

Cómo citar este artículo en bibliografías / Referencia

I Castillo, N Villagra (2019): “La comunicación de la RSE. Análisis del sector hotelero”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, pp. 1580 a 1609.

<http://www.revistalatinacs.org/074paper/1400/83es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2019-1400](https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1400)

La comunicación de la RSE. Análisis del sector hotelero

The communication of CSR. Analysis of the hotel sector

I. Castillo [\[CV\]](#) [\[ID\]](#) [\[G\]](#) Investigadora – Facultad de Ciencias de la Información – Universidad Complutense de Madrid – España – idocasti@ucm.es

N. Villagra [\[CV\]](#) [\[ID\]](#) [\[G\]](#) Profesora Titular del Departamento de Ciencias de la Comunicación Aplicada – Facultad de Ciencias de la Información - Universidad Complutense de Madrid – España - nuriavillagra@ccinf.ucm.es

Abstracts

[ES] Introducción. Este artículo analiza la comunicación que realizan de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) las cadenas hoteleras, especialmente a través de los canales online, que se han convertido en herramientas principales para la comunicación de las compañías con sus grupos de interés. **Metodología.** La investigación consta de la realización de análisis de contenido, para estudiar los mensajes emitidos en dos canales online (webs corporativas y perfiles en Facebook); y de entrevistas en profundidad a varios responsables de RSE de cadenas hoteleras, para conocer el desempeño y los retos que identifican las compañías en la comunicación de la RSE en este sector. **Resultados y conclusiones.** Las empresas estudiadas comunican sus acciones de RSE, pero esta comunicación no aprovecha el potencial de los nuevos medios y es fundamentalmente unidireccional. Las cadenas hoteleras deben favorecer el diálogo con sus públicos y ofrecer la información de un modo más atractivo y cercano.

[EN] Introduction. This article analyses the communication on Corporate Social Responsibility (CSR) made by hotel chains, especially through online channels, that have become the main instruments for the communication of companies towards their groups of interest. **Methodology.** The research includes a content analysis to study the messages published in two online channels (corporate websites and Facebook profiles); and two in-depth interviews to some CSR responsables of hotel chains, to understand the performance and challenges that companies identify in the communication of CSR in this sector. **Results and conclusions.** The companies studied communicate their CSR actions, but this communication does not make the most of the potential of the new media and is essentially unidirectional. The hotel chains must promote the dialogue with their public and offer information in a more appealing and close manner.

Keywords

[ES] Responsabilidad Social Empresarial; sector hotelero; estrategias de comunicación; Facebook; web corporativa.

[EN] Corporate Social Responsibility; hotel sector; communication strategies; Facebook; corporate website.

Contents

[ES] 1. Introducción. 2. Estado de la cuestión. 2.1. La RSE en el sector hotelero español. 2.2. La comunicación de la RSE en el sector hotelero. 3. Objetivos y metodología. 3.1. Análisis de contenido de dos canales de comunicación online de la RSE. 3.1.1. Selección de la muestra. 3.1.2. Webs corporativas. 3.1.3. Perfiles corporativos en la red social Facebook. 3.2. Entrevistas en profundidad a responsables de RSE de las cadenas hoteleras. 3.2.1 Selección de la muestra. 3.2.2. Cuestiones técnicas y contenido de las preguntas. 4. Resultados. 4.1. Análisis de contenido de webs corporativas. 4.1.1. Presencia y ubicación de la RSE en las webs corporativas. 4.1.2. Contenido de la RSE y formas de comunicar. 4.2. Análisis de contenido de publicaciones de perfiles corporativos en Facebook. 4.2.1. Contenido y frecuencia de las publicaciones de RSE. 4.2.2. Interacciones en los contenidos de RSE. 4.3. Entrevistas en profundidad. 4.3.1. RSE en las compañías: recorrido, presencia y principales compromisos. 4.3.2. Retos en materia de RSE. 4.3.3. Estrategias de comunicación de la RSE. 5. Conclusiones. 6. Bibliografía.

[EN] 1. Introduction. 2. State of the art. 2.1. CSR in the Spanish hotel sector. 2.2. The communication of CSR in the hotel sector. 3. Objectives and methodology. 3.1. Content analysis of two online communication channels on CSR. 3.1.1. Sample selection. 3.1.2. Corporate websites. 3.1.3. Corporate profiles in the Facebook social network. 3.2. In-depth interviews to responsables for CSR of the hotel chains. 3.2.1 Sample selection. 3.2.2. Technical matters and content of questions. 4. Results. 4.1. Content analysis of corporate websites. 4.1.1. Presence and location of CSR in corporate websites. 4.1.2. CSR content and forms of communication. 4.2. Content analysis of corporate profiles on Facebook. 4.2.1. Content and frequency of publications on CSR. 4.2.2. Interactions in CSR contents. 4.3. In-depth interviews. 4.3.1. CSR in companies: background, presence and main commitments. 4.3.2. Challenges on CSR. 4.3.3. Communication strategies on CSR. 5. Conclusions. 6. List of references.

Traducido por **Yuhanny Henares**
(traductora académica, Universitat de Barcelona)

1. Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha sido objeto de numerosas investigaciones (Aguinis y Glavas, 2012) en los últimos años por su gran impacto en las empresas y en la sociedad. Desde la perspectiva empresarial, la RSE ha pasado de un enfoque centrado fundamentalmente en aspectos sociales y filantrópicos a un enfoque más estratégico y transformador, que trata de reducir los impactos negativos y fomentar los positivos desde la perspectiva económica, social y medioambiental (Andreu y Fernández, 2011). Las nuevas demandas de una sociedad más informada y desconfiada de la actuación empresarial (Edelman, 2017; 2018) así como los retos medioambientales o sociales que se plantean en el futuro hacen que las empresas deban adoptar una nueva actitud más responsable, abierta y participativa y que promuevan un mayor diálogo con sus grupos de interés (Freeman, 1984; 1994).

Una de las complejidades de la gestión de la RSE es su comunicación, ya que algunos públicos son escépticos a recibir este tipo de informaciones por parte de las empresas (Du, Bhattacharya y Sen, 2010; Elving, Golob, Podnar, Ellerup-Nielsen y Thomson, 2015; Illia, Zyglidopoulos, Romenti, Rodríguez-Canovas y González del Valle, 2013; Jahdi y Acikdilli, 2009; Morsing, Schultz y Nielsen, 2008; Schlegelmilch y Pollach, 2005; Seele y Lock, 2015; Villagra, Cárdbaba y Ruiz San Román, 2016; Waddock y Goggins, 2011), especialmente si se detectan incoherencias entre lo que la empresa dice y

lo que hace. Sin embargo, cada vez más las empresas desean comunicar sus compromisos en materia de RSE (Font, Walmsley, Cogotti, McCombes y Häusler, 2012).

De los sectores de la economía en los que podemos estudiar la comunicación de la RSE, destaca el sector turístico. Éste es uno de los más importantes en España, puesto que en 2017 supuso el 11,5% del PIB del país, siendo además el sector que funciona como impulsor del crecimiento económico, y el que más empleo genera (Exceltur, 2018). Dentro del sector turístico se inserta el hotelero, uno de los subsectores más importantes (De Grosbois, 2012; Luengo Chávez, 2015).

El sector hotelero genera grandes impactos positivos, pero también negativos (Kirk, 1995), por lo que la RSE tiene una importante labor en esta industria. Destaca especialmente el papel de las cadenas hoteleras, quienes dentro del sector en general, son los agentes que mayoritariamente desarrollan estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (Rodríguez-Antón, Alonso y Celemín, 2013).

Este trabajo estudia la comunicación que realizan de la RSE las cadenas hoteleras, especialmente a través de los canales online, que se han convertido en herramientas principales para la comunicación de las compañías con sus grupos de interés (Pérez y Rodríguez, 2015). La investigación consta de la realización de análisis de contenido, para estudiar los mensajes emitidos en dos canales online (las webs corporativas y los perfiles en Facebook); y de entrevistas a varios responsables de Responsabilidad Social Empresarial, para conocer el desempeño de las compañías en comunicación de la RSE.

El objetivo general del presente trabajo es conocer qué, cómo y a través de qué canales se comunica la RSE en el sector hotelero a partir del estudio de las seis cadenas hoteleras con mayor facturación en España según el ranking Hosteltur (2015): RIU Hotels & Resorts, Meliá Hotels International, Iberostar Hotels & Resorts, NH Hotel Group, Barceló Hotels & Resorts, y Palladium Hotel Group.

Es, por tanto, un estudio de situación del sector; concretamente de la situación de la comunicación de la RSE en el sector hotelero en España. Según varios autores (Holcomb, Upchurch y Okumus, 2007; De Grosbois, 2012; Font et al., 2012) se ha estudiado poco la comunicación de la RSE en el sector hotelero, y menos aún en el contexto español (Pérez y Rodríguez, 2015), por lo que esta investigación puede contribuir al conocimiento sobre este asunto de una forma novedosa y relevante en al menos dos sentidos: 1) Por un lado, es un buen punto de partida para conocer la gestión de la comunicación de la RSE en las grandes empresas del sector, especialmente, cuáles son los temas más relevantes en RSE para las cadenas hoteleras, qué canales se utilizan para comunicar sus actuaciones, qué retos identifican, etc. 2) Por otro lado, conocer que están haciendo estas grandes empresas puede promover en el sector la importancia de la gestión y comunicación de la RSE, especialmente en cadenas hoteleras más pequeñas, en las que estas prácticas no están tan extendidas.

2. Estado de la cuestión

2.1. La RSE en el sector hotelero español

El estudio de la Responsabilidad Social Empresarial en el sector hotelero español es un fenómeno bastante reciente. En opinión de algunos autores (Martínez, Pérez y Rodríguez, 2013) hay poca investigación sobre la aplicación de la RSE al sector.

Alles y Marqués (2011) realizaron una exhaustiva revisión de la literatura científica hasta el momento, afirmando que el sector hotelero es uno de los que más puede beneficiarse de la aplicación de políticas y estrategias de RSE. Ello es así por la importancia del sector dentro del fenómeno del turismo, y por los impactos tanto positivos como negativos que el sector genera. Siguiendo a Rodríguez-Antón,

Alonso y Celemín (2013) existen tres grandes líneas de investigación sobre la RSE del sector hotelero. En primer lugar, aquellas investigaciones que estudian qué prácticas de RSE ponen en marcha las cadenas hoteleras. En segundo lugar, investigaciones que se centran en el análisis de los documentos y canales que se utilizan en el sector para dar a conocer la RSE, línea en la que se insertaría el presente trabajo. Por último, encontramos trabajos que se han centrado en conocer la relación existente entre la puesta en marcha de estrategias y actividades de RSE en la empresa y el impacto de estas en el rendimiento financiero.

Estos mismos autores comentan que dentro del sector turístico en general, son las cadenas hoteleras las empresas que se han volcado más con cuestiones de RSE y sostenibilidad, debido a su mayor tamaño, que provoca que “su visibilidad y posible actividad contaminante y perturbadora del entorno” sea mayor que la de otras empresas del sector (Rodríguez-Antón, Alonso y Celemín, 2013: 16). Según Garriga y Melé (2004) la principal razón que debería estar detrás de una iniciativa de RSE es la convicción de que es lo que debe hacerse, es decir, un compromiso ético real. Sin embargo, como señalan Alles y Marqués (2011), Martínez, Pérez y Rodríguez (2013) y Rodríguez-Antón, Alonso y Celemín (2013) los motivos que impulsan a adoptar políticas y estrategias del RSE a las empresas del sector hotelero son diversos, pero muchos de ellos pueden considerarse reactivos o instrumentales. Entre estos podemos destacar el impacto económico de la RSE sobre el rendimiento financiero de la empresa, la presión social de los grupos de interés, la reducción de los impactos negativos que puede causar la empresa o la mejora de la imagen de la misma. Según estos autores existe una brecha o *gap* en las iniciativas en este sector, ya que solo se ponen en marcha las que impactan positivamente en la consecución de objetivos empresariales.

