

Los sistemas de gestión y sus vías de difusión.  
Aplicación a la difusión de la gestión de la Responsabilidad Social  
Corporativa en el sector hotelero\*

Alicia Durán Heras<sup>1</sup>, Alfonso Durán Heras<sup>1</sup>, Esmeralda Giraldo Casado<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Área de Ingeniería de Organización. Universidad Carlos III de Madrid. Avda de la Universidad 30, 28911 Leganés, Madrid. [alicia.duran@uc3m.es](mailto:alicia.duran@uc3m.es), [alfonso.duran@uc3m.es](mailto:alfonso.duran@uc3m.es), [esmeralda.giraldo@uc3m.es](mailto:esmeralda.giraldo@uc3m.es)

### Resumen

*Los sistemas de gestión utilizados en las empresas tienen vías de difusión para su expansión a otras organizaciones, al igual que otros tipos de innovación. Las empresas están inmersas en redes de relación por las que se produce fundamentalmente la difusión de los sistemas de gestión. Uno de los factores que influyen en que la difusión sea más eficaz es la estandarización de los sistemas de gestión; el sector hotelero y en su vinculación con los tour-operator, ha realizado aportaciones de interés en este área. Anteriores estudios del equipo investigador sobre sistemas de gestión, especialmente de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), así como de su difusión, y la pertenencia a diversos grupos de trabajo de estandarización de la RSC (ISO y AENOR), son aplicados en esta investigación sobre los sistemas de gestión de la RSC y la decisión de implantación de los mismos en el sector hotelero. El interés del sector hotelero por la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) está especialmente vinculado al mantenimiento de la viabilidad del turismo a medio y largo plazo.*

**Palabras clave:** sistema de gestión, difusión, relaciones de red, Responsabilidad Social Corporativa, sector hotelero, estandarización.

### 1. Los sistemas de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su difusión en el sector hotelero

Un sistema de gestión es un conjunto de principios, metodologías, técnicas, procedimientos, formas de informar y actuar, que aportan soluciones para la gestión de una función determinada. La empresa define e implanta sus sistemas de gestión, de forma más o menos explícita, regulando la forma de actuar de la empresa. Los sistemas de gestión de la RSC están en fase de desarrollo y expansión.

Los sistemas de gestión, al igual que cualquier innovación, tienen determinadas vías de difusión, siendo el objeto de este trabajo analizar las vías específicas de difusión de los sistemas de gestión de la RSC en el sector hotelero, y destacar los factores que inciden en la facilidad del proceso.

---

\* Este trabajo tiene relación con la participación de sus autores en el proyecto DPI2005-09132-C04-04 *Sistema avanzado de ayuda a la toma de decisiones para la gestión hotelera*, financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia en la convocatoria de I+D 2005

Para introducir el tema se comienza por proporcionar una visión general de los sistemas de gestión de la RSC y su importancia y repercusiones así como se resalta el apoyo institucional con el que cuentan.

La Comisión de las Comunidades Europeas es una de las instituciones promotoras de la implantación de la RSC en las empresas, y tras una amplia consulta realizada al medio empresarial concluye: *“los empresarios están cada vez más convencidos de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen únicamente con una maximización de los beneficios a corto plazo, sino con un comportamiento orientado por el mercado, pero responsable”* (Comisión de las Comunidades Europeas, 2002, p.5). Se propugna por tanto corregir la actuación en solitario de las fuerzas del mercado, que no conseguirían por sí solas la mejor solución, e incorporando a las mismas el vector de la responsabilidad. A la responsabilidad se le asigna un valor estratégico, puesto que imprime un nuevo carácter al pretender la optimización mantenida, es decir a largo plazo, en vez de limitarse al corto plazo.

