

GRADO: Grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE)

Curso 2022/2023

PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LAS ACTIVIDADES DE RSC

Autor/a: Ainhoa De La Herrán Bidegain

Co-directores: Vanessa Apaolaza y Patrick Hartmann



Bilbao, a 17 de junio de 2023

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. OBJETIVOS.....	4
3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	5
3.1. DEFINICIÓN, origen y evolución del concepto de RSC.....	5
3.2. Dimensiones de la RSC.....	10
3.2.1. Dimensión interna.....	11
3.2.2. Dimensión externa.....	12
3.3. RSC y empleados.....	13
3.3.1. Percepción de la autenticidad, por parte de los empleados, de las acciones de RSC llevadas a cabo por la empresa, y efectos positivos de dicha percepción en los empleados.....	13
3.3.2. RSC y la creatividad.....	15
3.3.3. Compromiso organizacional.....	17
3.3.4. Empleados como comunicadores de RSC.....	18
4. MARCO PRÁCTICO.....	20
4.1. PRESENTACIÓN DE LOS CASOS.....	21
4.2. ANÁLISIS DE LOS CASOS.....	23
4.2.1. Metodología.....	23
4.2.2. Resultados y discusión.....	24
4.2.2.1. Satisfacción laboral.....	24
4.2.2.2. Identificación con la empresa.....	26
4.2.2.3. El papel de los empleados en la RSC.....	27
4.2.2.4. Creatividad.....	29
4.2.2.5. Prácticas verdes.....	29
4.2.2.6. Posición laboral.....	30
5. CONCLUSIONES.....	31
6. BIBLIOGRAFÍA.....	33

1. INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es uno de los términos que mayor interés despiertan en las empresas de hoy en día.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la percepción de los empleados en la implementación y desarrollo de las prácticas de RSC en la empresa. Trataremos de identificar las reacciones que las actividades de RSC puedan provocar en los trabajadores. Para ello, se han planteado varias cuestiones como ¿Qué es la RSC? ¿Cómo afecta la implementación de la RSC en los empleados de la empresa? ¿Cuál es el impacto de la percepción de la RSC en aspectos como la satisfacción laboral, la creatividad o el compromiso organizacional? ¿Los empleados con mayor satisfacción en el trabajo están más implicados emocionalmente a su organización?

Cuando se habla de RSC, raramente se menciona el impacto que estas actividades puedan tener en los empleados de la empresa, ya que, principalmente, la investigación hasta ahora se ha centrado en analizar la percepción de los clientes hacia estas iniciativas. La elección de este tema se debe principalmente a esto, a la falta de investigación en la percepción de los empleados. Por otro lado, considero que la RSC es un tema de actualidad, dónde cada vez más empresas la incorporan dentro de su estrategia empresarial, por lo que, después de haber aprendido sobre el concepto en la carrera, me resulta muy interesante tener la posibilidad de analizarlo más ampliamente.

Abordaremos el tema en distintas partes, que conforman la estructura del presente trabajo.

En primer lugar, la parte teórica, dónde definiremos qué es la RSC, y analizaremos el origen y evolución del concepto hasta hoy en día. Adicionalmente, estudiaremos la relación que existe entre la RSC y los empleados de la empresa. Para ello, se revisará la literatura disponible en relación a este concepto.

A continuación, la parte práctica, donde analizaremos y compararemos tres casos de estudio sobre las percepciones de los empleados en hoteles de lujo. Intentaremos comprender cómo las acciones de RSC en un hotel afectan en la satisfacción, compromiso o calidad de vida de sus empleados.

Finalmente, se presentará una conclusión general que englobe todo lo comentado anteriormente.

2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es examinar las percepciones de los empleados a la implementación de actividades de RSC en la empresa.

Los objetivos específicos:

- Revisar la bibliografía existente sobre la RSC.
- Analizar en detalle el concepto de RSC, su definición, origen, evolución y dimensiones.
- Examinar la relación existente entre la implementación de acciones de RSC y los empleados de una empresa.
- Evaluar si existe una relación positiva y significativa entre las prácticas de RSC con la percepción de autenticidad de los empleados, su creatividad, su comunicación y su compromiso organizacional.
- Analizar y comparar las percepciones de los empleados a las actividades de RSC a partir del estudio de tres casos realizados en el contexto de distintos hoteles de lujo, y obtenidos a partir de la revisión de la literatura científica.

3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

3.1. DEFINICION, ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RSC

Desde el pasado siglo hasta la actualidad, los debates entre académicos de cómo hacer que las empresas trabajen de una manera más humana, más ética y más transparente han sido frecuentes, lo que ha resultado en la creación de conceptos tales como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (Van Marrewijk, 2003).

Este es un concepto muy extenso, por lo que no existe una única definición. De hecho, en un artículo publicado en 2006, el autor Dahlsrud identificó y analizó 37 diferentes definiciones del concepto (Dahlsrud, 2008). Por ello, y para tratar de explicar en qué consiste la RSC de una forma sencilla, en este apartado nos centraremos en algunas de las definiciones más importantes y aceptadas hasta ahora, realizadas por académicos, instituciones y organizaciones a nivel internacional.

En un principio, las descripciones de la RSC eran algo generales. La primera definición clara de la responsabilidad social corporativa y origen del concepto, es la propuesta por Howard Bowen en 1953, que lo definió como *“Las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”* (Bowen, 1953).

Otro ejemplo de ello es la definición que Keith Davis planteó en 1960 que explica la RSC como *“Las decisiones que los empresarios toman por razones que van más allá de los intereses económicos o técnicos de las empresas”* (Davis, 1960).

Posteriormente en 1979, Archie Carroll propuso una de las primeras definiciones unificadas del concepto: *“La responsabilidad social de la empresa abarca las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas que la sociedad tiene de las organizaciones en un determinado momento”* (Carroll, 1979).

En 2001 se publica el llamado *“LIBRO VERDE DE LA COMISIÓN EUROPEA. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”* con el objetivo de promover la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, dónde la Unión Europea establece la siguiente definición de la RSC: *“La integración voluntaria, por parte de*

las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (La Comisión Europea, 2001).

Otro organismo a tener en cuenta a la hora de definir la RSC es la norma ISO 26000, *Guía sobre responsabilidad social*, formada por la Organización Internacional de Normalización (International Standard Organization) en 2010. Esta norma tiene como objetivo ayudar a las empresas a mejorar las prácticas relacionadas con la responsabilidad social, fomentando la importancia del desarrollo sostenible. Está dirigido a todo tipo de organizaciones, independientemente de su actividad, tamaño o ubicación. La definición de RSC según la ISO 26000 es la siguiente: *“La responsabilidad de una organización, en relación con los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:*

- *Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.*
- *Tenga en cuenta las expectativas de las partes interesadas.*
- *Cumpla con la ley aplicable y sea consistente con las normas internacionales de comportamiento.*
- *Esté integrado en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.*
- *Permita satisfacer, mediante el desarrollo sostenible, las necesidades de la sociedad viviendo dentro de los límites ecológicos del planeta y sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades” (ISO 26000, 2010)*

La creencia actual de que las empresas tienen que mirar más allá de maximizar sus beneficios económicos no es algo nuevo. Hoy en día, cada vez más organizaciones empresariales están adquiriendo conciencia de la importancia de ser socialmente responsables, y es por eso que la responsabilidad social corporativa ya no es algo desconocido para los directivos de una empresa.

Para poder entender mejor el concepto de la RSC es importante conocer su origen. Aunque este origen se puede rastrear hasta el siglo XIX (Carroll 2008), no fue hasta la década de los años 20 o 30 del pasado siglo cuando las empresas empezaron realmente a preocuparse

en ser organizaciones socialmente responsables, no solo concienciados en obtener el mayor beneficio económico posible.

Es en la década de los 50 cuando aparece por primera vez el concepto de RSC como tal y se empieza a desarrollar la idea. Concretamente fue en el año 1953 cuando el economista estadounidense Howard Bowen, en su libro *"Social Responsibilities of the Businessman"* (Bowen, 1953), fijó para siempre las bases de lo que hoy en día conocemos como RSC. Este libro adquirió gran relevancia ya que era la primera obra académica que se centraba específicamente en la responsabilidad social, y es precisamente por eso que Bowen es conocido hoy en día como "El padre de la RSC" (Carroll, 1999).