Siguiendo a Pérez y Rodríguez (2015), las dimensiones de la RSE dentro del sector hotelero serían, como en la RSE en general, la económica, social y medioambiental, que conformarían la conocida como “triple cuenta de resultados”. Sin embargo, estos autores proponen incluir una cuarta dimensión, la cultural, de gran importancia para el sector, por ser sensible a este tipo de cuestiones.

En cuanto al contenido de las prácticas de RSE en el sector hotelero, estas se centran en el llamado turismo responsable o sostenible, que la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2012: 1) define como: “el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”.

2.2. La comunicación de la RSE en el sector hotelero

Al igual que ocurre con el concepto de RSE, son pocos los trabajos que han estudiado la comunicación de la RSE en el sector de la hostelería y el turismo (Holcomb, Upchurch y Okumus, 2007; de Grosbois, 2012; Font et al., 2012). Según Pérez y Rodríguez “los estudios son aún pocos y, además, están centrados en todos los casos en contextos diferentes al español” (2015: 320). El presente trabajo pretende contribuir a resolver esa falta de investigación.

Pérez y Rodríguez ofrecen una definición de la comunicación de la RSE: “se refiere a la divulgación de información por parte de las empresas de aquellas actividades llevadas a cabo y que demuestran la inclusión de compromisos económicos, sociales y medioambientales en las operaciones comerciales de las empresas así como en las relaciones con los grupos de interés” (2015: 316). Esta definición incluye tanto la perspectiva de la triple cuenta de resultados como la de la teoría de los *stakeholders*, al hablar de “relaciones con los grupos de interés”. Michelin defiende que la comunicación de las actividades de las empresas forma parte del diálogo entre la empresa y sus grupos de interés, y que

“ayuda a legitimar el comportamiento corporativo y a cambiar percepciones y expectativas sobre el mismo” (2011: 79). La comunicación de la RSE, por tanto, contribuye a la reputación corporativa de una empresa (Pérez y Rodríguez, 2015).

Algunos autores (Golob, Podnar, Elving, Ellerup Nielsen, Thomsen y Schultz, 2013) comentan que se pueden diferenciar dos enfoques en la comunicación de la RSE. Por un lado, un enfoque funcionalista, frecuente en la investigación orientada al marketing y las relaciones públicas, donde “conceptualizar, planear y enviar mensajes acerca de la RSE hacia los grupos de interés se consideran factores clave para mejorar la imagen y reputación de las empresas” (Golob et al., 2013: 179). Sin embargo, este enfoque implica entender la comunicación como una cuestión separada de otras actividades de la empresa. Es el mismo enfoque que Capriotti define como una “herramienta táctica para la gestión de la RSE” (2011: 373).

En contraste con esa concepción funcionalista o instrumental, otras publicaciones recientes se acercan a la comunicación de la RSE desde un enfoque constructivista o constitutivo. Así, autores como Golob et al. tratan de abordarla “desde un marco integral y una perspectiva de desarrollo intra e interorganizacional”, en el que la co-creación y la negociación juegan un papel significativo para el anclaje de la RSE, “entendida como constructora de sentido tanto dentro como alrededor de la organización” (Golob et al., 2013: 179).

Desde este enfoque constructivista la comunicación de la RSE es estratégica y constituye “una herramienta para facilitar y promover la construcción colaborativa de la RSE” (Capriotti, 2011: 373). Esto implica que deben establecerse canales de comunicación bidireccionales entre la empresa y sus grupos de interés que permitan a la empresa conocer cuáles son las necesidades e intereses de sus públicos. En definitiva, se trata de un proceso de escucha y mejora continua que permita a la empresa orientar mejor sus actuaciones hacia la sociedad. Un enfoque similar es el que defienden Schoeneborn y Trittin (2013). Los autores proponen pasar del enfoque tradicional a uno constitutivo, en el que la comunicación se entienda como “un proceso de negociación continua del significado” (Schoeneborn y Trittin, 2013: 193) y tenga un papel central. La importancia de fomentar modelos de comunicación bidireccionales en los que los *stakeholders* participen de un modo activo en las estrategias corporativas ya fue puesto de manifiesto en un trabajo de Morsing y Schultz publicado en el año 2006. En este trabajo se identificaban tres estrategias que una empresa puede adoptar para comunicar la RSE: información, respuesta e involucración de los *stakeholders*. Esta última es la que se señalaba como más adecuada porque implicaba una comunicación bidireccional y simétrica en la que los *stakeholders* participaban e influían en el comportamiento corporativo (Morsing y Schultz, 2006). Por tanto, la estrategia de involucración implica un proceso de co-creación entre empresa y públicos a la hora de orientar la estrategia de RSE.

En cuanto a los canales que suelen utilizar las empresas para comunicar su RSE, Pérez y Rodríguez (2015) concluyen en su estudio que las herramientas más utilizadas son la sección de prensa de las webs (41% de las cadenas), los portales web de RSC (34% de las cadenas), el redireccionamiento a otros organismos (29%), y los medios de comunicación específicos (27%). También se utilizan portales web específicos, especialmente dirigidos a empleados y mercado laboral (59% de las cadenas). En cuanto a memorias o informes de RSE, solo un 20% de cadenas reporta a través de este tipo de documentos.

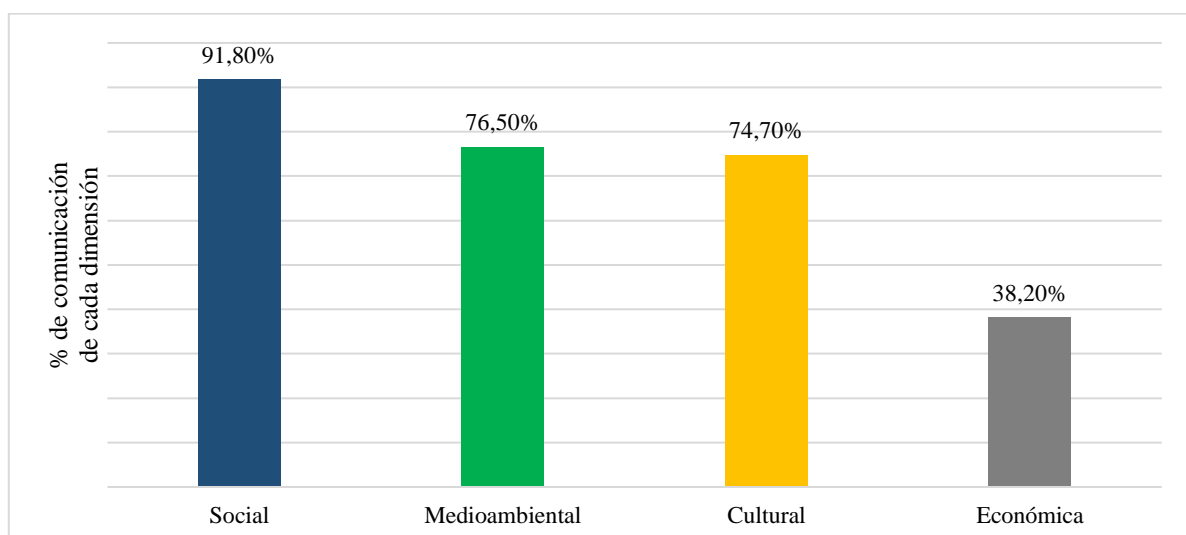
Siguiendo a los mismos autores, además, todas aquellas herramientas que tienen que ver con la comunicación online, como las webs corporativas y las redes sociales, son muy importantes para comunicar la RSE. En cuanto a estas últimas, según varios autores (Capriotti, 2011; Gómez y

Chalmeta, 2013; Sustainly, 2016) en los últimos años se ha apreciado un ascenso en su uso por parte de las compañías para comunicar información sobre sostenibilidad o RSE. Entre las redes sociales más utilizadas para ello, destaca Twitter, seguida por LinkedIn y Facebook (Sustainly, 2016). Los canales online permiten la difusión sencilla y directa de la información sobre RSE, mayor flexibilidad y personalización del mensaje, y una comunicación más bidireccional (Capriotti, 2011). Sin embargo, según Gómez y Chalmeta (2013), se observa, al menos en Facebook y Twitter, una estrategia de comunicación unidireccional de la RSE, que pone de manifiesto que no se está aprovechando todo el potencial de estas redes. Este es, sin duda, un aspecto que las empresas deberán mejorar en el futuro. Para autores como Capriotti (2011) o Gómez y Chalmeta (2013), la comunicación de la RSE en medios sociales debería apostar por la bidireccionalidad, con la participación de los usuarios, ya que estas herramientas precisamente tienen como objetivo la participación y el diálogo entre las personas.

En general, los grupos de interés han manifestado su interés por recibir información sobre la RSE de las empresas hoteleras, aunque los mismos han declarado la dificultad de obtener este tipo de información, por lo confusos que son algunos canales como los informes o memorias (Holcomb, Upchurch y Okumus, 2007; De Grosbois, 2012). Según Pérez y Rodríguez (2015) el grupo de interés conformado por los clientes es el mejor informado por parte de las empresas hoteleras a través de medios *online*, como las páginas web. Por su parte, otros *stakeholders* como proveedores o accionistas, reciben muy poca información a través de este canal. De hecho, los autores informan de que “el 98% de las cadenas hoteleras y el 76% de los hoteles independientes de la muestra utilizan motores de reserva online en sus sitios web” (Pérez y Rodríguez, 2015: 327). Estos datos permiten a los autores concluir que las páginas web de las empresas hoteleras tienen un marcado carácter comercial. Según la tesis realizada por Pérez-Aranda Canela, la valoración de la RSE “influye directa y positivamente en la elección del establecimiento hotelero, así como en la intención de compra futura de sus servicios” (2016: 388). Ello explicaría, en parte, la preeminencia de la comunicación a los clientes.

En cuanto a los contenidos que más comunican las empresas hoteleras (Gráfico 1), son las cuestiones sociales las comunicadas de forma más frecuente (91,8% de los casos), seguidas de las ambientales (76,5%), las culturales (74,7%) y las económicas (38,2%).

Gráfico 1. Comunicación de cada dimensión de la RSE



Fuente: Pérez y Rodríguez (2015).

Los resultados de Pérez y Rodríguez (2015) coinciden ligeramente con el estudio de De Grosbois (2012) en el que, de 150 empresas hoteleras estudiadas, el 48% comunicaba cuestiones de empleo (dimensión social), el 40,6% cuestiones ambientales, el 30,6% cuestiones económicas, y el 24% cuestiones de diversidad y accesibilidad. Sin embargo, es complejo establecer una comparación entre ambos estudios, ya que se utilizaron códigos y categorías diferentes. Además, en el estudio de Pérez y Rodríguez (2015) solo se tuvieron en cuenta los canales web, mientras que De Grosbois (2012) utilizó una mayor cantidad de canales para su análisis, como memorias de RSE.

Una última conclusión del estudio de Pérez y Rodríguez (2015) es que la información que analizaron en las páginas web se encontraba dispersa, y no resultó sencillo para los investigadores hallarla, por lo que las empresas hoteleras deberían mejorar su presentación y organización, quizá dividiéndola por dimensiones y por grupos de interés (Pérez y Rodríguez, 2015).

3. Objetivos y metodología

Teniendo en cuenta lo expuesto en el apartado anterior, se ha observado que la comunicación de la RSE del sector hotelero se encuentra en un estado inicial, especialmente en el contexto español, y por ello, este trabajo contribuye a ampliar el conocimiento sobre el tema.

El objetivo de esta investigación es conocer qué, cómo y a través de qué canales se comunica la RSE en el sector hotelero con el fin último de ayudar al sector a construir o perfeccionar su estrategia de comunicación de RSE.