En el mismo informe, la Comisión indica que *“las empresas son conscientes de que pueden contribuir al desarrollo sostenible orientando sus operaciones a fin de favorecer el crecimiento económico y aumentar su competitividad, al tiempo que garantizan la protección del medio ambiente y fomentan la responsabilidad social, incluidos los intereses de los consumidores.”*. Las empresas se reconocen como agentes cuya actuación repercute en el logro (o en lo contrario, en la no consecución) del desarrollo sostenible en su triple eje, económico, social y medioambiental. Además, se indica que es posible orientar sus actuaciones para encontrar un balance equilibrado entre los tres ejes señalados. Los sistemas de gestión de la RSC se ocupan de cómo lograr ese equilibrio, y, con el objetivo de aumentar su competitividad, buscan las fuentes de ventaja competitiva.

La RSC no es un atributo que pueda “añadirse” de forma aislada dentro de una organización, sino que implica transversalmente a los procesos principales de la empresa, afecta a su propia estrategia y requiere de los instrumentos de gestión adecuados. Se trata de reconocer e integrar en la gestión general de la empresa las preocupaciones sociales y medio-ambientales y establecer cómo pueden configurarse las relaciones con sus grupos de interés.

Los sistemas de gestión deben establecer criterios y técnicas de actuación, que permitan, teniendo en cuenta las especificidades de la organización (sector, tamaño...), contribuir al objetivo último de desarrollo sostenible. En el caso del sector hotelero, se trataría, además de los objetivos generales, de lograr la viabilidad a largo plazo del turismo (sostenibilidad) mediante el mantenimiento de recursos agotables, tales como el agua, el paisaje o la riqueza y la diversidad biológica, especialmente en determinadas zonas de atracción turística.

Los sistemas de gestión más estructurados, como pueden ser los realizados bajo la pauta de un estándar, sea guía o norma, tienen la ventaja de la facilidad del reconocimiento, y por tanto de favorecer la obtención de ventaja competitiva. Así en el preámbulo del borrador (nº 26) existente en marzo 2006 de la guía PNE 165010 *EX Ética. Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social de la Empresa*, AENOR, se dice que esta guía, y el sistema de gestión por ella diseñado, servirá de *“base para un sistema de reconocimiento del esfuerzo”* realizado por las empresas en la RSC. A lo largo de las sesiones de trabajo, los representantes empresariales han insistido en la importancia de este requisito.

Introducir un nuevo sistema de gestión es un tipo de innovación, una innovación que va a influir directamente en varios procesos. Pero además, un sistema de gestión de la RSC, por su relación medioambiental, en muchos de los casos no sólo consiste en una innovación de procesos sino que requiere además de la implantación de tecnologías innovadoras de producto-equipos, relacionadas con el vector medio-ambiental.

En el análisis sobre el desarrollo de la innovación realizado por Robert M. Grant, considera que la fase de difusión debe analizarse desde dos perspectivas:

- La perspectiva de la oferta, con la Imitación como medio de difusión
- La perspectiva de la demanda, con la Adopción como medio de difusión

Desde la perspectiva de la oferta, existen diversas herramientas que ayudan a la gestión de la RSC, tales como Normas parciales (ISO 14000, AA1000, SA8000...) o integradas, Guías para empresas multinacionales como las de la OCDE, Guías de realización de informes de sostenibilidad y sus suplementos (GRI), declaraciones de respeto a una serie de principios (Pacto Mundial), simples listados de ayuda para el *autochequeo* (listas de control medioambiental de TUI para alojamientos turísticos). Entre estos y otros instrumentos RSC se observa que la Imitación es uno de los medios de difusión, las mejores soluciones a problemas concretos son adoptadas progresivamente por otras herramientas.

En ocasiones existe complementariedad entre las distintas herramientas, mientras que en otras hay claros solapes en sus campos de actuación. Las empresas de mayor tamaño están adoptando varios de los sistemas al mismo tiempo, considerándolos complementarios, pero también manifiestan que dada la existencia de zonas de yuxtaposición se produce una utilización ineficiente de los recursos (pérdida de horas hombre especialmente). La situación óptima sería la existencia de sistemas integrados, con desarrollos complementarios para sectores o características específicas.

