

PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS
EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y
SU ÁREA METROPOLITANA.

DEISSY YULIETH PARDO TORRES
DIEGO ANDRÉS RANGEL MELGAREJO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2016

PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS
EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y
SU ÁREA METROPOLITANA.

DEISSY YULIETH PARDO TORRES
DIEGO ANDRÉS RANGEL MELGAREJO

Trabajo de grado para optar el título de
Ingeniero Industrial

Director
ELIANA MARCELA PEÑA TIBADUIZA
Ingeniera Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2016

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Dedico éste proyecto A Dios, mi roca, mi sustento, quien me ayudó en esta etapa importante de mi vida. En quien siempre pondré mi confianza.

A mis padres Maria Nieves Torres Y Félix Antonio Pardo, gracias por su aliento, sacrificio y enseñanzas en las realidades de la vida.

A mi mejor amiga, mi hermana Erika Lisseth Pardo Torres, por sus buenos consejos, y por estar allí siempre para animarme.

A mis hermanos a quienes amo con el corazón Jahird Leandro Pardo Torres y Félix Augusto Pardo Torres.

A mis amigos de mi corazón, por cada palabra y por todo su apoyo.

A la directora de proyecto Eliana Marcela Peña, por su apoyo y orientación, de igual manera al ingeniero Iván Agudelo, por creer en este proyecto, por motivarnos y por dedicarnos tiempo.

A todas las personas que hicieron parte de este proceso, la ingeniera Ivonne Hincapié por su colaboración durante los primeros procesos de gestión, a mi compañera Sandra Díaz, por ser un apoyo especial en el desarrollo de cada una de las etapas del proyecto.

Deissy Yuliett Pardo Torres

A Dios por llenarme de sabiduría, inteligencia y oportunidades maravillosas toda mi vida, y más en esta etapa que está próxima a culminar. A mi madre, Martha Elena Melgarejo Martínez, no hay un día en el que no le agradezca a Dios el haberme dado la bendición de ser tu hijo, la fortuna más grande es tenerte conmigo y el tesoro más valioso son todos y cada uno de los valores que me inculcaste. Hoy comprendo cuantas cosas he logrado gracias a ti y quisiera tener más de una vida para devolverte todo lo que me has dado. A mi hermano Juan Sebastián, gracias por acompañarme siempre, te agradezco por haber llegado a ser mi amigo y unirnos mucho más con la distancia. A mis tíos, tías, primos y primas por ser mi complemento y mi raíz, pues sin ustedes no sería yo. A mi Blanquita hermosa en el cielo, por ser pilar y prueba de que el amor de una madre puede con absolutamente todo, incluso aquello que el tiempo parece mostrarnos como imposible. A mis mejores amigos y hermanos de la vida. A María Lucía Serrano, por ser mi cómplice y mi pareja de todo desde siempre. A Marcela Durán por su amistad incondicional. A Jonathan Alexander Martínez por ser polo a tierra y modelo a seguir. A Jorge Leonardo Angarita, por el apoyo y las lecciones aprendidas durante tantos años de compañía, lo vivido, lo aprendido y los recuerdos prevalecerán en el tiempo.

A la profesora Eliana Peña, gracias por su dedicación y esfuerzo, gracias darme su voto de confianza y haberme permitido trabajar y compartir con usted éste tiempo en el que he crecido como profesional y como persona gracias a usted. A María Andrea Rodríguez, por su apoyo y resguardo de la realidad, siempre atenta y dispuesta a mostrarme un camino con sonrisa. Si algo me enseñó esta carrera es que existen personas valiosas, compañeros de batalla, Catalina Garzón, Tatiana Rodríguez, Maruín Norberto López y mis amigos y compañeros de la familia Galea, si bien ha de terminar esta etapa me queda la satisfacción de haber compartido con personas tan valiosas como ustedes, les doy las gracias por su apoyo y afecto. Por último, a mi padre Rubén Darío Rangel, por enseñarme tanto y ayudarme a saber lo que realmente quiero para mi vida.

Diego Andrés Rangel Melgarejo

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	19
1. JUSTIFICACIÓN.....	22
2. OBJETIVOS.....	23
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	23
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
4. REVISIÓN DE LITERATURA	27
4.1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RSE	27
4.1.1. Definiciones de RSE	31
4.1.2. RSE en América Latina	33
4.1.3. Responsabilidad Social de Las Empresas.....	36
4.1.4. Dimensiones de la RSE	37
4.1.4.1. Dimensión Social.	38
4.1.4.2. Dimensión Económica.....	39
4.1.4.3. Dimensión Ambiental.....	39
4.1.5. Normas y guías de RSE y de Sostenibilidad	40
4.1.6. Metodologías de Evaluación	44
5. GENERALIDADES DEL SECTOR HOTELERO	48
6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	50
6.1. INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO.....	50
6.2. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE ESTUDIO.....	54
6.2.1. Variables de medición	54
6.2.2. Población	55
6.2.3. Muestra	56
6.2.4. Recolección de Información	57
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	59
7.1. PERFIL GENERAL DE LOS HOTELES.....	59

7.2. DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES Y PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	61
7.2.1. Análisis por ejes.....	61
7.2.1.1. Liderazgo	61
7.2.1.2. Política y estrategia.....	63
7.2.1.3. Personas	65
7.2.1.3.1. Alianzas y recursos.....	66
7.2.1.4. Procesos	68
7.2.1.6. Resultados en las personas	71
7.2.1.7. Resultados en el medioambiente.....	76
7.2.1.8. Resultados en la sociedad y otras partes interesadas	77
7.2.2. Análisis y resultados del desempeño del sector	80
7.2.3. Desempeño Social	81
7.2.4. Desempeño económico	85
7.2.5. Desempeño ambiental	87
8. DIAGNÓSTICO PRÁCTICAS DE RSE DEL SECTOR HOTELERO	91
8.1. INFORME SECTORIAL DEL DIAGNÓSTICO EN RSE	91
8.1.1. Contraste C1- C2	91
8.1.2. Ruta de mejora	91
9. CONCLUSIONES	99
10. RECOMENDACIONES	102
11. BIBLIOGRAFÍA	104

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cumplimiento de Objetivos	20
Tabla 2. Descripción de los ejes del diagnóstico de percepciones	46
Tabla 3. Criterios de evaluación.....	52
Tabla 4. Ámbitos de gestión de la RSE.....	53
Tabla 5. Variables de medición.....	54
Tabla 6. Hoteles participantes.....	56
Tabla 7. Algunas características del perfil hotelero	59
Tabla 8. Enfoques de gestión del eje liderazgo.....	61
Tabla 9. Enfoques de gestión del eje política y estrategia.....	63
Tabla 10. Enfoques de gestión del eje personas	65
Tabla 11. Enfoques de gestión del eje alianzas y recursos.....	67
Tabla 12. Enfoques de gestión del eje procesos.....	68
Tabla 13. Enfoques de gestión del eje resultados en los clientes	70
Tabla 14. Enfoques de gestión del eje resultado en las personas.....	71
Tabla 15. Enfoques de gestión resultados en el medioambiente	76
Tabla 16. Resultados en la sociedad y otras partes de interesadas.....	77
Tabla 17. Ejes asociados a las tres dimensiones de la RSE	80
Tabla 18. Ruta de mejora para pequeñas empresas	91
Tabla 19. Ruta de mejora para microempresas	94
Tabla 20. Logros y fortalezas en RSE pequeñas y microempresas	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Resumen línea de tiempo, evolución de concepto de RSE	30
Figura 2. Algunas organizaciones que fomentan la RSE en el mundo	33
Figura 3. Dimensiones de la RSE	38
Figura 4. Cantidad por tamaño de empresas en el Sector Empresarial.	48
Figura 5. Ejes del instrumento de evaluación.....	51
Figura 6. Total empresas inscritas en Cámara de Comercio de Colombia.....	55
Figura 7. Plan de trabajo.....	58
Figura 8. Liderazgo.....	62
Figura 9. Política y estrategia.....	64
Figura 10. Personas micro y pequeña empresa.....	66
Figura 11. Alianzas y recursos.....	67
Figura 12. Procesos.....	69
Figura 13. Resultados en los clientes	70
Figura 14. Resultados en las personas.....	74
Figura 15. Resultados en el medioambiente	76
Figura 16. Resultados en la sociedad y otros grupos de interés	79
Figura 17. Desempeño social micro y pequeña empresa.....	81
Figura 18. Desempeño económico	85
Figura 19. Desempeño ambiental	88

LISTA DE ANEXOS

Ver carpeta de Anexos adjunta en CD

ANEXO A. Matriz de estándares internacionales

ANEXO B. Encuesta

ANEXO C. Cuestionarios C1 y C2

ANEXO D. Contraste oportunidades de mejora para pequeñas y microempresas

ANEXO E. Base de datos – Compilación de calificaciones

ANEXO F. Acuerdo de confidencialidad

GLOSARIO

AECA: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, es la única institución profesional española emisora de Principios y Normas de Contabilidad generalmente aceptados y de pronunciamientos y estudios sobre buenas prácticas en gestión empresarial.

BSR: *Business for Social Responsibility*, es una organización sin ánimo de lucro global que trabaja con su red de más de 250 empresas miembros para construir un mundo justo y sostenible. Desde sus oficinas en Asia, Europa y Norteamérica, BRS desarrolla soluciones y estrategias empresariales sostenibles a través de consultoría, investigación y colaboración intersectorial.

CEPAA: Agencia de Acreditación del Consejo sobre Prioridades Económicas.

CCRE: Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial de Colombia, es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro, dedicada a la divulgación, promoción, investigación, asesoría de empresas en temas relacionados con responsabilidad social empresarial y ética de las organizaciones; a través de ello busca agregar valor y optimizar la gestión de las empresas y las organizaciones.

CEP: *Council for Economic Priorities*, es una organización de investigación de servicio público, dedicado al análisis preciso e imparcial de los registros sociales y medioambientales de las empresas.

EAH: Establecimiento de Alojamiento y Hospedaje

GRI: *Global Reporting Initiative*, es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de

sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social. Es un centro oficial de colaboración del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, agrupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo, ofrece un foro donde los gobiernos pueden trabajar conjuntamente para compartir experiencias y buscar soluciones a los problemas comunes.

OIT: Organización Internacional del Trabajo, es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales, tiene un gobierno tripartito, integrado por los representantes de los gobiernos, de los sindicatos y de los empleadores.

OMT: Organización Mundial del Turismo, es el organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. Como principal organización internacional en el ámbito turístico, aboga por un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental, y ofrece liderazgo y apoyo al sector para expandir por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas.

REDER: Ciclo de mejora continua que se fundamenta en determinar los resultados a lograr, planificar y desarrollar los enfoques, desplegar los enfoques y en evaluar y revisar los enfoques y su despliegue, resumidos como: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.

TBL: *Triple Bottom Line*, El triple resultado o triple cuenta de resultados es un término relativo a los negocios sustentables, que hace referencia al desempeño de una empresa expresado en tres dimensiones: social, económica y ambiental. Las evidencias de desempeño en relación con el triple resultado se manifiestan en los informes de sustentabilidad o responsabilidad social corporativa.

WBCSD: *World Business Council for Sustainable Development*, en español Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, es una asociación mundial de más de 200 empresas que trabajan exclusivamente con el sector empresarial y el desarrollo sostenible.

RESUMEN

TITULO: PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA.*

AUTORES: PARDO TORRES DEISSY YULIETH
RANGEL MELGAREJO DIEGO ANDRÉS**

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social Empresarial (RSE), diagnóstico, sector hotelero, prácticas, pequeña empresa, microempresa.

DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) debe ser vista como el puente hacia el desarrollo sostenible, que brinda las herramientas necesarias para las buenas prácticas que benefician a los grupos de interés de una organización, en los aspectos social, económico y ambiental.

Por lo tanto esta investigación busca evaluar las prácticas de RSE, a partir del diseño de una herramienta de diagnóstico ajustada al sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, que fue producto de la revisión de normas, modelos actuales y metodologías de evaluación, de los cuales se seleccionó la metodología de diagnóstico y mejora continua en RSE, Xertatu:Adi y la Norma Técnica NTS-TS Sectorial Colombiana 002 para establecimientos de alojamiento y hospedaje-Requisitos de Sostenibilidad-ICONTEC. Con base en lo anterior, se llevó a cabo el diagnóstico de las Prácticas de RSE a una muestra conformada por micro y pequeñas empresas del sector hotelero, teniendo como punto de partida el convenio con la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, COTELCO Capítulo Santander.

Como consecuencia del proceso, se identificaron y evaluaron las prácticas de RSE de acuerdo a los criterios de evaluación que sugiere Xertatu:Adi, luego se presentaron los resultados para micro y pequeñas empresas, finalizando con una matriz de fortalezas y una ruta de mejora, a fin de proporcionar información adicional sobre los impactos de las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial.

* Tesis de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora Eliana Marcela Peña Tibaduiza.

ABSTRACT

TITLE: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES IN HOSPITALITY SECTOR COMPANIES IN THE CITY OF BUCARAMANGA AND ITS METROPOLITAN AREA.

AUTHORS: PARDO TORRES DEISSY YULIETH
RANGEL MELGAREJO DIEGO ANDRÉS

KEY WORDS: Corporate Social Responsibility (CSR), diagnosis, hotel sector, practices, small business, micro-enterprise.

DESCRIPTION OF THE CONTENT:

The Corporate Social responsibility (CSR) should be seen as a bridge towards sustainable development, which provides the necessary tools for good practices that benefit the stakeholders of an organization, in the social, economic and environmental aspects.

Therefore this research seeks to assess CSR practices, from the design of a diagnostic tools adjusted to the hospitality industry in the city of Bucaramanga and its metropolitan area, which was the result of the revision of standards, current models and evaluation methodologies, which selected the methodology of diagnosis and continuous improvement in CSR Xertatu:Adi, and the standard technical NTS-TS sectoral Colombian 002 for establishments of accommodation and accommodation-requirements of sustainability-ICONTEC. With based its previous knowledge led to its the diagnosis of the practices of CSR to show micro and small companies of the hotel sector, taking as point of split the Convention with the Association hotel and tourist of Colombia, COTELCO chapter Santander.

As a result of the process, they were identified and assessed the practices of CSR criteria of evaluation which suggests Xertatu:Adi, then the results were presented for micro and small businesses, ending with an array of strengths and a path of improvement, in order to provide additional information on the impacts of good practices of corporate social responsibility.

* Thesis of Degree

** Faculty of Mechanical Physical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director Eliana Marcela Peña Tibaduiza.

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial ha ganado cada vez más consideración en las últimas décadas. Actualmente las empresas que buscan hacer frente a sus responsabilidades se ven obligadas a identificar qué prácticas son relevantes para contextualizarlas correctamente dentro de la empresa.

Toda organización debe asumir un compromiso serio frente al impacto que genera para dar respuesta a las necesidades de la sociedad, el medioambiente y la economía, en aras de promover el desarrollo y el bienestar social. En el mundo empresarial la RSE toma una fuerte importancia tanto a nivel interno como externo teniendo en cuenta la relevancia que representa cada uno de los grupos de interés sobre el aseguramiento de su permanencia en el futuro.

Mediante el desarrollo de este trabajo se pretende proporcionar un estudio integral sobre las prácticas de RSE en el sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, mediante la aplicación de una herramienta diagnóstica adaptada para la recolección de datos, que fueron analizados y finalmente se construye el informe presentado en este documento.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Tabla 1. Cumplimiento de Objetivos

Cumplimiento de objetivos		
OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS	CUMPLIMIENTO	Capítulo
Caracterizar las prácticas de la responsabilidad social empresarial, con el fin de obtener un análisis de la evolución y tendencias de éstas, en las empresas del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.	Se realizó la caracterización de las prácticas de responsabilidad social empresarial para las pequeñas y microempresas pertenecientes del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga que participaron en el estudio bajo el método de conveniencia debido a las variables a las cuales estaba sujeta la investigación	8
Realizar una revisión de literatura acerca de los modelos actuales de Responsabilidad Social Empresarial.	Este llevó a cabo principalmente mediante la revisión que abarcó desde la evolución del concepto, su trascendencia en el mundo destacando las principales instituciones que lo promueven y terminando con la revisión de normas, guías, metodologías y modelos actuales de RSE.	4
Diseñar un instrumento que permita medir las prácticas de RSE que implementan las empresas del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.	Se realizó el diseño de un instrumento a partir de la fase de diagnóstico de la metodología Xertatu:Adi como base y la Norma NTS TS 002, la cual se ajustó al sector para medir las prácticas de RSE en el sector.	6
Identificar y describir las operaciones y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que ejecutan las empresas del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.	Este objetivo se llevó a cabo a partir de la invitación que se extendió por medio de COTELCO Santander a todos los hoteles pertenecientes a la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, los cuales participaron voluntariamente. Se obtuvieron dos tamaños, pequeñas y microempresas solo de la ciudad de Bucaramanga.	7

Cumplimiento de objetivos		
OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS	CUMPLIMIENTO	Capítulo
Evaluar el cumplimiento de las prácticas de RSE que realizan las empresas del sector hotelero, en función de una guía de evaluación existente.	Para ello se tomó como base la guía que ofrece Xertatu:Adi que contribuyó en la identificación de las prácticas que actualmente llevan a cabo las empresas del sector.	8

1. JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, las organizaciones se han inclinado cada vez más por lograr que sus políticas y prácticas sean coherentes con su labor objetiva y percibida, alineando cada una de ellas dentro del concepto de Responsabilidad Social Empresarial como área de investigación¹. Tanto las empresas, como los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales deben alcanzar el éxito comercial en formas que honren los valores éticos y de respeto a la gente, las comunidades y medio ambiente e incluir un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se integren en las operaciones comerciales, cadenas de suministro y procesos de toma de decisiones en toda la empresa². La capacidad del turismo de impactar sobre las proyecciones en dichos ámbitos económicos, sociales, culturales y ambientales está bien fundamentada y sus efectos contraproducentes han comprometido a la industria a fuertes críticas³. Es notorio también que el turismo depende de la comunidad, del medio ambiente y del contexto internacional para su desarrollo⁴, por lo tanto, es necesario el fomento de prácticas turísticas que cumplan criterios de Responsabilidad Social Empresarial dentro de las entidades que componen al sector hotelero.