Este objetivo principal se concreta en los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer qué temas relacionados con RSE comunican mayoritariamente las cadenas hoteleras.
2. Descubrir qué canales usan principalmente las cadenas para dar a conocer su RSE.
3. Determinar qué tipo de contenidos relacionados con RSE tienen mayor acogida en Facebook.
4. Conocer qué tipo de comunicación de la RSE se realiza en las webs corporativas de las cadenas.
5. Conocer los retos a los que se enfrenta la RSE y su comunicación en el sector hotelero.

En lo referente a la metodología, para el desarrollo de esta investigación se adoptó un enfoque cualitativo y se emplearon dos técnicas de investigación: el análisis de contenido y las entrevistas en profundidad. El uso de estas dos técnicas permite la triangulación en la investigación, que como señala Denzin (1970) consiste en la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos o métodos de investigación para estudiar un fenómeno concreto.

3.1. Análisis de contenido de dos canales de comunicación *online* de la RSE

Varios autores (Hsieh, 2012; Gómez y Chalmeta, 2013; Luengo Chávez, 2015; Pérez y Rodríguez, 2015; Zhao, 2015) han utilizado amplia y recientemente esta técnica de análisis para estudiar la comunicación de la RSE y la sostenibilidad que las compañías realizan en canales como las webs o las redes sociales. En general, se trata de una técnica muy utilizada en las Ciencias Sociales y especialmente en comunicación, pues permite “codificar de manera sistemática y rigurosa” y brinda al investigador “pautas estables para sistematizar lo que de otro modo es disperso y difícil de abarcar” (Canel, Benavides, Del Río y Echart, 2002: 2-3).

Como ya se ha señalado, los canales *online* cobran cada vez más importancia en la comunicación de la RSE aunque no siempre tienen el carácter bidireccional e interactivo que deberían. Este estudio analiza dos canales *online* de cada una de las empresas que integran la muestra: la web corporativa y su perfil corporativo en la red social Facebook.

3.1.1. Selección de la muestra

Se estudia la comunicación de la RSE de las seis principales cadenas hoteleras por facturación, que identificó en 2015 el *Ranking HOSTELTUR de cadenas hoteleras con más de 1.000 habitaciones*. Este ranking es una clasificación de referencia dentro del sector (Hosteltur, 2015). Las seis cadenas hoteleras analizadas representan prácticamente el 60% de la facturación total del sector hotelero en España y son: RIU Hotels & Resorts, Meliá Hotels International, Iberostar Hotels & Resorts, NH Hotel Group, Barceló Hotels & Resorts y Palladium Hotel Group (Tabla 1).

Tabla 1. Muestra del análisis de contenido: cadenas hoteleras por facturación (se incluye asimismo dato de establecimientos y habitaciones)

Cadena hotelera	Facturación*		Variación %	Establecimientos		Habitaciones	
	2014	2013		2015	2014	2015	2014
1. RIU Hotels & Resorts	1 618,00	1 472,00	9.92%	104	104	44 490	45 277
2. Meliá Hotels International	1 464,30	1 352,00	8.31%	309	308	82 283	79 000
3. Iberostar Hotels & Resorts	1 435,00	1 107,00	29.63%	77	76	27 262	26 806
4. NH Hotel Group	1 265,00	1 280,00	-1.17%	382	369	59 047	57 785
5. Barceló Hotels & Resorts	942,20	886,70	6.26%	107	140	33 379	37 380
6. Palladium Hotel Group	420,00	380,00	10.53%	50	50	12 954	13 925

*Facturación en millones de euros.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hosteltur (2015).

Cabe añadir, además, que tres de estas compañías (Meliá Hotels International, NH Hotel Group y Barceló Hotels & Resorts) aparecen también como las más responsables del sector hostelería y turismo en el *Ranking MERCO de Responsabilidad y Gobierno Corporativo 2015* que realiza anualmente la consultora de reputación y otros intangibles Villafañe & Asociados, en las posiciones 21, 25 y 78, respectivamente.

3.1.2. Webs corporativas

La web corporativa de una compañía es uno de sus principales canales de comunicación, no solo en lo que a RSE se refiere, sino a la hora de ofrecer información en general. Para Luengo Chávez (2015: 230), en el caso de las cadenas hoteleras, las webs son su “escaparate principal”. En este sentido, el análisis se centra en las webs corporativas y no en las webs comerciales de las compañías, ya que las segundas persiguen informar a los clientes de cuestiones comerciales: información y servicios de los hoteles, reservas, etc. y no tanto para ofrecer información de RSE.

Refiriéndonos ya a nuestro estudio en concreto, la muestra final para el análisis de contenido de las webs corporativas la componen un total de seis webs (Tabla 2).

Tabla 2. Páginas web analizadas de las cadenas hoteleras

Cadenas hoteleras	Webs analizadas
1. RIU Hotels & Resorts	Web corporativa/comercial (misma web). http://www.RIU.com
2. Meliá Hotels International	Web corporativa. http://www.meliahotelsinternational.com/
3. Iberostar Hotels & Resorts	Web corporativa. http://www.grupoiberostar.com/
4. NH Hotel Group	Web corporativa. http://corporate.nh-hoteles.es/
5. Barceló Hotels & Resorts	Web corporativa/comercial. Apartado “Grupo Barceló”. http://www.barcelo.com/BarceloGroup/es_ES/home-grupo-barcelo.aspx
6. Palladium Hotel Group	Web corporativa/comercial. Apartado “sobre nosotros”. http://www.palladiumhotelgroup.com/es/

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que las páginas web tienen un carácter dinámico, y su contenido puede cambiar incluso varias veces al día, todas ellas fueron capturadas el día 11 de enero de 2016, y se guardó una copia *offline* de las mismas mediante un *software* específico denominado *HTTrack Website Copier* para poder trabajar con posterioridad sobre estas versiones *offline*. En este sentido, se tuvieron en cuenta apartados como el conocido como “quiénes somos”, donde se da información general que puede tener que ver con Responsabilidad Social, o los apartados específicamente dedicados a la RSE. También se tuvieron en cuenta en el análisis aquellos apartados que se dirigen especialmente a un grupo de interés en concreto, como el apartado “empleo”, que frecuentemente habla del compromiso con los trabajadores,

potenciales o actuales; o el apartado “accionistas e inversores”, que suele tratar cuestiones de ética y gobierno corporativo y cuestiones económicas, es decir, información más específica para este tipo de público.

En el análisis no se incluyeron algunos apartados o contenidos de la web. En primer lugar, se excluyeron las notas de prensa, es decir, el apartado que en webs suele denominarse “sala de prensa”, al entenderse que este tipo de informaciones requerirían un análisis de contenido específico, por tratarse de unidades de muestreo diferentes a la página web como tal. En segundo lugar, y de una forma similar, se excluyeron del análisis todos aquellos documentos (como memorias de RSE, informes de gobierno corporativo o dossiers de prensa) a los que en ocasiones enlazan las webs. Creemos que estos documentos, que suelen estar en formato PDF, constituyen también por sí mismos unidades de muestreo específicas, que requerirían de una ficha de análisis diferente.

Por último, debemos tener en cuenta que en este análisis se ha estudiado exclusivamente el contenido de los mensajes relacionados con RSE, excluyéndose otras características de las webs que efectivamente influyen en cómo se reciben los mensajes y en la comunicación que se hace en una web, como pueden ser la usabilidad de la web, la navegación, la estética de la misma o la redacción utilizada (Luengo Chávez, 2015). Sin embargo, sí se han anotado este tipo de cuestiones como “observaciones” cuando se observaba algún aspecto significativo.

Las herramientas utilizadas para el análisis de contenido de webs fueron el *software* ya mencionado para capturar las páginas web (*HTTrack Website Copier*) y Microsoft Excel.

3.1.3. Perfiles corporativos en la red social Facebook

Los medios sociales se han convertido en un importante canal de las empresas para compartir información. Dentro del conjunto de medios sociales destacan las redes sociales, que para Martín y Ramón son “comunidades virtuales, en las cuales los usuarios interactúan a través de la creación y registro gratuito de perfiles personales” y cuyas funciones principales son “conectar a los usuarios y permitir la centralización e intercambio de información (fotos, vídeos, pensamientos y más)” (2015: 11).

Dentro del gran abanico de redes sociales existentes destaca Facebook. Se trata de una de las redes sociales más populares del mundo, que cuenta ya con más de 1.200 millones de usuarios activos diarios de media (Facebook, 2017). En España, es la red social más conocida por los internautas, y la más preferida, concentrando, tan solo superada por Whatsapp, un 29% de la preferencia (IAB Spain, 2017). En Facebook, los usuarios pueden compartir con sus contactos estados, fotos, vídeos y acontecimientos en general, además de formar parte de grupos y seguir a sus marcas favoritas, a través de perfiles personales. Para las empresas, la opción más común dentro de Facebook no son los perfiles de tipo personal, sino la creación de páginas o *Facebook Pages*.

La elección de Facebook en nuestro estudio se debe a varios factores. En primer lugar, según el informe *6th Annual Social Media Sustainability Index* (Sustainly, 2016), Facebook es el tercer canal social más utilizado por las compañías para comunicar cuestiones de RSE y sostenibilidad, tan solo por detrás de Twitter y LinkedIn. En segundo lugar, la herramienta para desarrolladores de Facebook (Facebook API) permite acceder a cada una de las publicaciones de las páginas, sin límite de tiempo ni cantidad. La herramienta de Twitter, sin embargo, solo permite acceder a los datos de los últimos 3200 tuits (Twitter, 2016), limitando considerablemente el alcance de cualquier análisis.

Por otro lado, el perfil de los usuarios de Facebook es mucho más heterogéneo y, por tanto, permite que las conclusiones puedan generalizarse de forma mayor, mientras que el de otras redes sociales, como LinkedIn, es mucho más especializado y profesional. En cuanto al periodo de tiempo analizado, es de un año, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015.

3.2. Entrevistas en profundidad a responsables de RSE de las cadenas hoteleras

En la segunda fase de la investigación, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad, con el objetivo de incluir en el estudio el punto de vista de las compañías. Estas entrevistas permitieron contrastar los resultados del análisis de contenido y, además, obtener nueva información para conocer de forma más profunda las motivaciones y la gestión de la RSE en las empresas, y sus estrategias de comunicación.

3.2.1 Selección de la muestra

Se contactó con las seis cadenas hoteleras analizadas, en particular con los departamentos de comunicación o RSE. Del total de empresas, tres respondieron favorablemente, aceptando participar en el estudio. Así, la muestra final en esta fase del estudio quedó compuesta por: RIU Hotels & Resorts, Meliá Hotels International y NH Hotel Group. Las tres personas entrevistadas eran los responsables de RSE en sus respectivas compañías.

3.2.2. Cuestiones técnicas y contenido de las preguntas

Las entrevistas, semi-estructuradas, se realizaron presencialmente entre el 20 y el 28 de julio de 2016 en Palma de Mallorca y en Madrid (España). Su duración fue de entre 1 hora y 1 hora y media, y todas ellas fueron grabadas y posteriormente transcritas. Las preguntas se prepararon con anterioridad, organizándose en tres grandes bloques: 1) la RSE en la compañía, 2) la estrategia de comunicación de RSE y 3) la comunicación de la RSE a través de los canales estudiados en el análisis de contenido (webs corporativas y perfil corporativo en Facebook).

4. Resultados

A continuación, presentamos los resultados de las dos fases de la investigación: 1) el análisis de contenido de las webs corporativas y los perfiles corporativos en Facebook y 2) las entrevistas en profundidad a responsables de RSE.

4.1. Análisis de contenido de webs corporativas

Tras el análisis de contenido de las webs corporativas de las cadenas hoteleras, se han revelado resultados que, a continuación, presentamos por subapartados de interés.