La heterogeneidad de la oferta de los sistemas RSC tiene varias lecturas respecto a la difusión de estos sistemas de gestión. En primer lugar cabe resaltar que producen bastante confusión, por lo que su efecto más inmediato será el de retraimiento de los posibles implantadores. Este es uno de los factores que avala la aplicación de estándares de prestigio, en cuanto fórmula de clarificación de conceptos, tecnificación y mayor consistencia. Pero sin embargo, por otro lado, al existir diversos sistemas, se produce una cierta competencia entre los mismos, lo que obliga a un esfuerzo de publicidad y actividad por sus agentes promotores, que redundará en un perfeccionamiento de los sistemas y en un mayor conocimiento público sobre la RSC.

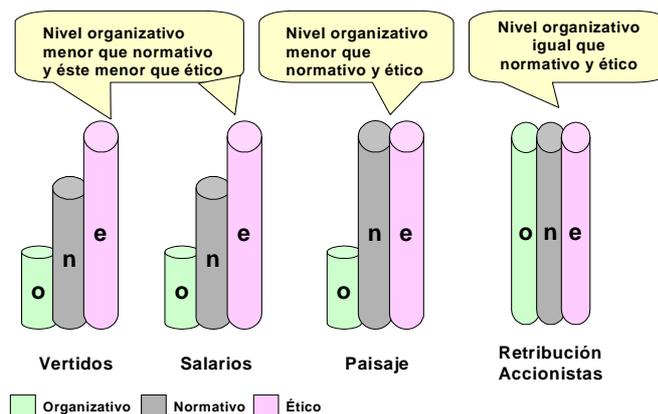
Desde la perspectiva de la demanda, y antes de analizar los medios de difusión de los sistemas de gestión, se requiere comprobar que la oferta existente cubre las necesidades de las empresas en este campo. Los tipos de necesidades que deben satisfacer los sistemas de gestión de la RSC están relacionados con la obtención de una mejor relación con sus diversos grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores, sociedad en general y sus representantes tanto las administraciones públicas como las asociaciones de otros tipos) y proporcionar una buena imagen.

Sin embargo, respecto a la cobertura de las necesidades hay un problema básico en el diseño de los objetivos de un sistema de gestión, y consiste en que los niveles de referencia tienen tendencia a su modificación, generalmente al alza. En la Figura 1. se representan cuatro de los procesos relacionados con la existencia y actividad de un hotel: los vertidos que emite a un río, los salarios que paga a sus empleados, los efectos que producen sus edificaciones y actividad sobre el paisaje natural en que se encuentra enclavado y por último el tratamiento que proporciona a sus accionistas. Los tres niveles de referencia de la RSC que hay que medir en cada uno de estos procesos son:

- el nivel que proporciona realmente en su actividad la organización (o)
- el nivel que exige la normativa legal implantada en el lugar dónde está ubicado(l)
- el nivel ético que exigen sus grupos de interés, basándose en ciertos valores (e)

En cada proceso, la empresa hotelera puede haber conseguido un nivel de responsabilidad real de la organización (o) menor, igual o incluso superior a los otros dos niveles. El camino a recorrer tras la aplicación de los sistemas de gestión es, tras una diagnosis, elevar el nivel de responsabilidad de la organización (o) allí dónde se presentan mayores diferencias y los temas sean fundamentales por su repercusión.

Continuando en el modelo representado, no sólo el nivel (o) está en movimiento, sino que los otros dos niveles también siguen una tendencia creciente. Así por ejemplo, la sociedad tiene cada vez un mayor rigor en la exigencia del medio-ambiente, ya que se tiene una mayor concienciación general. Por otro lado, la normativa legal cada vez eleva más sus exigencias. Esta movilidad de los niveles de referencia es una de las dificultades con la que cuentan los sistemas voluntarios de RSC, pero que en todo caso no inhabilitan su existencia, ya que no se producen habitualmente cambios de dirección.



