

Marta Martos Molina

Candidata a Doctora en Ciencias Sociales y Jurídicas
Máster en Gestión Sostenible de Empresas,
Productos y Destinos Turísticos
Máster en Turismo, Arqueología y Naturaleza
Experta en Gestión del Patrimonio Territorial
Universidad de Jaén
mmartos@ujaen.es

Resumen

La responsabilidad social corporativa se hace presente en las acciones que realizan las empresas en beneficio de la sociedad de manera voluntaria, esto es, más allá de las obligaciones que les impone la legislación. Este artículo recopila algunas de las principales definiciones de “responsabilidad social” y se refiere a los diferentes modelos de intervención pública en la implantación de la misma en la gestión empresarial. También orienta sobre la forma de administrar esa responsabilidad e informa sobre los beneficios que se pueden derivar de ello para las empresas.

Además, el artículo recoge la metodología y los resultados del análisis de experiencias desarrollado, centrado en la gestión de la responsabilidad social por parte de varias cadenas hoteleras relevantes en el sector turístico español, y las conclusiones obtenidas tras su realización.

Abstract

The corporate social responsibility is present in the voluntary actions of the companies to the benefit of the society, that is to say, beyond the obligations that the legislation imposes to them. This article compiles some of the main definitions of “social responsibility” and it talks about different models of public intervention in the implantation of the social responsibility in the company management. Also it orients about the management of that responsibility and it informs about the social responsibility benefits for the companies. In addition, the article indicates the methodology and the results of the developed experiences analysis, about the management of the social responsibility of several excellent hotel chains in the Spanish tourist sector, and the obtained conclusions.

Palabras clave: responsabilidad social, hoteles, memoria de sostenibilidad, turismo sostenible, impacto ambiental.



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA GESTIÓN HOTELERA*

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN HOTEL MANAGEMENT

* Fecha de recepción: 27 de julio de 2011
Fecha de modificación: 27 de julio de 2011
Fecha de aceptación: 29 de agosto de 2011

Key words: social responsibility, hotels, sustainability memory, sustainable tourism, environmental impact.

Introducción

“Somos la memoria que tenemos y la responsabilidad que asumimos. Sin memoria no existimos y sin responsabilidad quizá no merezcamos existir”

José Saramago
Cuadernos de Lanzarote

Después de considerar durante siglos a las empresas como agentes cuya principal función es obtener beneficios económicos, los nuevos planteamientos en torno al desarrollo sostenible, que parten del Informe Brundtland (1987), nos llevan a reclamarles que asuman una cierta responsabilidad social; que valoren y minimicen los efectos negativos que pudieran derivarse del desarrollo de su actividad profesional; y que desarrollen conductas responsables que permitan la satisfacción de las necesidades del presente, sin comprometer la satisfacción de las necesidades de las próximas generaciones. Este artículo consta de un breve marco teórico que aproxima al concepto “responsabilidad social corporativa”, permite conocer las diferentes maneras de entenderlo de los poderes públicos, y arroja luz sobre cómo gestionarla y sobre los beneficios que conlleva su implantación para las empresas turísticas. A continuación, se presentan la metodología y los resultados del estudio empírico desarrollado en relación a la responsabilidad social corporativa en la gestión hotelera.

1. Aproximación a la responsabilidad social en la gestión empresarial

1.1 ¿Qué es la responsabilidad social en una empresa?

El concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) o de una empresa (RSE) apareció en los Estados Unidos en los años 50 del siglo XX, por lo que puede afirmarse que es relativa-

mente joven. Como señala Satorras (2008), en las fechas mencionadas surgieron voces que denunciaban que la actividad de algunas empresas contribuía a la perduración de prácticas políticas y economías reprobables. Entonces, se empieza a gestar una conciencia social que obliga a las empresas a adquirir ciertos compromisos con respecto a su entorno. En los años 70, una parte considerable de la sociedad estadounidense se mostró contraria a la discriminación sufrida por los trabajadores extranjeros en las multinacionales de ese país, lo que se tradujo en una pérdida de beneficios para dichas empresas. Acontecimientos como éste, llevaron a las empresas a valorar la importancia de procurarse por crear una buena imagen a través de acciones que las llevaran a ser vistas como socialmente responsables.

Satorras (2008: 30) define la RSC como “el modo específico en que la empresa decide ejercer su función estrictamente social”. El Libro Verde de la Comisión Europea (2001: 20) la concibe como “la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con todos sus interlocutores”. Sin embargo, una de las definiciones más citadas y aplaudidas es la aportada por el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa¹, según la cual la RSC es “la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en

¹ www.observatoriorsc.org

su conjunto”. Se deduce de esto que la RSC va más allá del cumplimiento de las obligaciones establecidas a través de la ley, y comprende el conjunto de acciones que desarrollan las empresas voluntariamente en beneficio de la sociedad.

1.2 La intervención de los poderes públicos en la responsabilidad social de la empresa

Como se indicó anteriormente, se considera que la empresa asume una cierta responsabilidad social cuando realiza acciones en materia social o medioambiental de carácter voluntario. Esa actitud no se ha entendido de la misma manera en todos los países. De hecho, los Estados difieren en las políticas públicas de fomento de la responsabilidad social corporativa y como prueba existen diversos modelos de intervención del sector público sobre la inserción de este tema en las empresas (Lozano et ál, 2005):

– Modelo de Paternariado (*Paternalism*): se da principalmente en países que cuentan con una vasta tradición de Estado de Bienestar, en los que el poder público mantiene una actitud, quizás, paternalista. Se trata de lugares en los que prima la negociación social y en los que el Estado y las empresas mantienen una relación cooperacionista. Algunos ejemplos son Dinamarca, Finlandia, los Países Bajos y Suecia.

– Modelo de empresa en la comunidad (*Business in the community*): se caracteriza por la existencia de empresas involucradas en la comunidad, la cohesión social y el voluntariado. Los poderes públicos se conciben como entes mediadores. Las políticas públicas de responsabilidad social buscan apoyar al sector privado en las acciones orientadas a solucionar problemas tales como el desempleo, la marginación o la exclusión social. Este modelo se presenta especialmente en los países anglosajones.

