfoque de gestión, responsable, dinámico y plural la existencia de un propio modelo de gestión para la identificación, determinación del nivel de compromiso y relación, establecimiento de prioridades y acciones a

emprender para responder a las inquietudes y expectativas que los GI manifiestan.

- El desarrollo de capacidades organizativas es un hecho indiscutible de la relevancia que adquiere en el proceso de adaptación, que no implica necesariamente cambios organizacionales de estructura y gestión agresivos, dotando a la empresa de la suficiente flexibilidad para adaptarse a los cambios.
- La adopción de una perspectiva *largoplazista* y continuista, abandonando el enfoque *cortoplazista* y economicista del “paradigma liberal” consolidado en etapas anteriores.

Expuestas las principales conclusiones obtenidas con este trabajo de investigación, quisiéramos hacer alusión a las limitaciones existentes en cualquier investigación y, que en este caso son aquellas que la comunidad científica atribuye a la metodología utilizada para la realización de la misma. Entre estas, destacamos la imposibilidad de generalizar los resultados y la falta de participación de otras partes interesadas en el proceso, que permitirían verificar la ausencia de sesgo en este sentido.

Asimismo, quisiéramos resaltar que estas conclusiones nos servirán de base para futuras investigaciones, las cuales nos permitan profundizar en el análisis individual y global de la RSE en diferentes organizaciones empresariales del sector analizado, así como extraer conclusiones para una muestra más representativa. También trabajos de corte cuantitativo podrían servir para contrastar a partir de una muestra representativa de empresas las proposiciones inducidas del estudio realizado y generalizar los resultados, aportando información relevante para ayudar a los empresarios-directivos a concentrar sus esfuerzos en aquellos recursos que faciliten el desarrollo de iniciativas vinculadas al comportamiento responsable de sus empresas. Asimismo, sin olvidar la actividad docente que desarrollamos los autores de este trabajo, nos permitirá acercar, de primera mano, las aulas universitarias al fenómeno analizado, facilitando el estudio y la comprensión del mismo.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKPINAR, A.; JIANG, Y.; GOMEZ-MEJIA, L. R.; BERRONE, P. y WALLS, J. L. (2008): *Strategic use of CSR as a signal for good management*. IE Business School Working Paper.
- ARCAS, N. y BRIONES, A (2009): "Responsabilidad Social Empresarial de las organizaciones de Economía Social. Valoración de la misma en las empresas de la Región de Murcia", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Vol. 65, pp. 143-61.
- ARGANDOÑA, A., FONTRDONA, J. PIN, J. y GARCIA, P. (2008): *El perfil emergente del directivo RSE*. IESE, CBS
- ARIAS, M. (2003): "Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa", *Papers Proceedings 2003*, XVII congreso nacional XIII congreso hispano-francés AEDEM, Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux, pp. 19-28.
- AYUSO, S. (2009): *Estructura organizativa de la RSC en las empresas españolas*, Escola Superior de Comerç International-Universitat Pompeu Fabra, Càtedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa, Documento de trabajo nº 3, Julio 2009.
- BALBANIS, G.; PHILLIPS, H.C. y LYALL, J. (1998): "Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the top British companies: are they linked?", *European Business Review*, Vol. 98, No 1, pp. 25-44.
- BARAHONA, H.; CABRERA, D.R. y TORRES, U.E. (2011): "Los líderes del siglo XXI", *Entramado*, Vol.7, No.2, pp. 86-97.
- BOHDANOWICZ, P. (2007): "A case study of Hilton Environmental Reporting as a tool of corporate social responsibility", *Tourism Review International*, Vol. 11, Nº 2, pp. 115-131.
- BOHDANOWICZ, P. y ZIENTARA, P. (2008): "Corporate social responsibility in hospitality: Issues and implications. A Case Study of Scandic", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 8, Nº 4, pp. 271-293.
- BOHDANOWICZ, P. y ZIENTARA, P. (2009): "Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees", *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 9, Nº 2, pp.147-158.
- CARROLL, A .B. (2008): "A history of corporate social responsibility: Concepts and Practices", en *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, CRANE, A., MCWILLIAMS, A., MATTEN, D., MOON, J. y SIEGEL, S. (ed.). Oxford University Press: Oxford, pp. 19-46.
- CHAND, M. (2006): "The relationship between corporate social performance and corporate financial performance: Industry type as a boundary condition",