**Figura 1.** Existencia de tres niveles RSC: el real de la organización (o), el normativo (n) y el ético (e)

De acuerdo con la perspectiva de la demanda, la difusión de la innovación se produce por la adopción de nuevas empresas de la tecnología o nuevo sistema. En el caso analizado de los sistemas de gestión de la RSC, el que nuevas empresas adopten los sistemas de

gestión de la RSC depende en gran medida de las relaciones existentes entre empresas y la influencia que se deriva de dicha relación. El análisis de estas vías de difusión y expansión en el sector hotelero es el principal objeto de este trabajo, así como el análisis de algunos de los instrumentos utilizados de estandarización que apoyan dicha expansión.

## 2. Relaciones percibidas en el sector hotelero

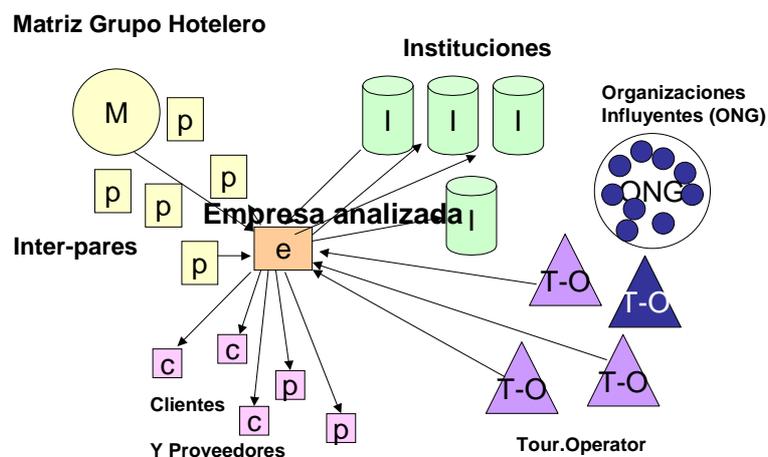
En las redes de organizaciones en las que quedan incluidos los hoteles, se han observado varios tipos de relaciones genéricas; la decisión sobre el modelo del sistema de gestión de RSC a implantar, el cuando y el cómo, es el resultado de la interacción de este conjunto de relaciones y de la influencia relativa de cada una de ellas.

Las relaciones percibidas son de los tipos siguientes:

- Relaciones de alianzas entre empresas que forman parte de la misma cadena de valor, destaca en el sector hotelero la influencia de los *tour-operator* (como las listas de control medioambiental de TUI para alojamientos turísticos). Que difunden poderosamente los sistemas de gestión de la RSC porque pueden hacer depender de ello la elección del hotel para sus clientes.
- Relaciones de ascendencia/dependencia por control societario y estratégico, con sistemas comunes de gestión en cadenas hoteleras (Sol Meliá, Hilton...). Recientes campañas de estas organizaciones han mostrado el interés de las matrices en que los hoteles de sus cadenas incorporasen sistemas de gestión RSC.
- Relaciones laterales “*inter-pares*”, de cooperación, como la creación de asociaciones para la mejora de los sistemas de gestión (Por ejemplo la Red de Hoteles Sostenibles *Xarxa d'hotels*), que realizan actos comunes, se comunican buenas prácticas etc.
- Relaciones de clientela, con clientes finales que demandan servicios hoteleros responsables socialmente, especialmente en cuanto al eje medioambiental. También se produce el efecto de difusión en la otra dirección, es decir, que los hoteles proporcionan educación en comportamiento ambiental que puede favorecer la concienciación de los clientes en determinados problemas (consumo de agua, lavado de toallas, consumo de energía) lo que repercute en un menor coste.
- Relaciones de dependencia con las Instituciones, ya que éstas conceden las autorizaciones y licencias de actividad y definen la política de subvenciones. De la relación Instituciones-Empresas tiene que surgir la viabilidad a largo plazo del turismo. En el sector hotelero-turístico son de especial interés las relaciones con las administraciones públicas locales, zonales y autonómicas. Existen agregados zonales con actividades comunes: ejemplo, zona de influencia del Coto de Doñana. Las Instituciones tienen además otro papel, el de cliente que puede utilizar los servicios hoteleros para convenciones, viajes tercera edad etc. e incluir en sus criterios de selección la buena implantación de un sistema RSC.