Existe evidencia de la creciente importancia que representa el sector hotelero para el Plan de Desarrollo Departamental, según cifras del Ministerio de Industria y Turismo, ya que estos sectores han mostrado en los últimos años un avance significativo del crecimiento del turismo receptivo total para el mes de septiembre de 2014 que ascendió a 204.810 llegadas, con un incremento de 15,7% frente a septiembre de 2013 (176.988).^{5,6} Por ello, el estudiar la Responsabilidad Social Empresarial en el sector hotelero es de evidente importancia e interés. Con base en lo anterior, el presente trabajo tiene el objetivo de realizar una propuesta que permite evaluar e identificar aspectos de mejora, dada su importancia en el desarrollo económico y social de la región. Sin embargo la ausencia de conocimiento específico sobre el proceso, el estado y el nivel particular del sector hotelero frente a estos temas hace necesario evaluar las condiciones, los retos y requerimientos que la práctica de la RSE requiere de los hoteles en un momento previo a su implementación.

¹ TORABIZADEH, M. E. Performance Measurement System for Sustainable Supply Chain Management. *Advanced Materials Research*. p. 845, 516–520.

² BSR. 2010. Overview of Corporate Social Responsibility. BSR Issue Brief. [En línea] <<http://www.bsr.org>>. [Citado el 7 de Agosto de 2015].

³ TOURISM CONCERN. [En línea]. <<http://www.tourismconcern.org.uk>> [Citado el 7 Agosto de 2015].

⁴ DO CÉU ALMEIDA, M. La empresa socialmente responsable: estudio empírico en el sector hotelero. 2005. *Revista Iberoamericana de Contabilidad y Gestión* 3(5): 45-72.

⁵ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Informe de Industria Agosto 2014. Oficina de Estudios Económicos. [En línea] <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=15695>>. [Citado el 8 de Febrero 2015].

⁶ *Ibíd.*, Informe Turismo Septiembre 2014. Oficina de Estudios Económicos. [En línea] <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16590>>. [Citado el 10 de Febrero 2015].

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Caracterizar las prácticas de la responsabilidad social empresarial, con el fin de obtener un análisis de la evolución y tendencias de éstas, en las empresas del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una revisión de literatura acerca de los modelos actuales de Responsabilidad Social Empresarial.
- Diseñar un instrumento que permita medir las prácticas de RSE que implementan las empresas del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Identificar y describir las operaciones y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que ejecutan las empresas del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Evaluar el cumplimiento de las prácticas de RSE que realizan las empresas del sector hotelero, en función de una guía de evaluación existente.
- Construir un artículo publicable con los resultados de la investigación.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los diferentes momentos de dificultad económica, ambiental, social y de valores que el mundo ha venido experimentado a lo largo de la historia han puesto en un dilema a aquellas organizaciones que buscan exclusivamente la maximización del beneficio para el socio. Investigaciones recientes han demostrado que la búsqueda de estándares de responsabilidad social empresarial, no sólo trae beneficios ambientales y sociales, sino que también mejora el valor económico de la empresa⁷. Además, en la actualidad no es posible pensar en el desarrollo económico sin la mejora paralela de la sociedad y el medio ambiente.

Según Schwarz, Beloff y Beaver⁸, el éxito económico de las empresas está directamente relacionado con la preservación del medio ambiente y el bienestar social. Teniendo en cuenta, por ejemplo, el creciente interés del sector hotelero y del turismo en general, esto representa una oportunidad para enfocar sus prácticas hacia una actividad socialmente responsable, lo cual requiere que cada una de sus áreas, actividades y políticas se alinee bajo este concepto. De acuerdo al informe de 2015 emitido por la OMT en los últimos sesenta años, el turismo ha experimentado cambios a gran escala, cuya mecánica de crecimiento y desarrollo lo ha encaminado a transformarse en uno de los sectores con mayor proyección de crecimiento. De la misma manera, la generación de un paulatino número de destinos mundiales que se han extendido al turismo y han invertido en él, han hecho de éste un sector clave para el avance socioeconómico, por medio de la instauración de

⁷ FIKSEL, Joseph. MCDANIEL, Jeff y MENDENHALL, Catherine. Measuring Progress towards Sustainability Principles, Process and Best Practices. Battelle Memorial Institute, Ohio, USA, 1999.

⁸ SCHWARZ, Janette. BELOFF, Beth y BEAVER, Earl. Use Sustainability Metrics to Guide Decision – Making. Chemical Engineering Progress, Julio 2002.

puestos de trabajo y empresas, la creación de ingresos de exportación y la construcción de infraestructuras.

Durante las últimas seis décadas, el turismo ha sufrido una incesante propagación y diversificación, llegando a ser uno de los sectores económicos con mayor trascendencia y crecimiento del mundo. Ésta dinámica, hace latente la necesidad de que el sector turístico se desarrolle bajo un marco que incluya a la sociedad, el medio ambiente y las prácticas de su actividad particular para lograr concebir un contexto sostenible de crecimiento y conservación de las ventajas que éste ofrece⁹.

Por su parte, Colombia ha ido reconquistando su posición en el mercado turístico latinoamericano y muestra de ello fue la reivindicación del puesto que actualmente ocupa en el consejo de la OMT siendo tercero con un aumento del 12%, después de Argentina (+13%) y Ecuador (+14%) en llegadas de extranjeros en América del Sur¹⁰. Esto demuestra que el turismo en Colombia representa un fragmento cada vez más significativo para la economía Colombiana en tanto su reafirmación en el escenario internacional sea cada vez más próspera. Colombia cuenta con una gran riqueza en cuanto a destinos turísticos y perspectivas de entretenimiento, y en zonas como Santander la acogida turística es variada, va desde los planes que envuelven turismo ecológico hasta los deportes al aire libre.

De acuerdo al estudio “*Perfil de RSE del Sector Hotelero de la ciudad de Bucaramanga*”, existen bajos niveles de RSE, el 22% de los hoteles tienen una política definida, el 26% de los hoteleros se enfocan en el posicionamiento de la empresa como estrategia de gestión, de lo cual se concluyó que, en general los

⁹ PEÑA, D. & SERRA, A. Política turística para un turismo responsable y sostenible en Latinoamérica. Análisis de Colombia, Perú, México y Honduras. 2009. *Annals of Tourism Research* en español 11(1): 151-172.

¹⁰ UNWTO-Organización Mundial del Turismo. Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2015. [En línea]. <<http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416875>>. [Citado el 12 de Octubre de 2015].

hoteleros se ven afectados por variables como el costo, la falta de direccionamiento y la dificultad de comprender y entender la RSE, razón por la cual dicho estudio destaca que en el sector la RSE no es vista ni comprendida como un elemento importante dentro de la estrategia corporativa sino como un gasto dentro del proceso organizacional¹¹.

Por esta razón, lo identificado en el estudio anterior revela la problemática del sector, por ello, se hace necesario el diseño de una herramienta para diagnosticar el estado actual, donde se convierte a todos los grupos de interés de las organizaciones en pieza clave de la estrategia empresarial. La RSE es pues el medio para lograr este ideal, teniendo en cuenta que el mercado turístico en la actualidad exige una estructura hotelera sólida que garantice el cumplimiento de las expectativas de quienes aspiren visitar Bucaramanga y su área metropolitana.

¹¹ SEPÚLVEDA CHAVERRA, JD; ORDOÑEZ QUIÑÓNEZ, F; ANDRÉS PRADA, C. Perfil De Responsabilidad Social Empresarial Del Sector Hotelero De La Ciudad De Bucaramanga-COLOMBIA. Estudios y Perspectivas en Turismo. 23, 1, 23-39, Jun. 2014. ISSN: 03275841.

4. REVISIÓN DE LITERATURA

4.1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RSE

En la literatura son muchos los autores que aportan al concepto de RSE, notando que Howard R. Bowen introdujo este concepto por primera vez en 1953 a comienzos de la era moderna de la responsabilidad social empresarial, en su libro *Responsabilidades Sociales del Empresario*¹².

Años más tarde, en 1970, Elbing Jr., en su trabajo “Responsabilidades Sociales de los hombres de negocios”, describe el marco de responsabilidad social en el cual exponía que el hombre de negocios tiene una responsabilidad más importante que la maximización de beneficios, con el que se opuso al marco económico (el empresario tiene la responsabilidad singular de maximizar los beneficios de sus propietarios)¹³. Tres años más tarde, en 1973, Davis analizó que las firmas deben responder a problemas más allá de los requisitos económicos, técnicos y legales¹⁴; Hay y otros estudiosos en 1974 también establecieron que la responsabilidad de las empresas va más allá del ámbito económico tradicional y del fin de maximizar el beneficio de las partes interesadas¹⁵.

Por otra parte, Purcell en 1974, indica que la RSE debe ser promovida voluntariamente por parte del gerente corporativo de forma activa en aras de enfrentar ciertos problemas sociales que considere urgente en la medida que la

¹² INOUE, Yuhei y LEE Seoki. Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism related industries. *Tourism Management*. Junio, 2010. p. 2.

¹³ JR, Elbing. The value issue of business: The responsibility of the businessman. *Academy of Management Journal*. 1970. vol. 13 no. 1. p. 79–89.

¹⁴ K, Davis. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*. 1973. vol. 16 no. 2. p. 312–22.

¹⁵ WUNCHAROEN, Chutima. The Relationship between Corporate Social Responsibility and Firm Performance from the Hotel Industry of Kho Samui Island, Thailand. *Finance and Economics Conference*. Mayo, 2013. p. 4.

empresa sea capaz de hacerlo¹⁶. En 1975, Gavin y Maynard hacen referencia a Davis y Blomstrom, quienes infieren que la RSE surge de la obligación ética de las instituciones de evaluar los efectos de sus decisiones y acciones en todo el sistema social¹⁷. Dentro de uno de los ámbitos del sistema social Mears y Smith en 1977 sugieren que la RSE está orientada hacia el público, los empleados y los consumidores, además de la responsabilidad del empleado de la empresa. Crawford & Gram en 1978 también aportan que la RSE es el resultado de las transacciones entre las empresas y las organizaciones de interés social.

Mientras que, en 1979 Zenisek define un modelo con cuatro fases, en primera instancia se encuentra el interés del propietario/gerente, seguido de los participantes de la organización, los grupos dentro del entorno del trabajo como los clientes, acreedores y proveedores y los intereses en general de la sociedad como la justicia, las actividades ambientales y culturales. Se encontró también que uno de los autores más citados, Carroll en 1979, conceptualiza cuatro tipos de responsabilidades de la RSE para la corporación: la responsabilidad económica, legal, ética que consiste en hacer lo que es correcto, justo y equitativo y la responsabilidad filantrópica^{18 19}.

Boal y Peery en 1985, establecen que la responsabilidad social empresarial se construye en tres dimensiones: la dimensión económica, las consideraciones éticas y las consecuencias para los grupos de interés relevantes, todo desde el punto de vista directivo. Años después, Frederic y Davis en 1992 y otros investigadores analizan el concepto de la responsabilidad social de las empresas y las actividades

¹⁶ T.V Purcell. What are the social responsibilities for psychologists in industry? A symposium. *Personnel Psychology*. 1974. vol. 27. p. 435–53.

¹⁷ J.F, Gavin y W.S. Maynard. Perceptions of corporate social responsibility. *Personnel Psychology*. 1975. vol 28. p. 377–387.

¹⁸ W. HEINZE, Kathryn. How and why positive affect increases CSR. Northwestern University. December, 2005. p. 4.

¹⁹ MONTIEL, Ivan. Corporate social responsibility and corporate sustainability common futures. Department of management. *En: Organization & Environment*. Vol. 21. No. 3. p. 12.

relacionadas e identifican seis áreas: el entorno ambiental, las comunidades, la sociedad, la educación, los negocios y el ámbito de recursos humanos²⁰. Entre otros aportes, McGee en 1998 afirma que la RSE tiene un concepto ambiguo que a veces se define en términos netamente económicos o de orientación social²¹. Sin embargo McWilliams y Siegel en 2001, determinan que la RSE abarca las acciones que parecen generar bienestar social más allá de los intereses de la empresa y de los requisitos establecidos por la ley²².

Al igual que Boal y Peery, Wartick y Cochran en 1985, inducen la RSE mediante la integración de las responsabilidades, la capacidad de respuesta, y otros asuntos enfocados en los principios, procesos y políticas mediante tres tipos de responsabilidades: la responsabilidad económica, la responsabilidad pública orientada a las preocupaciones a nivel macro y micro de forma simultánea y la responsabilidad social que mide capacidad de respuesta a diferentes cuestiones sociales²³.

Más adelante en el 2002, Maignan y Ralston conceptualizan la RSE como: Los principios que son impulsados por los valores, las partes interesadas y por el rendimiento de la firma, los procesos que involucra programas y actividades dirigidas a la aplicación de los principios de RSE y abordar cuestiones específicas de las partes interesadas, incluyendo filantrópicos, patrocinios, voluntariado, código de ética, calidad, salud, seguridad, y la gestión de impactos ambientales y en última

²⁰ WUNCHAROEN, Chutima. The Relationship between Corporate Social Responsibility and Firm Performance from the Hotel Industry of Kho Samui Island, Thailand. Finance and Economics Conference. Mayo, 2013. p. 3.

²¹ J. McGee. Commentary on Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework. by A.M. Rugman and A. Verbeke. Strategic Management Journal. 1998. Nol. 19. No. 4. p. 377–87.

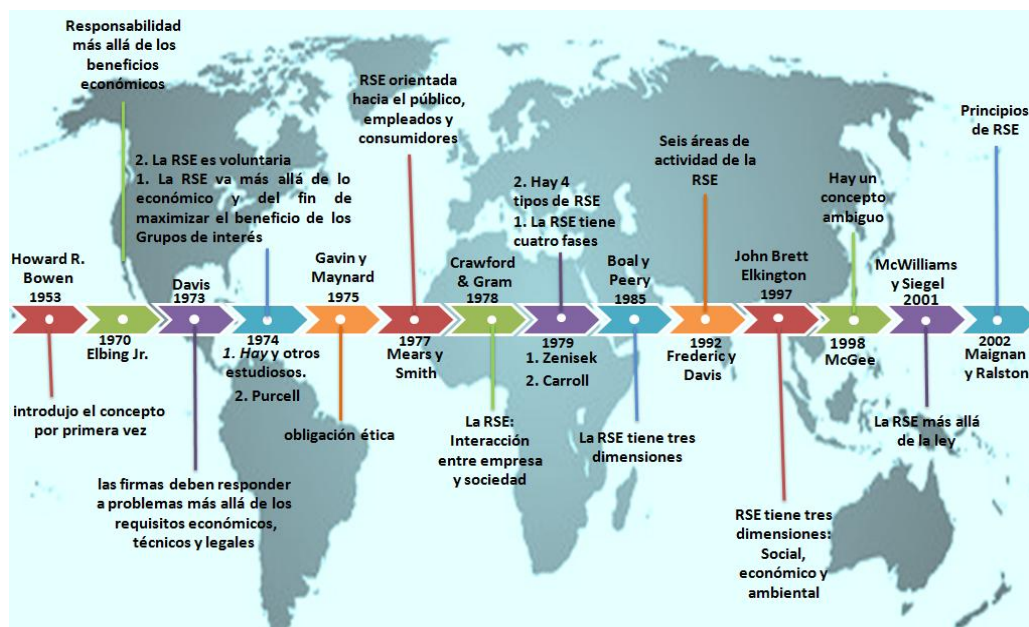
²² A. McWilliams y D. Siegel. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. Academy of Management Review. 2001. Vol. 26. No. 1. 117–27 p.

²³ I. Maignan y D.A. Ralston. Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses self presentations. Journal of International Business Studies. 2002. Vol.33. No. 3. p. 497–514.

instancia las cuestiones de las partes interesadas que engloba la comunidad, clientes, empleados, accionistas y proveedores²⁴.

En un acercamiento a la época actual, Berbel, Gómez y Villegas en el 2007 defienden que la responsabilidad social surgió como una noción teórica con capacidad explicativa de la realidad de la empresa y establecen que la responsabilidad social tiene tres fases en la historia: en primer lugar la responsabilidad social de la empresa, la responsabilidad que compete a su función económica y la responsabilidad que involucra los valores sociales circundantes al desempeño de la actividad²⁵.

Figura 1. Resumen línea de tiempo, evolución de concepto de RSE



²⁴ Ibid, 256 p.

²⁵ BERBEL GIMENEZ, Gaspar; REYES GOMEZ, Juan David y GOMEZ VILLEGAS, Mauricio. A responsabilidade social nas organizações RSO: análise e comparação o entre guias e normas de gestão e informação Innovar. vol.17. no. 29. 27- 48 p.

Finalmente, después de la evolución del concepto a través de la historia, como se muestra en la figura 1, cabe resaltar que en 1997 una de las personalidades más importantes John Brett Elkington, considerado como uno de los decanos del movimiento de responsabilidad corporativa y descrito como el gurú de los negocios verdes propuso el término de TBL, Triple Bottom Line que abarca tres dimensiones fundamentales (ambiental, social y económica), este principio sigue vigente en la actualidad²⁶, el cual representa el puente para el logro del desarrollo sostenible.

4.1.1. Definiciones de RSE Las empresas deben considerar la importancia de desarrollar y ampliar sus objetivos teniendo en cuenta las necesidades e intereses de todo grupo social que se pueda ver afectado por su actividad. En la figura 2 se resaltan los aportes de algunas instituciones internacionales al concepto de RSE. Dada esta premisa, aquí se exponen algunas definiciones importantes de dicho concepto:

WBCSD: Es el compromiso de las empresas de contribuir al Desarrollo Económico Sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para mejorar su calidad de vida.

Libro Verde - Unión Europea: Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

Foro de Expertos en RSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, en España: La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales,

²⁶ ELKINGTON, John Brett. Cannibals with forks - the triple bottom line of 21st century business. Majeure alternative management. Abril. 2010. 4 p.

medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.

AECA: La responsabilidad social corporativa es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa.

Instituto Ethos Brasil: La responsabilidad social es la forma de conducir los negocios de una empresa de tal modo que esta se convierta en corresponsable por el desenvolvimiento social. Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, prestadores de servicios, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medioambiente) e incorporarlos en el planteamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos ellos, no únicamente de los accionistas o propietarios.