Posteriormente, durante la década de los años 60, la literatura sobre RSC creció considerablemente. El interés en la RSC estaba influenciado por las preocupaciones de la sociedad, entre las que se encontraban la contaminación, el rápido crecimiento de la población y el agotamiento de recursos, entre otros (Du Pisani, 2006). Además, es en esta época cuando se empiezan a constituir las primeras organizaciones comprometidas con el medioambiente y los consumidores. Algunos de los trabajos publicados durante este periodo como *"The silent spring"* (Carson, 1962) y *"The population bomb"* (Ehrlich 1968) hablaban sobre el impacto que la sociedad y las organizaciones empresariales tenían en el medioambiente. Asimismo, aparecen varios trabajos intentando describir exactamente qué significaba la RSC, y lo que suponía para las empresas (Davis, 1960; Frederick, 1960; McGuire, 1963).

Unos años después, en los años 70 y 80, empezaron a aparecer corrientes opuestas a la RSC. Precisamente en 1970, se publica en *The New York Times* un artículo que causaría gran controversia, escrito por el economista y futuro premio nobel de Economía en 1976 Milton Friedman, titulado *"The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits"*, (Friedman, 1970) en el que afirma que *"La única responsabilidad de la empresa es la de obtener el máximo beneficio para sus accionistas"*.

A pesar de ello, en esta época, el concepto de RSC ganó popularidad y con eso, su concepto pasó a ser un tanto impreciso, significando algo distinto para cada autor (Sethi, 1975; Votaw, 1973).

En los años 80, se formaron varios centros de ética empresarial. Algunos eventos relevantes de esta época que tuvieron efecto en el concepto de la RSC son entre otros, la creación de la Dirección General de Medio Ambiente de la Comisión Europea (1981), el establecimiento de La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo presidido por la primera ministra noruega Gro Harlem Brundtland (1983), el desastre nuclear de Chernóbil (1986) y la publicación del *"Informe Brundtland"* para las Naciones Unidas, donde se utilizó por primera vez el término del desarrollo sostenible y se proporcionó una definición de la misma (1987) (Brundtland, 1987).

Todos estos eventos influenciaron de manera indirecta en el comportamiento de las compañías, concienciando a la sociedad sobre la importancia de la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

En los años 90, y gracias en parte a la globalización, el interés por la RSC aumentó considerablemente. Fue entonces cuando se produjo el verdadero avance y desarrollo de la RSC, no solamente en Estados Unidos, lugar de nacimiento del concepto, sino que también en Europa. Como muestra de esta popularidad, en el año 1991 Carroll presentó *"La Pirámide de Carroll"* (Carroll, 1991), dónde creó una representación gráfica de la RSC en forma de pirámide. De hecho, el experto en RSC, Dr. Wayne Visser, dijo que *"la Pirámide de Carroll es probablemente el modelo más conocido de RSC"* (Visser, 2006). En este modelo, Carroll plantea cuatro responsabilidades sociales de la empresa:

- Económica: Es la base de la pirámide, y sugiere que si la empresa no obtiene una ganancia aceptable, no podrá financiar los otros niveles.
- Legal: Estas responsabilidades tienen que ver con el cumplimiento de la Ley y las reglas que tiene que cumplir una empresa.
- Ética: Estas responsabilidades se refieren a hacer lo correcto y lo que es justo, evitando o disminuyendo el daño a los grupos con los que se relaciona la empresa.
- Filantrópica: Son las acciones que incluyen la participación de las empresas en actividades que fomenten el bienestar social y de la comunidad. No son acciones requeridas por Ley, sino acciones que las empresas desean hacer voluntariamente.

Figura 1: Pirámide de Carroll



Fuente: Elaboración propia, adaptación de Carroll (1991)

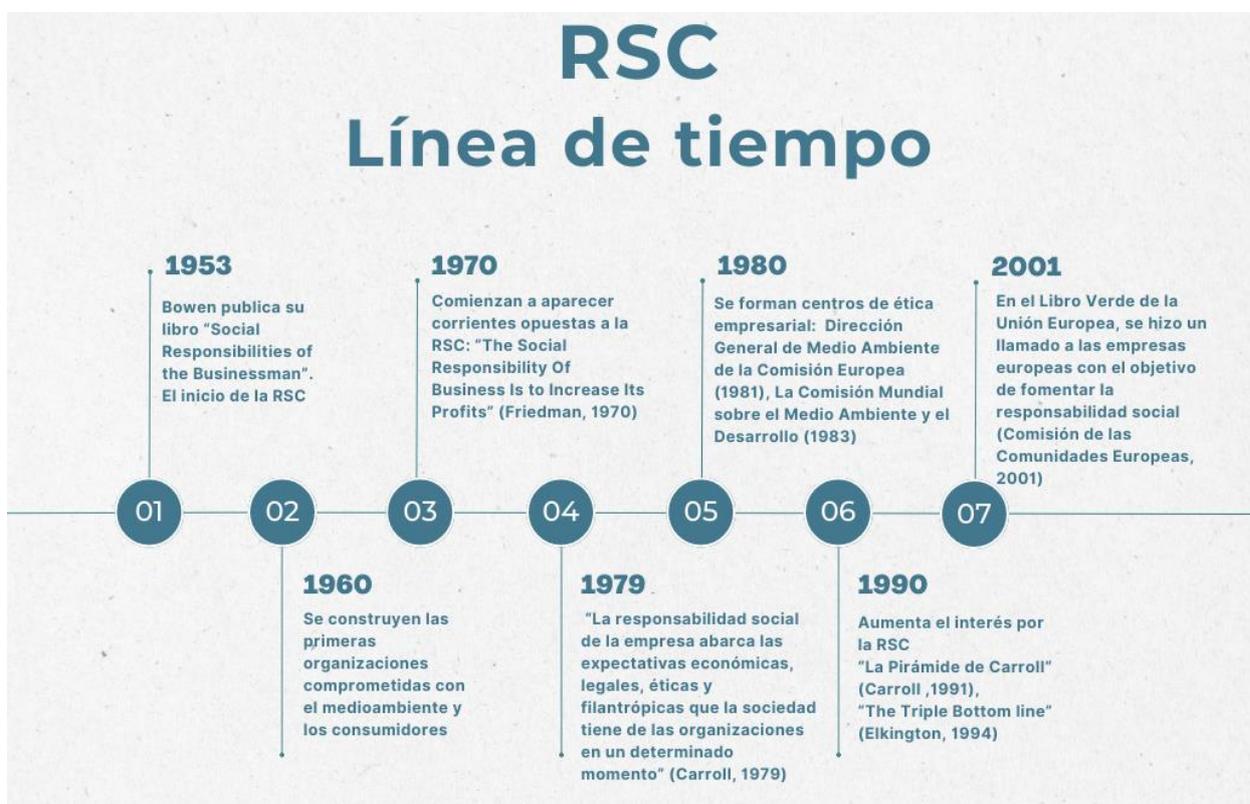
En el contexto académico se fueron añadiendo nuevas aportaciones tales como el concepto de “The Triple Bottom line” (TBL) descrito por John Elkington en el 1994, en su trabajo *“Towards the sustainable corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development”* (Elkington, 1994). Este modelo, nombrado en castellano *La cuenta del triple resultado*, hace referencia al impacto que tiene una empresa en tres dimensiones: social, económica y medioambiental. Cualquier empresa tiene que ser juzgada por cómo trata a sus empleados, cómo afecta al medioambiente y cuanto beneficio genera. En la actualidad, la cuenta del triple resultado sigue siendo un concepto ampliamente utilizado (Paruzel et al., 2021).

La década de los 2000 trajo muchos trabajos relevantes. En 2001, Craig Smith explicó que las políticas corporativas habían cambiado como respuesta al interés público, lo que produjo que el alcance de la responsabilidad social se expandiera a un conjunto más amplio de partes interesadas. El mismo año, en el Libro Verde de la Unión Europea, se hizo un llamado a las empresas europeas con el objetivo de fomentar la responsabilidad social,

particularmente para que las empresas fueran capaces de aprovechar al máximo las experiencias existentes, impulsar el desarrollo de prácticas innovadoras e incrementar la transparencia y aumentar la fiabilidad de la evaluación y la validación (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

En conclusión, podemos decir que la RSC se ha convertido en un concepto amplio y complejo, y hoy en día, es casi indispensable en la toma de decisiones de cualquier empresa.

Figura: Línea de tiempo



Fuente: Creación propia

3.2. DIMENSIONES DE LA RSC

La RSC no es un concepto unidimensional, si no que consiste de múltiples dimensiones que las empresas deberían tener en cuenta. Tal y como hemos comentado previamente, la investigación de Carroll es un modelo muy utilizado para describir la RSC y sus cuatro dimensiones; la responsabilidad económica, la responsabilidad legal, la responsabilidad ética

y la responsabilidad filantrópica. Según la información proporcionada por este modelo, son cuatro las dimensiones, y dependen sucesivamente las unas de las otras. Adicionalmente, y con la finalidad de contextualizar mejor la RSC, explicaremos las dimensiones de este concepto acorde a lo establecido en el Libro Verde de la Comisión Europea (2001).