– Modelo de sostenibilidad y ciudadanía (*Sustainability and citizenship*): se pueden diferenciar dos sub-modelos, el de ciudadanía y el de regulación. Ambos coinciden en la necesidad de que las empresas trabajen atendiendo a la sostenibilidad de los países en los que operan. Encontramos este modelo en países con una dilatada trayectoria en derechos sociales y laborales, en los que es común el diálogo entre empresas y sindicatos. Se trata de que las compañías, como cualquier otro ciudadano, asuman obligaciones, de la misma manera que se les reconocen derechos. El modelo de ciudadanía se localiza en países como Alemania, Austria, Bélgica y Luxemburgo, y el de regulación, en países como Francia.

– Modelo Ágora: es el que encontramos en países en los que la responsabilidad social de la empresa recientemente ha sido objeto de preocupación. Suele caracterizarse por la creación de comisiones que estudian la incorporación de la responsabilidad social corporativa desde una perspectiva *multistakeholder* (atendiendo a las diversas necesidades de todas las partes interesadas). Este modelo se encuentra en países como España, Grecia, Portugal e Italia.

De la revisión de dichos modelos, se desprende que no todos los Estados cuentan con la misma tradición en lo que a la responsabilidad social corporativa se refiere, ni en todos se concibe del mismo modo la participación de los poderes públicos en la actividad empresarial ni en la vida de los ciudadanos. Este conjunto de circunstancias confiere carácter a las políticas públicas de cada país.

1.3 La rentabilidad de la responsabilidad social corporativa

Como señalan algunos autores (Argandoña, 2006; Castilla, 2010; Ruiz, 2010; Toro, 2006), existen dos enfoques desde los que

se puede asumir la responsabilidad social en la gestión empresarial: el convencional, caracterizado por acciones puntuales y por una actitud reactiva por parte de la empresa; y el estratégico, que se presenta cuando se produce una planificación estratégica de la responsabilidad social, que se caracteriza por una actitud proactiva y por el diálogo entre las partes interesadas o *stakeholders*.

Optar por el segundo enfoque puede resultar muy beneficioso para la empresa. Moneva (2008) defiende que las organizaciones socialmente responsables pueden alcanzar un mayor desempeño financiero, fruto de una mejor gestión y del reconocimiento de su actividad por parte de los clientes y, en general,

de los grupos de interés. Por su parte, Navarro (2008) identificó los beneficios que tiene para las empresas asumir una cierta responsabilidad social, diferenciando entre aspectos legales y sociolaborales; aspectos relacionales; aspectos organizacionales; y aspectos económicos y financieros (ver cuadro 1). Por tanto, desarrollar actuaciones sociales o ambientalmente responsables puede ser muy rentable para las empresas, que encontrarán en ellas una vía para diferenciarse de la feroz competencia. Además, si la gestión se caracteriza, entre otras cosas, por el uso racional de los recursos, es de esperar que el primer documento que refleje un cambio de actitud por parte del empresario o del gestor de la compañía sea el recibo del agua o la electricidad.

Cuadro n.º 1
Beneficios de la responsabilidad social para las empresas

Aspectos sociales y socio-laborales	<ul style="list-style-type: none"> – Se anticipa a las exigencias sociales, básicamente a las demandas de los “stakeholders”. Una empresa socialmente responsable estará más atenta a sus necesidades y será capaz de prever sus peticiones. – Reduce el riesgo de litigios, demandas y sanciones. – Facilita el desarrollo de soluciones económicamente eficientes, en ocasiones, mucho más que las derivadas de reglamentos fijos.
Aspectos relacionales	<ul style="list-style-type: none"> – Fortalece la lealtad y fidelización del cliente en un momento en el que los consumidores están ejercitando su poder de elección entre diferentes marcas. – Reduce el riesgo de publicidad negativa, boicots y deterioro de la imagen pública. – Mejora la reputación e imagen de la marca de la empresa. – Facilita el diálogo con los consumidores y mejora la adaptación de productos y servicios. – Mejora las relaciones con los “stakeholders”.
Aspectos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> – Incrementa la moral, transparencia, confianza y cohesión de la plantilla. – Refuerza la filosofía de empresa transformándola en un cuerpo vivo y práctico, y no en una borrosa lista de principios genéricos o anquilosados códigos. – Ayuda a difundir nuevas tecnologías y mejores prácticas de gestión. – Induce a una mejor supervisión de la cadena de proveedores, seleccionando sólo a aquellos socialmente responsables. – El diálogo y el establecimiento de buenos canales de comunicación facilitan la lucha contra la corrupción en las transacciones económicas y comerciales, aspecto cada vez más importante en las agendas políticas y económicas internacionales.
Aspectos económicos y financieros	<ul style="list-style-type: none"> – Reduce los costes operacionales, a través de una gestión sistemática de recursos. – Reduce los costes de establecimiento de negocio, a través de rigurosas políticas de ética empresarial. – Incrementa la productividad a través de una plantilla motivada. – Atrae a una “nueva especie” de inversores. – Permite la inclusión de ciertas medidas en los índices de inversiones socialmente responsables.

Fuente: Navarro (2008, pp. 196-197).

1.4 Cómo gestionar la responsabilidad social de la empresa

El proceso de gestión de la responsabilidad social consta de diferentes fases (Ruiz, 2010):

- Identificación de los grupos de interés y de sus expectativas: esta etapa se basa en el diálogo, que permitirá detectar cuáles son los aspectos que los “stakeholders” externos a la empresa quieren que ésta atienda. Sin embargo, no es posible responder a las necesidades de todos, lo que obliga a establecer prioridades. Generalmente, se considera vital atender las demandas de los clientes y los empleados.
- Formulación de planes de actuación: la selección de áreas de mejora es la esencia de esta etapa. Es importante definir objetivos, es decir, concretar. Por último, se seleccionarán las acciones y se establecerá un calendario para desarrollarlas. El fracaso de algunas experiencias se debe a la falta de atención de dos cuestiones fundamentales: la identificación y designación de los responsables de las acciones acordadas y la elaboración de un presupuesto, o inclusión en el mismo, del coste de dichas actividades.
- Medición y evaluación de resultados: consiste en controlar la ejecución de las acciones, el cumplimiento de los objetivos marcados y el desempeño de la empresa en materia de responsabilidad social. Es importante emplear indicadores útiles para establecer comparaciones en el tiempo.
- Comunicación: informar sobre los logros conseguidos ayuda a forjar una imagen positiva ante los agentes externos a la empresa, quienes podrán comprobar que se está evaluando el grado de consecución de los objetivos. Es importante comunicar tanto lo positivo como lo negativo (esto último se suele evitar) y emplear para

ello, diferentes mecanismos. Finalmente, la información suministrada obtendrá credibilidad si es sometida a verificación.