OIT: La responsabilidad de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

Grupo de trabajo ISO: La responsabilidad social son las acciones de una organización para responsabilizarse del impacto de sus actividades sobre la sociedad y el medioambiente donde estas acciones: son consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible; están basadas en el comportamiento ético, cumplimiento con las leyes e instrumentos gubernamentales aplicables; y están integradas en las actividades en curso de la organización²⁷.

²⁷ FERNANDEZ, Ricardo. Responsabilidad Social Corporativa. Editorial Club Universitario, 2009. p. 24-26.

Figura 2. Algunas organizaciones que fomentan la RSE en el mundo



4.1.2. RSE en América Latina Para el caso de América Latina, Roitstein en el 2004 encuentra que los aspectos de la responsabilidad como los éticos y sociales son un foco importante para la investigación académica en el contexto de América Latina²⁸; o como afirma Flores a cerca del desarrollo de la RSE en América Latina, ha sido impulsado en las últimas décadas²⁹.

Por tanto en América Latina este es un tema que ha ido evolucionando tanto hacia dentro como hacia fuera de la empresa, gran parte es dado a la acción social del sector privado cuyos fundamentos yacen en creencias religiosas y ético-moral. Desde finales de los 90 en el mundo surgieron numerosas organizaciones que han

²⁸ F. Roitstein. La responsabilidad social empresarial en Argentina: Tendencias y oportunidades. Academia Revista Latinoamericana de Administración, vol. 32. 2-23 p.

²⁹ E., Ogliastrí, J., Flores, A., Condo. El octágono: Un modelo para alinear la RSE con la estrategia, Editorial Norma, Bogotá. 2009.

estado avanzando en el fomento de la RSE, tales como el WBCSD³⁰ y la BSR³¹, impulsores de la creación de la organización paraguas en las Américas llamada Foro Empresa³², entre otras iniciativas existe una organización bastante reconocida llamado Instituto Ethos en Brasil que durante años ha liderado en el área de investigación y a su vez promueve al sector privado a ser más responsable.

También existen dos organizaciones en México, como el Centro Mexicano para la filantropía CEMEFI, quienes en un informe afirman que la responsabilidad social empresarial es inherente a la empresa, la cual se debe ocupar de que todas sus operaciones sean sustentables en las tres dimensiones: económica, social y ambiental³³; y en Chile, la AccionRSE entre otras que se conocen, algunas han sido apoyadas por el Banco mundial, la Organización de Naciones Unidas y el Banco Interamericano de desarrollo y así como éstas existen iniciativas como la GRI instrumento que ha sido eficaz en la promoción de la RSE^{34,35}.

Por último, también se encontró que existen códigos de conducta certificables tales como el emitido por la Social Accountability International, SA8000 que fue desarrollado por Société Générale de Surveillance, SGS en colaboración con CEP y lanzado en el año de 1998 como una certificación social global auditada que permite a las empresas gestionar y certificar sus actividades con un énfasis en responsabilidad social³⁶, la Accountability 1000 (AA1000), este es una serie de

³⁰ CONSEJO MUNDIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE. [En línea]. <<http://www.wbcsd.org>> [Citado el 25 de Octubre de 2015].

³¹ *BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY*. BSR. [En línea]. <<http://www.bsr.org>>. [Citado el 12 de Noviembre de 2015].

³² FORUM EMPRESA. Organización Paraguas en las Américas. [En línea]. <<http://www.empresa.org>>. [Citado el 13 de Noviembre de 2015].

³³ CAJIGA CALDERÓN, Juan Felipe. El concepto de responsabilidad social empresarial. Cemefi. Centro Mexicano para la Filantropía. p. 5-35.

³⁴ Conferencias Interamericanas sobre RSE, agendas, presentaciones anuales. [En línea]. <www.iadb.org/mif/csramericas>. [Citado 3 de agosto de 2015].

³⁵ GLOBAL REPORTING INICIATIVE. [En línea]. <<http://www.globalreporting.org>>. [Citado el 6 de Agosto de 2015].

³⁶ SAI Global. [en línea] <<http://www.saiglobal.com/InvestorCentre/Resultsandfinancials/>>. [Citado el 7 de Agosto de 2015].

normas dentro de un marco de principios, estándares y lineamientos con el fin de proveer a organizaciones de diferentes sectores en la mejora de la sostenibilidad³⁷ y la ISO 26000 que proporciona información a las empresas en el desarrollo de los sistemas de gestión a fin de contribuir a la sostenibilidad y el bienestar social³⁸.

En el contexto actual de Latinoamérica, el CCRE, hace parte de FÓRUM EMPRESA, una alianza de organizaciones empresariales enfocadas en la Responsabilidad y Sostenibilidad Empresarial, creada en el año de 1997. La CCRE es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro cuyos lineamientos se enmarcan en agregar valor a las empresas a través de la promoción, investigación y asesoría que brindan en temas relacionados con la RSE³⁹.

Pero si se habla de los orígenes de la RSE en Colombia, es importante mencionar que en los años setenta, a partir de la apertura del programa de maestría en Administración de la Universidad del Valle, con el conferencista internacional Peter Drucker; se crea el primer espacio de debate entre la academia y los empresarios sobre el concepto de responsabilidad social empresarial⁴⁰; mientras en el año de 1950, instancias gremiales como la ANDI, FENALCO y la Cámara de Comercio fueron algunas de las organizaciones que impulsaron programas de RSE.

En el 2004, cincuenta y cuatro empresas colombianas firmaron el Global Compact, además un total de 170 empresas han trabajado en la construcción de agendas

³⁷ ASOCIACION ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. [en línea]. <<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/normas-aa1000>>. [Citado el 23 de Noviembre de 2015].

³⁸ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. [en línea] <<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>>. [Citado el 23 de Noviembre de 2015].

³⁹ CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL. Colombia. [en línea] <<http://encolombia.com/economia/economiacolombiana/empurísticos/centrocolombianoderesponsabilidad/>>. [Citado el 25 de Noviembre de 2015]

⁴⁰ UNIVERSIDAD PONTIFICIA JAVERIANA. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Situación de la responsabilidad social y ambiental de la empresa en las PYMES de Latinoamérica-informe de Colombia. Banco Internacional de Desarrollo. Bogotá. 2007. 24 p.

comunes en RSE, de las cuales sobresalen el Consejo Empresarial y el Comité sobre Responsabilidad Empresarial de ASCUN⁴¹.

En el sector Hotelero de Colombia, se encontró que el desarrollo de la RSE ha ido tomando fuerza a lo largo de las últimas décadas, debido al interés de varias cadenas hoteleras tales como: JW Marriott, Hilton, Sonesta, NH Hoteles o el Hyatt. Dado a la estimación de datos por Cotelco, las inversiones en el sector durante el 2010 superaron los US\$ 1.700 millones.⁴²

Según datos reportados por Cotelco y publicados en el 2014 por El Tiempo, al país han ingresado cadenas internacionales como Hyatt Regency, Diamond Hotel, BH Hoteles, Hoteles City Express, además de nuevas inversiones del Hilton, Tryp, Holiday Inn y Marriott⁴³. Esto representa un factor importante para el análisis de la dinámica de la RSE del sector hotelero dada la relevancia actual del tema.

4.1.3. Responsabilidad Social de Las Empresas Según el libro Verde, de la Comisión de las Comunidades Europeas, la responsabilidad de las empresas debe alinearse según el contexto al cual se inscriben diversas iniciativas internacionales, tales como el pacto mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact), las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales y la OIT, esta última con normas fundamentales consideradas como un componente esencial de la RSE, etc.

⁴¹ ARIZA BUENAVENTURA, Efrén Danilo. El camino hacia la revelación: evolución de los informes de Responsabilidad Social en Colombia. Fundación Universidad Autónoma de Colombia. Agosto, 2012. vol.20. no 2. p. 99-100.

⁴² IDROVO CARLIER, Sandra y TORRES CASTILLO, Carolina. RS en el sector hotelero colombiano. INALDE Business School. Julio. 2013. Disponible en: <http://www.inalde.edu.co/sala-de-prensa/articulos/detalle-articulo/ic/rs-en-el-sector-hotelero-colombiano/icac/show/Content/>.

⁴³ EL TIEMPO. Bogotá D.C. 2014. [En línea] <<http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/viajar/auge-hotelero-en-el-pais/14028128>>.

También asegura que el fomento de la RSE, es importante en todo tipo de empresa y sector de actividad, es decir, desde PYMEs hasta empresas multinacionales, también sustenta que las empresas que enfocan sus esfuerzos en los aspectos sociales y medioambientales logran mejores resultados en términos económicos y de crecimiento, lo que se traduce en mejores beneficios y mayor atención por parte de consumidores e inversionistas, amplía su impacto en el mercado y afecta los activos fundamentales de la empresa como su imagen y marca⁴⁴.

4.1.4. Dimensiones de la RSE Existen enfoques multidimensionales, que determinan las dimensiones de la RSE de diferentes formas:

El libro verde de la Comisión Europea, identifica dos dimensiones de la RSE; la dimensión interna que incluye la gestión de recursos humanos, la salud y la seguridad en el lugar de trabajo, la gestión del cambio, y los recursos naturales. La dimensión externa involucra a las comunidades locales, socios comerciales, proveedores y consumidores, derechos humanos y problemas ecológicos mundiales⁴⁵.

Según el enfoque del TBL, las dimensiones de la RSE se clasifican en sociales, económicas y medioambientales, este enfoque abarca los intereses de diferentes partes interesadas y los objetivos de la empresa en su camino hacia la sostenibilidad. El TBL es una forma innovadora en el contexto empresarial debido a que su filosofía ofrece un lenguaje accesible para las empresas.

También refleja que los resultados para la empresa pueden ser positivos mediante el incremento del valor de la empresa, cubriendo aspectos como la rentabilidad, el

⁴⁴ LIBRO VERDE. COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. [En línea] < <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0327&rid=1>>. Citado el 25 Agosto de 2015.

⁴⁵ Ibid., p. 8-16

valor para los accionistas, los valores sociales y del medio ambiente, por esta razón es relevante para la empresa la medición del desempeño financiero, social, ético y medioambiental⁴⁶. Basados en este enfoque, aquí se presentan las dimensiones de RSE:

Figura 3. Dimensiones de la RSE



4.1.4.1. Dimensión Social El desarrollo de las relaciones entre empresa y sociedad, es clave para la construcción de una mejor sociedad. Esta dimensión contempla las preocupaciones sociales en las operaciones comerciales de la organización, también considera el impacto hacia las comunidades a nivel interno y externo, el nivel interno, comprende las necesidades de tres grupos tales como los derechos y prácticas laborales, los derechos humanos y otros factores sociales; el nivel externo, comprende las necesidades de las comunidades locales donde opera la empresa y también los stakeholders o grupos de interés.

También implica la inversión social corporativa, donde la empresa desarrolla y ejecuta programas como el patrocinio de actividades sociales y culturales de las

⁴⁶ ZU, Liangrong. Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's Performance. Empirical Evidence from Chinese Enterprises, Springer. 2008. p. 30.

comunidades locales, el establecimiento de instituciones académicas entre otros programas.

4.1.4.2. Dimensión Económica Con la práctica de la RSE, se espera que en esta dimensión la empresa obtenga mejoras en su rentabilidad y en las demás actividades operacionales, resultado que se obtiene de incluir en su responsabilidad la satisfacción de los clientes, el esfuerzo de obtener un buen rendimiento de los fondos aportados por los inversionistas, la maximización del valor social, la creación de nuevos puestos de trabajo, promover la innovación, entre otros.

4.1.4.3. Dimensión Ambiental Las actividades y las operaciones de las empresas afectan principalmente a la vida económica y social de las personas, y por supuesto también afecta el medio ambiente. Una empresa que considera esta responsabilidad, enfocará sus esfuerzos hacia el equilibrio de las tres dimensiones, esta dimensión abarca diferentes aspectos como el uso y aprovechamiento racional de los recursos renovables, la protección del medio ambiente, el desarrollo de tecnologías amigables, el uso eficiente de la energía, la reducción de residuos, entre otros. Es así que esta responsabilidad infiere que las empresas deben adoptar medidas para mitigar todo impacto negativo y de ser posible evitarlo⁴⁷.

⁴⁷ MUHAMMAD, Nakib; MIA, Nasrullah; RAHIM, Mahmudur. CSR in Private Enterprises in Developing Countries Evidences from the Ready-Made Garments Industry in Bangladesh, Sringer. 2014. p. 17-19.

4.1.5. Normas y guías de RSE y de Sostenibilidad Las normas y certificaciones de la RSE, ofrecen una garantía ética a los clientes y usuarios del servicio que brinda no sólo la hotelería sino demás sectores de la economía. Los beneficios de la normalización de la RSE para las empresas en general son variados, pero el primero es fortalecer la relación entre la entidad, los trabajadores, el gobierno y la comunidad, así como también permite aumentar la confianza y satisfacción por parte del público de interés y desarrolla la conciencia por estos preceptos de responsabilidad social en las empresas hoteleras.

En los últimos años han surgido significativas directrices y pautas de actuación en ésta materia de manos de organismos internacionales, estándares a los cuales las organizaciones pueden acceder para implantar la RSE. A continuación, se destacan la SA8000 (Derechos humanos y laborales), la ISO 26000 “Guía sobre Responsabilidad Social” y la norma SGE 21 “Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable”⁴⁸.

Con fines de conocer las normas, se construyó una tabla con las tres, donde se contrastaron particularidades como el concepto de RSE que las rige, el concepto y campo de aplicación, principios y materias o requisitos de la RSE. (Véase Anexo A).

SA 8000 DE 2014⁴⁹ La norma SA8000 de 2014, surgió en 1997 en Estados Unidos con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo en el mundo. Fue elaborada por un grupo de expertos convocados por la CEPAA, compuesto por miembros de instituciones que representaban a distintas partes interesadas.

⁴⁸ FERNÁNDEZ GARCÍA, Ricardo. Responsabilidad Social Corporativa. Editorial Club Universitario, 2009. ISBN 8484547779, 9788484547778. p. 408.

⁴⁹ Ibid., p. 394.

Así mismo, está basada en otras normas de derechos humanos internacionales, como la Declaración Universal de los Derechos Humanos de Naciones Unidas y la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño de la ONU y en las convenciones de la OIT, entre otras.

Dentro de las características fundamentales de ésta norma están:

- Es una norma internacional.
- Entre las áreas cubiertas por la SA 8000 están el trabajo infantil, el trabajo forzado, la salud y la seguridad, la libertad de asociación y negociación colectiva, discriminación, prácticas disciplinarias, horas de trabajo, compensaciones y sistemas de gestión.
- Es aplicable a empresas de cualquier tamaño y ámbito geográfico.
- Es una norma certificable.
- Está sujeta a revisiones periódicas.

Esta norma es muy interesante para las compañías que desarrollan sus actividades en países con un entorno social y cultural menos exigente y por ello con un menor desarrollo que los aspectos de seguridad y salud en el trabajo.

ISO 26000 DE 2010⁵⁰ La Guía de Responsabilidad Social de la Organización Internacional de Estándares (ISO) tiene la finalidad de adiestrar a las organizaciones sobre cómo implementar la RSE. Es el resultado del acuerdo entre expertos internacionales delegados de los principales grupos de interés y está diseñada con el fin de fomentar la implementación de las mejores prácticas de RSE a nivel internacional.

⁵⁰ Ibid., p. 381.

De acuerdo a la ISO 26000, las materias fundamentales que guían la RSE son:

- Asuntos de consumidores
- Derechos humanos
- Gobernanza de la organización
- Medio ambiente
- Participación activa y desarrollo de la comunidad
- Prácticas justas de operación
- Prácticas laborales

SGE 21 DE 2008⁵¹ Forética, precursora de esta norma, es una asociación de empresas y profesionales de la RSE líder en España y que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas múltiples para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible.

La SGE 21:2008 cubre un mayor número de ámbitos que la SA8000 y la ISO 26000. Es de señalar la compatibilidad de esta norma con otros estándares como el Global Compact, la GRI G3, la SA8000 o las buenas prácticas apuntadas en la ISO 26000.

El capítulo seis de la norma es el que recoge los requisitos auditables que deberá cumplir el sistema gestión ética y socialmente responsable de la organización para poder obtener la certificación.

Este apartado está estructurado en nueve áreas de gestión:

- Alta dirección

⁵¹ Ibid., p. 386.

- Clientes
- Proveedores
- Personas que trabajan para la organización
- Entorno social
- Entorno ambiental
- Inversores
- Competencia
- Administraciones públicas

NTS-TS 002 DE 2006⁵² La Norma Técnica NTS-TS Sectorial Colombiana 002 para “Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Requisitos de Sostenibilidad” fue elaborada por el comité de sostenibilidad para destinos turísticos, y editada por ICONTEC.

Específicamente, esta norma está dirigida a los establecimientos de alojamiento y hospedaje, que una vez cumplan el 100 % de los requisitos descritos, podrán obtener el Certificado de Calidad Turística. Dado que el objetivo de los procesos de calidad en materia turística consiste en crear una cultura de la excelencia en la prestación de los servicios turísticos a los consumidores, el Certificado de Calidad Turística es la herramienta de promoción y reconocimiento para tal fin, que redundará en el crecimiento y fortalecimiento de la industria turística.

Esta norma especifica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para los establecimientos de alojamiento y hospedaje, EAH; definidos por dos niveles, así: Nivel básico, de sostenibilidad y Nivel alto de sostenibilidad.

⁵² MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO Y LA UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA. Norma técnica sectorial Colombiana NTS TS 002 - Establecimientos de alojamiento y hospedaje, Requisitos de sostenibilidad. Colombia, 2006.

4.1.6. Metodologías de Evaluación Diferentes guías han surgido para brindar facilidades a las empresas, con el fin de proporcionarles una manera fácil de abordar la RSE. La RSE no es un tópico del corto plazo, más bien es una inversión a largo plazo, que puede llevar a la empresa a obtener ventajas competitivas, para el caso de las pymes el Foro de la comisión Europea reconoce la importancia de promover la RSE entre ellas ya que estas hacen parte elemental del crecimiento regional⁵³.