3.3.1. Dimensión interna

Esta dimensión hace referencia a las actividades responsables dentro de la empresa y afectan especialmente a los trabajadores. La dimensión interna hace hincapié en la importancia de tener unas condiciones laborales decentes en cuanto al pago, salud y seguridad, igualdad de oportunidades de empleo, inclusión social, desarrollo sostenible etc. Dentro de la dimensión interna se pueden analizar los siguientes aspectos:

- **Gestión de recursos humanos:** Uno de los desafíos más importantes que tienen que abordar las empresas es la de contratar al personal adecuado, y al mismo tiempo, ser capaces de que permanezcan en la empresa. Para ello, las actividades de la RSC a implementar podrían incluir el aprendizaje permanente, la mejora de la información de la empresa, la contribución en los beneficios económicos o en la participación accionarial de la organización, una mayor diversidad de recursos humanos, la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres o un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, entre otros.
- **Salud y seguridad en el lugar de trabajo:** Las empresas hoy en día están buscando promover la salud y la seguridad en el trabajo de una manera más intensa, y con el objetivo de adquirir productos y servicios de otras organizaciones y promocionar sus propios productos y servicios.
- **Adaptación al cambio:** Con el tiempo, es muy común que las empresas necesiten una reestructuración y es importante que estas reestructuraciones se hagan de una manera socialmente responsable. Para eso, hay que tener en cuenta las preocupaciones de todos los afectados por los cambios, informándose mediante consultas abiertas con los afectados. Además, antes de la reestructuración, tendrá que ser necesario

identificar bien los riesgos y evaluar todas las opciones posibles, intentando reducir despidos innecesarios.

- Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales: La disminución del consumo de recursos y las emisiones contaminantes son ventajosas tanto para las empresas (un menor consumo de las materias primas puede aumentar la rentabilidad y la competitividad y reducir sus gastos energéticos) como para el medio ambiente. Las empresas son conscientes de las ventajas que surgen a la hora de mejorar los resultados ecológicos, y trabajan para aprovechar estas oportunidades de manera sistemática.

3.3.2. Dimensión externa

Según el Libro Verde (2001), la dimensión externa hace referencia a la relación que la empresa tiene con la sociedad, con sus clientes y proveedores, con las comunidades locales, con los derechos humanos y los socios comerciales.

- Comunidades locales: La integración de las empresas en su entorno local juega un papel muy importante en la responsabilidad social de las empresas. Contribuyen al desarrollo de las comunidades en las que se insertan, por lo que, proporcionan puestos de trabajo, salarios y prestaciones e ingresos fiscales. Muchas empresas se comprometen con las comunidades locales mediante el ofrecimiento de plazas adicionales de formación profesional, con la contratación de personas socialmente excluidas o con el ofrecimiento de servicios de guardería a sus trabajadores, por ejemplo.
- Socios comerciales, proveedores y consumidores: Las empresas necesitan ser conscientes de que las actividades de RSC pueden verse perjudicadas por las prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de producción. Por ello, es fundamental colaborar estrechamente con los socios comerciales, consiguiendo reducir los costes y aumentar la calidad. Igualmente, las empresas como parte de su RSC, intentan ofrecer sus productos y servicios de manera eficaz, ética y ecológica a

sus consumidores, creando relaciones duraderas e incrementando la lealtad de los clientes.

- **Derechos humanos:** Una de las dimensiones de la RSC de las empresas está relacionado con los derechos humanos y las cuestiones tan complejas que plantean, tales como problemas políticos, jurídicos y éticos. Las empresas deben cumplir y respetar las normas vigentes y simultáneamente, llevar un control continuo de los códigos de conducta en lo que respecta a los derechos humanos, condiciones laborales y aspectos medioambientales.
- **Problemas ecológicos mundiales:** Con la implementación de actividades de RSC, las organizaciones tienen el poder de fomentar la reducción del impacto ambiental en sus actividades, tratando mejorar el medioambiente tanto a nivel europeo como internacional. Hoy en día, hay un gran debate sobre el papel que las empresas deberían desempeñar a la hora de alcanzar un desarrollo sostenible.

3.3. RSC Y EMPLEADOS

La gran mayoría de los estudios relacionados con la percepción de las actividades de la RSC publicados hasta el momento han estado enfocados en los interesados externos, tales como los consumidores, competidores, el gobierno, etc. No obstante, cada vez podemos encontrar más trabajos dedicados a analizar la percepción que la RSC tiene en los propios empleados, ya que estos son una pieza fundamental en toda empresa, y su bienestar es crucial para un buen funcionamiento de la misma (Latif et al., 2022). Implementar un programa de RSC en una empresa es una forma muy eficiente de mejorar el funcionamiento de la organización, a la vez de incrementar las posibilidades de atraer y retener talento.

3.3.1. Percepción de la autenticidad, por parte de los empleados, de las acciones de RSC llevadas a cabo por la empresa, y efectos positivos de dicha percepción en los empleados

La autenticidad ha sido definida por muchos autores de maneras distintas. Por ejemplo, desde el punto de vista de las relaciones públicas, Bowen definió la autenticidad como *“la capacidad de tener coherencia entre el interior y el exterior de una organización”* (Bowen et al., 2016, p.5). En cambio, los autores estadounidenses Fred Luthans y Bruce Avolio

explicaron la autenticidad como la autoconciencia, transparencia y cómo actuar según tus propias creencias (Luthans et al., 2003). No obstante, la idea de ser fiel a uno mismo es lo que tienen en común las definiciones de la autenticidad (Grayson et al., 2004, p. 298).

Los investigadores Schaefer et al. (2019) han demostrado recientemente que existen varios factores y antecedentes importantes, que determinan cómo de auténtica y sincera es percibida la RSC de una empresa, por parte de sus empleados. Según su estudio, se consideran factores relevantes los siguientes:

- 1) La evaluación favorable, por parte de los empleados, de la publicidad y comunicación interna que realiza la empresa para promocionar su compromiso medioambiental y social.

Los hallazgos de Schaefer et al. (2019) sugieren que es crucial aumentar la conciencia sobre el compromiso con la RSC e informar a los empleados sobre el compromiso continuo con la RSC. Al utilizar publicidad de la RSC que es atractiva y creíble, y que tiene un ajuste adecuado entre la causa y la actividad de la empresa, las empresas pueden influir positivamente en la evaluación de la autenticidad de los empleados de su compromiso con la RSC.

- 2) El ajuste o encaje percibido entre los valores y la cultura de la empresa, y las actividades de RSC que ésta apoya. A mayor encaje, mayor autenticidad percibida de sus acciones de RSC.

Las empresas deben prestar más atención a asegurar que el compromiso con la RSE se refleje en las prácticas comerciales diarias y los valores.

- 3) En cuanto a cómo se perciben, por parte de los empleados, los motivos detrás de las acciones de RSC de las empresas, se obtiene que los motivos percibidos para el compromiso con la RSC por razones desinteresadas (versus egoístas) y no económicas (versus económicas) no se encontraron como determinantes principales de la evaluación de la autenticidad de la RSC de los empleados. Interpretamos este hallazgo de la siguiente manera: los empleados son obviamente bastante conscientes de la convergencia de intereses económicos y sociales y reconocen los límites borrosos entre los objetivos económicos y sociales de las empresas.

La percepción, por parte de los empleados, de la autenticidad y sinceridad de las actividades de RSC de la empresa, tiene además una serie de efectos o consecuencias positivas. En general, la autenticidad está asociada con atributos positivos tales como la sinceridad, confianza o credibilidad. La percepción de la autenticidad de la RSC por parte de los empleados desempeña un papel clave en los efectos positivos de la RSC. Pero, al mismo tiempo, si las percepciones de la autenticidad son negativas, esto puede debilitar el impacto positivo de la RSC en los empleados y en su actitud hacia el trabajo, o incluso convertirlo en un impacto negativo (Aguinis et al., 2019).

Atendiendo al estudio de Schaefer et al. (2020), los principales efectos positivos sobre los empleados son:

- Mayor satisfacción laboral de los empleados, y mayores niveles de rendimiento.
- Mejora del ambiente laboral y fomento de la creatividad de los empleados.
- Se fortalece el sentimiento de orgullo y compromiso organizacional.
- Se incrementa el boca-a-boca positivo sobre las actividades de RSC de la empresa.