- Otras relaciones con organizaciones con influjo directo sobre la sociedad (como las organizaciones ecologistas) en el que puede citarse como ejemplo el reciente caso de la paralización de un hotel de la costa en Cabo de Gata.
- Relaciones de competencia entre empresas para la obtención de ventajas competitivas (buscando la ventaja competitiva de la que no dispone el competidor, y utilizándola en el diseño de su *marketing mix*), existe carrera competitiva, en el que las empresas muchas veces no se pueden quedar atrás.
- Relaciones a lo largo de la cadena de suministro, igual que se observa que los tour-operator influyen sobre los hoteles, los hoteles pueden influir sobre sus suministradores. Aquí se distingue los que están relacionados con la primera fase de inversión (edificios con características constructivas sostenibles y de respeto del paisaje, textiles que respeten las condiciones de trabajo en su fabricación) y los proveedores ligados al funcionamiento del hotel, como todas las relaciones laborales en las subcontratas de mantenimiento.

Los efectos de los distintos agentes pueden actuar, y de hecho actúan, de forma acumulativa por la influencia simultánea de varios de ellos. La fuerza del vector de influencia es diferente según el tipo de relación y cada situación concreta. En la Figura 2. se representa un esquema en el que se observa la acumulación sobre la empresa de los efectos de las relaciones con las otras organizaciones. También se ha representado la influencia en la difusión de los sistemas de gestión de la RSC de la empresa sobre otras organizaciones, fundamentalmente sobre las empresas proveedoras, realizándose en pasos sucesivos la difusión a lo largo de toda la cadena de suministro. En el apartado siguiente, cuando se analiza el suplemento GRI para los tour-operator, se comenta como los nuevos sistemas de gestión tratan de dar mayor consistencia a la difusión a través de la cadena de suministro.



**Figura 2.** Vías de difusión de los sistemas de gestión a través de las relaciones de las empresas con otras organizaciones

## **2. El factor estandarización en la difusión de la RSC**

La estandarización de los sistemas de gestión y otros instrumentos o técnicas de aplicación de la RSC es uno de los factores que están contribuyendo a la difusión de la RSC. Por el contrario, cuando se producen situaciones en las que no se dispone de reglas comparables y con capacidad suficiente de diferenciación entre unas y otras empresas, la difusión se ralentiza.

Cabe destacar las mejoras que se están produciendo en instrumentos como los informes de sostenibilidad bajo la pauta del Global Reporting Initiative (GRI), cada vez más perfeccionados, la inclusión de la declaración de cumplimiento en el Pacto Mundial de la ONU, la acreditación de los Sistemas de Gestión Medioambiental bajo las normas ISO o bien el EMAS.

El equipo realizador de esta comunicación está participando directamente en la elaboración de las guías de responsabilidad social de ISO y de AENOR. Aunque la Guía ISO 26000 de Responsabilidad Social, no podrá aportar los principios generales de seguimiento en los tres ejes (económico, social y medioambiental) hasta finales de 2008, se espera que la guía que elabora AENOR sobre la responsabilidad social de la empresa (que incluye un sistema de gestión) pueda disponerse para finales de 2006. Esto constituiría un factor de aceleración en la decisión de implantación de sistemas de gestión de la RSC en las empresas españolas.

### **2.1 La relación entre organizaciones para la creación de herramientas RSC**

En el análisis que se realizaba (en el primer apartado) sobre la influencia de la oferta en la difusión de una innovación, se señalaba que los instrumentos existentes realizan campañas de publicidad y otras promociones que fomentan la difusión de los sistemas y por tanto favorecen la innovación.