La Unión Europea promueve y premia las mejores iniciativas, es por eso que debido a la amplitud y diversidad de los temas que engloba la RSE se podría ofrecer una lista grande de las diferentes metodologías de evaluación, por esta razón aquí se mencionan las más significativas de acuerdo al estudio realizado por el área de investigación y estudios de la fundación EOI, Escuela de Organización industrial.

La Guía CECOT, creada en el año 2005 por la patronal catalana CECOT, fue el resultado del reconocimiento de la importancia del papel de las pymes en la RSE, en torno a los ámbitos laboral, medioambiental, de relación con otras empresas, accionistas, o entidades financieras y de responsabilidad con los proveedores, clientes y comunidad. Esta herramienta le permite a la empresa realizar un auto-diagnóstico para evaluar cuál es su situación frente a la RSE, a través del auto-diagnóstico se revisan aspectos como la gestión de contratación, formación, tiempo de trabajo, salud y seguridad, cumplimiento de la legislación ambiental, eficiencia en el uso de las materias primas, retribuciones, impacto medioambiental de productos y servicios, sistemas de gestión ambiental, relación con proveedores, gestión de residuos y transporte. También tiene en cuenta la rendición de cuentas a accionistas, entidades financieras, las buenas prácticas de proveedores, la calidad de los productos, el trabajo social voluntario, la participación y la comunicación con la comunidad.

⁵³ SPENCE, Laura; PAINTER, Mollie. Ethics in Small and Medium Sized Enterprises. A Global commentary. ISBEE. Vol 2. p. 46-47.

La Guía FEVECTA-FEVES, fue desarrollada por ADVISE, bajo el nombre “Guía de responsabilidad social empresarial”, es una herramienta informática, contiene un auto-diagnóstico y un tutorial que guía a la empresa sobre cómo hacer un balance social y conocer sobre RSE. La base fundamental de esta herramienta es el balance social, con lo cual pretende evaluar el rendimiento económico, las prácticas laborales, el respeto a la igualdad de oportunidades, y entre otros el impacto al medioambiente.

La Guía Xertatu:Adi, es una iniciativa liderada por el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Vizcaya, es de carácter público privada conformada por 17 organizaciones y apoyada por el Gobierno Vasco, la Cámara de Comercio de Bilbao y otras partes académicas interesadas. Esta metodología contrastada en más de 100 empresas de Biscaya durante 2005 y 2006 ha sido efectiva en la promoción de la RSE y constituye un marco de trabajo, especialmente para las pequeñas y medianas empresas. Por otra parte se le reconoce por ofrecer una metodología completa, ya que orienta a la empresa en su gestión estratégica y sistemática, donde el principio de innovación, la mejora continua y las expectativas de las partes interesadas son el núcleo de la estrategia empresarial. Esta metodología se desarrolla mediante la ejecución de diferentes fases, cada una de las cuales ofrece otras herramientas que facilitan su aplicación. Es además una metodología que permite autonomía y autogestión, ofrece un diagnóstico de percepciones, promueve la excelencia y la mejora continua permitiendo su integración con otros sistemas generales de planificación y de gestión empresarial, da una orientación a largo plazo, permite integrar transversalmente las actuaciones de RSE y toma como referencia las iniciativas internacionales más contrastadas tales como Pacto mundial, Global Reporting

Initiative y EFQM framework on CSR⁵⁴. El diagnóstico de percepciones comprende nueve ejes los cuales ayudan a comprender la manera de actuar y los logros obtenidos por la organización; estos se explican en la tabla 2.

Tabla 2. Descripción de los ejes del diagnóstico de percepciones

EJE	DESCRIPCIÓN
Liderazgo	Es responsabilidad de los líderes de las organizaciones desarrollar la misión, visión y los valores corporativos, a su vez guiar a sus colaboradores mediante un comportamiento y acciones ejemplares acordes y coherentes con el propósito organizacional.
Política y estrategia	Su base se fundamenta en los criterios o reglas de actuación enmarcados por la misión, cuyo fin se logra llevando a cabo políticas, objetivos, planes y procesos a través de la estrategia corporativa basada en los grupos de interés.
Personas	Una organización ejemplar se caracteriza por comunicar y reconocer el trabajo de las personas para motivarlas y hacerlas sentir parte vital de la organización, además de buscar el desarrollo de su potencial, su conocimiento y capacidades a fin de generar un beneficio mutuo.
Alianzas y recursos	Este es un elemento importante que debe estar alineado a las políticas y estrategias de la organización para agregar valor a los activos de la empresa (equipos, tecnología, materiales), para gestionar los recursos económicos y financieros teniendo en cuenta los riesgos y por último para establecer alianzas estratégicas que permitan complementar la cadena de valor de la propia empresa y aumentar el valor ofrecido a sus clientes.
Procesos	Comprende todas las actividades organizacionales para diseñar, gestionar y mejorar los procesos apoyados en su política y estrategia a fin de generar valor en sus clientes y otros grupos de interés teniendo en cuenta sus expectativas.
Resultados en los clientes	Presenta los resultados de la organización en todos los aspectos en que el cliente es afectado y grado de

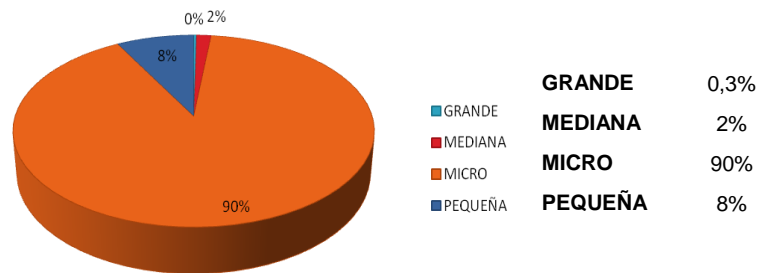
⁵⁴ URCELAY, Jaime. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES. Colección EOI empresas. EOI Esc.Organiz.Industrial, 2007. p. 192. Colección EOI empresas. 84-88723-72-5

EJE	DESCRIPCIÓN
	satisfacción. Este es el resultado de que obtiene la organización al aplicar políticas y estrategias definidas.
Resultados en las personas	Presenta los resultados relativos a las personas que integran la organización, incluyendo nivel de satisfacción. El éxito de los resultados que se obtienen en este eje depende de los planes de recursos humanos alineados con la política y estrategia.
Resultados en el medioambiente	Este tiene en cuenta los resultados en términos de cumplimiento de la normatividad, la calidad de la gestión de los planes y programas, la imagen e impacto ambiental que genera sobre los grupos de interés y sobre el entorno natural.
Resultados en la sociedad y otras partes interesadas	Contiene los logros que la organización ha logrado con los miembros de la comunidad local, nacional o internacional, este también atiende las necesidades de los grupos de interés.

5. GENERALIDADES DEL SECTOR HOTELERO

En general el sector empresarial de la ciudad de Bucaramanga, según datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, está formado principalmente por pequeñas y micro empresas, tal como se muestra en la figura 4.

Figura 4. Cantidad por tamaño de empresas en el Sector Empresarial.



Fuente. Cámara de Comercio - Información Empresarial de Colombia

El Sector Hotelero de Colombia es un sector dinámico que además, se ha visto beneficiado por incentivos tales como la exención del impuesto de renta por un periodo de 20 a 30 años, los beneficios tributarios y aduaneros en bienes de capital (Decreto 2755 de 2003 y la Resolución 0944 de 2007 proferida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo) y la exención del IVA para servicios de turismo.

También es un sector en crecimiento; por ejemplo, en el periodo de 2010 a 2015 se abrieron cerca de 160 hoteles en el país y en los últimos 13 años se han construido más de veintisiete mil habitaciones⁵⁵. Para el caso de Santander, el departamento

⁵⁵ PROCOLOMBIA. [En línea].

<<http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/infraestructura-hotelera-y-turismo.html>>
.[citado el 15 de Junio de 2016]

se visiona dentro del mercado del turismo vacacional como un generador de divisas en la economía de la región y Bucaramanga se posiciona en el mercado turístico corporativo ya que la actividad empresarial es más atractiva, lo que ha conducido al incremento del número de hoteles con variedad de servicios⁵⁶.

Lo anterior puede deberse al incremento de la Inversión Extranjera Directa (IED), según datos publicados por PROCOLOMBIA el crecimiento promedio ha sido de 185,1% en los sectores Comercio, Gastronomía y Hotelero en los últimos cinco años, además el crecimiento anual de turistas alcanzó un 12,7% más del triple que el promedio mundial (3,9%), en el año 2012 llegaron 1,6 millones de extranjeros y en el 2014 más de 1,9 millones.

⁵⁶ TURISCO. [En línea]. <<http://www.turisco.com.co/blog/46-conceptos-turisticos.html>>. [citado el 15 de Junio de 2016]

6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

6.1. INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

El desarrollo de esta etapa se dio a partir de la revisión de los marcos, metodologías y guías de evaluación de la RSE más importantes encontrados en la literatura. Se estudió el contenido de cada uno y se determinó que por el impacto que ha tenido en las empresas y la facilidad que ofrece en el paso a paso para aprender, evaluar y mejorar continuamente en la gestión de su responsabilidad, la metodología Xertatu:Adi fue la más atractiva para el diseño del instrumento, ya que ha dado buenos resultados especialmente en las empresas pymes⁵⁷.

Como complemento para lograr el objetivo se eligió la norma NTS TS 002, que además incentiva a las empresas a certificarse en calidad turística y adquirir el sello Ambiental Colombiano, lo cual es benéfico y pertinente para el sector.

En primera instancia, se definió la fase de diagnóstico del modelo Xertatu:Adi como base para el diseño del instrumento y los requisitos de la norma NTS TS 002 como contenido, donde el primero sirvió para definir la forma de calificar y de ponderar, mientras el segundo fue útil para el diseño de cada uno de los cuestionarios y de este modo englobar los temas importantes asociados a la RSE ajustándolos al sector.

Conforme a lo anterior en segunda instancia se estructuró el instrumento de diagnóstico, el cual está constituido por una encuesta preliminar que comprende preguntas dicotómicas, de opción múltiple y preguntas con respuesta en escala de likert que sirve para generar el perfil general del hotel, donde se identifican características como el tamaño de la empresa. (Véase el Anexo B.)

⁵⁷ URCELAY, Op.cit, p. 192

Dos cuestionarios denominados C1 y C2, (véase Anexo C), conformados por 9 ejes y 68 enfoques de gestión de la metodología Xertatu:Adi, dentro de los cuales se incluyen 192 aspectos de evaluación también llamados cuestiones dentro del estudio y evaluados con la escala de likert. Los primeros cinco ejes hacen parte del cuestionario-C1 y los cuatro ejes siguientes hacen parte del cuestionario-C2, tal como se observa en la figura 5, en cada uno se busca detectar fortalezas y áreas susceptibles de mejora. A partir del análisis que se haga por ejes, se identificarán y describirán las operaciones y prácticas de RSE que ejecutan las empresas del sector hotelero.

Figura 5. Ejes del instrumento de evaluación



Los cuestionarios tienen cinco diferentes criterios de evaluación cada uno de ellos tiene en cuenta el ciclo de mejora continua REDER y una escala de calificación de

cero a cinco donde el rango de cero a dos corresponde a una oportunidad de mejora y de tres a cinco una fortaleza, tal como se especifica en la tabla 3.

Tabla 3. Criterios de evaluación

CRITERIOS DE EVALUACIÓN CUESTIONARIO C1	Denominación	Calificación
No conoce o no se ha trabajado	OPORTUNIDADES DE MEJORA (OM)	0
Existe un compromiso y tiene en cuenta las expectativas de los Grupos de Interés		1
Se asegura del cumplimiento legal y realiza acciones		2
Desarrolla programas, los planifica, los ejecuta y los comunica	FORTALEZA	3
Evalúa los programas		4
Realiza una mejora continua		5
CRITERIOS DE EVALUACIÓN - CUESTIONARIO C2	Denominación	Calificación
No hay datos	OPORTUNIDADES DE MEJORA (OM)	0
Hay resultados y se miden		1
Los resultados arrojan valores positivos		2
Los resultados reflejan tendencias de mejora	FORTALEZA	3
Los resultados son mejores en comparación a hoteles pares		4
Los resultados son consecuencia del enfoque		5

El instrumento además cuenta con dos columnas para definir si las preguntas no son relevantes (NR) o no aplican (NA) dado el perfil del hotel entrevistado. Y finalmente se concluye con un contraste C1-C2, donde se evalúa el cumplimiento de las prácticas de RSE que realizan las empresas.

La realización del contraste C1-C2, tiene como objetivo generar un diagnóstico cuyo proceso consiste en registrar 25 preguntas con las más bajas calificaciones de los dos cuestionarios, aquí se determina a qué ámbito de gestión pertenece para generar resultados en cuatro ámbitos de gestión de la RSE, descritos en la tabla 4. (Véase Anexo F).

Tabla 4. Ámbitos de gestión de la RSE

Ámbito de gestión	Descripción
Estrategia	Actividades destinadas a incorporar la RSE dentro de la estrategia de la empresa
Cultura	Actividades para que la cultura de sostenibilidad se instaure en la empresa
Operativa habitual	Objetivos de la operativa habitual de la empresa para mejorar en aspectos incluidos en la RSE (cuestiones de los cuestionarios)
Grupos de interés (GI)	Acciones para mejorar y estructurar la relación con los GI

Luego se realiza una segunda calificación donde se examina el nivel de materialidad y de oportunidad de innovación que el evaluador defina, según haya identificado. Se llama materialidad a la capacidad de respuesta de la empresa ante las expectativas de los grupos de interés y de su determinación de actuar decididamente ante los impactos sobre estos grupos, y recibe el nombre de oportunidad de innovación, la apuesta por parte de la empresa hacia la competitividad sostenible como oportunidad para innovar y mejorar adaptándose a un entorno con nuevas exigencias por parte de estos grupos de interés.

A partir de estos resultados se genera un informe llamado ruta de mejora con sus respectivas observaciones, en el cual se exponen cuatro de los resultados más altos de materialidad, cuatro de oportunidad de innovación y dos del producto entre materialidad y oportunidad de innovación resaltados en el contraste C1-C2, luego se propone una selección de áreas de mejora donde se sugiere a las empresas emprender esfuerzos ligados a los cuatro ámbitos de gestión expuestos anteriormente. Por otra parte de la base de datos también se eligen las mejores calificaciones para resaltar los logros y fortalezas de las prácticas identificadas en el sector. (Véase Tabla 20).

6.2. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE ESTUDIO

La metodología que se diseñó para el presente estudio tuvo un enfoque de tipo exploratorio-descriptivo ya que se implementaron procesos de recolección, clasificación y validación de datos para describir la realidad del sector hotelero de Bucaramanga y su área metropolitana, mediante una perspectiva cualitativa y cuantitativa, ya que a partir de la recolección de los datos cualitativos se generaron datos cuantitativos, donde los datos no se manipularon ni las variables de estudio se sometieron a prueba. También se definieron las variables de medición, las cuales se clasificaron en dos grupos, variables de la metodología Xertatu:Adi y variables dimensionales de la RSE, tal como se muestra en la tabla 5.

6.2.1. Variables de medición Como se puede apreciar las variables de medición correspondientes a la primera columna de la tabla 5, son los ejes del instrumento de evaluación, expuestos con antelación y se analizan en el numeral 7.2.1. El propósito para estas variables es evaluar las prácticas de RSE de acuerdo a las expectativas de los grupos de interés, por otra parte, con las variables dimensionales de la RSE se busca evaluar cómo están estas prácticas en cada una de las dimensiones social, económica y ambiental, estudiadas en el numeral 7.2.2.

Tabla 5. Variables de medición

Metodología Xertatu:Adi	Dimensiones de la RSE
1. Liderazgo	Social
2. Política y estrategia	
3. Personas	
4. Alianzas y recursos	Económico
5. Procesos	
6. Resultados en los clientes	

Metodología Xertatu:Adi	Dimensiones de la RSE
7. Resultados en las personas	
8. Resultados en el medioambiente	
9. Resultados en la sociedad y otras partes interesadas	Ambiental

6.2.2. Población Se encontró que según la modalidad de prestación de servicios, la norma técnica sectorial Colombiana NTSH 006, clasifica en nueve grupos el subsector alojamiento y hospedaje en: hoteles, pensiones, campings, albergues, refugios, hostales, aparta-hoteles, posadas turísticas y alojamiento rural-lodge⁵⁸. Según información extraída de la página oficial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la población del subsector alojamiento en la ciudad y su área metropolitana, está constituida por 336 empresas⁵⁹, como se muestra en la figura 6.

Figura 6. Total empresas inscritas en Cámara de Comercio de Colombia



Fuente. Cámara de Comercio - Información Empresarial de Colombia

Por consiguiente este subsector actualmente no define una población específica para el sector hotelero, lo cual dificultó conocer el número exacto de hoteles de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Es así que, para el objeto del

⁵⁸ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Norma técnica sectorial Colombiana NTSH 006 – Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Colombia, 2009.

⁵⁹ CÁMARA DE COMERCIO. Información Empresarial de Colombia. [En línea] <<http://www.compitem360.com/website/ADN>> [Citado el 15 de Agosto 2015].

estudio se definió la población del sector a través del gremio “COTELCO”, compuesto por treinta y cuatro hoteles inscritos, pertenecientes a la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

6.2.3. Muestra Por medio de la oficina de Investigación y Extensión de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander, se establece el contacto con COTELCO, Capítulo Santander. Se intentó realizar un censo, pero dado que la población definida era pequeña, se decidió abrir la convocatoria a todos los hoteles inscritos en el gremio.

Como método para el objeto de la investigación, se seleccionaron los hoteles mediante un procedimiento intencional, que consistió en aplicar el instrumento a los hoteles que demostraran voluntariamente accesibilidad, interés y disponibilidad para lograr un acercamiento al tamaño de la muestra, ya que variables como el tiempo prudencial, la disponibilidad de los empresarios y la voluntad de participación, estaban fuera de control en la investigación. Con el apoyo de gestión de COTELCO, se obtuvo como resultado la participación de 14 de ellos, los cuales se exponen en la tabla 6 por medio de códigos ya que la participación dependió de un acuerdo de confidencialidad.