Así, la comunicación de RSC de una empresa percibida como creíble, puede crear actitudes y comportamientos favorables de los empleados en el lugar de trabajo. En los siguientes epígrafes, analizaremos más en detalle algunos de estos efectos positivos que la percepción de una RSC sincera tiene en los empleados.

3.3.2. RSC y creatividad

En este apartado nos centraremos en analizar qué efectos tienen las actividades de la RSC en la creatividad de los empleados. Una de las cualidades por las que las compañías más apuestan es por la creatividad de sus trabajadores. Las empresas quieren empleados capaces, con ingenio e imaginación para abordar problemas, diseñar soluciones creativas y generar ideas innovadoras. Es por eso que, para una empresa, impulsar los valores creativos de sus trabajadores y fomentar la curiosidad debería ser esencial.

Los efectos que la RSC tiene en la creatividad de los empleados no han sido abordados ampliamente hasta el momento (Kim et al., 2021). Aun así, podemos encontrar algunos trabajos interesantes tales como los de Glavas & Piderit (2009) o Chaudhary & Akhouri (2019),

por ejemplo, donde se pone el foco en cómo las percepciones de la RSC fomentan la creatividad de los trabajadores.

Para ser capaces de promover la creatividad en las empresas, el ambiente laboral juega un papel indispensable. Las compañías que participan en actividades relacionadas con la RSC aumentan la posibilidad de crear un ambiente seguro en el trabajo, ya que suelen incluir tareas como programas de entrenamiento o de seguridad. Por consiguiente, la implementación de la RSC incrementa la capacidad de los empleados de tomar riesgos y experimentar (Hur et al., 2016). Cuando un trabajador se siente psicológicamente seguro en su trabajo, es mucho más probable que contribuya en la creación de ideas y en el trabajo en general de una manera más creativa, sin miedo al rechazo por parte de sus compañeros o superiores (Kark, 2009).

Además del ambiente laboral, uno de los resultados de las actividades de RSC en los empleados es la de sentirse parte de la empresa (Chaudhary, 2018). De esta manera, se sienten útiles y valiosos en el trabajo, como si lo que estuvieran haciendo de verdad marcara la diferencia. Se sienten más confiados y preparados para participar en conductas creativas (Cohen-Meitar et al., 2009). Esta sensación de sentirse significativo y valioso en la empresa mejora mediante la participación en programas de RSC, y también cuando se trabaja para una organización que contribuye al bien común (Rosso et al., 2010).

Este tipo de influencias positivas se pueden conseguir mediante el uso de la RSC por parte de las empresas y nos ayudan a aumentar los niveles de seguridad psicológica de los empleados.

La teoría de autodeterminación sugiere que las actividades de la RSC motivan a los empleados a ser curiosos, a superar retos personales en el trabajo (Aguilera et al., 2007), y en consecuencia, esto incrementa la motivación intrínseca de los trabajadores, animándolos a participar en distintas actividades de RSC debido a un interés personal y no solamente debido a incentivos monetarios (Skudiene et al. 2012), lo que conduce a altos niveles de contribución y a una mayor creatividad.

3.3.3. Compromiso organizacional

El compromiso organizacional (“organizational identification” en inglés) es uno de los aspectos que más se han estudiado a la hora de analizar el impacto que las actividades de la RSC tienen en los empleados. El término se refiere a la propensión de un miembro de una organización a identificarse con esa organización. Según Meyer y Allen (1991), el compromiso organizacional *“es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”*. Lo definen como un concepto multidimensional, donde se pueden encontrar tres tipos de compromiso organizacional: el afectivo, el continuo y el normativo.

- Compromiso afectivo: Se refiere al apego emocional, el nivel de identificación y la participación que los empleados tienen con la organización. Los empleados que tengan un mayor compromiso afectivo, continuarán trabajando en la organización porque así lo desean, y no por obligación (Meyer et al., 1993).
- Compromiso continuo: Hace referencia a la pérdida que supondría abandonar el trabajo. La persona está asociada a la empresa puesto que ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo en ella, por lo que permanece en la organización por compromiso.
- Compromiso normativo: Por último, este compromiso refleja un sentimiento de obligación de continuar en el empleo. Los trabajadores con un alto nivel de compromiso normativo sienten que deben permanecer en la empresa porque es lo correcto, y no necesariamente porque se sienten emocionalmente ligados a ella.

Así, podemos decir que el compromiso organizacional tiene una gran influencia en el comportamiento de los empleados, al igual que en su rendimiento laboral (Peterson, 2004; Riketta, 2005). Según la teoría de la identidad social, la pertenencia a un grupo social puede tener un impacto en la conducta de las personas, modificando aspectos individuales de cada persona. Es decir, la percepción individual y la valoración del mundo social se forman en función a los grupos a los que pertenecemos (Tajfel et al., 1985). Es por eso que, gracias a las actividades de RSC, se consigue que los empleados se sientan más identificados con una empresa que tiene una reputación positiva en términos de responsabilidad social, incrementando así el compromiso organizacional de los trabajadores (Peterson, 2004). La teoría de la identidad social plantea la hipótesis de que los individuos son más felices cuando se asocian con organizaciones que tienen una imagen positiva, porque la asociación con esas

organizaciones mejorará la idea que tienen de ellos mismos (Maignan et al., 2001; Tajfel et al., 1985).

Además, también existe una fuerte relación entre el compromiso organizacional y las actitudes de los empleados, incluyendo la productividad y el absentismo. (Meyer et al., 2002).

3.3.4. Empleados como comunicadores de RSC

Por una muy buena implementación de la RSC que hagamos en una empresa, si no somos capaces de comunicarlo de una manera adecuada, estas acciones perderán gran parte de su relevancia. Por consiguiente, es importante que las actividades y resultados de la RSC lleguen a todos los grupos de interés de la empresa. La comunicación es una parte esencial de cualquier tipo de actividad organizada, necesaria para un buen funcionamiento de las empresas.

Un canal de comunicación que las empresas suelen subestimar a la hora de promover la RSC son sus propios empleados, y es precisamente en lo que nos vamos a centrar en este apartado.

Utilizar a los empleados como comunicadores de la RSC es una herramienta poderosa que contribuye a la mejora de diferentes aspectos en la empresa como la satisfacción laboral o la productividad. Los empleados no son solamente un grupo de interés interno al que se dirige la comunicación de la RSC, también son la imagen de sus respectivas empresas y desempeñan un papel crucial en la percepción de la RSC en las partes interesadas externas como pueden ser los consumidores (Collier et al., 2007; McShane et al., 2012).

Según a autores como Alfred Ashforth, Kevin Corley, Hyoungh-Tark Lee y Hae-Ryong Kim, entre otros, los empleados están más dispuestos a participar en la comunicación de la RSC si perciben que las acciones de la RSC son coherentes con la cultura y los valores de la empresa, es decir, si sienten que la RSC está siendo ejecutada de manera auténtica y real (Ashforth et al., 2008; Kim et al., 2010). Además, los trabajadores están considerados como una fuente de información especialmente creíble, ya que tienen acceso directo a la información interna de

la empresa (Rupp et al., 2006). Esto a su vez puede ayudar a los empleados a juzgar con mayor precisión la autenticidad de las acciones de la RSC que se emplean en la empresa.

Para ser capaces de utilizar a los empleados como comunicadores de la RSC, es necesario mantenerlos informados de las actividades que se llevan a cabo en la empresa. Según distintos autores, los beneficios y rendimiento de la RSC se maximizan si los empleados participan de una manera activa en las decisiones que afectan a la empresa. Tal y como los autores Thomas K. Cheruiyot y Loice C. Maru comentan en su trabajo *“Corporate human rights social responsibility and employee job in Kenya”*, cuanto más participen y se impliquen en la toma de decisiones, los empleados adquirirán un conocimiento más profundo de la RSC de sus empresas, y estarán más dispuestos a participar en la comunicación (Cheruiyot et al., 2014).

Al mismo tiempo, permitiendo a los empleados implicarse en las decisiones que afectan a la empresa, se consigue una mejor comunicación boca en boca. Este tipo de comunicación es la que se basa en hacer que las personas hablen sobre los productos y servicios de la empresa de forma positiva. La comunicación boca en boca está relacionada a la voluntad que tienen los empleados de hablar de la empresa positivamente a sus amigos, familiares o conocidos (Schaefer et al., 2020). Como ya hemos comentado, que los empleados perciban la RSC de la empresa como socialmente responsable trae muchas ventajas. Una de ellas, que la intención de hablar bien de la empresa por parte de los empleados incrementa notablemente, tal y como lo verifican los hallazgos de la autora Jenny Dawkins. En el año 2005, esta autora llevo a cabo un estudio donde los resultados reflejaban que aproximadamente uno de cada tres empleados había aconsejado a alguien que recurriera a su empresa ya que ésta había actuado de forma responsable (Dawkins, 2005).