Las mismas relaciones existentes entre Instituciones y organizaciones implantadoras de sistemas se encuentran entre Instituciones y organizaciones promotoras de instrumentos de gestión de la RSC. Así por ejemplo, la ONU, a través de sus agencias y programas United Nations Environment Programme (UNEP), la United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) así como la World Tourism Organization (OMT), han proporcionado soporte y forman parte de la red de trabajo de los tour-operadores para la sostenibilidad denominada Tour Operators Initiative (TOI). El TOI, junto con Global Reporting Initiative han creado un suplemento a la guía GRI específico para el sector de los tour-operadores.

En el proceso de elaboración de este suplemento sectorial, además de los indicados, se encontraban representados en el equipo de trabajo otros grupos de interés (*multi-stakeholder*) tales como:

- organizaciones de consumidores, sindicatos, ONGs,
- autoridades locales y las específicas de turismo,
- proveedores de la cadena de suministro (alojamiento, cruceros, compañías aéreas, y otros transportes),

Desde el punto de vista analítico tiene especial interés el criterio utilizado para el señalamiento de los indicadores del suplemento. Se han diferenciado las fases del ciclo de vida del producto “vacaciones”, con lo que queda incluida la etapa de planificación de producto y diseño, lo que le proporciona una orientación más estratégica. Cabe resaltar, que en el desarrollo del suplemento de los tour-operator se ha dado mayor importancia a las cuestiones relativas a la cadena de suministro que en las Guías GRI. Las categorías consideradas y algunos ejemplos de los indicadores utilizados son los siguientes:

Gestión de producto y desarrollo (Indicador PMD7: cuantificar los impactos económicos, sociales y medioambientales de los productos típicos de vacaciones)

Gestión interna (Indicador IM3: describir tipos y mecanismos de formación sobre materias económicas, sociales y medioambientales según clase de empleado)

Gestión de la cadena de suministro (Indicador SCM4: describir el proceso a través del cual los proveedores, por tipos, se comprometen en la implementación de la política RSC que la organización haya implantado)

Relaciones con los clientes (Indicador CR1: Describir herramientas y medidas para incrementar la preocupación del cliente en el comportamiento RSC de la organización)

Cooperación con organizaciones en los puntos de destino (Indicador D2 relativo al desarrollo de las comunidades locales: Describir medidas tomadas para identificar y ofrecer oportunidades comerciales y de asistencia a proveedores no contratados que soportan el desarrollo de la comunidad)

#### **4. Conclusiones**

Los principios de responsabilidad social integrados en la gestión de la empresa precisan para lograr mayor grado de cumplimiento de los oportunos sistemas de gestión. La difusión de los sistemas de gestión de unas organizaciones a otras, al igual que en los restantes tipos de innovación, pueden contemplarse desde la perspectiva de la oferta y de la demanda.

Desde la perspectiva de la demanda, es decir, la de las organizaciones que van a implantar los sistemas, las vías de difusión de la innovación se constituyen a través de las relaciones existentes entre diversos tipos de organizaciones.

Desde la perspectiva de la oferta, y dado el interés público de la RSC, se observan relaciones de “apadrinamiento” desde las Instituciones en la creación y difusión de los instrumentos para la gestión de la RSC.

#### **5. Referencias**

Comisión de las Comunidades Europeas (2002). *La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Comunicación de la Comisión COM(2002) 347 final.

Global Reporting Initiative-GRI (2002) *Tour Operators' Sector Supplement*. Developed by a multi-stakeholder working group convened by the United Nations Environment Programme`s Tour Operators` Initiative (TOI) Nov 2002.

ISO (2006) *Guidance on Social Responsibility; ISO/WD 26000*. ISO/TMB/WG SR document N55, date 2006-03-28

Durán, A.; Durán, A; Giraldo, E. (2006) Implantación gradual de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las empresas: dimensiones de avance y papel de la acreditación progresiva. *Dirección, Organización y Administración de Empresas. CEPADE* (Centro de Estudios de Postgrado de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica de Madrid), nº 32, Abril 2006.