Tabla 6. Hoteles participantes

CÓDIGO DEL HOTEL	TAMAÑO
H1	PEQUEÑA
H2	PEQUEÑA
H3	PEQUEÑA
H4	PEQUEÑA
H9	PEQUEÑA
H13	PEQUEÑA
H14	PEQUEÑA
H5	MICRO
H6	MICRO

CÓDIGO DEL HOTEL	TAMAÑO
H7	MICRO
H8	MICRO
H10	MICRO
H11	MICRO
H12	MICRO

6.2.4. Recolección de Información Antes de iniciar con la recolección de los datos, se realizó la validación y ajuste del diseño del instrumento mediante una prueba piloto (fase 1), esto permitió iniciar con una nueva etapa donde se planificó la aplicación del instrumento, para lo cual se debía responder a preguntas tales como: cuándo aplicar el instrumento, cómo aplicarlo, a quién aplicarlo y por qué.

Como resultado de la prueba piloto, aplicada a un hotel, se identificaron tres áreas estratégicas del hotel tales como gerencia, recursos humanos y atención al cliente para recoger la información. Para ello el diseño de una entrevista individual semi-estructurada fue clave para la recolección de información referente a la ejecución de iniciativas y prácticas de RSE, tanto en la actualidad como a través de la operación histórica de cada hotel.

El plan de trabajo se estructuró en cuatro fases con un tiempo estimado de 6 meses como máximo para la ejecución de las dos primeras fases y 3 meses para las dos últimas. Lo anterior se resume en la figura 7 que muestra la estructura del plan de trabajo.

Figura 7. Plan de trabajo



El contacto con cada uno de los hoteles se hizo vía correo electrónico, luego vía telefónica para agendar citas con cada uno de los gerentes y así presentarles en detalle la propuesta de estudio respaldado por el acuerdo de confidencialidad. (Véase anexo D).

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de culminar las actividades preliminares, se procedió con la recolección de la información, como anteriormente se expuso mediante una entrevista semi-estructurada. Esta información se almacenó y procesó mediante la herramienta Excel, que se usó para la realización del análisis de información (fase 3) y cuyo diagnóstico (fase 4) se expone en el capítulo 7.

7.1. PERFIL GENERAL DE LOS HOTELES

Como resultado de la encuesta, se llega al perfil general del sector hotelero de Bucaramanga, tal como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Algunas características del perfil hotelero

Característica		%
Tamaño	Micro-empresa	50
	Pequeña empresa	50
Antigüedad	0,5 - 6 años	28%
	8 - 10 años	22%
	12 - 18 años	22%
	20 - 44 años	28%
Implementación Pequeña empresa	ISO 9001	14,3%
	ISO 14000	14,3%
	OSHAS 18001	0%
	ISO 22000	14,3%
	NTS TS 002	0%
Implementación Microempresa	ISO 9001	28,6%
	ISO 14000	14,3%
	OSHAS 18001	28,6%
	ISO 22000	0%
	NTS TS 002	14,3%
Situación financiera	Mala	0%

Característica		%
pequeña empresa	Regular	28,6%
	Buena	42,8%
	Excelente	28,6%
Situación financiera Microempresa	Mala	0%
	Regular	14,3%
	Buena	85,7%
	Excelente	0%

Las empresas encuestadas se clasificaron por tamaño, encontrando que 7 pertenecen al grupo de microempresas y 7 a pequeñas empresas, determinados así por el número de empleados, siendo microempresa aquellos hoteles que tienen menos de 10 empleados y pequeña empresa los que tienen entre 11 y 50 empleados⁶⁰. El total de los hoteles pertenecen al área de Bucaramanga, 11 tienen página web, 11 pertenecen al Gremio COTELCO, 8 se enfocan en el servicio a nivel local y nacional mientras que 5 apuntan además al mercado internacional. El 100% de los encuestados reconocieron sus partes interesadas después de conocer el concepto de dicho término. Por otra parte, del total de los hoteles, en 9 de ellos consideran que la situación financiera es buena, en 3 la determinan como regular y solo en 2 dicen que es excelente, pero ninguna respondió en dar datos específicos de su área financiera.

También el 50% de las empresas reconocen que los hitos principales en la historia de su hotel ha sido la ampliación de instalaciones, mientras que el 14,3% dieron apertura a un nuevo servicio (restaurante) y solo el 21,4% ha orientado sus esfuerzos en el servicio al cliente y su fidelización.

⁶⁰ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 590. (10 de Julio, 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y mediana empresa. Diario oficial. Bogotá, D.C., 2000. no. 44078.

7.2. DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES Y PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

En esta sección se exponen dos grupos de análisis: el primero se desarrolló para cada uno de los 9 ejes y el segundo para cada dimensión de la RSE. Todas las entrevistas fueron registradas en una base de datos con sus calificaciones y clasificadas por tamaño de empresa (Véase Anexo E).

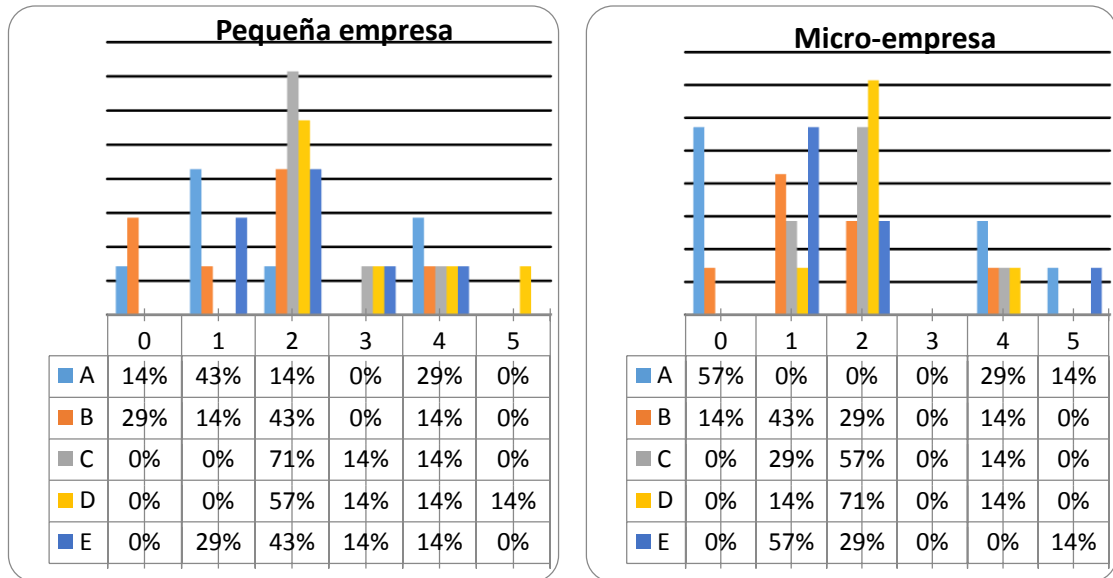
7.2.1. Análisis por ejes Se analizaron las prácticas de RSE en los 9 ejes del instrumento de evaluación especificado en la figura 6, donde cada eje fue evaluado según el criterio de calificación que corresponde al tipo de cuestionario C1 y C2 teniendo en cuenta la escala de la tabla 2, de este modo para la presente investigación fue necesario darle un peso igual a cada pregunta incluida dentro de los enfoques de gestión, ya que en la metodología Xertatu:Adi, no existe un criterio que defina un porcentaje mayor o menor entre ellas. En cada eje se expresa el comportamiento de micro-empresas y de pequeñas empresas, teniendo en cuenta los enfoques de gestión, los cuales se identifican en las gráficas por medio de convenciones.

7.2.1.1. Liderazgo En la tabla 8 se muestran los enfoques de gestión pertenecientes a este eje.

Tabla 8. Enfoques de gestión del eje liderazgo

■ A	CONOCIMIENTO DE RSE Y GESTIÓN DEL CAMBIO
■ B	CULTURA ÉTICA Y DE RSE
■ C	CONDUCTA EJEMPLAR
■ D	COMPROMISO
■ E	DIÁLOGO CON GRUPOS DE INTERÉS

Figura 8. Liderazgo



Como se puede apreciar en la figura 8, en las pequeñas empresas, solo dos (29%) desarrollan programas, los planifica, ejecuta y comunica dentro del proceso de gestión (enfoque A) y solo una empresa (14%) realiza mejora continua (enfoque D). También de este tamaño se puede deducir que la tendencia es hacia el aseguramiento del cumplimiento legal y de realizar acciones en todos enfoques de gestión. Se resalta que las políticas de los hoteles poco contemplan la importancia del comportamiento frente a los empleados, huéspedes, clientes, de comunicar y conocer los derechos y deberes contemplados en el enfoque C (calificación 2).

Por otra parte en las micro-empresas 4 de 7 (57%), no tienen conocimiento de RSE ni su importancia para identificar oportunidades y amenazas (enfoque A), además se puede notar que no existe una tendencia realmente orientada hacia una conducta ejemplar y de compromiso con los grupos de interés (enfoque C y D de la calificación 2), ya que sólo se limitan al cumplimiento legal.

Por tanto se obtiene que, en general las empresas pequeñas solo realizan acciones sujetas al cumplimiento legal y no están llevando una conducta ejemplar que guie a sus colaboradores acorde a una estrategia organizacional, esto puede repercutir en la calidad del servicio del hotel, en un impacto negativo sobre la fidelización del cliente o incluso en una rotación continua del personal, ya que estos grupos de interés no están evidenciando los valores corporativos.

En las micro-empresas se evidencia que estas tienen el mismo diagnóstico adicionando que, no reconocen la importancia de la RSE ni tienen conocimiento del mismo, por tanto se puede decir que son empresas que pueden estar dejando de identificar oportunidades y amenazas en su entorno, por consiguiente estas empresas pueden estar ignorando una oportunidad para crecer a futuro.

7.2.1.2. Política y estrategia En la tabla 9 se muestran los enfoques de gestión pertenecientes a este eje.

Tabla 9. Enfoques de gestión del eje política y estrategia

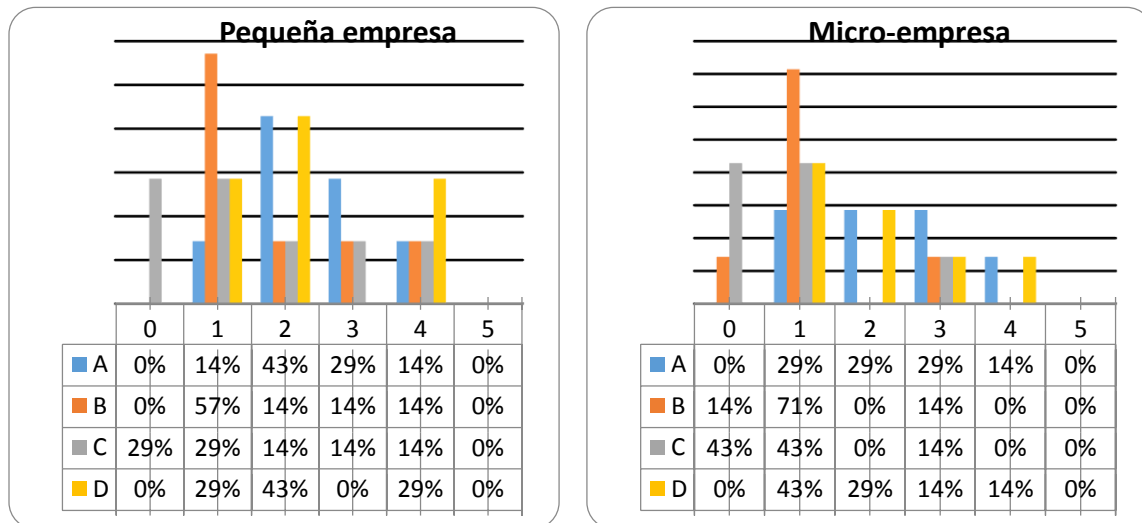
■ A	IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES LEGALES E IMPACTOS ECONOMICO-SOCIAL-AMBIENTAL
■ R	GESTION DE LA RSE
■ C	COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA INFORMATIVA
■ D	RELACIÓN CON LA PROPIEDAD BUEN GOBIERNO EMPRESARIAL

En este eje se hace evidente que las pequeñas y microempresas, (71% y 57% respectivamente), dan a conocer su interés y compromiso sobre la gestión de los canales de comunicación establecidos con los grupos de interés, así como la importancia de integrar el concepto de RSE dentro de su misión y visión, para

enfocarse en el cumplimiento de metas y objetivos alcanzables, expuesto en la figura 9 (enfoque B, calificación 1).

Lo anterior representa una oportunidad de mejora, pues si las empresas inician un cambio en estos aspectos, podrán mejorar en los procesos del eje anteriormente expuesto, además de lograr el cumplimiento de nuevas políticas, objetivos y procesos estratégicos.

Figura 9. Política y estrategia



También se puede inferir que, en general las prácticas de las microempresas no trascienden en acciones orientadas hacia el logro de identificar y aprovechar oportunidades como estrategia de negocio. Esto confirma lo expuesto en el eje liderazgo, las microempresas están ignorando una oportunidad de crecer y de proyectarse.

Por último, las prácticas en las pequeñas empresas, para los enfoques de gestión A y D (43%) se sujetan en el interés y/o compromiso de tener en cuenta los intereses

de los grupos de interés y solo dos empresas para el enfoque D evalúan programas que alimentan la estructura del buen gobierno (calificación 4). Lo anterior muestra que si se fortalece este tipo de prácticas se podrán analizar los impactos en todos los aspectos que engloba lo social, económico y ambiental; además los colaboradores podrán evidenciar transparencia en los procesos gerenciales y verlo reflejado en su remuneración.

7.2.1.3. **Personas** En la tabla 10 se muestran los enfoques de gestión pertenecientes a este eje.

Tabla 10. Enfoques de gestión del eje personas

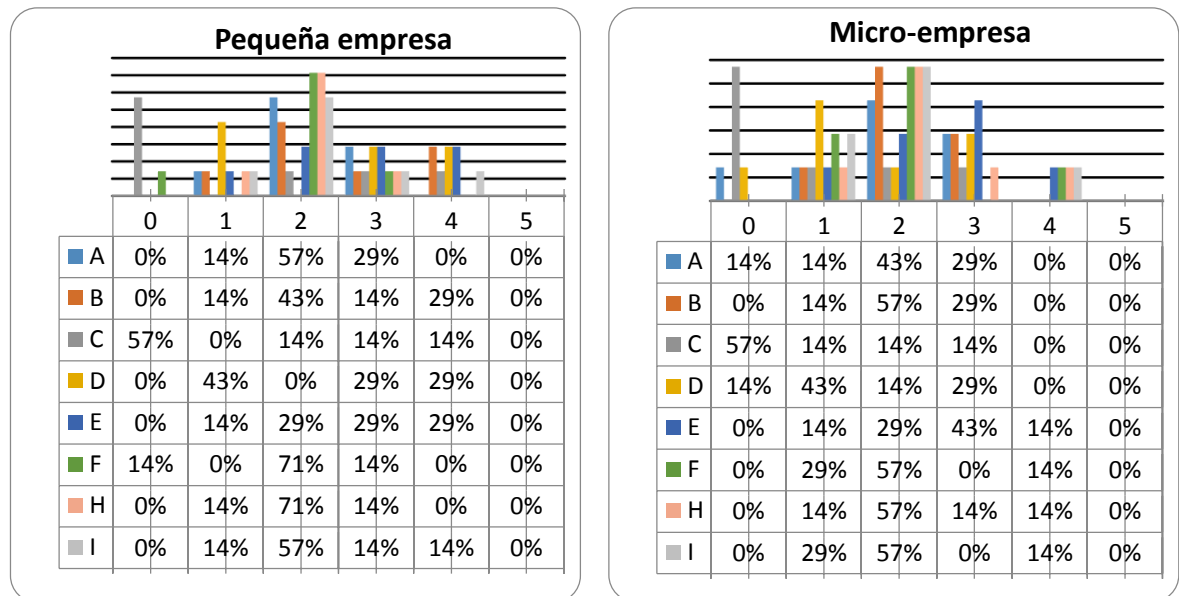
■ A	RECLUTAMIENTO Y DESVINCULACIONES
■ B	ESTABILIDAD LABORAL, RECLUTAMIENTO, INCENTIVOS Y SANCIONES
■ C	DESARROLLO PERSONAL
■ D	COMUNICACIÓN INTERNA Y PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS
■ E	CLIMA LABORAL
■ F	SALUD Y SEGURIDAD LABORAL
■ H	DIVERSIDAD Y OPORTUNIDAD DE OPORTUNIDADES
■ I	DERECHOS HUMANOS

Respecto a las prácticas que involucra el eje personas, como se muestra en la figura 11, es evidente que para los dos tipos de empresas existe una tendencia fuerte en el aseguramiento de cumplir legalmente en cada uno de los enfoques de gestión (calificación 2), exceptuando los enfoques C y D ya que según la figura 10, 4 de ellas (57%), no realizan ninguna acción en la promoción por el desarrollo de programas que fomenten el desarrollo y fortalecimiento de competencias laborales de cada trabajador.

Es clara la necesidad de trabajar sobre esta oportunidad de mejora ya que es vital que el colaborador sienta motivación hacia el desarrollo de su labor, que se vea

comprometido con la actividad y perciba que sus capacidades y conocimientos son importantes y reconocidos por la organización.