Por otra parte, para hacer uso de los empleados como comunicadores de la empresa, es fundamental contar con trabajadores altamente capacitados y competentes. Los programas de formación no solo facilitan las habilidades técnicas y profesionales necesarias, sino que también indican que las organizaciones se preocupan por invertir y brindar a los empleados una mejor oportunidad para el desarrollo profesional, beneficiando tanto al

individuo como a la organización (Brammer et al., 2007). Estos programas de formación son factores importantes para retener a los empleados, puesto que perciben que su empresa se preocupa y proporciona apoyo a su bienestar, brindándoles oportunidades para desarrollar sus conocimientos y habilidades. En consecuencia, los empleados mostrarán una actitud más positiva hacia el trabajo (Adu-Gyamfi et al., 2021).

Por último, la implementación de un sistema de recompensas también resulta de gran relevancia en la motivación de los empleados y su compromiso con la empresa. Tal y como afirman los resultados del trabajo *“The Impact of Rewards & Corporate Social Responsibility (CSR) On Employee Motivation”*, bajo la autoría de Aroosa Khan, Latif Fatima, Jalal Wardah, Rabia Anjum y Muhammad Rizwan, los sistemas de compensación permiten aumentar la satisfacción y motivación de los empleados, y les anima a desempeñar su trabajo con una mayor responsabilidad y productividad (Khan et al., 2014).

En conclusión, podemos decir que las empresas no deberían subestimar el poder de los empleados como comunicadores de la RSC y perfeccionar su estrategia de comunicación interna e intentar convertir a los empleados en portavoces creíbles del compromiso que su empresa tiene con la responsabilidad social.

4. MARCO PRÁCTICO

En este apartado, vamos a contrastar lo anteriormente comentado sobre la RSC con tres casos de estudios sobre las percepciones que los empleados tienen de actividades de RSC en el ámbito de las empresas hoteleras. He decidido llevar la teoría al sector hotelero, ya que, después de haber leído sobre ello, he observado que uno de los sectores donde mayor crecimiento está teniendo la implementación de actividades de RSC es precisamente este.

La industria hotelera es una pieza fundamental en el sector turístico, y está considerada como una fuente de beneficios económicos, medioambientales, sociales y culturales por su contribución a la creación de empleo y la mejora de las infraestructuras. No obstante, también podemos encontrar un gran número de impactos negativos. Los hoteles consumen muchos recursos como agua, energía o combustibles entre otros, por lo que

generan una gran cantidad de residuos. Además, causan contaminación atmosférica y acústica, e impactan negativamente en la infraestructura de la zona, impulsando la pérdida de biodiversidad. Para hacer frente a estos problemas, las empresas de la industria hotelera están poniendo en práctica políticas de RSC.

Asimismo, los empleados en un hotel son uno de los factores más influyentes a la hora de conseguir que los clientes vivan experiencias positivas y que perciban el alto valor del servicio. Por eso, es beneficioso para todos buscar el bienestar de los trabajadores. Siempre se ha dicho que un empleado feliz es más productivo, y una buena manera de conseguirlo es mediante las diversas actividades de RSC. A pesar de la importancia de los empleados, las empresas hoteleras se caracterizan a menudo por las malas condiciones de trabajo y la situación precaria en la que viven los trabajadores, conduciendo a un menor compromiso y a altos índices de rotación en el sector (Shani et al., 2009).

4.1. PRESENTACIÓN DE LOS CASOS

El objetivo principal de este apartado es analizar y comparar estas percepciones en hoteles de distintas partes del mundo. Concretamente, me he centrado en el mercado de los hoteles de lujo, y he elegido un caso basado en un hotel en Londres, otro enfocado en tres hoteles, ubicados en Corea del Sur y por último, otro estudio en varios hoteles en Nueva Delhi.

En un principio, los hoteles de lujo pueden ser reacios a adoptar acciones de RSC ya que en este sector, puede existir la errónea idea de que los esfuerzos medioambientales no se corresponden con el lujo, y por tanto, pueden comprometer la comodidad de los huéspedes. Como consecuencia, estos hoteles constituyen un contexto de investigación particularmente interesante ya que pueden servir a las demás organizaciones como modelos a seguir al adoptar actividades de RSC, marcando tendencias para otros en la industria hotelera.

Caso 1: El primer caso de análisis está basado en la información recogida del artículo “Planning for an environmental management programme in a luxury hotel and its perceived impact on

staff: An exploratory case study”, desarrollado por los autores Sourvinou, A., & Filimonau, V. (2018), y publicado en la revista *Journal of Sustainable Tourism*, 26(4), 649-667.

En el presente caso se expone el estudio que llevaron a cabo en un hotel de lujo de cinco estrellas en el centro de Londres, dónde la dirección del hotel se comprometió a integrar más ampliamente los valores de RSC en las operaciones empresariales. En el momento del estudio, aparte del reciclaje básico de residuos sólidos en el lugar, el hotel no tenía implementado ningún programa de RSC y por eso mismo, se tomó la decisión de implementar acciones de RSC, específicamente, programas de gestión medioambiental. El hotel cuenta con 69 habitaciones y con varias instalaciones de ocio y restaurantes, y emplea 150 trabajadores, británicos e internacionales.

En él, se realizaron una serie de entrevistas a su plantilla, con una estructura centrada en cinco temas principales: conocimiento general y percepción de las prácticas de gestión medioambiental en el trabajo, las actitudes ante la posible adopción de RSC en el lugar de trabajo, el papel de la gestión de recursos humanos a la hora de implementar la RSC y la conciliación ecológica de la vida laboral y familiar. Durante el período de julio a agosto de 2016, se realizaron 17 entrevistas de unos 35-50 minutos que fueron grabadas para su posterior transcripción.

Caso 2: El segundo caso de estudio que analizamos en este trabajo está basado en la información recogida del artículo “Why hotel employees care about Corporate Social Responsibility (CSR): Using need satisfaction theory”, de los autores Kim, H., Rhou, Y., Topcuoglu, E., y Kim, Y. G. (2020), publicado en la revista científica *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102505.

El actual caso presenta la percepción de la RSC de los empleados de tres hoteles de lujo en Corea del Sur en 2020. Se eligió estos hoteles debido a que durante los últimos cinco años, estos hoteles han estado implementando una serie de actividades de RSC que van desde mejorar la productividad de los empleados y comprometerse a ello con un contrato legal, hasta participar en actividades de voluntariado.

Se elaboró un cuestionario y se distribuyeron 200 a cada hotel. Los investigadores tuvieron varias reuniones con los directivos generales de cada hotel y solicitaron la

distribución de los cuestionarios entre sus empleados. Finalmente, tras el proceso de eliminación, 442 cuestionarios fueron utilizados para el análisis de datos. Este caso tiene como objetivo principal investigar las interrelaciones entre la RSC, la calidad de vida laboral y la satisfacción laboral de los empleados.

Caso 3: El tercer caso de análisis está basado en la información recogida del artículo “Effect of CSR activities on meaningfulness, compassion, and employee engagement: A sense-making theoretical approach”, de los autores Nazir, O., y Islam, J. U. (2020), publicado en la revista científica *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102630.

El presente caso tiene como contexto la industria hotelera en India. El caso tiene como objetivo examinar si las actividades relacionadas con la RSC pueden comprometer a los empleados del sector hotelero, y de qué manera les afecta. El caso de estudio se enfoca en seis hoteles de cuatro y cinco estrellas en Nueva Delhi, India. Se recolectaron 392 cuestionarios de las oficinas de RRHH de los respectivos hoteles, de los cuales 42 estaban incompletos, y por lo tanto, se excluyeron del análisis posterior. De las 350 personas encuestadas, 184 (52,57%) eran hombres, mientras que 166 (47,43%) eran mujeres. A su vez, aproximadamente la mitad de los encuestados (el 54%) tenían entre 20 y 29 años.

4.2. ANÁLISIS DE LOS CASOS

4.2.1. Metodología

Para recopilar y analizar las opiniones de los empleados, el caso 1 adoptó el método de investigación cualitativa. Mediante entrevistas semi-estructuradas, intentaron comprender las opiniones y las motivaciones de sus participantes. El método cualitativo genera una comprensión más profunda de los comportamientos y sentimientos humanos, por lo que se consideró adecuado para conocer la opinión personal que tenía la plantilla del hotel sobre los programas de gestión medioambiental. Este tipo de método de investigación se suele utilizar cuando el tamaño de la muestra no es muy alto (como en el caso 1, con solo 17 entrevistas), ya que el método de recopilación de datos se basa en la interacción personal. Los resultados de estas entrevistas se interpretan teniendo en cuenta el contexto, y no se representan cuantitativamente.