4.1.1. Presencia y ubicación de la RSE en las webs corporativas

La ubicación de los contenidos de RSE respecto a otros contenidos en la web, así como su presencia (o ausencia) en las páginas principales de las compañías, son dos claros indicadores de la importancia que tiene para una empresa la cuestión de la Responsabilidad Corporativa (Hsieh, 2012; Luengo Chávez, 2015). Se ha detectado que tan solo tres de las seis empresas estudiadas cuentan con una pestaña específica de RSE (aunque cada una de ellas utiliza una denominación distinta) en la *home* de la página web corporativa, es decir, en la página web principal. El resto no disponen de un apartado específico y los contenidos relacionados con estos temas se detallan fundamentalmente en las

secciones “Quiénes somos”, “Empleo”, y el apartado de “Accionistas e Inversores” en el caso de las compañías que cotizan en bolsa.

4.1.2. Contenido de la RSE y formas de comunicar

En referencia a las cuestiones de RSE que las empresas comunican en sus webs, debemos indicar que, para este estudio, dividimos las cuestiones en cuatro grandes ámbitos (ámbito económico, social, medioambiental y corporativo), cada uno de los cuales cuenta con una serie de aspectos de RSE concretos. Dichas temáticas y cuestiones se definieron a partir de la *Guía G4 para la elaboración de memorias de sostenibilidad* (Global Reporting Initiative, 2015) publicada en 2015 por la organización Global Reporting Initiative (GRI). GRI es una organización independiente cuyos estándares de reporting de sostenibilidad son los más usados del mundo (Global Reporting Initiative, 2017) y, por tanto, tienen un alto grado de reconocimiento en el ámbito de la RSE y la sostenibilidad.

En el caso de las webs corporativas, prácticamente todas las compañías de la muestra comunican acerca de todos los ámbitos (Tabla 3).

Sin embargo, dado que no todas las empresas comunican con la misma fuerza cada indicador, hemos creído necesario estudiar la exhaustividad en la comunicación de cada mensaje. De este modo, hemos puntuado la exhaustividad del mensaje con un 0 si no existe el indicador; con un 1 si se comenta de forma muy ligera o implícita; con un 2 si es normal o adecuado; y con un 3 si se trata de un indicador que se comunica de forma fuerte y exhaustiva. En la Tabla 3, los espacios vacíos indican que no existe el indicador (equivale al 0), un tick (✓) equivale a un 1; dos ticks (✓✓) equivalen a un 2; y tres ticks (✓✓✓) a un 3, la nota máxima.

Tabla 3. Presencia por indicador del mensaje en las webs de cadenas hoteleras

Ámbitos	Aspectos	Cadenas hoteleras					
		RIU Hotels & Resorts	Meliá Hotels International	Iberostar Hotels & Resorts	NH Hotel Group	Barceló Hotels & Resorts	Palladium Hotel Group
1. Económico	11. Desempeño económico		✓✓✓	✓	✓✓✓	✓✓	
	12. Presencia en el mercado		✓✓				
	13. Consecuencias económicas indirectas		✓				
	14. Prácticas de adquisición		✓✓		✓✓✓		
2. Social	21. Prácticas laborales y trabajo digno	✓✓✓	✓✓✓	✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓

	22. Derechos Humanos (DDHH)	✓✓	✓✓	✓	✓	✓	
	23. Sociedad	✓✓	✓	✓	✓✓✓	✓✓	
	24. Responsabilidad sobre productos		✓✓		✓✓✓	✓	
3. Medioambiental	31. Materiales		✓		✓✓✓		
	32. Energía	✓✓	✓✓		✓✓✓		✓
	33. Agua	✓✓	✓		✓✓✓		
	34. Biodiversidad	✓✓	✓✓✓	✓	✓✓✓		
	35. Emisiones	✓✓	✓✓		✓✓✓		
	36. Efluentes y residuos	✓✓			✓✓✓		
	37. Otros y m.a. en general	✓✓	✓✓	✓	✓✓✓		
4. Corporativo	41. Estrategia						
	42. Perfil		✓✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓	✓
	43. Relaciones con los grupos de interés		✓✓				
	44. Gobierno		✓✓✓	✓	✓✓✓		
	45. Ética e integridad		✓✓✓	✓	✓✓✓	✓✓	✓
TOTAL		19/60	38/60	10/60	46/60	13/60	5/60
RESULTADO FINAL (SOBRE 10)		3,1	6,3	1,6	7,6	2,1	0,08

Fuente: Elaboración propia.

Así, es NH Hotel Group la cadena que con mayor exhaustividad comunica su RSE, con un resultado final de 7,6 sobre 10; seguida de Meliá Hotels International, con un 6,3. La buena nota de NH Hotel Group se explica, en parte, por la completa comunicación que realiza del ámbito medioambiental, en el que alcanza la puntuación máxima. Y es que esta compañía cuenta con una web específica dedicada a la parte medioambiental de su RSE.

En general, las compañías comunican, en primer lugar, un compromiso amplio con la RSE que sirve de introducción a la cuestión. Posteriormente, las empresas analizadas explican sus compromisos concretos con los diferentes ámbitos o los grupos de interés. Sin embargo, el hecho de comunicar con resultados o logros no es común entre las cadenas hoteleras. De acuerdo a lo analizado, tan solo dos cadenas hoteleras (NH Hotel Group y RIU Hotels & Resorts) afianzan su comunicación con resultados concretos. El resto de las empresas aporta datos, pero centrados fundamentalmente en los ámbitos

social y económico y que, en ocasiones, se encuentran desactualizados o se focalizan en un grupo de interés concreto, como empleados.

Por tanto, y a modo de conclusión, se observa que, en las webs corporativas, el tipo de comunicación realizada es unidireccional. Es una herramienta que las compañías entienden como de información y consulta. Es frecuente la comunicación de compromisos en RSE, pero no tanto la difusión de datos concretos que ayuden a materializar ese compromiso.

4.2. Análisis de contenido de publicaciones de perfiles corporativos en Facebook

Antes de comentar los principales resultados obtenidos, presentamos aquí (Tabla 4) una tabla resumen con los principales datos recogidos: media de fans en el periodo, número de publicaciones realizadas, media de “me gusta” o *likes* por tipo de publicación, porcentaje de publicaciones de cada ámbito de la RSE, y frecuencia de la publicación de contenidos sobre RSE. Se ha abreviado el ámbito “medio ambiente” por “m.a.” en la tabla.

Tabla 4. Tabla resumen de los principales datos obtenidos a partir del análisis de contenido

Compañías y enlace a perfil en Facebook	Media de fans en el periodo analizado	Nº de publicaciones (por tipo de contenido)	Media de “me gusta” (por tipo de publicación)	% Publicaciones de RSE por ámbitos	Frecuencia de publicación contenidos RSE
RIU Hotels & Resorts	731 379 fans	257 en total 28 RSE 229 no RSE	599 <i>likes</i> total 267 <i>likes</i> RSE 639 <i>likes</i> no RSE	75% social 17,8% m.a. 7% corporativo	2,3 publicaciones al mes
Meliá Hotels International	50 013 fans	171 en total 45 RSE 126 no RSE	25,7 <i>likes</i> total 25,8 <i>likes</i> RSE 25,6 <i>likes</i> no RSE	75,5% social 13,3% m.a. 11,1% corporativo	3,75 publicaciones al mes
Iberostar Hotels & Resorts	112 411 fans	552 en total 17 RSE 535 no RSE	949 <i>likes</i> total 134 <i>likes</i> RSE 975 <i>likes</i> no RSE	52,9% social 41,1% m.a. 5,8% corporativo	1,4 publicaciones al mes
NH Hotel Group	29 004 fans	638 en total 64 RSE 574 no RSE	29,8 <i>likes</i> total 28,7 <i>likes</i> RSE 30 <i>likes</i> no RSE	67,1% social 32,8% m.a.	5,3 publicaciones al mes

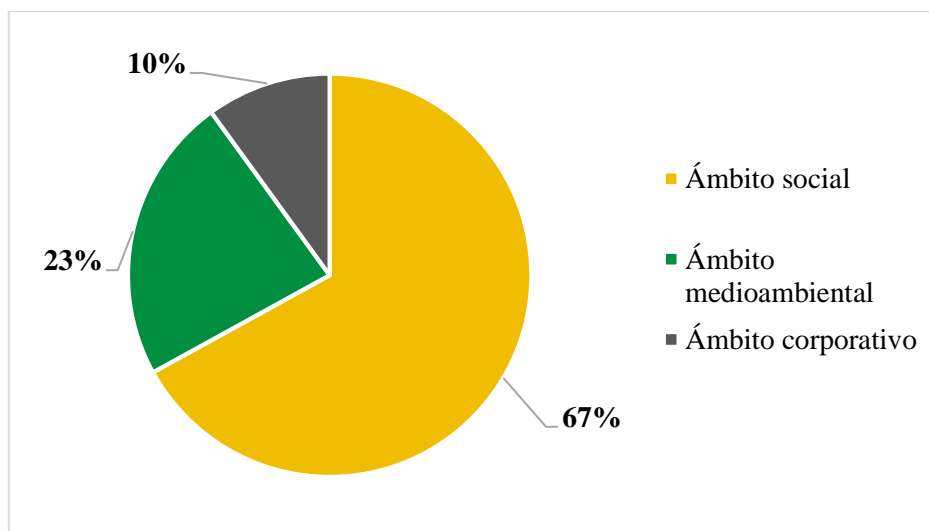
Barceló Hotels & Resorts	158 539 fans	347 en total 31 RSE 316 no RSE	97 likes total 50 likes RSE 101 likes no RSE	77,4% social 3,2% m.a. 19,3% corporativo	2,5 publicaciones al mes
Palladium Hotel Group	6813 fans	159 en total 29 RSE 130 no RSE	39 likes total 48 likes RSE 37 likes no RSE	44,8% social 27,6% m.a. 27,6% corporativo	2,4 publicaciones al mes

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1. Contenido y frecuencia de las publicaciones de RSE

Centrándonos ya en el contenido de las publicaciones, las cadenas hoteleras estudiadas realizaron, en conjunto, un total de 2.124 publicaciones. De ellas, 214 versaban sobre RSE, es decir, un 10% del total. Así, las cadenas hoteleras realizan, en conjunto, una media de 17,8 publicaciones sobre RSE al mes, frente a las 159 publicaciones que no versan sobre RSE. Resulta complejo inferir si este dato es insuficiente, teniendo en cuenta el estado inicial en el que se encuentra la RSE, y especialmente, su comunicación. A priori, sin embargo, nos parece que el contenido sobre RSE, en contraste con el resto de contenidos compartidos, es escaso.