Con respecto a la revisión de la información relativa a la responsabilidad social de la empresa, cabe añadir algunas anotaciones. Las empresas utilizan las memorias de sostenibilidad como medio para comunicar cómo están actuando a nivel económico, social y medioambiental, de ahí que se las llame “triple cuentas de resultados”. Global Reporting Initiative (GRI)² propone un modelo para la elaboración de estas memorias, basado en indicadores que permiten valorar el desempeño de la organización. Por otra parte, también existen empresas de verificación que se ocupan de certificar que la compañía evaluada cumple con los propósitos plasmados en la memoria de sostenibilidad, ayudándola así a ganar credibilidad ante los diversos grupos de interés: internos (accionistas, empleados, etc.) y externos (clientes, proveedores, posibles inversores, organizaciones no gubernamentales, sector público, etc.).

1.5 El futuro de la responsabilidad social corporativa

Este breve marco teórico no puede concluir sin hacer mención a algunos hitos en materia de responsabilidad social. Su reciente aparición hace que este artículo sea actual y por lo tanto, debería ser objeto de revisión transcurrido algún tiempo, con el fin de comprobar el grado de consolidación de los procesos que hoy inician. El primero de estos es la norma ISO 26000³ sobre Responsabilidad Social. Como lo explica la Internacional Organization for Standardization (ISO), no se trata de una reglamentación cuyo cumplimiento será objeto de certificación, sino de un proceso de adhesión voluntaria, pues la norma constituye una guía para orientar a las organizaciones a este respecto.

² www.globalreporting.org

³ www.iso.org

También se destaca que en España recientemente han aparecido dos leyes que merecen ser mencionadas por su relevancia en este campo de investigación. Por una parte, la Ley de Economía Social, que nace en un contexto de desaceleración económica, quizás intentando que las actividades de este tipo en el país se desarrollen conforme al principio de sostenibilidad. Dicha ley denomina economía social “al conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que (...) persiguen el interés colectivo de sus integrantes y/o el interés general, económico o social” (2011, 5). Además, señala como principios orientadores la importancia de las personas y del fin social sobre el capital; la aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica, principalmente en función del trabajo aportado y el servicio o actividad realizada por las socias y socios, en este caso, al fin social objeto de la entidad; la promoción de la solidaridad interna y con la sociedad; y la independencia respecto a los poderes públicos.

La segunda ordenanza destacable es la Ley de Responsabilidad Social surgida en Extremadura, que define este concepto como la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores, siguiendo la estela del Libro Verde de la Comisión de Comunidades Europeas. No sólo regula la responsabilidad social de las compañías, sino también la de la administración pública. Se presenta como una apuesta para lograr un cambio de modelo productivo, de forma que lleve a un crecimiento sostenible y una mayor cohesión social. Esta Ley replantea el papel de los poderes públicos en la implantación de la responsabilidad social de las empresas, tema al que ya se ha referido este artículo.

1.6 Responsabilidad social corporativa y turismo

Diversos autores señalan (Bigné, Font y Andreu, 2000; Ejarque 2005; Martos y Pulido, 2011; Valls, 2004) que los destinos turísticos son combinaciones de productos del sector, que constituyen una oferta integral. En ellos, están presentes diversos actores o “*stakeholders*” entre los que se destacan la población local, diferentes administraciones y las empresas privadas, entre otros. La calidad de la experiencia turística depende de todos, pues en conjunto configuran una oferta integral.

Por este motivo, la responsabilidad social de la empresa cobra especial significación en el ámbito del turismo, ya que, las industrias del sector, que realizan acciones responsables en su entorno, van más allá de sus límites y toman conciencia sobre su papel en un sistema más amplio. Evitar la degradación de bienes que constituyen atractivos turísticos, atender las demandas de unos recursos humanos protagonistas en el proceso de producción o procurar la calidad de vida de una población residente, que también interfiere en la opinión que merece al turista el destino en cuestión, puede suponer una inversión para las empresas turísticas, lo que debería impulsarlas a asumir mayores responsabilidades de las estrictamente estipuladas por la ley.

2. La responsabilidad social en la gestión hotelera

2.1 Objeto de estudio y metodología

Como se indica en apartados anteriores, el destino turístico es un producto integral y complejo. Entonces, para que la experiencia resulte satisfactoria es necesaria la compenetración de los diferentes actores que operan en el destino (empresas, residentes, gestores de recursos e infraestructuras relevantes para el desarrollo turístico, etc.). Por ello, en el mercado, es fundamental que cada agente asuma cierta responsabilidad con respecto a los demás y atienda a la repercusión de sus

acciones sobre los otros actores del destino. Todo esto, justifica que se realice una investigación sobre la responsabilidad social de las compañías turísticas. Este artículo se centra específicamente en las empresas hoteleras.

Tras la revisión de la literatura científica, se planteó el estudio empírico que se presenta a continuación. El estudio parte de la *hipótesis* de que las cadenas hoteleras que asumen una cierta responsabilidad social y operan desde el enfoque estratégico, logran que su gestión sea más sostenible y rentable, convirtiendo sus acciones socialmente responsables en un elemento de diferenciación, una vía para la mejora de su imagen y un medio para ahorrar. En relación a esto, se propuso como **objetivo** de la investigación conocer cómo se está asumiendo la responsabilidad social corporativa en el sector hotelero.