- The Business Review*, Cambridge, Vol. 5, No. 1, pp. 240-246.
- CHETTY S. (1996): "The case study method for research in small- and médium – sized firms", *International Small Business Journal*, Vol. 15, Nº 1, pp. 73-85.
- CHOI, J.S. y KWAK Y.M. (2010): "An empirical analysis on the relation between corporate environmental performance and discretionary environmental disclosure using stand-alone environmental reports or supplementary web disclosures", *DAEHAN Journal of Business*, Vol. 23, No 1, pp. 545-573.
- CIZMAR, S. y VLAHOV, A. (2010): "Crisis management in hospitality industry: Case of Croatia. An Enterprise Odyssey", *International Conference Proceedings*, pp. 1576-1592.
- CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD (2007). Estudio multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España.
- COLLER, X. (2000): "Estudio de casos, Centro de Investigaciones Sociológicas", *Colección Cuadernos Metodológicos*, Nº 30.
- COMISIÓN EUROPEA (2002): *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*, Bruselas, Com 2002.
- DODDS, R. y KUEHNEL, J. (2010). "CSR among Canadian mass tour operators: good awareness but little action", *International Journal Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 221-224.
- FERNÁNDEZ, R. (2009): *Responsabilidad Social Corporativa: Una nueva cultura empresarial*. Editorial Club Universitario.
- FERNÁNDEZ, M.T. y CUADRADO, R. (2011): "La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: Revisión de la literatura científica", *Cuadernos de Turismo*, No. 28, pp. 47-57.
- FORÉTICA (2008). *Informe Fonética 2006*. Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España.
- GARZ, H.; VOLK, C. y GILLES, M. (2002): *More gain than pain*, SRI: Sustainability pays off, WetsLB Panmure, Londres.
- GODOS, J.L.; FERNÁNDEZ, R. y MARTÍNEZ, A. (2011): "How Important are CEOs to CSR Practices? An analysis of the Mediating Effect of the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, pp. 531-548.
- GOLJA, T. y NIŽIĆ, M. K. (2010): "Corporate social responsibility in tourism – The most popular tourism destinations in Croatia: Comparative analysis", *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 15, Nº 2, pp. 107-121.
- GONZÁLEZ, O.J.; FONTANEDA, I.; MARISCAL, M.A. y MIRALLES, C. (2007): *El libro blanco de la RSE en España: la gestión de empresas desde la Responsabilidad*

- Social*, International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management – CIO.
- GONZÁLEZ, J. y GONZÁLEZ, O. (2010): “A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies”, *Business Strategy and the Environment*, No.19, pp. 164-181.
- GRIFFIN, J.J. y MAHON J.F. (1997): “The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research”, *Business and Society*, Vol. 36, No 1, pp. 5–31.
- GUADAMILLAS, F. (2010): “En la estructura organizativa de la empresa ¿dónde debería ubicarse la RSE?”, *Revista de Responsabilidad Social Empresarial*, Nº 6.
- GUITART, L. (2005): *La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación: De la subcontratación táctica a la estratégica*. Tesis Doctoral, Universidad de Barcelona.
- HOLCOMB, J. L.; UPCHURCH, R. S. y OKUMUS, F. (2007): “Corporate social responsibility: What are the top hotel companies reporting?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, Nº 6, pp. 461-475.
- JIMENEZ, M.A. (2008): “Tendencia de la responsabilidad social empresarial a la excelencia corporativa”, *Pecvnia*, Vol. 6, pp. 107-129.
- JIMÉNEZ, M.A. (2012): “La Responsabilidad Social Empresarial en el sector hotelero. Estudio de casos múltiples”, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- JIMÉNEZ, M.A. y GESSA, A. (2011): “La Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Hotelero. Revisión y Análisis de la Producción Científica (2000-2010)”, Paper presentado en las XXI Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica, Córdoba (España).
- LEV, B. I.; PETROVITS, C. y RADHAKRISHNAN, S. (2008): *Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth*, Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=920502>.
- LYON, D. (2007): *Financial performance: the motivation behind corporate social responsibility reporting*. Honours thesis, University of Otago (Accountancy and Business Law).
- MARGOLIS, J. y WALSH J. (2003): “Misery loves company: rethinking social initiatives by business”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, pp. 268–305.
- MARTÍN, J.A. (2010): “En la estructura organizativa de la empresa ¿dónde debería ubicarse la RSE?”, *Revista de Responsabilidad Social Empresarial*, Nº 6.
- MARTÍNEZ, I.M. y OLMEDO, I. (2009): “La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, No 2, pp. 127-142.