Por lo que concierne a los casos 2 y 3, la metodología utilizada ha sido de tipo cuantitativo, recogiendo los datos mediante un cuestionario. El tamaño de la muestra en estos casos, como hemos comentado anteriormente, es mayor que en el caso 1, siendo 442 y 350 el total de cuestionarios utilizados para recolectar los datos necesarios.

En el caso 2, al tratarse de hoteles en Corea del Sur, los cuestionarios fueron traducidos al coreano utilizando el método de traducción inversa para evitar posibles problemas y errores lingüísticos. Para analizar la RSC en el hotel, el formulario solicita al empleado que dé su opinión e indique si está de acuerdo o no en una escala que va desde el “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo” sobre diferentes aspectos sobre la RSC, como por ejemplo “Controlamos de cerca la productividad”, “Hemos conseguido maximizar nuestros beneficios”, “La empresa intenta contribuir a mejorar la comunidad local”, “La empresa cuenta con un exhaustivo código de conducta”, “Existe un procedimiento confidencial para que los empleados denuncien cualquier conducta indebida en el trabajo”, etc.

Con respecto al caso 3, el cuestionario está compuesto por dos secciones. La primera incluye preguntas generales para captar el perfil demográfico de los encuestados, mientras que la segunda mide las actividades de RSC utilizando distintas escalas. Esta segunda sección del cuestionario incorpora cuestiones asociadas con la RSC, con la compasión, con el compromiso y con la sensación de los empleados de pertenecer a la empresa.

4.2.2. Resultados y discusión

Tal y como hemos mencionado anteriormente, un punto en común que tienen todos los hoteles analizados, es el hecho de que se tratan de hoteles de lujo, de 4 o 5 estrellas. A pesar de que sean hoteles de diferentes partes del mundo, la influencia positiva de las actividades de RSC en el comportamiento de los empleados es algo universal (Jain et al., 2017; Yunis et al., 2018).

4.2.2.1 Satisfacción laboral

Primero de todo, dada su ambigüedad, en el caso 1, se les preguntó a los empleados del hotel de Londres qué significado tiene para ellos la satisfacción laboral. La mayoría de participantes se refirieron a la sensación de logro que obtienen cuando contribuyen a la

felicidad de los clientes. Tener una buena relación con los compañeros, el reconocimiento de los directivos y un entorno de trabajo agradable eran otros de los puntos a destacar a la hora de hablar de la satisfacción laboral. Los resultados de las entrevistas reforzaron la relación positiva entre las tareas de RSC, en particular los programas de gestión medioambiental que el hotel tiene planeado implementar, y la satisfacción laboral. La mayor parte de los participantes indicaron que las intervenciones de gestión medioambiental tendrían un impacto positivo en su satisfacción laboral, ya que enriquecerían la sensación de pertenencia en el hotel. Esto está en línea con lo que hemos discutido previamente en el trabajo.

De igual modo, en el caso 2, con enfoque en los hoteles de Corea del Sur, los resultados del cuestionario revelaron que la correlación entre la calidad de vida laboral de los empleados y la satisfacción laboral era significativa, siendo la calidad de vida laboral un aspecto crucial para alcanzar el bienestar en el trabajo.

Es interesante profundizar en el análisis que el caso 2 realiza sobre la calidad de vida laboral, ya que es el único de los tres casos en los que se menciona este concepto expresamente.

La calidad de vida laboral se refiere al nivel de satisfacción que alcanzan los trabajadores en el lugar de trabajo. Según lo propuesto por los autores M. Joseph Sirgy, Philip Siegel y Dong-Jin Lee, siete necesidades forman parte de la calidad de vida laboral: salud, seguridad, economía, vida familiar, necesidades sociales, reconocimiento y necesidades estéticas (Sirgy et al., 2001).

Las necesidades de la calidad de vida laboral se pueden dividir en dos partes. En primer lugar, las necesidades básicas, que incluyen las necesidades de los empleados en cuanto a salud, seguridad, economía y vida familiar. Estas necesidades están principalmente relacionadas con la comodidad material de los empleados. En consecuencia, las prácticas de RSC que tienen un impacto directo en los trabajadores pueden servir como una forma de satisfacer las necesidades básicas de los empleados. Por ejemplo, el trato justo de los trabajadores y las políticas de compensación, la seguridad laboral, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, entre otros, pueden transmitir directamente a los empleados que la

empresa es segura para invertir su tiempo y esfuerzo, brindándoles una sensación de bienestar laboral. Por lo tanto, basándose en los resultados de las encuestas realizadas en los hoteles de Corea del Sur, los autores del estudio llegaron a la conclusión de que los empleados pueden desempeñar mejor en su trabajo cuando perciben que sus organizaciones poseen los recursos para satisfacer sus necesidades básicas. En resumen, la RSC dirigida a los empleados se relaciona positivamente con las necesidades básicas de calidad de vida de los empleados.

Además de las necesidades básicas, también podemos encontrar las necesidades de crecimiento de los empleados en el trabajo en cuanto a calidad de vida laboral, como son la vida social, el reconocimiento, la autorrealización, el conocimiento y las necesidades estéticas. Estas necesidades demuestran que los empleados se esfuerzan por lograr más que simplemente comodidad material en el trabajo (Sirgy et al., 2001). Los resultados del caso de estudio afirman que estas necesidades de crecimiento se logran gracias a las actividades voluntarias de RSC. A modo de muestra, imaginémos un proyecto de ayuda en caso de desastre iniciado y financiado por una empresa hotelera para colaborar restaurando comunidades. Este tipo de acciones de RSC pueden ser clave para satisfacer las necesidades de autorrealización, estética y similares de los empleados, brindándoles un sentimiento de orgullo de pertenecer al hotel.

4.2.2.2. Identificación con la empresa

En relación a la sensación de pertenecer a la empresa para la que se trabaja, los tres trabajos están en completa consonancia. Los resultados de los tres estudios apoyan la importancia de que los empleados se sientan parte de la organización. La gran mayoría de los empleados del hotel de Londres comprendieron la importancia de integrar prácticas de RSC en las operaciones comerciales. Los empleados expresaron en las entrevistas realizadas que apoyarían tales intervenciones, ya que las percibían como actividades impulsoras de una rutina laboral más significativa y gratificante, y también como una manera de potenciar su motivación en el trabajo.

Por su parte, los resultados del caso 3, en los hoteles en India, demuestran que el sentimiento de ser parte de la empresa mediante actividades de RSC tiene una relación

positiva con su compromiso en el ámbito profesional. Los resultados de los cuestionarios indican que las actividades de RSC conducen a la participación de los empleados a través de la compasión, ayudándoles a involucrarse mejor en los proyectos de RSC. Por lo que, siguiendo la línea de trabajos que hemos comentado anteriormente, este caso muestra que la participación en RSC brinda a los empleados una experiencia laboral personalmente significativa y valiosa. Un interesante descubrimiento a destacar de este caso llevado a cabo en Nueva Delhi es que los datos recopilados a través de las encuestas muestran que gran parte de los empleados cambian de empleo debido a que su trabajo actual no contribuye de manera significativa a su vida personal. Por consiguiente, es recomendable que los gerentes de hoteles propongan la implementación de programas de RSC como una posible solución a este problema. Curiosamente, algunos participantes entrevistados en el caso 1 también afirmaron que las acciones de RSC que el hotel en Londres planea adoptar influirían en su decisión sobre dónde buscar empleo.

4.2.2.3. El papel de los empleados en la RSC

En lo que respecta al papel que juegan los propios empleados en las actividades de RSC de los hoteles, los participantes del caso 1 se reconocieron a sí mismos como los actores clave en el éxito de la implementación de gestiones medioambientales en el hotel de Londres. Esto corrobora lo mencionado con anterioridad, los empleados son una pieza fundamental de toda empresa, y juegan un papel imprescindible en el correcto funcionamiento de ellas. Por su parte, el caso 2 también arroja luz sobre las razones por las que hay que prestar especial atención a los empleados a la hora de poner en práctica tareas de RSC.

Tal y como hemos expuesto con anterioridad, para que la implementación de las actividades de RSC funcione correctamente, la comunicación con la plantilla es fundamental. Este aspecto también se discute en el caso 1. Durante las entrevistas con el personal del hotel en Londres, los empleados expresaron su deseo de que los beneficios de los procesos de RSC previstos fueran explicados de manera clara y comunicados regularmente, con el objetivo de mejorar su compromiso.