En cuanto a la *técnica de investigación* empleada, se optó por realizar un estudio de casos. Se valoraron diferentes posibilidades pero, finalmente, se consideró que esta técnica era la más oportuna para la consecución del objetivo indicado. Vázquez (1995, 33) la define como una “metodología que estudia la realidad, sometiénola a un análisis detallado de sus variables y de la interacción que se produce entre ellas y con respecto al entorno”, lo que, en su opinión, incluye algunas posibilidades científicas:

- “Es eficaz como forma de acercamiento a la realidad.
- Permite su identificación, reconocimiento y comprensión.
- Opera a través de la descomposición y análisis de la realidad en sus variables más significativas.
- Se trata de un método apropiado para el estudio de los fenómenos complejos, caracterizados por la interacción entre sus variables.
- Resulta adecuado para el examen de las realidades susceptibles de tratarse como

“sistemas abiertos”, que interactúan con su entorno”.

Jacuzzi (2005, 4), refiriéndose a la aplicación de esta técnica en la investigación social, opina que el trabajo de casos “intenta realizar inferencias válidas a partir del estudio detallado de acontecimientos que no se desarrollan en un laboratorio, sino en el contexto de la vida social e institucional y, aún así, se espera que brinde un conocimiento científico”. Según defiende, los estudios “explican resultados empíricos a través del examen de mecanismos causales, definidos como aquellos factores estables e independientes que, bajo ciertas condiciones, vinculan causas con efectos, porque en la sociedad y en la naturaleza existen relaciones complejas de origen causal y estas relaciones pueden ser estudiadas a través de casos”. Por su parte, Yin (1994) define esta técnica como la investigación empírica que analiza un fenómeno contemporáneo en su contexto real, cuando no están claros los límites entre el fenómeno y el contexto, y en la que se utilizan múltiples fuentes. Por tanto, se deduce que el estudio de casos es una herramienta de investigación oportuna para responder no solo al *qué* o al *cuánto*, sino al *cómo* y al *por qué*.

Los casos analizados son NH Hoteles, Sol Meliá y Paradores de Turismo. En cuanto a los criterios de selección, la internacionalización de las dos primeras llevó a considerarlas debido a que no solo son dos grandes cadenas hoteleras de origen español, líderes en su sector, sino que además tienen gran proyección a nivel mundial, lo que hace recomendable el análisis de sus políticas empresariales. Por su parte, la cadena Paradores de Turismo fue elegida como objeto de estudio por tener una característica particular, es de titularidad pública. Como se indica en posteriores apartados, se trata de un instrumento de la política turística española, que asume amplias responsabilidades sociales, y cuyo estudio resulta interesante por tratarse de un caso anómalo.

Sobre las fuentes de información, se consultaron diversos documentos a través de los cuales estas empresas proporcionan datos sobre las acciones socialmente responsables que realizan (como memorias de sostenibilidad, cartas del presidente, apartados dedicados a la sostenibilidad en sus páginas web, etc.).

También se contó con la colaboración de varios responsables de comunicación de las cadenas hoteleras seleccionadas como casos de estudio y se conoció su aplicación *in situ* gracias al trabajo de campo. Las fuentes se consultaron en el primer semestre de 2011.

Cuadro n.º 2
Información relevante para el estudio empírico

Hipótesis	Cuando las empresas turísticas asumen una cierta responsabilidad corporativa, su gestión resulta más sostenible y rentable.
Objetivo	Conocer cómo se está asumiendo la responsabilidad social en el sector hotelero (percepción de los directivos de las empresas, prácticas que desarrollan y protocolos de actuación).
Técnica de investigación	Estudio de casos (revisión de memorias de sostenibilidad de las empresas seleccionadas, entrevista a responsables de las empresas seleccionadas y trabajo de campo).
Empresas seleccionadas	– NH Hoteles – Sol Meliá – Paradores de Turismo
Criterios de selección	– Internacionalización de NH Hoteles y Sol Meliá. Se trata de dos empresas de origen español, líderes en su sector y con proyección internacional. – Paradores de Turismo es una cadena hotelera anómala, de titularidad pública, por lo que constituye un ejemplo peculiar e interesante.

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Resultados

2.2.1. Sol Meliá

Esta cadena cuenta con una memoria de sostenibilidad, elaborada conforme a la guía realizada por GRI. A través de este documento, la empresa informa las acciones que desarrolla con respecto a los diferentes grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, accionistas, sociedad en general, etc.) y se presenta a sí misma como una organización que apuesta por el enfoque estratégico de la responsabilidad social. De hecho, la RSE se contempla en su planificación estratégica.

La compañía ha recibido diferentes galardones por su trayectoria responsable. En el 2009, Sol Meliá fue elegida la Primera Compañía Hotelera de la Biosfera, por sus compromisos en sostenibilidad social, cultu-

ral y medioambiental. Ese mismo año, creó un Gabinete Institucional y de Diplomacia Corporativa, esto es, designó un área encargada de las acciones responsables, como se recomienda desde la literatura científica. La cadena también recibió el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Turística (2009) y la Fundación Adecco le hizo un reconocimiento por su labor en lo que a la inserción laboral de las personas con discapacidad se refiere. Además, es la única empresa del sector dentro del índice FTSE4 *Good Ibex*. Como refleja su memoria de sostenibilidad, esta cadena hotelera considera que tiene una doble misión: crear valor para todos los grupos de interés y crear valor para Sol Meliá, haciendo de la sostenibilidad una ventaja competitiva.

A juzgar por los contenidos de este documento, las acciones de responsabilidad social de

Sol Meliá se dirigen principalmente a la preservación del medio ambiente, la protección y puesta en valor de la cultura de los lugares en los que opera la cadena, los empleados y los clientes.