- MATTERA, M. y MORENO, A. (2012): Strategic Implications of Corporate Social Responsibility in Hotel Industry: A Comparative Research between NH Hotels and Meliá Hotels International. *Higher Learning Research Communications*, Vol.2, Nº.4, pp.37-53
- MCWILLIAMS A. y SIEGEL D. (2000): "Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No.5, pp. 603–609.
- MITCHELL, R.K, AGLE, B.R. y WOOD, D.J. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, Vol. 2 No. 4, pp. 853-886.
- MOORE, G. (2001): "Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the UK Supermarket Industry", *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, No 3-4, pp. 167-180.
- MORTON, S.; BERNDTSON, O. y GRAYSON, D. (2008): *Who should head up your corporate responsibility approach? The who and why of finding your Head of Corporate Responsibility*. The Doughty Centre for Corporate Responsibility.
- ORLITZKY, M., y BENJAMIN, J. D. (2001): "Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review", *Business & Society*, Vol. 40, pp. 369-396.
- ORLITZKY, M.; SCMIDT, F.L. y RYNES, S.L. (2003): "Corporate Social and Financial Performance", *Organization Studies*, Vol. 24, No 3, pp. 403-433.
- PES, A. (2012): "Liderazgo en tiempos de crisis", *Cuadernos de Información Económica*, No. 230, pp. 117-122.
- PLAN DE TURISMO ESPAÑOL HORIZONTE 2020. Secretaría General de Turismo, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Documento disponible en <http://www.turisme2015bcn.cat/files/7931-56-arxiuCAT/PLAN%20TURISMO%20ESPA%C3%91OL%202020.%20DOCUMENTO%20EJECUTIVO.pdf>
- PLAZA, J.A.; DE BURGOS, J.; PÉREZ, M. y ORTEGA, J.M. (2012): "La percepción directiva de la satisfacción de los grupos de interés", *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*, No. 11,
- PONS, S. (2010): "En la estructura organizativa de la empresa, ¿dónde debería ubicarse la RSE?", *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*, No. 6.
- SARABIA, J.M. y LÓPEZ, C. (1991): "Liderazgo corporativo. Una reflexión ante los nuevos entornos", *Anales de estudios económicos y empresariales*, No. 6, pp. 83-96.
- SIEGEL, D. y VITALIANO, D. (2007): "An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility", *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 16, No 3, pp. 773-792.

SIMPSON, WG. y KOHERS T. (2002): "The link between corporate social and financial performance: evidence from the banking industry", *Journal of Business Ethics*, Vol. 35, pp. 97-109.

WADDOCK, S.A. y GRAVES, S.B. (1997): "The corporate social performance-financial performance link", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No 4, pp. 303-319.

WALDMAN, D. A.; DE LUQUE, M. S.; WASHBURN, N. y HOUSE. R. J. (2006): "Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 Countries", *Journal of International Business Studies*, Vo. 37, No. 6, pp. 823-837.

WHITEHOUSE, L. (2006): "Corporate social responsibility: Views from the frontline", *Journal of Business Ethics*, 63, 3, pp. 279-296.

YIN, R.K. (1989): "Case Study Research: Design and Methods". Londres: Sage.