Adicionalmente, los participantes también solicitaron programas de formación para asegurarse de comprender cómo participar en los programas de gestión medioambiental de

la manera más efectiva posible. La mayoría afirmó que los empleados deberían ser impulsados a participar en las actividades de RSC a través de programas de formación. Estos programas no solo deberían desarrollar la experiencia del personal en la implementación de las tareas de RSC, sino también explicar por qué estos programas de gestión medioambiental son necesarios y beneficiosos para todos, mostrando los beneficios sociales y ambientales que traería utilizarlos. Basándonos en lo previamente comentado, esto favorecería la actitud de los empleados en su desempeño laboral.

Además de los programas de formación, los entrevistados solicitaron un sistema de recompensas para el personal. Algunos participantes manifestaron que su compromiso con el hotel se vería aumentado si pudieran observar el impacto que ha tenido su participación en las iniciativas de gestión ambiental en el trabajo. Esto se alinea con nuestras observaciones anteriores ya que estos incentivos, aparte de fortalecer la motivación de los empleados individuales, pueden impulsar la cooperación interna entre departamentos, acelerando así el progreso del hotel hacia los objetivos de gestión ambiental.

A continuación, citaré unos comentarios que realizaron durante la entrevista dos empleados del hotel de Londres y que resumen lo comentado anteriormente:

“Si los gerentes o ejecutivos de la empresa reconocen y recompensan lo que has hecho, es genial... Además, si eres parte de un equipo donde todos se preocupan mutuamente por el medio ambiente, sería mucho más fácil llevar a cabo las acciones de RSC todos juntos. Las competencias con el personal o ver a los gerentes comprometidos y compitiendo con el personal sería otra cosa positiva” (Anthony).

“Los programas de formación son importantes, ya que los considero como una forma de obtener información sobre qué hacer y comprender mejor los procesos específicos, como cómo separar los residuos o qué reciclar. Los entrenamientos pueden ser realmente interesantes si se explican los beneficios. Las personas necesitan conocer las razones por las cuales realizarán ciertas acciones ambientales (...)” (Claire)

Para lograr la aceptación de los programas de gestión medioambiental por parte del personal en el hotel, es importante asegurarse de que éstos se planifiquen cuidadosamente teniendo en cuenta los intereses y necesidades de los empleados.

En conclusión, el impacto positivo de una comunicación efectiva, programas de formación y de los sistemas de recompensa para las prácticas de gestión medioambiental en hoteles han sido respaldados con los resultados de estas entrevistas.

4.2.2.4. Creatividad

En lo referido a la creatividad, a pesar de haber profundizado en este tema en párrafos anteriores, los casos de estudio presentes apenas mencionan la creatividad de los empleados. De hecho, esto reafirma la idea expuesta con anterioridad de que el análisis del impacto que las actividades de RSC tienen en la creatividad de los trabajadores no han sido ampliamente tratados hasta el momento (Kim et al., 2021).

Sin embargo, en el caso 1 se comenta que la percepción de contribuir positivamente a la sociedad mediante acciones de RSC que tienen los empleados, ayuda a reducir el agotamiento emocional que es común en el sector hotelero (Lamm et al., 2015). Esto, a su vez, genera un fuerte compromiso organizacional, y como resultado los empleados se vuelven más creativos (Spanjol et al., 2015).

4.2.2.5. Prácticas verdes

Otro aspecto a destacar del caso 1 es el hecho de que la mayoría del personal entrevistado del hotel de Londres estuvo de acuerdo en que sus vidas personales se verían positivamente afectadas por la implementación de programas de gestión medioambiental. Los participantes coincidieron en que un mejor conocimiento sobre cómo realizar mejoras ambientales, la experiencia de participar en las operaciones de RSC en el trabajo y el efecto positivo percibido de estas actividades promoverían una mayor adopción de prácticas sostenibles en sus hogares. Gran parte de los empleados coincidieron en haber implementado algunas prácticas verdes en sus vidas privadas, tales como el reciclaje de residuos, el uso

moderado de energía y agua, reducir el uso del coche yendo a trabajar en bici o andando y la compra de productos locales y orgánicos.

No obstante, un pequeño número de participantes declaró estar en desacuerdo, afirmando que no les gustaría que el trabajo interfiriera de ninguna manera en su vida personal. Los principales obstáculos para no querer aplicar las prácticas verdes aprendidas en el trabajo en casa eran la sensación de intervención no deseada, las implicaciones financieras de adoptar prácticas de gestión medioambiental en el hogar y la falta de tiempo (Muster, 2010).

En resumidas cuentas, esto demuestra el efecto positivo de implementar iniciativas de RSC en hoteles, ya que no solo mejoran el ambiente laboral entre los empleados, sino que también pueden beneficiar a la sociedad en general.

4.2.2.6. Posición laboral

El caso 2, llevado a cabo en Corea del Sur, analiza un interesante tema que no se ha comentado en este trabajo hasta ahora: cómo afecta la posición laboral de los empleados en sus percepciones de la RSC. Es posible que la RSC de una empresa no afecte de igual manera a todos los empleados, ya que sus necesidades y expectativas en el trabajo pueden variar según su puesto laboral.

Para examinar el efecto del puesto de trabajo, se dividió la muestra elegida en el caso 2 en dos subgrupos según el nivel de la posición laboral de los encuestados. 227 de los participantes pertenecían a posiciones inferiores, mientras que 205 eran empleados en posiciones gerenciales.

Los resultados de este estudio revelan que el puesto de trabajo es un determinante importante de las percepciones de RSC de los empleados a la hora de analizar su calidad de vida laboral y la satisfacción. Este caso demuestra que aquellos empleados en posiciones de mayor nivel son más receptivos a las estrategias de RSC de sus empresas.

Tal y como hemos comentado previamente, la salud, la seguridad, la economía y la vida familiar forman parte de las necesidades básicas de la calidad de vida laboral, y según los resultados del caso 2, éstas son necesarias (pero no suficientes) para todos los empleados. Por ejemplo, los trabajadores de nivel inferior que son relativamente vulnerables a ser despedidos por la organización, pueden buscar actividades de RSC dirigidas a ellos para mejorar sus necesidades básicas. Por consiguiente, las actividades de RSC dirigidas a los empleados, así como una compensación justa, pueden ser más valoradas por los empleados de nivel inferior para satisfacer sus necesidades básicas en el trabajo.

En general, los empleados que ocupan puestos gerenciales, han alcanzado un cierto grado de estabilidad laboral y financiera (Gerhart et al., 2017). Por consiguiente, se satisfacen sus necesidades básicas de calidad de vida laboral, lo que les lleva a buscar necesidades de crecimiento, tales como su estatus social, la imagen de las empresas para las que trabajan y la búsqueda de una existencia significativa.

5. CONCLUSIONES

En los últimos años, la sociedad ha incrementado su conciencia sobre los problemas sociales y ambientales a los que nos enfrentamos, y los consumidores, por su parte, están mostrando una mayor preferencia por las empresas comprometidas con la RSC. Es por eso que, la necesidad de implementar acciones de RSC en las empresas para abordar estos desafíos sociales y medioambientales, ha experimentado un notable crecimiento recientemente.

Todo ello ha llevado a centrar el objetivo de este trabajo en analizar las percepciones que los empleados de las empresas tienen de las actividades de RSC.

Tras haber revisado la bibliografía existente sobre la RSC y haber analizado tres casos de estudio sobre las percepciones de los empleados en diferentes hoteles, hemos obtenido las siguientes conclusiones:

1.- La implementación de acciones de RSC en las empresas influye de forma positiva en los empleados, de diferentes formas:

- Experimentan un mayor sentido de identificación con la organización, incrementando el compromiso organizacional, y a su vez, aumentando la productividad y reduciendo el absentismo.
- Se sienten más confiados y preparados de participar en la creación de ideas de manera más creativa.

2.- La percepción de parte de los empleados, de la autenticidad y sinceridad de las acciones de RSC de la empresa, trae una mayor satisfacción laboral de los empleados, y mayores niveles de rendimiento.

3.- Otros efectos positivos incluyen un mayor compromiso organizacional y un incremento del boca-a-boca positivo acerca la empresa.

4.- Una buena estrategia de comunicación interna convierte a los empleados en portavoces creíbles del compromiso social de la empresa.

5.- La posición laboral de los empleados juega un papel importante en la RSC, los empleados con un mayor puesto son más receptivos a participar en las actividades de RSC. Por otro lado, las actividades de RSC dirigidas a los empleados, así como una compensación justa, pueden ser más valoradas por los empleados de nivel inferior para satisfacer sus necesidades básicas en el trabajo, incrementando con ello su calidad de vida laboral.