La cadena participa activamente en la *gestión medioambiental*, procurando mitigar los efectos del cambio climático a través del ahorro energético y de la eficiencia en el uso de los recursos, así como controlando y reduciendo la emisión de contaminantes a la atmósfera. Además, busca disminuir el consumo de agua, minimizar el impacto ambiental generado por su consumo e intenta controlar tanto los vertidos como la generación de residuos. Concretamente, realiza informes periódicos para vigilar sus consumos y ha creado un “Portal del Empleado”, donde se informa al personal sobre las medidas de ahorro. Adicionalmente, trabaja en la implementación de técnicas de eficiencia, que no implican la realización de una inversión sino el desarrollo de una mejora en el mantenimiento, como la instalación de reguladores del caudal de agua en grifos y duchas o la estandarización de la iluminación. En las oficinas corporativas se gestionan residuos como el papel, el cartón, los envases, las pilas, los cartuchos de tinta, o los residuos eléctricos y electrónicos. Más recientemente, ha iniciado un programa de recolección del aceite vegetal usado, con el objetivo de controlar mejor su proceso de reciclaje, contribuir a la mitigación de los efectos del cambio climático a través de la producción de biodiesel procedente de residuos y preservar la biodiversidad de los destinos en los que opera. Por último, cabe señalar que Sol Meliá está presente en enclaves naturales de alto valor ecológico, en los que realiza acciones como la limpieza, la reforestación o la restauración ecológica de áreas como playas, bosques, humedales o riberas. También colabora económicamente con organizaciones no gubernamentales medioambientales e, incluso, involucra a sus clientes en algunas de estas actuaciones.

Para Sol Meliá es fundamental la satisfacción del empleado. Por ello, la cadena utiliza diferentes instrumentos para conocer las impresiones de su planta laboral, como encuestas en las que se pregunta por el trabajo en equipo, la comunicación, la motivación, el sentido de pertenencia, la identificación con la compañía, el liderazgo y la dirección de personas, la claridad, las condiciones de trabajo, el reconocimiento, la formación y el desarrollo, las expectativas de proyección o la superación, entre otras cuestiones. A estas encuestas se suman los tradicionales tableros de anuncios, los buzones de sugerencias o las asambleas generales, medios que permiten la comunicación con los subordinados. Más novedosa resulta la creación del “Portal del Empleado”, que permite acceder a información corporativa, aplicaciones y servicios; y de la gaceta interna “Tú también”.

La empresa también destaca la diversidad de su planta laboral, formada por más de 33.000 empleados de 94 nacionalidades, siendo muchos más los fijos que los temporales. Resalta la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad (más del 40% en España, la mitad en República Dominicana y más de la mitad en el Reino Unido); si bien es cierto que esta situación no se reproduce en todos los países en los que opera la cadena hotelera. Cabe señalar que durante el 2009, Sol Meliá se comprometió a incorporar al menos dos miembros independientes a su Consejo de Administración, y que al menos uno de ellos fuera mujer. En cuanto a la política de contratación, la normativa interna establece que es prioritaria la contratación de directivos locales. Se procura además que la gestión retributiva resulte justa. Por ello, un porcentaje del salario depende del cumplimiento de los objetivos marcados, que difieren según el puesto ocupado. En el mismo año, también se aprobó la inclusión del criterio de sostenibilidad en la retribución de los directivos. Además, los empleados pueden modificar individual y voluntariamente la estructura de

la misma, cambiando parte de la retribución monetaria por retribución en especie. Se puede reemplazar parte del salario bruto anual por un seguro de salud, formación, compra de ordenadores, alquiler de vivienda y vales de comida. Ello beneficia a los empleados, no sólo por el precio de la compra, sino también por el tratamiento fiscal, más favorable que el correspondiente a la retribución dineraria en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Una de las asignaturas pendientes que la propia cadena reconocer es la puesta en marcha de una política de conciliación, aunque se debe destacar el trabajo realizado en relación a los permisos por maternidad y la designación de puestos de trabajo que no supongan riesgo durante el embarazo, a las empleadas.

Sol Meliá quiere retener el mejor talento humano, por lo que desarrolla planes de desarrollo de alto potencial para puestos clave y programas corporativos pensados para potenciar las habilidades de quienes se destacan en sus puestos de trabajo. Se da prioridad a la promoción interna. Y a través de la aplicación de *PromoSol*, los empleados pueden conocer la oferta de vacantes y participar en nuevos procesos selectivos.

La cadena concibe la formación como un proceso continuo y ofrece formación institucional para directores, subdirectores y cargos medios, formación en cultura de servicio, formación “a la carta” conforme a las necesidades detectadas en la plantilla, un programa de acogida para los nuevos empleados y hasta formación en sensibilización para la enfermedad celíaca. Tras la firma de un acuerdo de colaboración con la Federación de Asociaciones de Celíacos en España (FACE) se capacita a quienes trabajan en departamentos de alimentos y bebidas, facilitándoles información sobre el correcto tratamiento de los alimentos para quienes sufren este padecimiento.

En cuanto a las medidas de seguridad y salud laboral, se realizan auditorías externas que las garanticen. Se cuenta con un Código de Comportamiento Directivo, que rige la actuación de los superiores con respecto a los subordinados. Cabe añadir que Sol Meliá se solidariza con circunstancias personales de la plantilla, por lo que se ha creado un fondo de ayuda para empleados afectados por catástrofes naturales y un plan para empleados con familiares con discapacidad, en colaboración con la Fundación Adecco.

Por otra parte, la cadena hotelera asume un compromiso cultural en aquellos lugares en los que se encuentra presente. En Italia, es miembro de honor de la Asociación *Fondo per l'ambiente italiano*, cuyo principal objetivo es la protección y puesta en valor del patrimonio artístico del país. En los diferentes destinos en los que opera integra elementos culturales, gastronómicos y artísticos. En Indonesia, incluso, acogió exposiciones en algunas de sus salas, cediéndolas gratuitamente.

Pero si algo resulta primordial para Sol Meliá es la salud y seguridad de sus clientes. Por ello, se evalúa la calidad y garantía de los proveedores desde el departamento de compras, siendo prioritaria la posesión de un registro sanitario vigente; los túneles de lavado y lavavajillas son revisados periódicamente, como los productos químicos para piscinas; se dispone de diferentes señalizaciones de aviso y advertencia para mejorar la visualización de puertas y cristales y de suelos mojados y resbaladizos; se realizan estrictos análisis de alimentos y bebidas; y se comprueba continuamente el funcionamiento y conservación de la infraestructura, la maquinaria, los utensilios de trabajo, y el estado de limpieza de todos los puntos y herramientas con las que se manipulan o almacenan los alimentos. También se controla el aseo personal. Por último, y en relación a los clientes, se debe hacer mención

al proyecto “*Día Solidario*” con el que se pretende concientizar a los usuarios sobre los principios y valores relacionados con el desarrollo sostenible, la preservación del medio ambiente, la solidaridad y la cooperación.