Gráfico 2. Total de publicaciones sobre RSE en Facebook por ámbitos



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los ámbitos de RSE, ¿qué tipo de contenidos, por su tema, comunican más frecuentemente las cadenas hoteleras en Facebook? En conjunto, un 67% de las publicaciones sobre RSE se refieren al ámbito social (Gráfico 2). Este porcentaje contrasta con los datos mucho más bajos del ámbito

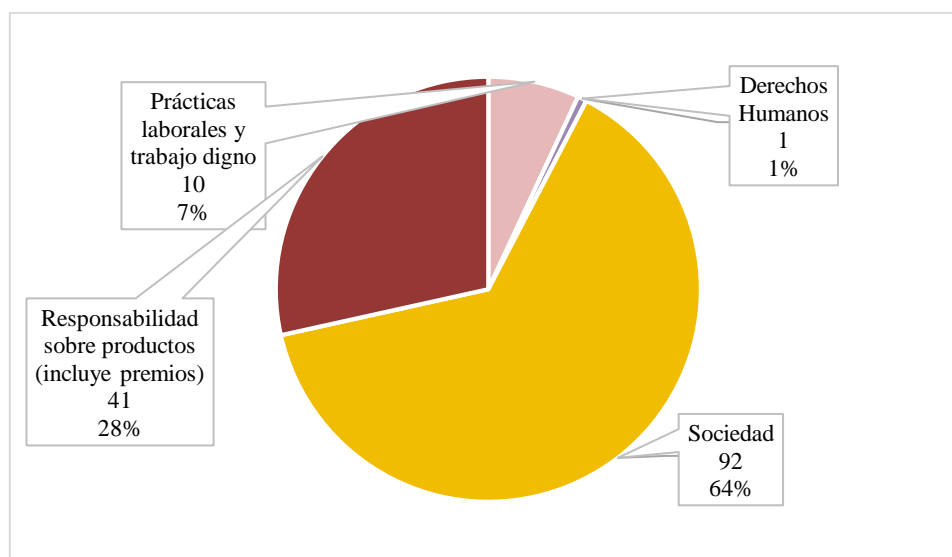
medioambiental (23%) y corporativo (10%). Llama la atención, además, que ninguna cadena publicó cuestiones de tipo económico relacionadas con RSE, lo que nos puede dar a entender que el tipo de público en Facebook esté compuesto principalmente por consumidores y sociedad en general, más que por un público especializado o al que le interesen las cuestiones de tipo económico de la Responsabilidad Corporativa.

Aunque algunas de las cadenas hoteleras estudiadas y muchas compañías en general estén apostando por una Responsabilidad Corporativa de tipo estratégico, se observa una superioridad en contenido de las cuestiones de tipo social, especialmente, y medioambiental en segundo lugar. Esto pone de manifiesto que la comunicación de la RSE está muy ligada a la filantropía y la acción social.

Debemos tener en cuenta que los asuntos relacionados con estas temáticas son, probablemente, los que resulta más fácil comunicar al tipo de público que sigue las redes sociales.

Nos centramos ahora en los ámbitos social y medioambiental, los más frecuentemente comunicados. En el social, efectivamente, sobresalen las cuestiones relacionadas con acción social (Gráfico 3), acaparando el 64% de las publicaciones del ámbito social de todas las cadenas. Este tipo de publicaciones hablan eminentemente de colaboraciones con ONG, donaciones a diferentes organizaciones o adscripción a causas como la lucha contra el cáncer de mama.

Gráfico 3. Ámbito social: indicadores comunicados y porcentaje

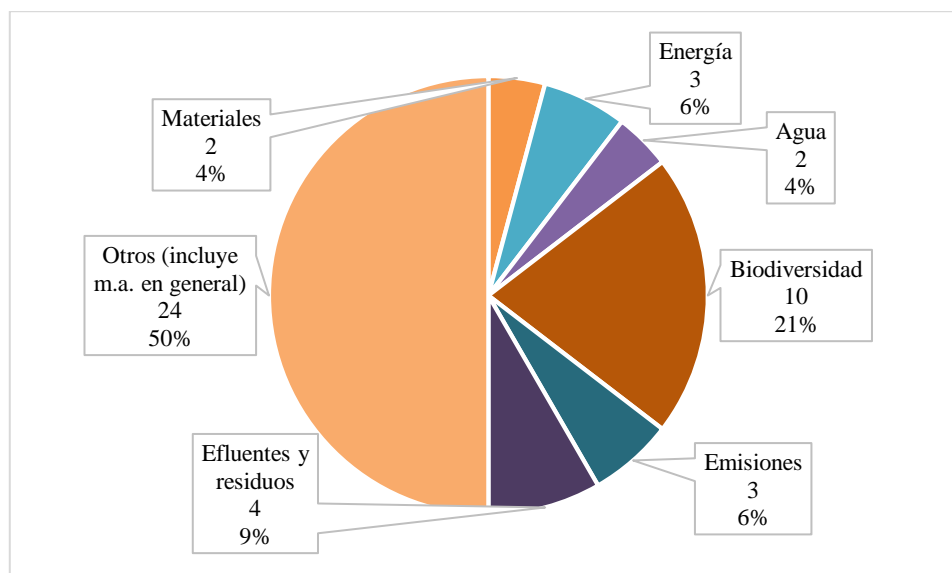


Fuente: Elaboración propia.

El segundo indicador más común es el que hemos denominado “responsabilidad sobre productos” (28%) en el cual se incluyen contenidos relacionados con la calidad y excelencia de los hoteles, y los premios que éstos reciben por estas cuestiones, así como premios y reconocimientos en materia de sostenibilidad. Llama la atención, por otro lado, que durante el periodo estudiado tan solo se realizaron 10 publicaciones que se pueden catalogar como relacionadas con prácticas laborales y trabajo digno. Este es sin duda un aspecto a mejorar, ya que las cadenas hoteleras, por su importante contribución al PIB y al empleo, deberían potenciar fórmulas para generar trabajo digno y de calidad, en todos los países en los que están presentes.

En el caso del ámbito medioambiental (Gráfico 4), el contenido más común es “Otros”, con un 50% del total, en el que destacan publicaciones en las que se explican inversiones ambientales en general, o se cuenta que la empresa tiene una estrategia para el cuidado del medio ambiente.

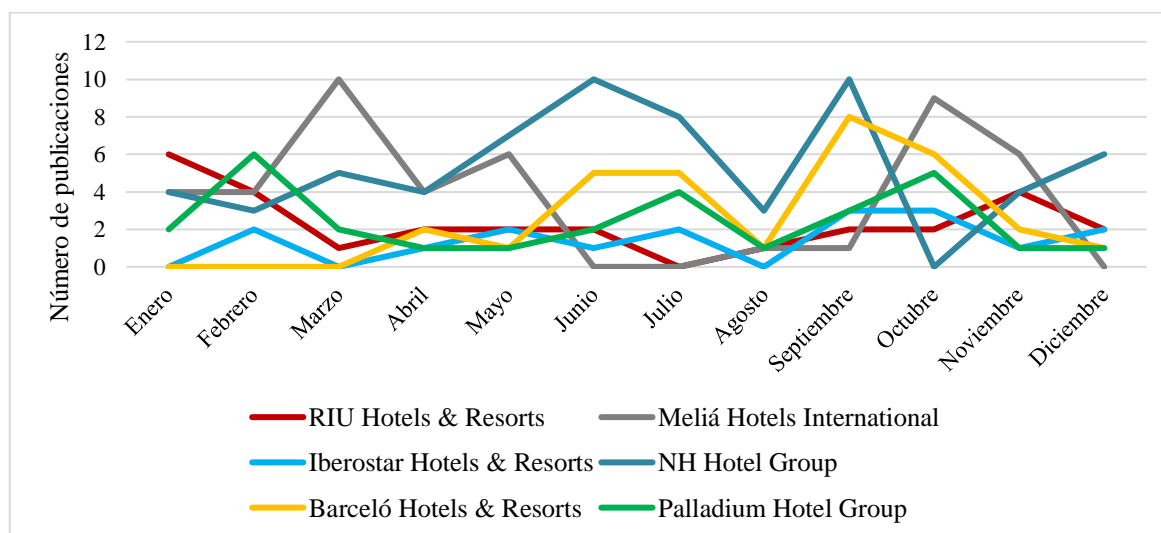
Gráfico 4. Ámbito medioambiental: indicadores y porcentaje



Fuente: elaboración propia.

Se trata de publicaciones que no se circunscriben a una cuestión medioambiental concreta, y que frecuentemente aprovechan los llamados “Días Internacionales” o “Días Mundiales” relacionados con el medio ambiente, o en las que se comunica el compromiso del medio ambiente en general de la empresa. Este tipo de contenidos parece que tienen aceptación en Facebook, posiblemente debido a que, especialmente la cuestión de los “Días Mundiales”, como “La Hora del Planeta”, son ya bien conocidos entre la población en general.

Gráfico 5. Frecuencia de publicación de contenidos de RSE por meses y cadenas hoteleras



Fuente: elaboración propia.

El segundo tema más tratado es el de la biodiversidad (21% del total de contenidos sobre medio ambiente), especialmente por Iberostar Hotels & Resorts y RIU Hotels & Resorts, compañías que tienen importantes programas de protección de tortugas en resorts de zonas como República Dominicana, Aruba o Cabo Verde.

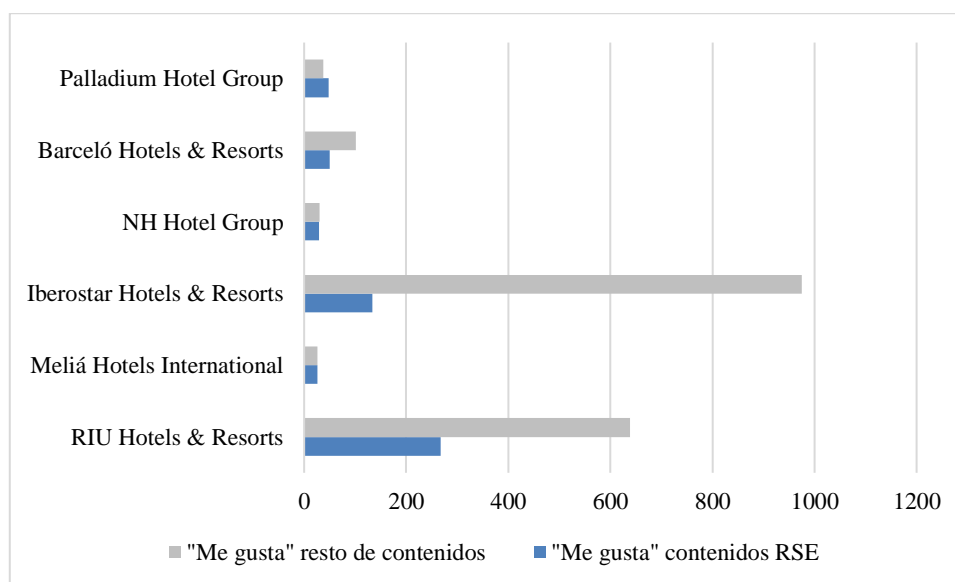
Una última cuestión de importancia es la frecuencia de publicación. Las redes sociales requieren una dedicación continua y bien distribuida (Gómez y Chalmeta, 2013). Así, como nos muestra el Gráfico 5, aunque Meliá Hotels International sea la cadena que más contenidos sobre RSE publique respecto al total, las publicaciones no están bien repartidas entre los meses del año, ya que hay meses, como marzo, en los que la cantidad de publicaciones sobre RSE es alta (10 publicaciones en total), pero otros, como los de verano, en los que no se comunica nada relativo a la RSE.

Por su parte, la cadena que mejor repartidos tiene sus contenidos a lo largo del año es Palladium Hotel Group, pues todos los meses publica al menos una cuestión con relación a la Responsabilidad Social Empresarial. NH Hotel Group, aunque con picos de mayor comunicación y exceptuando el mes de octubre, en el que no se comunica nada con relación a RSE, también tiene sus contenidos adecuadamente repartidos.

4.2.2. Interacciones en los contenidos de RSE

Resulta interesante observar que los contenidos que versan sobre RSE generalmente bajan la media de interacciones en general. Es decir, que las cuestiones de Responsabilidad Social Empresarial no atraen tanto la atención como otro tipo de publicaciones que realizan las empresas. Es especialmente impactante en el caso de Iberostar Hotels & Resorts: la media de *likes* o “me gusta” de todo aquello que no es RSE es de 975 *likes*, contra los 134 *likes* de media para los contenidos sobre RSE (Gráfico 6). También es muy grande la diferencia en RIU Hotels & Resorts (639 contra 267) y Barceló Hotels & Resorts (101 contra 50).

Gráfico 6. Media de "me gusta" de contenidos: RSE versus resto de contenido



Fuente: elaboración propia.