Figura 10. Personas micro y pequeña empresa



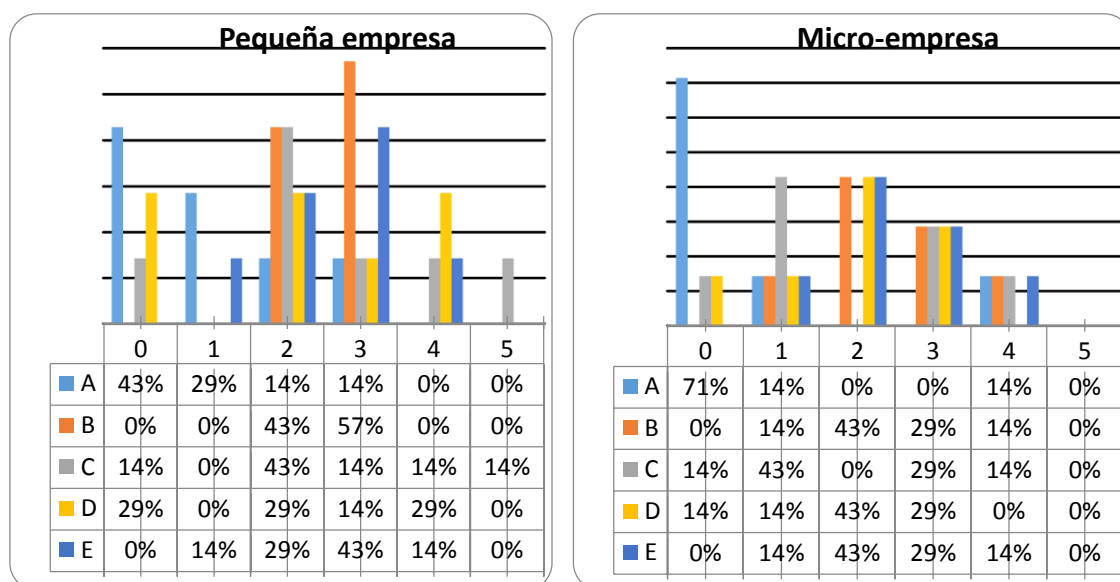
De lo anterior se puede inferir que existe una oportunidad de mejora fuerte en el enfoque de desarrollo personal en cuanto al fortalecimiento de competencias de los empleados para micro como para pequeñas empresas, de este modo si las empresas tienen en cuenta estos aspectos para su aprendizaje, poco a poco a través de un buen direccionamiento planificado y organizado, logrará crecer mediante el desarrollo de programas evaluados dentro del proceso de mejora continua.

7.2.1.3.1. Alianzas y recursos En la tabla 11 se muestran los enfoques de gestión pertenecientes a este eje.

Tabla 11. Enfoques de gestión del eje alianzas y recursos

■ A	ALIANZAS
■ B	RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS
■ C	INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA
■ D	RELACIONES CON LA COMPETENCIA
■ E	RELACIONES CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Figura 11. Alianzas y recursos



En los dos casos, 3 y 5 empresas respectivamente (43% y 71%) (enfoque A), no han trabajado en el establecimiento de alianzas con empresas turísticas para impulsar prácticas de RSE.

Por otra parte respecto a los enfoques B, D y E 3 de 7 microempresas, centran sus actividades en el cumplimiento legal. En general las empresas de este tipo indican que no cuentan con un portafolio de servicios en cada una de las habitaciones, además no definen relaciones o acuerdos con la competencia y poco incentivan a sus clientes y huéspedes para que visiten atractivos de la región.

A partir de estos resultados es evidente que existe una oportunidad de mejora por aprovechar. Es importante comunicar e invertir en estos aspectos ya que el beneficio de establecer alianzas se puede ver reflejado en el incremento del valor de la empresa y del ofrecido a sus clientes.

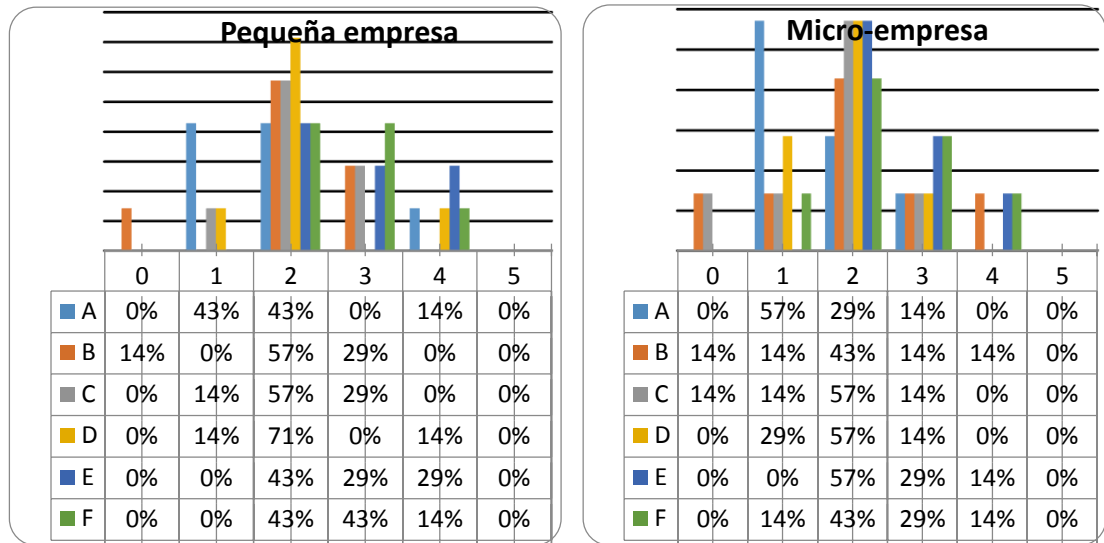
En el caso de las empresas pequeñas, se observa que las prácticas de 4 empresas (57%, enfoque B) son impulsadas hacia el mantenimiento de relaciones transparentes con las administraciones públicas y entre otras actividades participa y brinda apoyo, con programas con la colaboración de agentes locales e impulsa los valores culturales, lo cual es favorable pues gestiona recursos económicos para complementar la cadena de valor de la empresa.

7.2.1.4. Procesos En la tabla 12 se muestran los enfoques de gestión pertenecientes a este eje.

Tabla 12. Enfoques de gestión del eje procesos

■ A	GESTIÓN DE LOS PROCESOS
■ B	INNOVACIÓN
■ C	APROVISIONAMIENTO Y SUBCONTRATACIÓN
■ D	PRODUCCIÓN MEDIOAMBIENTE
■ E	MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN
■ F	RELACIONES CON LOS CLIENTES Y DIVULGACIÓN DE LA RSE

Figura 12. Procesos



En cuanto a procesos de las pequeñas empresas, según la figura 12 se puede deducir que, en general para todos los enfoques las prácticas se concentran en la calificación dos, mostrando que los procesos organizacionales respecto su gestión con los clientes, proveedores, colaboradores y demás grupos de interés se limitan al cumplimiento legal, de lo cual nuevamente se puede decir que no existe un compromiso fuerte frente a las exigencias en cuanto a la calidad del servicio y de promover en ellos un comportamiento responsable sobre el cuidado del entorno (43%, enfoque F). También se evidencia que solo una empresa desarrolla actividades como parte de su política y estrategia, en aspectos medioambientales en especial por la separación de residuos, el consumo de agua, luz y gas para a futuro cuantificar su impacto con metas de corto, mediano y largo plazo (enfoque D, calificación 4).

En el caso de las microempresas, la gestión en los procesos va más enfocada a la compra de elementos amigables con el medioambiente, aún así sus prácticas no van más allá del cumplimiento legal, lo que refleja que la visión de este tipo de empresas está centrada en el beneficio económico. A partir de estos resultados se

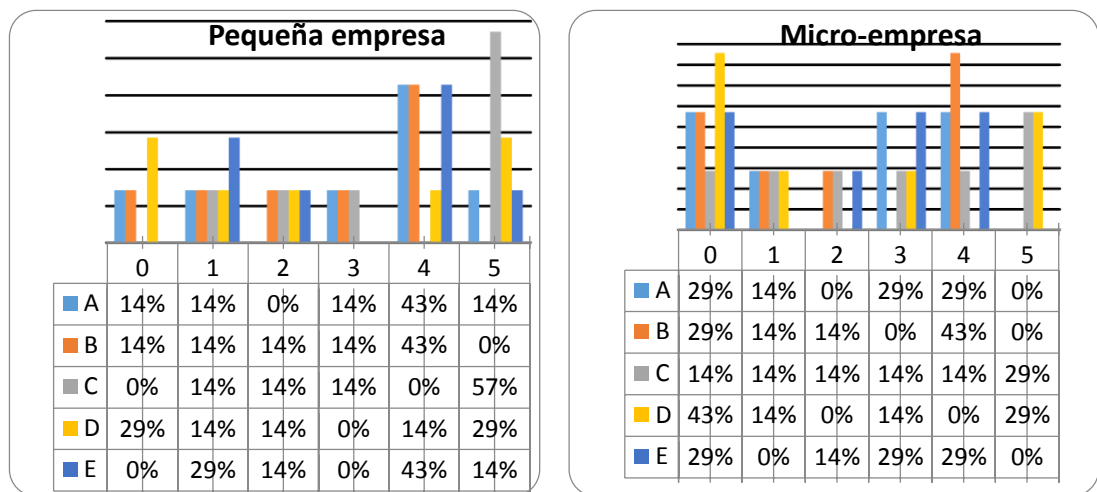
identifica una oportunidad de mejora global para los aspectos que competen a este eje y se define como la necesidad estructurar procesos que vayan alineados a una política y estrategia propia del hotel que tenga en cuenta las expectativas de los grupos de interés y la importancia de comunicar.

7.2.1.5. Resultados en los clientes En la tabla 13 se muestran los enfoques de gestión pertenecientes a este eje.

Tabla 13. Enfoques de gestión del eje resultados en los clientes

■ A	COLABORACIÓN CON LOS CLIENTES
■ B	INFORMACIÓN A CLIENTES
■ C	RELACIÓN CON LOS CLIENTES
■ D	RESULTADOS CON CLIENTES
■ E	SERVICIO Y MARKETING

Figura 13. Resultados en los clientes



Referente a las pequeñas empresas, la perspectiva que el área de atención tiene sobre los clientes, la figura 13 revela que el 57% de los encuestados (4 hoteles)

manifiestan que, los resultados son consecuencia de las políticas para medir la calidad del servicio, el nivel de honradez, la atención en reclamaciones y la resolución de conflictos. Esto se traduce en prácticas de fidelización del cliente y de los procesos de gestión para medir el impacto sobre los clientes y huéspedes, lo cual representa una fortaleza pues parece que el desarrollo de estos aspectos están alineados con alguna política y estrategia, en consecuencia un buen resultado se puede ver reflejado en el aumento de beneficios económicos y sociales principalmente.

En las microempresas la tendencia se concentra en la calificación cero para todos los enfoques de gestión. Esto muestra que los hoteleros no están midiendo realmente el impacto que genera a los clientes. Salvo 3 de 7 (43%) hoteles comparan la calidad de su servicio con hoteles pares. Aquí yace otra oportunidad de mejora fuerte y que requiere de mucho esfuerzo para los hoteles que pertenecen a este tamaño, pues refleja que pueden lograr un buen desempeño si se reconoce la importancia de este grupo de interés y para ello se requiere la mejora de sus procesos estratégicamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes

7.2.1.6. Resultados en las personas En la tabla 14 se muestran los enfoques de gestión pertenecientes a este eje.

Tabla 14. Enfoques de gestión del eje resultado en las personas

CÓD.	ENFOQUE
■ A	MOTIVACIÓN Y CLIMA LABORAL
■ B	RECLUTAMIENTO Y DESVINCULACIONES
■ C	REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS SOCIALES
■ D	INCENTIVOS, RECONOCIMIENTOS Y SANCIONES
■ E	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL

CÓD.	ENFOQUE
■ F	PARTICIPACIÓN
■ G	COMUNICACIÓN
■ H	RIESGOS PROFESIONALES
■ I	DERECHOS HUMANOS
■ J	CREACIÓN, ESTABILIDAD Y CALIDAD DE EMPLEO
■ K	REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS SOCIALES
■ L	FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL
■ M	PARTICIPACIÓN Y RECONOCIMIENTO
■ N	CLIMA LABORAL
■ O	SEGURIDAD Y SALUD LABORAL
■ P	INTEGRACIÓN

Los resultados mostrados en la figura 14 expresan en común prácticas que revelan fortalezas en los enfoques de gestión, para micro y pequeñas empresas, a partir de los procesos que aplican para medir aspectos como beneficios adicionales en la remuneración, el trato basado en el respeto a los derechos para aplicar medidas disciplinarias, la capacitación de los empleados a fin que conozcan sus derechos y funciones, exponen y reflejan tendencias de mejora. Por ejemplo se resalta el enfoque de gestión H para pequeña empresa con un 71% (5 hoteles, calificación 3), mostrando que una de las preocupaciones de los hoteleros yace en brindar un entorno seguro y adecuado para sus empleados y huéspedes mientras que para las microempresas se destacan los beneficios extra-salariales (enfoque K, calificación 3), con el 57% (4 de 7) empresas.

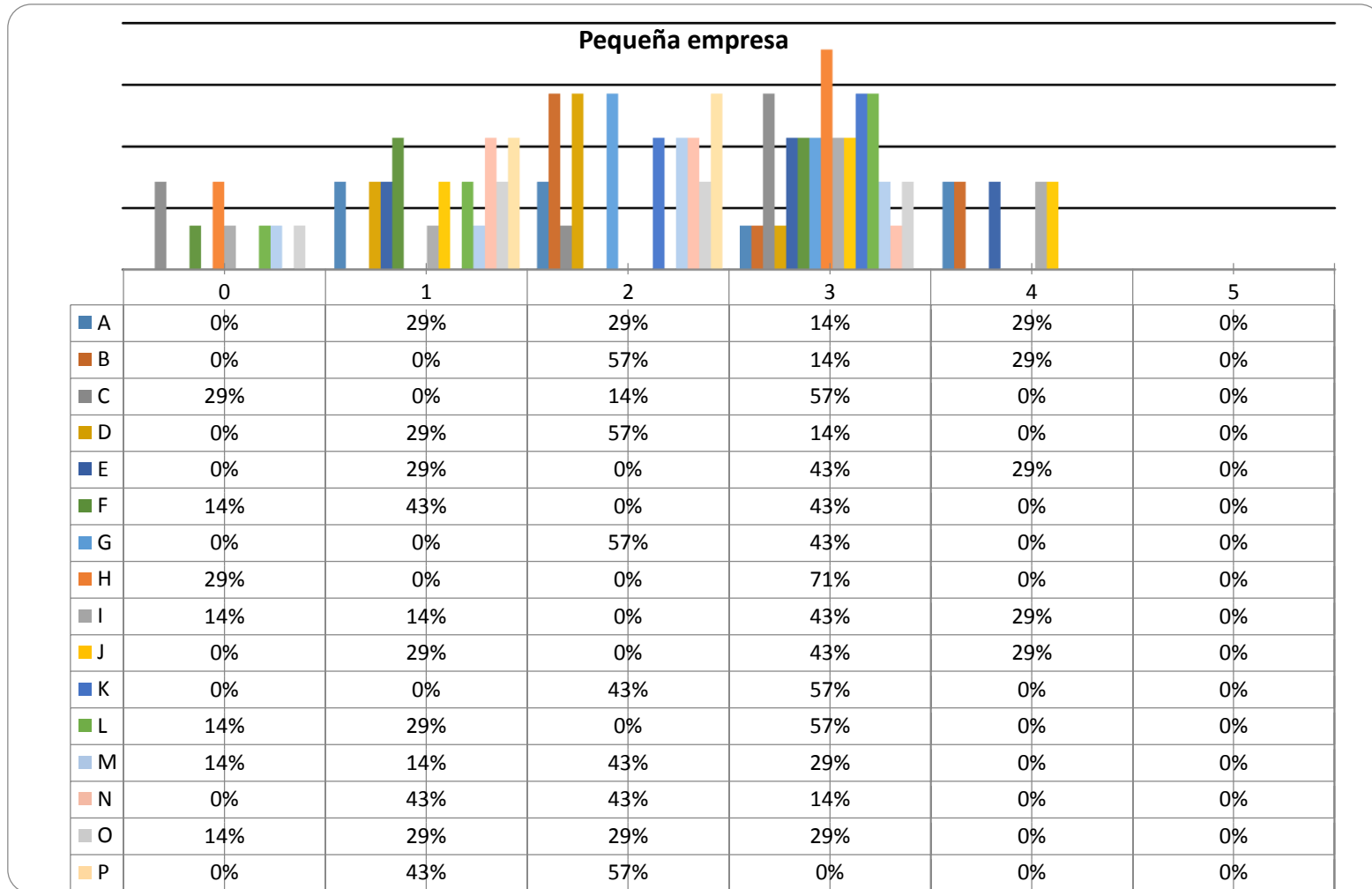
En otra instancia de los resultados es fundamental destacar oportunidades de mejora claras para los dos grupos de empresas tales como:

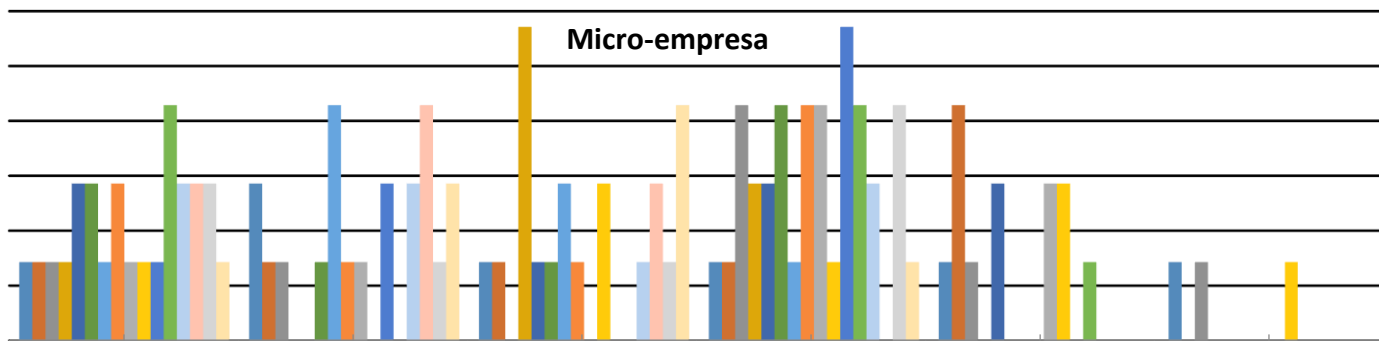
- Hacer uso del talento y las capacidades de los empleados para el desarrollo de procesos y reconocer su desempeño, a través de incentivos.
- Fomentar procesos adecuados para la contratación, despidos y renuncias.
- Establecer canales de comunicación eficaces.

- Impulsar actividades que promuevan un buen clima laboral.
- Promover su disposición a la mejora de los servicios que se ofrecen

Con ello se establece una base para mejorar y desarrollar aspectos que van a repercutir en los grupos de interés más importantes de la organización ya que un colaborador motivado y capacitado traerá como consecuencia una mejora en la calidad del servicio creando fidelización y atracción de nuevos clientes.