Por tanto, a la vista de las actuaciones señaladas, se concluye que Sol Meliá procura generar valor para dos de sus principales grupos de interés: clientes y empleados, a los que busca complacer a través de la buena gestión del negocio; y contribuye a que las zonas en las que opera se encuentren en óptimas condiciones. Retrotrayéndonos al apartado dedicado a la rentabilidad de la responsabilidad social, este conjunto de actuaciones puede resultar muy beneficioso, pues podrían derivarse efectos contraproducentes si los recursos culturales y naturales que arrastran a los turistas hasta su lugar de vacaciones no se conservaran convenientemente o si quienes participan en la prestación de servicios no se encontraran satisfechos con la organización. Así, Sol Meliá, que desarrolla acciones loables, ha adoptado un enfoque estratégico al asumir su responsabilidad social.

2.2.2 NH Hoteles

NH Hoteles (en adelante NH) cuenta con 401 hoteles, 17.000 empleados y 16 millones de clientes. Está presente en 24 países, ocupa la tercera posición en el segmento urbano y es la quinta cadena más importante de Europa. Esta empresa también ha integrado la responsabilidad social en su planificación estratégica. De hecho, como señala desde su memoria de responsabilidad social (2009), en el 2008 se volvió a redactar tanto la visión como la misión de la compañía, pues NH aspira a liderar el desarrollo sostenible en el sector turístico. Así, su nueva misión es ofrecer servicios de hostelería sostenibles, consistentes y eficientes para sus clientes, accionistas, socios, empleados y para el conjunto de la sociedad, procurando inspirar a otros. Los valores que pretende hacer visibles en su gestión son la orientación a las personas,

la innovación, la responsabilidad ambiental y el sentido de negocio. NH identifica como principales grupos de interés a los accionistas, empleados, clientes, proveedores, sociedad y medio ambiente.

La cadena ha recibido diferentes premios, con los que se reconocen sus esfuerzos por asumir su responsabilidad social, como el *Empresa Top* para trabajar; el *Mejor Empresa para Trabajar del Sector Turismo*; el *José Luís Pérez* a la responsabilidad corporativa; el *Worldwide Hospitality Awards*, al mejor programa de desarrollo de carrera profesional por el de certificación *NH University*; el *Madrid Excelente*, por su apuesta por la gestión de la calidad, la innovación y la responsabilidad corporativa; el *Premio Solar 2009*, en la categoría “Empresas que utilizan energías renovables”; el Premio *Acciones Turística Sostenibles 2008*; o el *Turismo Sostenible 2007*. Del mismo modo, su restaurante “la Terraza del Casino” obtuvo su segunda estrella Michelin en el 2009.

Es destacable que se cuente con un Director Corporativo de Recursos Humanos y Responsabilidad Corporativa, esto es, que se haya designado una persona encargada para que las buenas intenciones se conviertan en una realidad empresarial. También se destaca que utilicen indicadores de responsabilidad social, de forma que se pueda medir y conocer la evolución de diferentes variables que se refieren a los grupos de interés seleccionados como preferentes (accionistas, empleados, clientes, proveedores, sociedad y medio ambiente). Por tanto, NH ha establecido medios para identificar el grado de consecución de los objetivos marcados y medir así el desempeño.

La empresa también ha creado un área de relación con *inversores*, que se ocupa de las comunicaciones relevantes, como los resultados trimestrales. Se intenta ofrecer transparencia a los accionistas, a quienes, además, se les brindan servicios y promocio-

nes exclusivas, reservas sólo para ellos. En cuanto a la atención al cliente, periódicamente se realizan encuestas y se hace seguimiento a los comentarios vertidos en los sitios web. Como instrumento para la gestión de la calidad, se utiliza la técnica del “comprador misterioso”, con la ayuda de una empresa externa. Actualmente, se está trabajando para hacer a los hoteles más accesibles a las personas con movilidad reducida y se sigue una estricta política de seguridad alimentaria, que cada sede adapta y personaliza a través de su propio “Manual de Autocontrol”.

En cuanto a los proveedores procura ofrecer igualdad de oportunidades y fomenta la adquisición de productos locales en las zonas en las que opera la cadena hotelera. Además, el departamento de compras ha implementado un sistema de evaluación del respeto medioambiental de los proveedores, que valora el cumplimiento de la legislación en este sentido; la formación ecológica de los empleados y la minimización de residuos. También se cuenta con un Código Ético de Proveedores, a cuya firma se invita a todas las empresas involucradas con la compañía.

Para preservar la calidad medioambiental, NH ofrece a sus clientes artículos oxobiodegradables. En sus hoteles, es cada vez más común encontrar puntos de recarga rápida para automóviles eléctricos (completamente gratuitos); se ofrece a los usuarios la posibilidad de no cambiar a diario las toallas para ahorrar agua y a quienes organizan convenciones y congresos, hacerlo de forma más sostenible, utilizando productos de bajo impacto ambiental y procedentes de comercio justo (la cadena habla de “*ecomeeting*”). La iniciativa más novedosa ha sido la puesta en marcha de una “calculadora de emisiones de dióxido de carbono”, que permite a los clientes conocer el impacto ambiental de su estancia.

Pero, además de estas medidas que involucran al cliente, NH está desarrollando otras

actuaciones que resultan menos perceptibles. En 2009, logró un ahorro energético de 9,45% en valores absolutos, con el consiguiente beneficio económico para la empresa. También ahorró un 13% de agua y la producción global de residuos descendió en un 14%. Para conseguirlo sustituyó la grifería tradicional por otra que optimiza el caudal de agua y empleó dispositivos de doble descarga. La facturación electrónica, activada en julio de 2008, demostró una reducción del uso de papel. Por otra parte, NH se propuso disminuir en un 20% las emisiones de dióxido de carbono en el periodo de 2008-2012. La empresa además procura dar prioridad a las energías renovables, utilizando placas solares, que cada año van incrementado su número; o incluyendo el criterio medioambiental como factor de selección de proveedores en el concurso para el suministro de energía eléctrica de los hoteles de España.