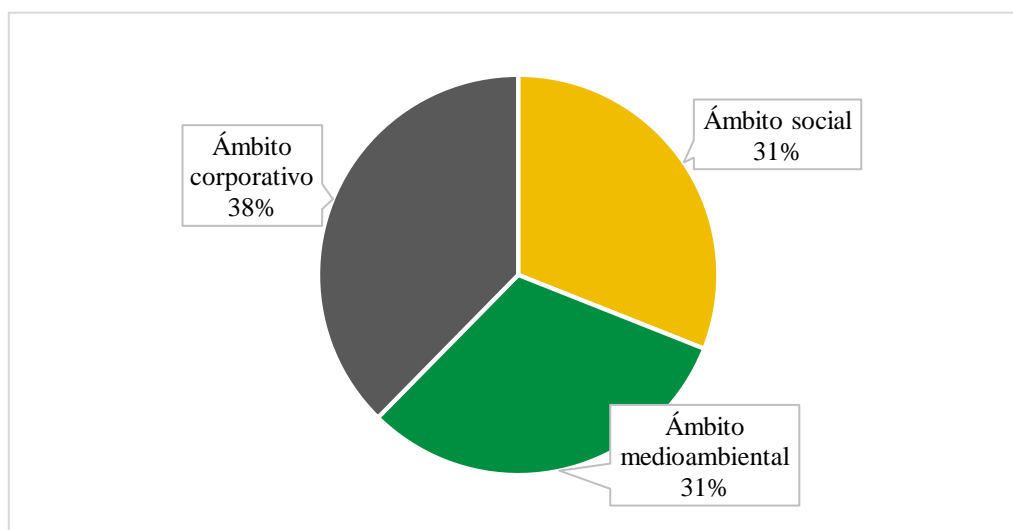
Las cotizadas, por su parte, prácticamente mantienen el nivel de *likes* en los dos tipos de contenidos; y en el caso de Palladium Hotel Group, son los contenidos de RSE los que superan al resto.

Creemos que la gran diferencia comentada en las tres cadenas puede tener dos razones. Primero, se puede deber a una falta de coherencia que detecta el público en Facebook. Las tres empresas que cuentan con este enorme *gap* en sus “me gusta” tienen la característica en común de que se centran especialmente en el segmento vacacional, con multitud de resorts en zonas en las que el impacto en el medio ambiente puede ser alto. Por ello, una explicación a la diferencia de interacciones entre unos contenidos y otros puede ser la de la falta de coherencia detectada, de modo que las informaciones “responsables” sean recibidas por el público como mero *greenwashing* o lavado de cara.

Una segunda explicación a esta diferencia entre interacciones puede deberse a que los contenidos de la RSE no pueden competir con los contenidos que normalmente publican las empresas hoteleras. Una información sobre el cuidado del medio ambiente, por ejemplo, difícilmente atesorará tantos “me gusta” como una fotografía de una playa paradisíaca. En este sentido, los contenidos de RSE tienen que “competir” en interacciones con este otro tipo de contenidos, que por su innegable atractivo visual tienen gran acogida en las redes sociales.

En esta situación también tiene algo que ver el algoritmo de Facebook, que, en general, muestra a los usuarios aquellos contenidos que, por su actividad en la red social, valora que les van a interesar más. Además, recientemente se ha anunciado que, tras muchos cambios, se van a priorizar, en la sección de noticias que aparece cuando iniciamos sesión en la red social, los contenidos que los amigos y familiares publican, por encima del de las marcas y otras páginas (Isaac y Ember, 2016). Así, cuando, por ejemplo, Meliá Hotels International publica un contenido, éste no llega a la totalidad de sus alrededor de 50.000 fans, sino que su alcance es mucho menor, lo que en parte explicaría las tasas de interacción -porcentaje de fans que interactuaron con nuestro contenido- (Leander, 2016) más bajas.

Gráfico 7. Aportación de cada ámbito al total de interacciones de las cadenas hoteleras en conjunto



Fuente: Elaboración propia.

Aunque en comparativa con otros contenidos, la acogida de las publicaciones sobre RSE sea menor, como hemos visto, también obtienen “me gusta”, especialmente las relacionadas con el ámbito social.

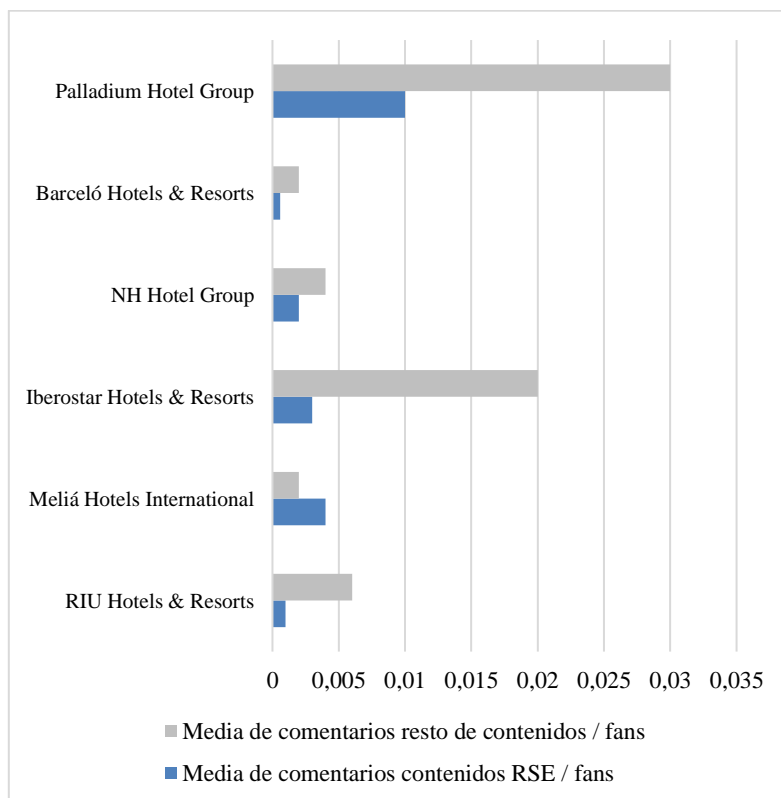
Sin embargo, si sumamos las interacciones de las publicaciones de los tres ámbitos, y dividimos por el número de publicaciones de cada ámbito para obtener la media de interacciones por ámbito (Gráfico 7), comprobamos que aunque el número de publicaciones realizadas de ámbito medioambiental y corporativo sea menor, las interacciones de media incluso superan, en el caso del corporativo, a las interacciones en las publicaciones sociales.

Así, prácticamente todos los ámbitos aportan, en número de interacciones de media, el mismo porcentaje de interacciones al total.

Esto demuestra que entre las publicaciones sociales, ganadoras en número, hay algunas de gran éxito, pero otras muchas que no lo tienen, existiendo una gran diferencia entre la más exitosa y la menos, que origina que finalmente el número de interacciones se normalice. Mientras tanto, en las publicaciones corporativas y medioambientales, aunque sean menores en número, existe cierta uniformidad en los “me gusta”, comentarios y compartidos. En definitiva, los contenidos ambientales y corporativos son de media más eficaces, pues, siendo menores en cantidad, consiguen el mismo éxito, o más, que la media de los contenidos sociales.

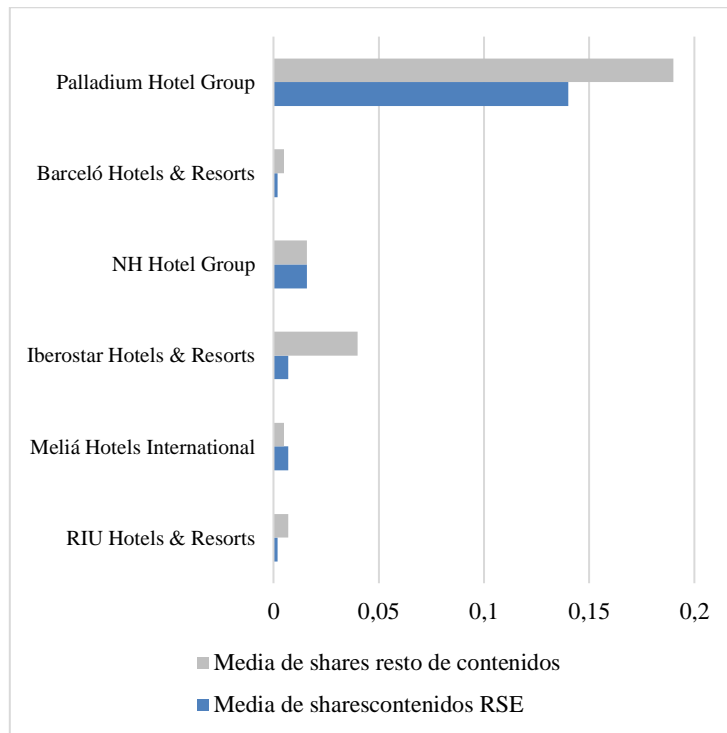
Por último, es llamativo asimismo el escaso número de comentarios y *shares* que reciben las publicaciones de las cadenas hoteleras (Gráficos 8 y 9) tanto en los contenidos sobre RSE como en el resto de los mismos. Para que el número de los seguidores de cada compañía no influya en el dato (a mayor número de seguidores, mayor número de comentarios) presentamos los datos relativos, es decir, dividiendo entre el número de seguidores de cada empresa.

Gráfico 8. Media de comentarios de publicaciones de cadenas hoteleras (relativo)



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9. Media de *shares* (compartidos) de publicaciones de cadenas hoteleras (relativo)



Fuente: Elaboración propia.

Estos datos que son realmente bajos nos muestran, en primer lugar, que en general, al igual que ocurre con los *likes*, se comentan y comparten menos los contenidos sobre RSE que el resto de contenidos. Además, el análisis demuestra que el tipo de comunicación en Facebook es prácticamente unidireccional: la cadena publica el contenido y no existe más interacción con sus públicos. Este tipo de comunicación no es acorde con los principios de los medios sociales como Facebook, que se basa en “la colaboración, el compartir y la participación” (Gómez y Chalmeta, 2013: 9). Así, las cadenas hoteleras están desaprovechando la oportunidad de generar relaciones con sus grupos de interés a través de este tipo de medios interactivos, y coincidiendo nuevamente con Gómez y Chalmeta (2013) las redes sociales, Facebook en nuestro caso, no se están aprovechando al 100% para generar ese *engagement* en las cuestiones sobre RSE.

4.3. Entrevistas en profundidad

Teniendo en cuenta los diferentes temas que se discutieron con los responsables de RSE durante las entrevistas en profundidad, se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación, divididos en tres bloques.

4.3.1. RSE en las compañías: recorrido, presencia y principales compromisos

Las tres personas entrevistadas coincidieron en explicar que la Responsabilidad Social Empresarial surgió en sus empresas, en un principio, o bien como filantropía, o bien como actividades centradas en Recursos Humanos y medio ambiente. Así, por lo tanto, la RSE en las compañías hoteleras surge a partir de los ámbitos social y medioambiental, ámbitos en los que incluso ya se realizaban acciones puntuales, sin estar éstas etiquetadas bajo la denominación de “Responsabilidad Social Empresarial”.

En los últimos años, las empresas han pasado de la realización de acciones a la implementación de una estrategia que tenga en cuenta a todos los *stakeholders* o al negocio en general:

“Nosotros empezamos a finales del 2011, con la voluntad de crear una estrategia de Responsabilidad Social. Porque acciones aisladas, que tuvieran que ver con la sostenibilidad, ya se realizaban” (Entrevistado 1, en adelante E1).

“Se comenzó con RSC a finales de 2006, en un momento de cambio interno en el que se vio la oportunidad de, desde RRHH, ampliar el foco a todos los stakeholders. El presidente detectó fundamentalmente la oportunidad medioambiental. Ya existía alguna iniciativa de acción social por parte del departamento de comunicación, y realmente lo que hicimos fue hacerlo extensivo a toda la cadena” (Entrevistado 3, en adelante E3).