Figura 14. Resultados en las personas





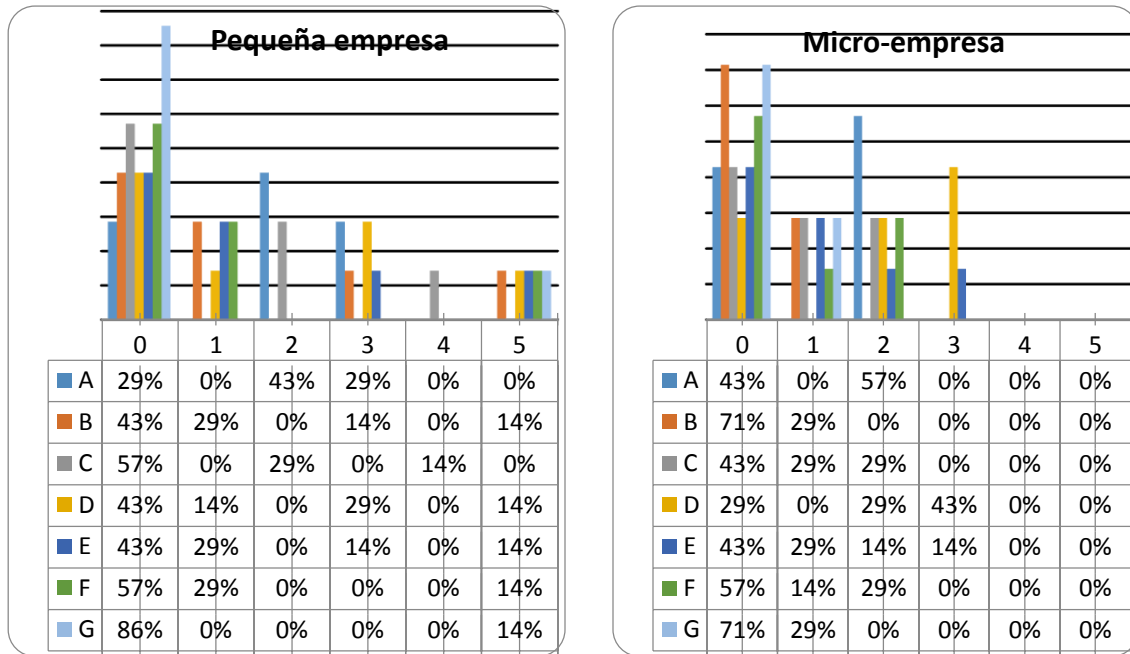
	0	1	2	3	4	5
A	14%	29%	14%	14%	14%	14%
B	14%	14%	14%	14%	43%	0%
C	14%	14%	0%	43%	14%	14%
D	14%	0%	57%	29%	0%	0%
E	29%	0%	14%	29%	29%	0%
F	29%	14%	14%	43%	0%	0%
G	14%	43%	29%	14%	0%	0%
H	29%	14%	14%	43%	0%	0%
I	14%	14%	0%	43%	29%	0%
J	14%	0%	29%	14%	29%	14%
K	14%	29%	0%	57%	0%	0%
L	43%	0%	0%	43%	14%	0%
M	29%	29%	14%	29%	0%	0%
N	29%	43%	29%	0%	0%	0%
O	29%	14%	14%	43%	0%	0%
P	14%	29%	43%	14%	0%	0%

7.2.1.7. Resultados en el medioambiente En la tabla 15 se muestran los enfoques de gestión pertenecientes a este eje.

Tabla 15. Enfoques de gestión resultados en el medioambiente

■ A	DISPOSICIÓN A MEJORA
■ B	IMAGEN E IMPACTO AMBIENTAL
■ C	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN
■ D	CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS Y ENERGÍA
■ E	EMISIONES Y RESIDUOS
■ F	PROTECCIÓN Y BIODIVERSIDAD
■ G	PRODUCTOS ECOLÓGICOS Y SOSTENIBLES

Figura 15. Resultados en el medioambiente



Claramente se puede apreciar en la figura 15 que en los enfoques de gestión predomina la calificación cero; esto significa que los impactos al medioambiente no se miden, en especial el 86% y el 71% de las empresas de los respectivos tamaños

no han considerado el tema del desarrollo de un servicio ecológico (enfoque G), además el 57% en ambos casos no consideran el efecto sobre las aguas, seguido con un 43% no se cuantifica la generación de residuos, reciclaje y reutilización de residuos (enfoque de gestión F), complementariamente a esto se le suma, en el caso de la pequeñas empresas, la necesidad de generar programas que le brinden al empleado la oportunidad de capacitarse en temas de medio ambiente y para las micro-empresas es importante comenzar por mejorar sobre su imagen e impacto ambiental.

7.2.1.8. Resultados en la sociedad y otras partes interesadas En la tabla 16 se muestran los enfoques de gestión pertenecientes a este eje.

Tabla 16. Resultados en la sociedad y otras partes de interesadas

■ A	RELACIONES CON LA COMUNIDAD Y ORGANIZACIONES SOCIALES
■ B	RELACIONES CON LOS ACCIONISTAS, INVERSORES Y BUEN GOBIERNO
■ C	RELACIONES CON PROVEEDORES
■ D	RELACIONES CON LA COMPETENCIA
■ E	RELACIONES CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
■ F	CUMPLIMIENTO DE LA LEGALIDAD
■ G	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LA RSE
■ H	IMPACTO EN LA COMUNIDAD
■ I	COMUNICACIÓN
■ J	RELACIONES CON PROVEEDORES
■ K	TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO

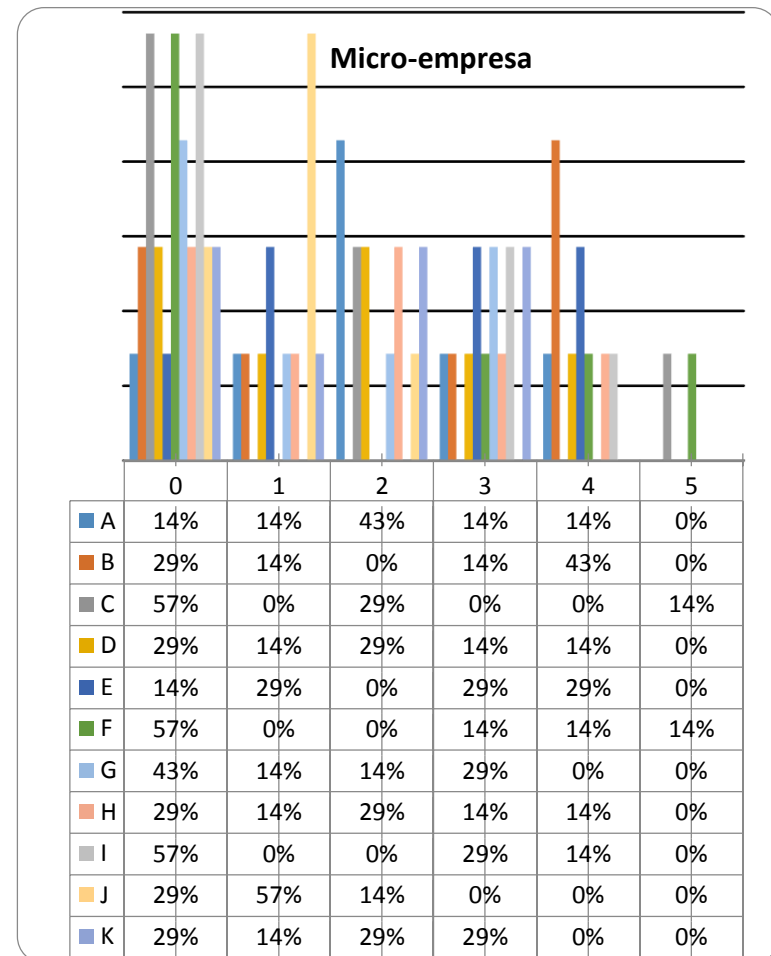
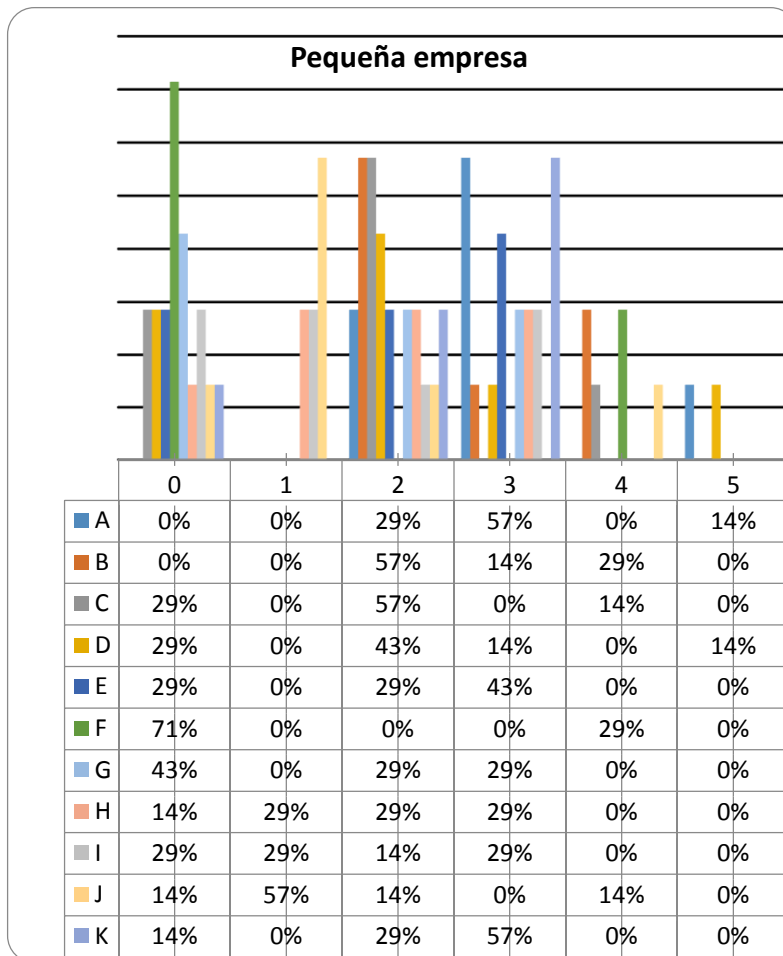
Como se observa en la figura 16, en este eje las pequeñas empresas y las microempresas difieren en varios tópicos como los aspectos que impactan en la comunidad, donde un buen resultado consideraría los efectos socio-económicos sobre la región en la que opera, o la innovación como fuente de permanencia y crecimiento del hotel, entre otros. De este modo como se puede apreciar en la gráfica 16, cinco (5) de cada siete (7) empresas no mide el nivel de seguridad e

impacto del servicio, mientras que el 57% (4 empresas), conoce la importancia de tener en cuenta la satisfacción de las expectativas, necesidades y preocupaciones de la comunidad por el impacto de su imagen.

Dentro de los aspectos de gestión de las microempresas, para el 57% prevalecen las prácticas de elección de proveedores del mercado local dando impacto hacia este grupo de interés mediante la fidelización del proveedor, con lo cual obtienen un resultado que se mide, pero que no trasciende más allá, donde existan tendencias de mejora a causa del conocimiento de su entorno en el cual los resultados que logre obtener sea mejor en comparación a hoteles pares.

Se establece entonces como apreciación general para este eje, la urgente atención que requiere las prácticas que involucra e integra las necesidades y expectativas de los grupos de interés ya que esto se ve reflejado en las dimensiones, social, económico y ambiental.

Figura 16. Resultados en la sociedad y otros grupos de interés



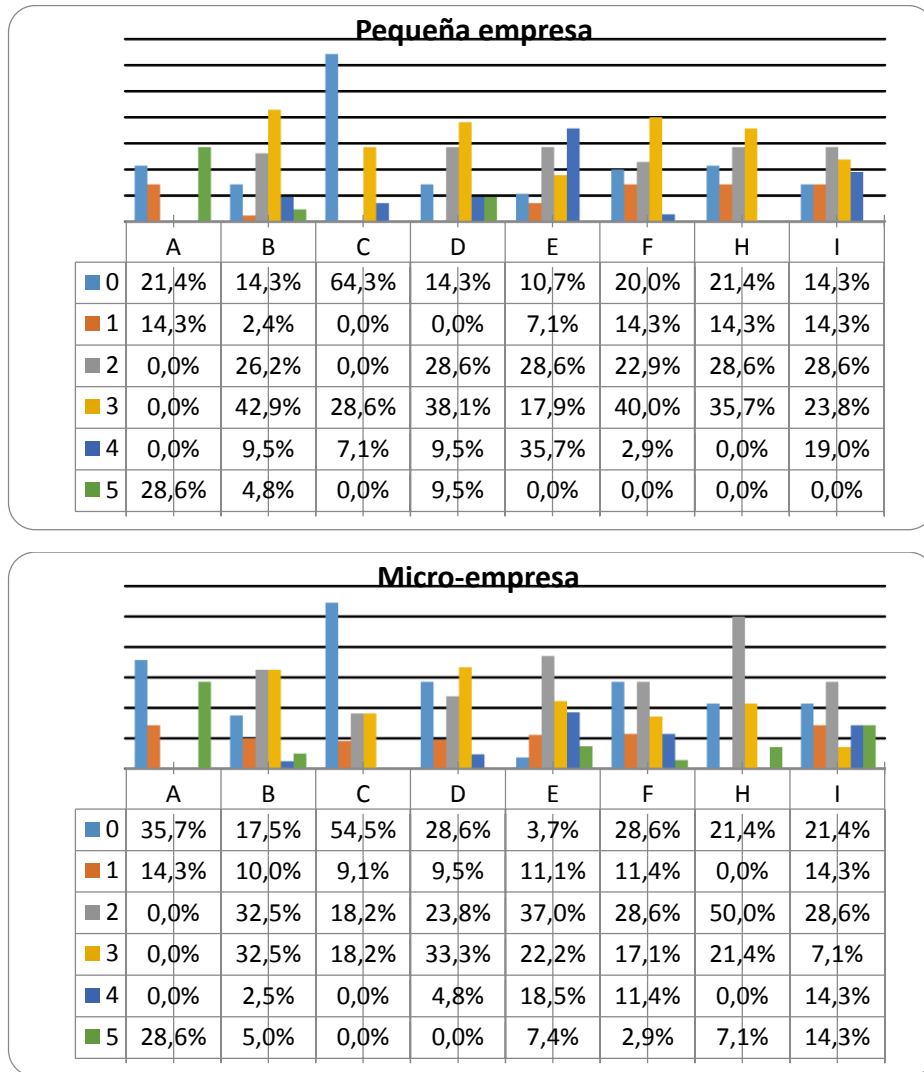
7.2.2. Análisis y resultados del desempeño del sector Aquí se exponen las prácticas de RSE en sus dimensiones social, ambiental y económica. Para ello se identificaron características relevantes de cada dimensión, especificadas en la revisión de la literatura, expuestas en la sección 4.1.5. Basados en eso se eligieron tres ejes de la herramienta de diagnóstico con sus enfoques de gestión para hacer una descripción general de cada dimensión tal como se muestra en la tabla 17. Por consiguiente es importante mencionar que el objetivo de esta selección fue hacer un análisis más profundo sobre los tres ejes escogidos.

Tabla 17. Ejes asociados a las tres dimensiones de la RSE

DIMENSIÓN	EJE	ENFOQUE	
SOCIAL	PERSONAS	A	Reclutamiento y desvinculaciones
		B	Estabilidad laboral, reclutamiento, incentivos y sanciones
		C	Desarrollo personal
		D	Comunicación interna y participación de las personas
		E	Clima laboral
		F	Salud y seguridad laboral
		H	Diversidad y oportunidades
		I	Derechos humanos
		ECONÓMICO	ALIANZAS Y RECURSOS
B	Recursos económicos y financieros		
C	Infraestructura y tecnología		
D	Relaciones con la competencia		
E	Relaciones con las administraciones públicas		
AMBIENTAL	PROCESOS	A	Gestión de los procesos
		B	Innovación
		C	Aprovisionamiento y subcontratación
		D	Producción medioambiente
		E	Marketing y comercialización
		F	Relaciones con los clientes y divulgación de la RSE

7.2.3. Desempeño Social A partir de la figura 17 se despliegan los siguientes resultados.

Figura 17. Desempeño social micro y pequeña empresa



Reclutamiento y desvinculaciones (Enfoque A): Como se muestra en la gráfica, es notable que dentro del grupo de la pequeña empresa no son prácticas muy trabajadas ya que concentra el 35,7% de las calificaciones entre 0 y 1 mientras que, para la micro-empresa estas calificaciones llegan al 50%, esto quiere decir que las

prácticas no trascienden más allá del compromiso o del conocimiento. Este enfoque tiene en cuenta si las empresas disponen de programas que brinden oportunidades laborales que se gestionen primero a nivel interno y programas que ofrezcan pasantías a estudiantes.

Estabilidad laboral, reclutamiento, incentivos y sanciones (Enfoque B): En este enfoque se busca conocer acerca de la estabilidad laboral, la remuneración, los beneficios extra-salariales, la promoción del arte o actividades especiales, capacitaciones, sanciones y medidas disciplinarias. Por tanto como se puede ver, la gráfica muestra que para las pequeñas empresas la calificación 3 tiene mayor nivel respecto de las demás. Por otra parte, en el grupo de las micro-empresas se observa que más de la mitad de las calificaciones se encuentran en las calificaciones 2 y 3 con 32,5% cada uno; esto muestra que existe un aporte en general de los dos tamaños de empresa pero que se requiere fortalecimiento para mejorar sus prácticas a fin de que estas no sean temporales sino que hagan parte de una mejora continua.

Desarrollo personal (Enfoque C): De este hace parte la promoción de programas que fomenten el desarrollo de competencias de los empleados y su desarrollo profesional, como se puede apreciar un alto índice tanto para pequeñas como para micro-empresas se concentra en la calificación cero con 64,3% y 54,5% respectivamente. En síntesis el desarrollo personal parece no ser una pieza clave en la promoción de sus empleados, lo cual refleja que a futuro e incluso en la actualidad dentro del hotel los empleados no estén motivados en el desarrollo de sus actividades impactando así posiblemente en forma negativa a los clientes y huéspedes.