NH cuenta con empleados de 118 nacionalidades ubicados casi en la mitad de puestos de la compañía y un 49% de las posiciones directivas son ocupadas por mujeres. La cadena publicó en el 2006 un Código de Conducta para Empleados, que supone un marco de respeto a la igualdad. En cuanto a la política de promoción, ésta depende de las actitudes y aptitudes de la plantilla. Uno de los objetivos de la compañía es lograr un buen clima de trabajo así como la satisfacción de los empleados, lo que, a juzgar por los resultados de la última Encuesta de Clima Laboral, se está consiguiendo. Para ello, la comunicación es fundamental. Por eso, NH ha dispuesto una intranet corporativa, boletines internos, encuestas de satisfacción y un buzón del empleado, donde se reciben quejas y sugerencias. También ha creado el Club del Empleado, con el que pretende aumentar el sentido de pertenencia y donde se informa de ofertas especiales para la plantilla (con descuentos de hasta el 30%). Además, los empleados pueden favorecer a sus familiares y amigos, al realizar reservas para ellos en

menos tiempo y por menos dinero. Adicionalmente, existen programas de reconocimiento para empleados que han demostrado un desempeño profesional extraordinario.

NH ha invertido casi un millón de euros en el 2009 en formación para sus empleados, habiéndose promovido la capacitación *on-line*, para evitar desplazamientos y ausencias. La cadena tampoco descuida el desarrollo del talento, por lo que ha puesto en marcha programas de desarrollo interno para directores y mandos medios, para potenciales directores de hoteles y para potenciales jefes de departamento.

En cuanto a la seguridad y la salud en el puesto de trabajo implementó un Plan de Prevención; realizó la publicación de un procedimiento de prevención de riesgos laborales para la protección de la maternidad y la lactancia natural; puso en marcha una campaña formativa y de sensibilización para el departamento de pisos, en el que se concentran la mayor parte de los accidentes; estableció un protocolo de prevención del acoso en el trabajo y desarrolló el programa de actuación contra la Gripe A.

NH Hoteles lleva a cabo acciones que benefician a amplias capas de la sociedad. Con el “bono amigo solidario”, dona 1 y 2 euros procedentes de las tarifas especiales de las que disponen los empleados, a causas sociales. También colabora periódicamente con algunas fundaciones y organizaciones no gubernamentales como Unicef, Clini Towns (que intenta hacer más agradable su estancia a niños hospitalizados) o KIKA (niños libres de cáncer).

La cadena apoya la promoción cultural con el Premio Mario Vargas Llosa de Relatos, cuyos ganadores ven publicada su obra en la colección “Noches de Relatos” o con la iniciativa *NH Stock art 2009*, que consiste en utilizar la fotografía de autor para la decoración de interiores de los hoteles.

2.2.3 Paradores de Turismo

Paradores de Turismo es una sociedad de capital público que gestiona más de 90 establecimientos hoteleros, de los que una parte importante se ubica en reservas naturales y edificios históricos, como castillos, palacios o monasterios. Cuenta con una plantilla de 4.300 empleados. Su misión es convertirse en un instrumento de política turística que permita proyectar una imagen de modernidad y calidad, lograr la integración territorial, recuperar y mantener el patrimonio cultural, preservar los espacios naturales y dinamizar zonas con reducido movimiento turístico o económico. Es un caso distinto a los anteriormente analizados, pues la propia entidad, desde su constitución, tiene una marcada orientación social.

Como en el caso de las dos cadenas hoteleras mencionadas, las acciones de responsabilidad social de Paradores también tienen como principales beneficiarios a los clientes, los empleados, el medio ambiente y la cultura. En el marco del plan estratégico 2009-2012, se ha puesto en marcha el proyecto “*Parador Verde*”, con el que pretende ahorrar energía, reducir la emisión de gases, utilizar energías limpias y recursos renovables, eliminar el *fuel-oil* para la calefacción y el agua caliente, introducir dispositivos para ahorrar agua, implantar medidas para gestionar los residuos y utilizar exclusivamente papel reciclado. Para lograr estos objetivos, el personal ha sido formado en eficiencia energética, consumo responsable y gestión de residuos. Una de las primeras iniciativas ha sido la firma de un convenio con el Comité Español de Iluminación (CEI), para que asesore a la cadena sobre su uso energético. El proceso concluirá con un plan de mejoras técnicas destinado a lograr mayor eficiencia de recursos.

Por otra parte, Paradores busca que sus establecimientos hoteleros resulten accesibles para las personas con discapacidad. Como medida de atención a la diversidad, ha esta-

blecido un *Plan de Accesibilidad Universal de Paradores* (PAUP). En este, se enmarcan diferentes iniciativas que convertirán próximamente a los paradores en espacios para todos. Se redactó un Manual de Accesibilidad Universal a medida de las instalaciones hoteleras, como marco de referencia para las posibles reformas; se elaboró una Guía de Buenas Prácticas en Accesibilidad Universal de Paradores, dirigida a todo el personal, que brinda información para ofrecer un mejor servicio; y se puso en marcha el proyecto “Control de la Iluminación en Habitación Accesible”, que consiste en la implementación de un conjunto de dispositivos que realizan un control automatizado del entorno de la habitación del cliente, haciendo su estancia más confortable. Por último, cabe señalar que el PAUP introdujo modificaciones en su oferta gastronómica, por lo que ahora contempla las necesidades de personas celiacas, hipertensas, diabéticas e, incluso, de los niños y bebés.

Pero si algo caracteriza a Paradores es el fomento de la *cultura*, por eso ha acogido eventos de diversa naturaleza, como conciertos, exposiciones o jornadas culturales. La cadena además siempre ha buscado conservar y promocionar el patrimonio nacional, por ello firmó un acuerdo de mecenazgo, en el 2003, con la Fundación Albéniz, con el fin de favorecer la difusión y el conocimiento de los músicos más jóvenes, y un convenio de colaboración con la Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE) para patrocinar las actividades que realicen en defensa de los derechos a la libertad de expresión y de información.