Las compañías creen que se ha avanzado considerablemente desde entonces, y en la actualidad, se está en un modelo mucho más estratégico y profesionalizado, o se tiende al mismo. La intención de los departamentos de RSE es conseguir que la disciplina sea intrínseca al negocio y que la Alta Dirección (tanto la corporativa como en los hoteles) sienta como propia la Responsabilidad Corporativa:

“Desde finales del 2011 [momento en el que se crea el departamento de RSC] hemos ido dando pasos. (...) hemos intentado que la sostenibilidad, o lo que yo llamo la decisión responsable, acabe siendo intrínseca en la gestión del directivo, de la misma manera en que lo es la calidad” (E1).

“La evolución ha sido exponencial. La evolución del marco de la RSC ha ido siempre ligada al marco estratégico de la compañía, es decir, dentro de las líneas o de los enfoques estratégicos de la compañía (...) Hoy es muchísimo más profesional” (Entrevistado 2, en adelante E2).

Existe cierta discrepancia entre las compañías a la hora de escoger el término que, a su parecer, engloba mejor lo que significa la RSE en la actualidad. Para algunas, se tiende a la sostenibilidad, aunque otras opinan que este término cuenta aún con el halo medioambiental. Sin embargo, todas las personas entrevistadas coinciden en que el término Responsabilidad Social Corporativa se asocia exclusivamente al ámbito social, aunque signifique mucho más que eso, y por ello, de alguna manera se intenta superar este concepto:

“Nuestro departamento se denomina Responsabilidad Social Corporativa, pero en ocasiones, cuando hablamos de Responsabilidad Social, se asocia solo a temas sociales, a acción social, y no es correcto. Aunque a nivel corporativo nuestra área se llama RSC, cuando hablamos de ello, actualmente hablamos de sostenibilidad” (E1).

“Aunque en el departamento aparece RSC, es un término que quiero eliminar (...) La gente, cuando hablas de RSC, piensa exclusivamente en medio ambiente y en social, y así se pierde una parte muy importante, que no tiene que ver con eso. Se debe hablar más de Reputación Corporativa, de Responsabilidad Corporativa, de Responsabilidad Empresarial...conceptos que abarcan mucho más” (E2).

En cuanto al lugar que ocupa el departamento de RSE en el organigrama, existen diferentes opciones: en unas ocasiones depende de la alta dirección, y en otras de otros departamentos, como Comunicación. En los casos en los que depende directamente de los mandos más altos de la organización, las personas

entrevistadas destacan la buena acogida de las cuestiones puestas en práctica, gracias a ese apoyo de los directivos.

Los departamentos de RSE resumen la actividad de la disciplina en sus compañías de formas diferentes. En las empresas cotizadas, en general, se trata de una actividad muy profesionalizada y con un gran camino recorrido.

“En nuestra compañía entendemos que RSC es cumplir con los compromisos adquiridos, frente a los diferentes grupos de interés, cubriendo sus expectativas, manteniendo el alineamiento con la cultura y valores” (E2).

“Es el cómo gestionar nuestro negocio hotelero incorporando criterios éticos, sociales y medioambientales, a la gestión de la compañía, para mejorar la relación y la reputación con nuestros stakeholders. Ese es el objetivo, que tus stakeholders estén satisfechos, y que te genere un rédito: que esos grupos de interés te elijan” (E3).

Por el contrario, en una de las empresas estudiadas la actividad se centra, principalmente, en la minimización de impactos dañinos o negativos:

“Se intenta que la actividad tenga el menor de los impactos; de momento, nos estamos centrando en minimizar los impactos que generamos” (E1).

Resumiendo muy brevemente los compromisos en materia de RSE de las hoteleras, éstos generalmente giran en torno a las cuestiones de sociedad, empleabilidad, medio ambiente y ética y están definidos en su plan estratégico.

“Hemos diseñado una estrategia, llamada Green & Human, y formada por 12 compromisos sociales y medioambientales, que resume todas nuestras políticas” (E1).

“La compañía recientemente decide desarrollar su marco conceptual de visión estratégica, bajo una serie de seis pilares: Derechos Humanos e Infancia, Empleabilidad, Cambio Climático y Desarrollo Local, Universidad y Conocimiento, Cultura y Liderazgo y Reconocimiento” (E2).

“Recientemente hemos trabajado un nuevo plan estratégico de RC 2016-2018, y hemos definido cuáles son nuestros compromisos: negocio responsable, clientes, personas, comunidad, sostenibilidad, y un eje transversal de comunicación” (E3).

Por último, en cuanto a la existencia de políticas de RSE o sostenibilidad, existen, de una u otra forma, en todas las compañías, sean separadas entre sí, o en una política conjunta que englobe todas las cuestiones de RSE:

“No hay una política de RSE o sostenibilidad en general. Optamos por la no política integrada, tenemos cada una por separado: medio ambiente, RRHH, comunidad local, protección de menores, calidad, y seguridad y salud” (E1).

“Contamos con una política de Sostenibilidad que sigue vigente, pero estamos en periodo de revisarla, y en mi opinión, aunque los principios sean los mismos, tendrá un grado de compromiso mayor” (E2).

“Un hito del año 2015 es la elaboración y posterior aprobación por el Consejo de Administración de la política de Responsabilidad Corporativa” (E3).

4.3.2. Retos en materia de RSE

Los entrevistados identifican cuatro grandes retos: 1) la integración total de la RSE en el negocio; 2) la sensibilización de todos los públicos para conseguir esa integración; 3) la medición de la RSE y 4) la comunicación de la RSE.

En cuanto a la necesidad de integrar la RSE en el negocio, las compañías entrevistadas creen que se encuentran en el proceso de lograr dicha integración, pero deben seguir avanzando. Del éxito de esta integración depende en gran medida el segundo reto, es decir, la sensibilización de todos los públicos. Es fundamental convencer internamente a los distintos departamentos para que desarrollen iniciativas de RSE de forma que ésta se convierta en algo transversal a toda la compañía. Asimismo es imprescindible contar con el apoyo de la Alta Dirección.

Relacionado con lo anterior, una cuestión específica en este sector que los entrevistados opinan que es clave, es conseguir la convicción del director de cada uno de los hoteles, ya que son ellos los que llevan a cabo las acciones de RSE. Para las hoteleras, si el director de hotel “hace suya” la RSE, los proyectos salen adelante de forma mucho más sencilla:

“Creo que el puesto más estratégico para cualquier cuestión en nuestro sector es el de director/a de hotel. La dirección del hotel es clave para que las cosas arranquen y funcionen, y acabes poniendo las piedras del proyecto donde tienen que estar” (E1).

La medición de la RSE y en concreto el desarrollo de indicadores que reflejen su impacto económico y social es otro importante reto identificado por los entrevistados y un aspecto en el que están trabajando.

En cuanto a la comunicación, los departamentos consultados coinciden en la importancia de adaptar cada cuestión a cada público, y de tener muy en cuenta los diferentes canales y formatos a la hora de comunicar cuestiones responsables, pues en ocasiones el reto es tangibilizar la RSE para que ciertos públicos comprendan su valor y se minimice su escepticismo o desconfianza en algunos temas sensibles.

“Hay que hablar de la sostenibilidad de forma muy práctica: nuestra gente necesita que sean cuestiones tangibles, cosas que puedan aplicar, y que podamos corregir. Hay que invertir en formación y explicarle a la gente...e involucrarles de forma divertida” (E1).

“Creo que tienes que identificar cada oportunidad. Tienes que identificar qué comunicar y en dónde comunicar, lo que no vale es un todo para todos” (E2).

4.3.3. Estrategias de comunicación de la RSE

En todas las empresas la RSE está presente en los planes de comunicación. Los canales más comunes para comunicarla son las memorias anuales o de RSE, la web, las notas de prensa, las redes sociales, y los contenidos específicos relacionados con RSE y presentes en los propios hoteles, como por ejemplo, vídeos corporativos que se transmiten en las pantallas del hotel, o publicaciones disponibles en las habitaciones que cuentan los compromisos de la empresa:

“Tenemos, por ejemplo, un compromiso con el departamento de prensa de sacar 12 notas al año, invertimos en formación para empleados, en los hoteles hay tótems digitales en los que los clientes pueden informarse de cuestiones de RSE...” (E1).

“Ahora, con este nuevo plan estratégico de RC, precisamente hemos hecho un esfuerzo especial en desarrollar la línea transversal de comunicación (...) no comunicar en el siglo XXI es una pérdida de oportunidad de negocio” (E3).

Todas las personas entrevistadas creen que se podría hacer un mayor esfuerzo en comunicación, con una mayor relación con el Departamento de Comunicación y poniendo en valor lo que se ha venido realizando.

En lo que se refiere a los canales de comunicación estudiados en la fase primera de esta investigación, las tres personas entrevistadas opinan que la web es un canal informativo y corporativo, y unidireccional. En este sentido, se entiende como un canal al que los diferentes públicos acuden para obtener información general de la empresa y sobre sus compromisos en RSE:

“En la web, intentamos ser bastante sencillos, y contar, de cada aspecto, el compromiso, lo que he conseguido, y lo que voy a hacer el año siguiente” (E1).

“En materia de RSE, creo que la web sirve para comunicar el informe anual y otros aspectos que tengan que ver con la compañía, pero no es un modelo de diálogo. Es más una herramienta de consulta (...) es algo mucho más estable y sirve más como información y consulta. Es unidireccional. En ese sentido, no es un modelo relacional” (E2).

En cuanto a las redes sociales, se consideran un canal más bidireccional o relacional. En referencia a la superioridad de los contenidos del ámbito social en Facebook detectada en el análisis de contenido en la presente investigación, se dan diferentes argumentos para explicarla, pero en general, las personas entrevistadas no creen que la parte social de la RSE interese más a la sociedad que otros ámbitos:

“Yo creo que la acción social se cuenta más porque tenemos la mentalidad de que funciona mejor que el resto. Aunque, de todas formas, la realidad es que en nuestra empresa tenemos más proyectos en acción social. La dedicación es otra cuestión, porque los proyectos medioambientales exigen mayor dedicación” (E1).

“Quizá se comuniquen menos cuestiones medioambientales porque el departamento de Medio Ambiente no depende, como el de Responsabilidad Corporativa, del de Comunicación, y al final, fluyen menos la información y las relaciones. Recientemente acabo de consolidar en mi responsabilidad también la parte de comunicación medioambiental. No creo que interese más la acción social, sino que en ocasiones es un tema de descoordinación” (E3).

5. Conclusiones

El estudio realizado ha contribuido, en primer lugar, a ampliar las investigaciones en el campo de la comunicación de la RSE, y especialmente, en el sector hotelero, objeto de estudio que autores como Alles y Marqués (2011) han considerado poco investigado. Además, nos hemos centrado en dos canales de comunicación de importancia creciente para las compañías, como las webs y las redes sociales (Pérez y Rodríguez, 2015).

Los resultados de este estudio confirman que la comunicación de la RSE en el sector hotelero español es fundamentalmente unidireccional tanto en la web corporativa como en Facebook. Esta es una cuestión importante ya detectada por otros autores en trabajos anteriores (Capriotti, 2011; Gómez y Chalmeta, 2013). Las empresas estudiadas comunican sus acciones en RSE pero no llegan un diálogo constructivo con sus públicos, ni siquiera en aquellos canales especialmente adecuados para esa bidireccionalidad y participación, como las redes sociales. Mejorar esto implica un largo proceso pero, en general, se observa que las compañías hoteleras se encuentran en el camino adecuado para llegar a comunicar de forma efectiva, coherente y transparente su RSE.