En resumen, la RSC es el camino hacia la sostenibilidad. Se ha convertido en un factor clave para construir una imagen positiva de la empresa, fortalecer la relación con los empleados y

generar un impacto positivo en las percepciones de éstos, beneficiando también a la sociedad y al medio ambiente. Las empresas que priorizan la RSC tienen más oportunidades de tener empleados comprometidos, motivados y orgullosos de pertenecer a una empresa que busca hacer una diferencia en el mundo.

6. BIBLIOGRAFÍA

Adu-Gyamfi, M., He, Z., Nyame, G., Boahen, S., Frempong, M. (2021). Effects of Internal CSR

Activities on Social Performance: The Employee Perspective. *Sustainability*, 13, 6235.

<https://doi.org/10.3390/su13116235>

Aguinis, H., and Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *J. Manag.* 45, - 1057–1086.

<https://doi.org/10.1177/014920631769157>

Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374.

<https://doi.org/10.1177/0149206308316059>

Bowen, Howard R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press. JSTOR, Nueva York. <https://doi.org/10.2307/j.ctt20q1w8f>

Bowen, S.A. (2016). Clarifying ethics terms in public relations from A to V, authenticity to virtue: BledCom special issue of PR review sleeping (with the) media: media relations”, *Public Relations Review*, Vol. 42 No. 4, pp. 564-572.

Brammer, S., Millington, A., Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social

- responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management - INT J HUM RESOUR MANAG.* 18. 1701-1719.
<https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons.* 34. 39-48.
[http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
<https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- Carson, R. (1962). *Silent Spring*. Crest Books, New York.
- Chaudhary, R., Panda, C. (2018). Authentic Leadership and Creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67, 2071-2088.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0082>
- Chaudhary, R., Akhouri, A. (2019), CSR perceptions and employee creativity: examining serial mediation effects of meaningfulness and work engagement, *Social Responsibility Journal*, Vol. 15 No. 1, pp. 61-74
- Cheruiyot, T. K. & Maru, L. C. (2014). Corporate human rights social responsibility and employee job outcomes in Kenya. *International Journal of Law and Management*, 56 (2), 152–168.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A., & Waldman, D. (2009). Linking meaningfulness in the

workplace to employee creativity: The intervening role of organizational identification and positive psychological experiences. *Creativity Research Journal*, Vol. 21(4), pp. 361-375.

Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19–33.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x>

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 15, 1–13.
<https://doi.org/10.1002/csr.132>

Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>

Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9, 108-119. Vol. 9. 108-119.
<https://doi.org/10.1108/13632540510621362>

Ehrlich Paul R. (1968). *The Population Bomb*. New York: Ballantine Books

Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90–100.
<https://doi.org/10.2307/4116574>

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times*, (33) p. 122-126.

Frederick, W. C. (1960). The Growing Concern over Business Responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54–61. <https://doi.org/10.2307/41165405>

Gerhart, B., Milkovich, G. (2017). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Acad. Manag. J.* 33 (4). <https://doi.org/10.5465/256286>

Grayson, K., Martinec, R., (2004). Consumer Perceptions of Iconicity and Indexicality and

- Their Influence on Assessments of Authentic Market Offerings, *Journal of Consumer Research*, Volume 31, Issue 2, 296–312. <https://doi.org/10.1086/422109>
- Informe Brundland. (1987) ONU, Nueva York.
- https://www.ecominga.ugam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- ISO 26000, *Guía sobre responsabilidad social*
- <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Jacobus A. Du Pisani (2006). Sustainable development – historical roots of the concept, *Environmental Sciences*, 3:2, 83-96. <https://doi.org/10.1080/15693430600688831>
- Jain, T., Aguilera, R.V. and Jamali, D. (2017). Corporate Stakeholder Orientation in an Emerging Country Context: A Longitudinal Cross Industry Analysis. *J Bus Ethics* 143, 701–719.
- Kark, R. & Carmeli, A. (2009). Alive and Creating: The Mediating Role of Vitality and Aliveness in the Relationship between Psychological Safety and Creative Work Involvement. *Journal of Organizational Behavior*. 30. 785 - 804. <https://doi.org/10.1002/job.571>
- Khan, A., Latif, F., Jalal, W., Anjum, R., Rizwan, M. (2014). The Impact of Rewards & Corporate Social Responsibility (CSR) On Employee Motivation. *International Journal of Human Resource Studies*. 4. 70.
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T., Kim, N.-M. (2010). Corporate social responsibility and employee–company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557–569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>
- Kim, H., Rhou, Y., Topcuoglu, E., Kim, Y. G. (2020). “Why hotel employees care about Corporate Social Responsibility (CSR): Using need satisfaction theory”, *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102505
- Kim, B.-J.; Kim, M.-J.; Kim, T.-H. (2021). The Power of Ethical Leadership: The Influence of

- Corporate Social Responsibility on Creativity, the Mediating Function of Psychological Safety, and the Moderating Role of Ethical Leadership. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 2968.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & King, C. E. (2015). Empowering employee sustainability: Perceived organizational support toward the environment. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 207–220. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2093-z>
- Libro Verde de la Comisión Europea. (2001). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Luthans, F. and Avolio, B.J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., Eds., *Positive Organizational Scholarship*, Barrett-Koehler, San Francisco, 241-261.
- Maignan, I. (2001). Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*. 30. 57-72.
- McGuire, J.W. (1963). *Business and Society*. McGraw-Hill, New York.
- McShane, L. and Cunningham, P. (2012), To thine own self be true? Employees' judgments of the authenticity of their organization's corporate social responsibility program, *Journal of Business Ethics*, Vol. 108 No. 1, pp. 81-100.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Muster, V. (2010). Companies Promoting Sustainable Consumption of Employees. *Journal of*

Consumer Policy. 34. 161-174.

Nazir, O., Islam, J. U. (2020). "Effect of CSR activities on meaningfulness, compassion, and employee engagement: A sense-making theoretical approach", *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102630.

Paruzel, A., Klug, H., Maier, G. (2021). The Relationship between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*. 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.607108>

Peterson, Dane. (2004). The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society - BUS SOC*. 43. 296-319. <https://doi.org/10.1177/0007650304268065>

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>

Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537–543. <https://doi.org/10.1002/job.380>

Schaefer, S. D., Terlutter, R., & Diehl, S. (2019). Is my company really doing good? Factors influencing employees' evaluation of the authenticity of their company's corporate social responsibility engagement. *Journal of Business Research*, 101, 128-143. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.030>

Schaefer, S. D., Terlutter, R., & Diehl, S. (2020). Talking about CSR matters: Employees' perception of and reaction to their company's CSR communication in four different CSR domains. *International Journal of Advertising*, 39(2), 191-212. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1593736>

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical

- Framework. *California Management Review*, 17(3), 58–64.
<https://doi.org/10.2307/41162149>
- Shani, A., Pizam, A. (2009). Work-Related Depression among Hotel Employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 446–459. <https://doi.org/10.1177/1938965509344294>
- Shin, I., Hur, W.1. and Kang, S. (2016). “Employees’ perceptions of corporate social responsibility and job performance: a sequential”, *Sustainability*, Vol. 8 No. 5, pp. 493-505. <https://doi.org/10.3390/su8050493>
- Sirgy, M. & Efraty, David & Siegel, Philip & Lee, Dong-Jin. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*. 55. 241-302.
- Skudiene, Vida & Auruskeviciene, Vilte. (2012). “The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation”. *Baltic Journal of Management - BALTIMANAG*. 7. 49-67. <http://dx.doi.org/10.1108/17465261211197421>
- Sourvinou, A., Filimonau, V. (2018). “Planning for an environmental management programme in a luxury hotel and its perceived impact on staff: An exploratory case study”. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(4), 649-667.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2201411>
- Spanjol, J., Tam, L., & Tam, V. (2015). Employer–employee congruence in environmental values: An exploration of effects on job satisfaction and creativity. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 117–130. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2208-6>
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1985). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In: Worchel, S. and Austin, W.G., Eds., *Psychology of Intergroup Relation*, Hall Publishers, Chicago, 7-24.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95–105.
<https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>
- Visser, W. (2006). Revisiting Carroll's CSR Pyramid An African Perspective.

Votaw, D. (1973). Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social Responsibility

Pt. II. *California Management Review*, 15(3), 5–19.

<https://doi.org/10.2307/41164435>

Yunis, Mohammad & Jamali, D. and Hashim, Hina. (2018). Corporate social responsibility of

foreign multinationals in a developing country context: Insights from Pakistan.

Sustainability (Switzerland). <https://doi.org/10.3390/su10103511>