De otro lado, con el proyecto “Parador Museo” pretende *museizar* todas sus sedes. La empresa pública está desarrollando investigaciones históricas sobre los edificios de interés cultural en los que presta sus servicios y a través de placas informativas, narra tanto la historia como las anécdotas de las que esas construcciones han sido testigos. Se trata

de un proyecto que persigue tres objetivos: ofrecer un nuevo aliciente a los clientes potenciales, contribuir a la difusión del arte y la historia de España, y atraer más visitantes tanto españoles como extranjeros. Se trata de promocionar la cultura y generar con ello riqueza y empleo. Así no solo contribuye al desarrollo cultural de toda la sociedad, sino que además puede resultar rentable para la compañía. De nuevo, una acción de responsabilidad social se encuentra inserta en la planificación estratégica de una empresa.

Por último, cabe resaltar que Paradores ha sido la primera empresa del sector turístico español en elaborar un *Código Ético* de aplicación a nivel externo e interno. Dicho código no pretende sustituir a la normativa vigente, sino complementarla y ser el marco en el que se desarrollen las relaciones con empleados, clientes, proveedores y con la sociedad en general. Se trata de un documento que refleja los valores corporativos, que parte de la visión de la compañía y que se refiere a aspectos como el acoso, el uso sostenible de los recursos, la corrupción, la prevención de riesgos laborales, la formación de los empleados, los estándares de excelencia, el compromiso de no realizar publicidad ilícita, de tener un comportamiento ético con los proveedores y mostrar transparencia en la adjudicación de obras y servicios.

Conclusiones

Se deduce, tanto del análisis de experiencias como de la revisión de los principales aportes respecto a la responsabilidad social corporativa, que resulta rentable atender a los grupos de interés, siendo los clientes y los empleados los considerados como prioritarios por las empresas estudiadas. Por otra parte, las cadenas hoteleras mencionadas coinciden en concebir como una inversión la protección de los atractivos turísticos de los lugares en los que operan. El aprovechamiento de posibles sinergias (preservación del entorno en el que se ubica la empresa, lo que favo-

rece el consumo de sus servicios; el ahorro; el desarrollo de actividades, productos o servicios que atraigan a nuevos clientes o retengan a los actuales, etc.) y la incidencia de sus actividades en la imagen pública parecen motivar a sus gestores a integrar esas acciones responsables en la planificación estratégica. Por último, es destacable que la gran mayoría de sus proyectos de responsabilidad social no se hayan abandonado con motivo de la crisis económica, al menos en los casos analizados, lo que denota que las cadenas hoteleras objeto de estudio no las contemplan como un gasto que pueden recortar en un momento delicado para la economía, sino como una inversión fructífera a largo plazo y como un elemento capaz de diferenciarlas de su competencia. Bien sea por un auténtico cambio de mentalidad o por la búsqueda de beneficios, lo cierto es que estas empresas muestran un cambio de actitud.

Bibliografía

- Argandoña, A. (2006). *Economía de mercado y responsabilidad social de la empresa*. Papeles de economía española (108), pp. 2-8.
- Bigné, J., Font, X., & Andreu, M.L. (2000). *Marketing de destinos turísticos*. Madrid: Editorial Esic.
- Boletín Oficial del Estado (2011). *Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social*.
- Castilla, F. (2010). *Sistemas de gestión de la responsabilidad social*. En: Curso de Responsabilidad Social en la Gestión Empresarial. Especial referencia a las pymes. Universidad Internacional de Andalucía (UNIA). Baeza. Mimeo.
- Comisión de Comunidades Europeas (2001). *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Diario Oficial de las Comunidades Europeas.
- Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas (1987). *Informe Brundtland "Nuestro futuro común"*.
- Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1987). *Informe Brundtland XLII Asamblea General de Naciones Unidas*.
- Ejarque, J. (2005). *Destinos turísticos de éxito. Diseño, creación, gestión y marketing*. Madrid: Editorial Pirámide.
- International Organization for Standardization (ISO) (2010). *Norma ISO 26.000. Guía sobre Responsabilidad Social*.
- Jacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Universidad de CEMA. Buenos Aires, Argentina.
- Junta de Extremadura (2010). *Ley 15/2010, del 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura*.
- Lozano, J.M. et ál (2005). *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*. Barcelona: Ed. Granica.
- Martos, M. & Pulido, J. I. (2011). *Retos para la gestión turística de los destinos urbanos culturales*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Islas Baleares. Mallorca.
- Moneva, J. M. (2008). *¿Es la responsabilidad social corporativa rentable para la empresa?*. En: AA.VV. (2008) Responsabilidad Social Corporativa. ACCID. Barcelona.
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
- NH Hoteles (2009). *Memoria de Responsabilidad Social*. Recuperado de http://corporate-information.nh-hotels.com/wda/esp/area_de_responsabilidad_social.jsp
- Paradores de Turismo. Recuperado de www.parador.es
- Ruiz, M. (2010). *La implantación de la responsabilidad social en la pyme. Procesos y buenas prácticas*. En: Curso de Responsabilidad Social en la Gestión Empresarial. Especial referencia a las pymes. Universidad Internacional de Andalucía (UNIA). Baeza. Mimeo.

Saramago, J. (1997). *Cuadernos de Lanzarote*. Madrid: Alfaguara.

Satorras, R.M. (2008). *Responsabilidad social corporativa. La nueva "conciencia" de las empresas y entidades*. Barcelona: Bosch.

Sol Meliá (2009). *Memoria de sostenibilidad*. Recuperado de <http://es.solmelia.com/html/dsostenible/es/index.html>.

Toro, D. (2006). *El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura científica*. *Intangible Capital*, 2 (4). pp. 338-358.

Valls, J.F. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Barcelona: Editorial Gestión, 2000.

Vázquez, G. (1995). *El estudio de casos como estrategia formativa en la pedagogía universitaria y en la pedagogía laboral*. En: López-Barajas, E. & Montoya, J. M. (1995), *El estudio de casos: fundamentos y metodología*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.