Los temas más frecuentemente comunicados en los canales estudiados son aquellos relativos a los ámbitos social y medioambiental, tanto en las webs corporativas como en la red social Facebook. Esta conclusión coincide con lo descubierto por otros autores (Gómez y Chalmeta, 2013; Pérez y Rodríguez, 2015) y nos permite inferir que la comunicación de la RSE en el sector hotelero, por más que las compañías argumenten que la Responsabilidad Social Empresarial es estratégica y tiene una gestión integral, permanece muy relacionada con acción social.

Por otro lado, en cuanto a las implicaciones de gestión, el presente trabajo ofrece tanto a las compañías de la muestra elegida como al conjunto del sector, información importante acerca de la comunicación de su RSE: qué se comunica y con qué fuerza, qué contenidos tienen mayor éxito en la red social Facebook o qué fallos de relativamente sencilla corrección se han detectado en la comunicación.

En este sentido, creemos que todas las compañías deberían revisar su comunicación de la RSE, especialmente en las webs corporativas, pues, en nuestra opinión, por cuestiones como la no actualización de contenidos o la falta de datos, el seguramente buen trabajo de muchas empresas en RSE no se ve debidamente reflejado. Como ya se ha comentado, creemos que las empresas hoteleras deben hacer un gran esfuerzo en conseguir que la RSE sea verdadera, accesible e interesante para sus públicos, y no solo para los más informados, como los accionistas. En esta cuestión, se hace necesaria una revisión de la estrategia de comunicación de la RSE especialmente en materia de diálogo con los grupos de interés y participación de los mismos.

En la actualidad, y recordando los tres tipos de estrategias de comunicación de RSE que definen Morsing y Schultz (2006), la estrategia de información a los *stakeholders*, de respuesta a los *stakeholders* o de involucración de los *stakeholders*, creemos que algunas compañías estudiadas se encontrarían aún en la primera estrategia. Otro grupo de empresas, algo más avanzadas, se encuentran en la segunda estrategia, con algunas pinceladas de la tercera. Esta última, la estrategia de involucración, es el ideal al que todas las empresas deben tender pero que no se ha alcanzado en la actualidad en este sector. En este sentido, las cadenas hoteleras deben seguir el camino hasta ahora de avance hacia una estrategia en la que la participación de sus grupos de interés sea una realidad.

Por último, creemos que las empresas tienen que adaptar sus contenidos tanto a los grupos de interés, como a los formatos. No se trata de que la web incluya numerosos enlaces a diferentes políticas, informes o códigos, y considerar así que su comunicación es exhaustiva. Lo importante es conseguir que el contenido de esos documentos tan importantes llegue al usuario de una forma más accesible y sea capaz de atraer su interés.

6. Bibliografía

H Aguinis & A Glavas (2012): “What we know and don’t know about corporate social responsibility: a review and research agenda”. *Journal of Management* 38(4), pp. 932-968

MT Fernández-Alles & RC Marqués (2011): “La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: revisión de la literatura científica”. *Cuadernos de turismo* (28), pp. 47-57.

A Andreu & JL Fernández (2011): “De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor”. *Deusto Business Review* 207, pp. 5-21.

MJ Canel, J Benavides, P Del Río & N Echart (2002): “El análisis de contenido en los medios de comunicación”, en VVAA, *Las campañas electorales y sus efectos en la decisión de voto. Vol. I. Métodos y técnicas para el estudio de las campañas electorales* (Ed. I Crespo), pp. 103-128. Valencia: Tirant Lo Blanch.

P Capriotti (2011): “Communicating corporate social responsibility through the internet and social media”, en VVAA, *The handbook of communication and corporate social responsibility* (Ed. Ø Ihlen, J Bartlett & S May), pp. 358-378. West Sussex: John Wiley & Sons.

D De Grosbois (2012): “Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance”. *International Journal of Hospitality Management* 31(3), pp. 896-905.

NK Denzin (1970): *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Nueva Jersey (EEUU): Transaction publishers.

S Du, CB Bhattacharya & S Sen (2010): “Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication”. *International journal of management reviews* 12(1) pp. 8-19.

Edelman (2017): *2017 Edelman Trust Barometer*. Recuperado el 12-03-2017 de <https://www.edelman.com/research/2017-edelman-trust-barometer>

Edelman (2018): *2018 Edelman Trust Barometer*. Recuperado el 15-04-2018 de https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf

WJ Elving, U Golob, K Podnar, A Ellerup-Nielsen & C Thomson (2015): “The bad, the ugly and the good: new challenges for CSR communication”. *Corporate Communications: An International Journal* 20(2), pp. 118-127.

Exceltur (2018): *Valoración turística empresarial para 2017 y perspectivas para 2018*. Recuperado el 15-04-2018 de: <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2018/01/Informe-Perspectivas-N63-Balance-del-a%C3%B1o-2017-y-previsiones-para-el-a%C3%B1o-2018.pdf>

Facebook (2017): *Sala de prensa de Facebook*. Recuperado el 12-03-2017 de <http://newsroom.fb.com/>

X Font, A Walmsley, S Cogotti, L McCombes & N Häusler (2012): “Corporate Social Responsibility: The Disclosure-performance Gap”. *Tourism Management* 33, pp. 1.544-1.553.

RE Freeman (1984): *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

RE Freeman (1994): “The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions”. *Business Ethics Quarterly* 4(4), pp. 409-429.

E Garriga & D Melé (2004): “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”. *Journal of Business Ethics* 53 (1-2), pp. 51-71.

U Golob, K Podnar, WJ Elving, A Ellerup-Nielsen, C Thomsen & F Schultz (2013): “CSR communication: quo vadis?”. *Corporate Communications: An International Journal* 18(2), pp. 176-192.

LM Gómez & R. Chalmeta, R (2013): “The Importance of Corporate Social Responsibility Communication in the Age of Social Media”. *16th International Public Relations Research Conference*, Miami (USA), 6-10 marzo.

GRI (2015): *Guía G4 para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Recuperado el 12-03-2017 de: <https://www.globalreporting.org/resource/library/Spanish-G4-Part-One.pdf>

GRI (2017): *Página web de la Global Reporting Initiative (GRI)*. Recuperado el 12-03-2017 de: <https://www.globalreporting.org>

JL Holcomb, RS Upchurch & F Okumus (2007): “Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting?”. *International journal of contemporary hospitality management* 19(6), pp. 461-475.

Hosteltur: (2015): “Las grandes cadenas refuerzan su expansión internacional”. *Revista Hosteltur* 251, pp. 18-25.

YC Hsieh (2012): “Hotel companies' environmental policies and practices: a content analysis of their web pages”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 24(1), pp. 97-121.

IAB Spain (2017): *Estudio Anual de Redes Sociales*. Recuperado el 15-04-2018 de: https://iabspain.es/wp-content/uploads/iab_estudioredessociales_2017_vreducida.pdf

L Illia, SC Zyglidopoulos, S Romenti, B Rodríguez-Cánovas & A González del Valle (2013): “Communicating corporate social responsibility to a cynical public”. *MIT Sloan management review*, 54(3), p. 16-18.

M Isaac & S Ember (2016): “Facebook to change News Feed to focus on friends and family” en *The New York Times*, junio: http://www.nytimes.com/2016/06/30/technology/facebook-to-change-news-feed-to-focus-on-friends-and-family.html?_r=0

KS Jahdi & G Acikdilli (2009): “Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): Marriage of convenience or shotgun wedding?”. *Journal of Business Ethics*, 88(1), pp. 103-113.

D Kirk (1995): “Environmental management in hotels”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), pp. 3-8.

M Leander (2016): “What is a good Engagement Rate on a Facebook Page? Here is a benchmark for you”. Recuperado el 12-03-2017 de: <http://www.michaelleander.me/blog/facebook-engagement-rate-benchmark/>

G Luengo Chávez (2015): *La marca y otros recursos intangibles (Identidad, Imagen, Reputación, Responsabilidad social) en la comunicación de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web.* (Tesis doctoral). Badajoz: Universidad de Extremadura.

FC Martín & J Ramón (2015): “Presencia de las cadenas hoteleras españolas en los medios sociales”. *CULTUR-Revista de Cultura e Turismo*, 9(1), pp. 5-35.

P Martínez, A Pérez & I Rodríguez (2013): “Responsabilidad social corporativa: definición y práctica en el sector hotelero. El caso Meliá Hotels International”. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 13, pp. 141-173.

G Michelin (2011): “Sustainability Disclosure and Reputation: A Comparative Study”. *Corporate Reputation Review*, 14(2), pp. 9-96.

M Morsing & M Schultz (2006): “Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies”. *Business ethics: a European review*, 15(4), pp. 323-338.

M Morsing, M Schultz & KU Nielsen (2008): “The ‘Catch 22’ of communicating CSR: Findings from a Danish study”. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), pp. 97-111.

OMT (2012): *Turismo y sostenibilidad.* Recuperado el 12-03-2017 de: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/turismoysostenibilidad_0.pdf

A Pérez & I Rodríguez (2015): “Estado de la comunicación de responsabilidad social corporativa en el sector hotelero español”. *Cuadernos de Turismo*, (36), pp. 315-338.

JA Pérez-Aranda Canela (2016): *Valoración de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) por la demanda hotelera* (Tesis doctoral). Castellón: Universitat Jaume I. http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/395950/2016_Tesis_Perez-Aranda_Antonio.pdf;jsessionid=40F42F4C4399CC826AFE26A89AE4EF29?sequence=1

JM Rodríguez-Antón, MM Alonso & MS Celemín (2013): “Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Un estudio de casos”. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 13, pp. 15-38.

BB Schlegelmilch & I Pollach (2005): “The perils and opportunities of communicating corporate ethics”. *Journal of Marketing Management*, 21(3-4), pp. 267-290.

D Schoeneborn & H Trittin (2013): “Transcending transmission: Towards a constitutive perspective on CSR communication”. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), pp. 193-211.

P Seele & I Lock (2015): “Instrumental and/or Deliberative? A Typology of CSR Communication Tools”. *Journal of Business Ethics*, 131(2), pp. 401-414.

Sustainly (2016): 6th Annual Social Media Sustainability Index. Recuperado el 12-03-2017 de: <https://sustainly.com/sites/default/files/The%206th%20Annual%20Social%20Media%20Sustainability%20Index.pdf>

Twitter (2016): *Twitter for Developers: Things Every Developer Should Know*. Recuperado el 12-03-2017 de: <https://dev.twitter.com/overview/general/things-every-developer-should-know>

Villafañe & Asociados (2015): *Ranking Merco de Responsabilidad y Gobierno Corporativo (2015)*. Recuperado el 12-03-2017 de: <http://merco.info/es/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>

N Villagra, M Cárdbaba & JA Ruiz San Román (2016): “Communicating Corporate Social Responsibility: re-assessment of classical theories about fit between CSR actions and corporate activities”. *Communication & Society*, 29(2), pp. 133-146.

S Waddock & BK Goggins: (2011). “*The paradoxes of communicating corporate social responsibility*”. En Ø Ihlen, JL Bartlett & S May (Eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility*, pp. 23-43. Reino Unido: Wiley-Blackwell.

W Zhao (2015): *Corporate social responsibility in the energy industry: A content analysis of leading energy companies' websites* (Tesis doctoral). Tallahassee: Florida State University.

Cómo citar este artículo en bibliografías / Referencia

I Castillo, N Villagra (2019): “La comunicación de la RSE. Análisis del sector hotelero”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, pp. 1580 a 1609.
<http://www.revistalatinacs.org/074paper/1400/83es.html>
DOI: [10.4185/RLCS-2019-1400](https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1400)

- En el interior de un texto:

I Castillo, N Villagra (2019: 1580 a 1609) ...
o
...I Castillo *et al*, 2019 (1580 a 1609)

Artículo recibido el 15 de noviembre. Aceptado el 18 de octubre
Publicado el 22 de octubre de 2019