Comunicación interna y participación de las personas (Enfoque D): Dentro de las prácticas que comprenden la comunicación interna, la participación de los empleados para identificar oportunidades de mejora, y la participación en la toma

de decisiones, se puede decir que en ambos tamaños de empresa el 38,1% y el 33,3% de las calificaciones, muestran que las prácticas no son efectivas, esto revela la falencia existente en la cultura corporativa que puede traer como consecuencia la desinformación e inestabilidad en las relaciones de los miembros del hotel, además dificulta la comunicación vertical oportuna y verás de la información.

Clima laboral (Enfoque E): Aquí se encuentran aspectos como el clima laboral, el horario de trabajo, la emisión de quejas o sugerencias, el reconocimiento de logros y el desarrollo de actividades que propician un buen clima laboral, en los dos casos las prácticas de las empresas pequeñas y micro tienen un comportamiento inverso, las pequeñas empresas tienen el 35,7% mientras las microempresas un 37%, lo que indica que las prácticas de las micro van más orientadas al cumplimiento legal de sus actividades, en contraparte en las pequeñas empresas existe una tendencia a evaluar programas relacionados con los aspectos que se mencionaron anteriormente.

Estos resultados muestran que, las pequeñas empresas traducen su compromiso en hechos pues posee un sistema de gestión que atiende los aspectos que se mencionan inicialmente y de las microempresas se observa que su voluntad no trasciende más allá de lo que sea exigido por normatividad.

Salud y seguridad laboral (Enfoque F): Es importante que las empresas cuenten con un plan de emergencias, con personal capaz de responder a dichas emergencias e incluso el análisis de los posibles tipos de emergencias que se puedan presentar, como se puede ver el 40% de las calificaciones de las pequeñas empresas se encuentran en la calificación tres, que se refiere al despliegue de programas para atender estos aspectos, esto indica que este tipo de empresa tiene en cuenta los posibles riesgos que se pueden presentar, lo cual es bueno porque como resultado de ello es la seguridad de los colaboradores. Por el contrario de las microempresas se percibe que existen prácticas sujetas al cumplimiento legal con el 28,6% de las

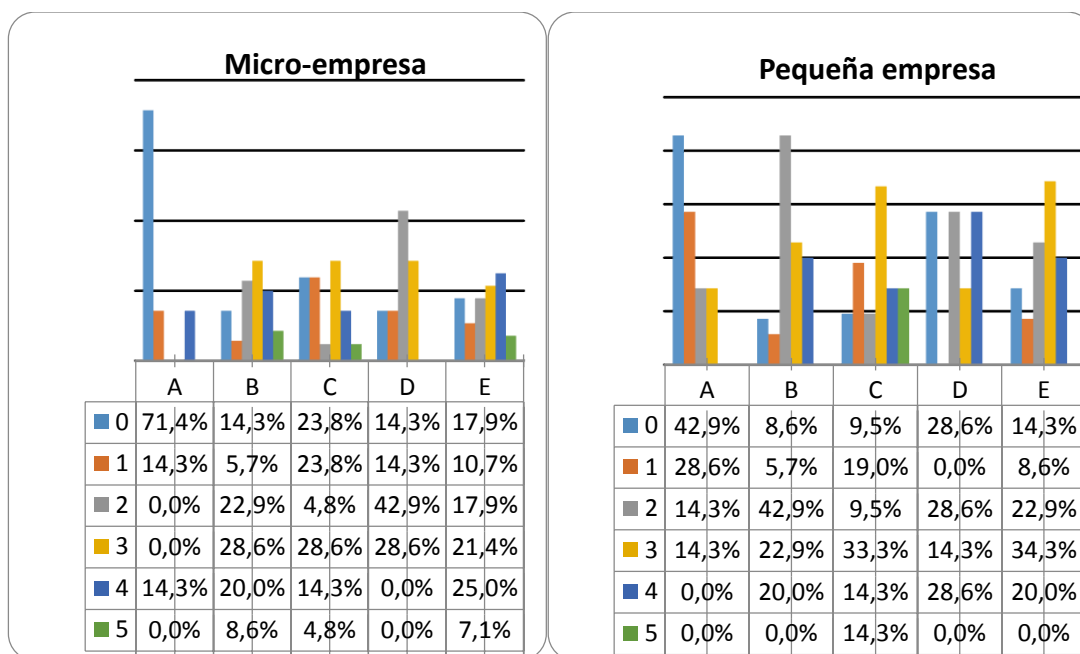
calificaciones y con un porcentaje igual el no cumplimiento de las mismas prácticas, con esto no se asegura la integridad física de los empleados.

Diversidad y oportunidades (Enfoque H): Las prácticas que se refieren a la igualdad de oportunidades sin discriminación de sexo, cultura y condición física, según se puede observar, para las pequeñas empresas existe una concentración de calificación entre dos y tres de 28,6% y 35,7%, esto se quiere decir que las prácticas varían entre cumplir con la normatividad legal que aplica y un poco más en el desarrollo de programas en compromiso con sus partes interesadas. Para el tamaño micro-empresa también las calificaciones se concentran en dos y tres de 50% y 21,4%, salvo que existe una mayor tendencia al aseguramiento del cumplimiento legal. Estas prácticas merecen ser fortalecidas pues la imagen de los hoteles depende del personal que labora y debe ser visto como una parte clave en el posicionamiento del hotel en el mercado y área local donde opera.

Derechos humanos (Enfoque I): Por último lo que respecta a programas de capacitación, políticas dirigidas a la comunicación de derechos humanos a los grupos de interés y las políticas que rechazan el trabajo infantil y la discriminación en cualquier forma se encontró que, para las pequeñas empresas las prácticas en general están orientadas más al cumplimiento legal (28,6%) que al desarrollo de programas que impulsen este tipo de prácticas (23,8%), mientras para las micro-empresas las calificaciones son dispersas, se puede observar que las calificaciones cero y uno son las más elevadas con 21,4% y 28,1% indicando como ya se ha expuesto la no realización de ninguna acción respecto a las prácticas como la sujeción a la normatividad legal. Con respecto a estas prácticas vale resaltar que todas las empresas deben aplicar parte de sus esfuerzos en resaltar políticas que evidencien su posición frente a estos aspectos de modo que fortalezca sus canales de comunicación.

7.2.4. Desempeño económico A partir de la figura 18 se despliegan los siguientes resultados.

Figura 18.Desempeño económico



Alianzas (Enfoque A): Aquí se busca ver si dentro de las prácticas para los tamaños de empresa se han establecido alianzas con otras empresas del sector turismo para promoverse y como se puede apreciar en ambos casos un alto porcentaje de las calificaciones coinciden en la calificación dos (71,4% y 42,9%), lo cual demuestra que las empresas del sector en general no realizan estas prácticas, si éstas fueran tenidas en cuenta el sector hotelero estaría aprovechando la oportunidad de impulsarse en un sector tan competido como este.

Recursos económicos y financieros (Enfoque B): Con este segundo enfoque se espera conocer en rasgos generales si las empresas cuentan con una estructura económica-financiera bien estructurada, si identifican y cumplen los requisitos

legales, si cuentan con un portafolio de servicios y si los beneficios económicos con relación a las entidades financieras atienden criterios éticos, pues bien, como se puede apreciar para las pequeñas empresas las calificaciones se concentran entre el cumplimiento legal y el despliegue de programas relacionados a estos aspectos (22,9% y 28,6%) y dentro de las prácticas de las micro-empresas se puede ver que éstas se fijan en el cumplimiento legal con el 42,9%.

En general se puede ver que cumplen con estos aspectos, pero para ser una fortaleza estas requieren de esfuerzos mayores, por ejemplo, realizar proyecciones financieras puede ser útil y valioso para tomar decisiones, identificar fortalezas y debilidades, conocer mejor la situación actual del mercado o ver qué beneficios económicos puede traer una mejora en los servicios.

Infraestructura y tecnología (Enfoque C): Los aspectos que aquí se revisan competen a los programas dirigidos al chequeo y mantenimiento, el mejoramiento de la infraestructura y la adecuación de tecnologías alternativas para reducir el impacto a la sociedad y el medioambiente.

Como resultado se analiza que estos aspectos tienen calificaciones variadas en los dos tamaños de empresa mostrando que las mayores calificaciones dicen que las prácticas se dirigen a la planificación y ejecución de programas a fin de responder a las expectativas de los clientes y huéspedes, calificación tres (28,6% y 33,3%). Por consiguiente es de esperar que los hoteleros obtengan beneficios por la puesta en marcha de programas que tienen en cuenta el beneficio social y ambiental y económico.

Relaciones con la competencia (Enfoque D): El 42,9% de las calificaciones evidencian que lo hoteles pequeños establecen relaciones o acuerdos con otros hoteles para promocionar festivales, entre otras actividades (calificación dos), mientras en el caso de las micro-empresas los resultados que se obtuvieron

muestran que las calificaciones cero, dos y cuatro concentran el 28,6% cada uno, lo que indica que en la misma proporción las prácticas van desde no ejecutar acciones, realizar acciones y desarrollar programas para promocionar actividades con otros hoteles.

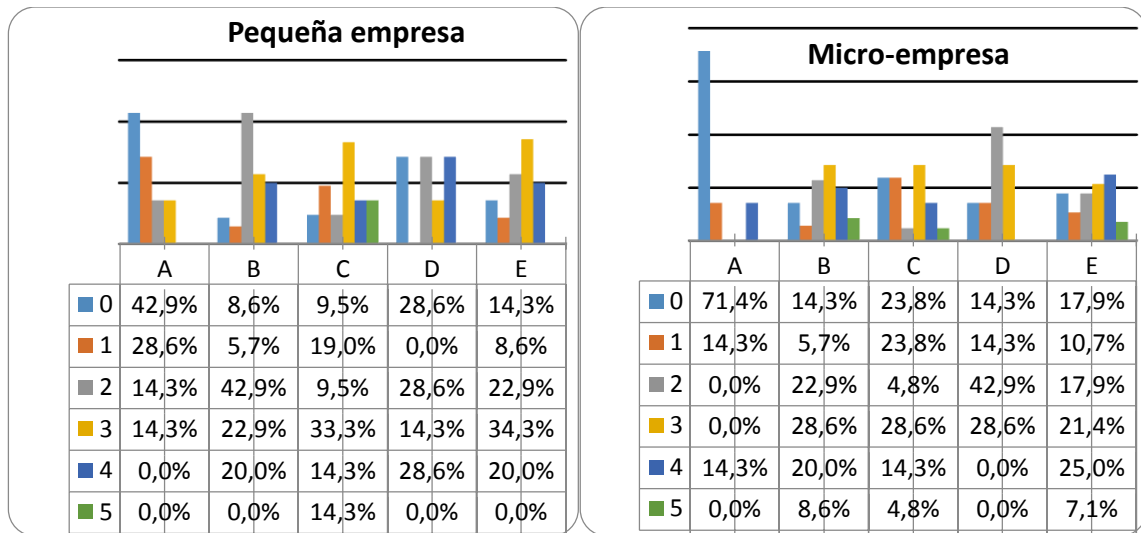
Es importante que los hoteleros identifiquen estas prácticas como una oportunidad de mejora pues con este tipo de acciones que se desarrollen a través de programas puede traer el beneficio de atraer nuevos clientes.

Relaciones con las administraciones públicas (Enfoque E): Como última parte se encuentra la relación con las administraciones públicas, el pago de obligaciones tributarias, la información para incentivar a clientes y huéspedes sobre el patrimonio de la región, los programas dirigidos al voluntariado por la conservación del patrimonio cultural y por último el impulso por los valores culturales.

Estos son los aspectos que se analizan en este enfoque y como se expone, el 25% de las calificaciones establecen que las prácticas son evaluadas en las pequeñas empresas mientras que en las micro-empresas éstas son desarrolladas bajo algún programa en colaboración con alguna administración pública, expresado por el 34,3% de las calificaciones. Lo anterior representa una fortaleza que debe ser impulsada ya que este tipo de actividades incentiva y promueve el turismo.

7.2.5. Desempeño ambiental A partir de la figura 19 se despliegan los siguientes resultados.

Figura 19. Desempeño ambiental



Gestión de los procesos (Enfoque A): Se destacan los programas de información para generar conciencia ambiental en los clientes, huéspedes, colaboradores, la compra responsable de productos amigables con el medioambiente, el mantenimiento de los sistemas de aire acondicionado y los programas para el manejo integral de residuos.

Bajo este enfoque se puede decir que este tipo de prácticas son poco desarrollados en los dos tipos de empresa con una diferencia, en las pequeñas empresas el 42,9% de las calificaciones evidencian el no conocimiento o desarrollo de estos aspectos y el 28,6% refleja que existe un compromiso en el desarrollo de estas prácticas, por otra parte para las micro-empresas con el 71,4% se evidencia que estos no son aspectos que se hayan trabajado o del que se tenga pleno conocimiento, por esta razón es de destacarse que los hoteleros deben conocer los beneficios que aportan estas prácticas ya que la puesta en marcha de políticas que los impulse repercute en beneficios económicos y genera un buen impacto en las dimensiones social y ambiental.

Innovación (Enfoque B): Las cuestiones que se aplicaron para indagar sobre este enfoque, buscaron conocer si como parte estratégica de los hoteles está el orientar sus esfuerzos hacia procesos de innovación que mejoren el servicio a fin de mitigar sus impactos al medioambiente. Como resultado se encuentra que la mayor parte de las calificaciones en las pequeñas empresas (42,9%) realizan acciones sujetas a la parte legal, seguido por el 33,9% de las calificaciones expresando que se desarrollan programas que se planifican y son comunicados y el 20% de las calificaciones dice que se evalúan los programas. En el caso de las microempresas las calificaciones muestran que con una concentración del 22,9% las empresas realizan acciones, en el 28,6% se desarrollan programas y en un 20% se evalúan los programas. Lo anterior muestra que la innovación en los procesos no es algo en lo que las empresas inviertan para generar mejores impactos.

Aprovisionamiento y subcontratación (Enfoque C): En cuanto a aspectos como los mecanismos para evaluar, seleccionar proveedores y el apoyo a programas medioambientales relacionados con los proveedores, se aprecia que a lo máximo las calificaciones se fijan en la calificación tres con el 33% y el 28,6% respectivamente para pequeñas y micro-empresas, lo que indica que las prácticas para estos aspectos son el desarrollo de programas en los aspectos anteriormente mencionados, lo cual es un resultado positivo pero que requiere de mejoras en cuanto a la selección de proveedores que garantice información veraz sobre sus prácticas en el aspecto medioambiental.

Producción Medio Ambiente (Enfoque D): Este enfoque engloba aspectos, que van desde el cumplimiento de la normativa ambiental, campañas por el medioambiente y las medidas para reducir los desechos, la calidad del agua hasta la separación de los residuos. En este caso se encuentra que hay una concentración mínima en las calificaciones que revelan fortalezas en las prácticas, para las pequeñas empresas representa el 33,3% pero si se examinan las demás calificaciones que tienen cero,

uno y dos, se encuentra que suman más del 50%, lo que indica que estas prácticas requieren de esfuerzos para mejorar mediante programas estructurados que estén alineados con la estrategia corporativa.

Para las micro-empresas el 42,9% revela que las prácticas se limitan a acciones y el 28,6% de las calificaciones se concentran entre cero y uno evidenciando el mismo resultado de las pequeñas empresas expuesto como una oportunidad de mejora, aquí se da la importancia de estudiar los procesos que se llevan a cabo según los servicios que ofrece el hotel a fin de mitigar los impactos al medioambiente.

Marketing y comercialización (Enfoque E): Este último tiene que ver con las exigencias de los clientes en los aspectos sociales y medioambientales, la comunicación, el trato, la colaboración con los empleados y las prácticas para crear conciencia en clientes y huéspedes en el cuidado del entorno. Las calificaciones muestran que las prácticas son diversas para los dos tamaños de empresa, con una calificación un poco más marcada en el criterio tres en las pequeñas empresas (34,3%) y poco menos en las micro-empresas en el criterio cuatro (25%); analizando las calificaciones en general se puede deducir que las empresas, requieren trabajar en el fortalecimiento de los canales de comunicación para crear conciencia en los grupos de interés a fin de obtener un mejor desempeño.

8. DIAGNÓSTICO PRÁCTICAS DE RSE DEL SECTOR HOTELERO

8.1. INFORME SECTORIAL DEL DIAGNÓSTICO EN RSE

El desarrollo del diagnóstico del sector se presenta para micro y pequeñas empresas, mostrado en el contraste C1-C2 y la ruta de mejora.

8.1.1. Contraste C1- C2 Se recogieron 25 cuestiones principales elegidas por su significancia con el fin de resaltar las áreas donde el sector hotelero tiene más carencias y donde vale la pena centrar sus esfuerzos. En el Anexo F se muestran 15 cuestiones del cuestionario C1 y 10 del cuestionario C2.

Se evaluó en primera instancia bajo los principios de materialidad y oportunidad de innovación definidos en el capítulo 6 otorgando a cada cuestión una calificación desde 1 como muy baja a 5 como muy alta en ambos criterios, y por último se multiplican ambas puntuaciones definidos bajo la columna MXOI (materialidad por oportunidad de innovación).

También se exponen los resultados de la investigación, en donde se eligieron diez áreas de mejora, teniendo como criterio la elección de 4 áreas con mayor puntuación de mayor materialidad, 4 de mayor oportunidad de innovación y 2 con mayor materialidad por oportunidad de innovación, de los cuales todos pertenecían a un ámbito de actuación, a fin de proponer una ruta de mejora para el sector.

8.1.2. Ruta de mejora Esta parte del informe se generó a partir de la evaluación que se realizó en el contraste, en el cual se destacan algunas observaciones importantes dirigidas a pequeñas empresas y microempresas.

Tabla 18. Ruta de mejora para pequeñas empresas

RUTA DE MEJORA PARA PEQUEÑAS EMPRESAS

ENFOQUE	Área de Mejora	Ámbito	Observación
SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	Participación a los empleados en la elaboración de la política de riesgos profesionales y su seguimiento	Cultura	Es importante la participación de los empleados en estos procesos para gestionar de manera razonable y correcta los riesgos laborales
RELACIONES CON PROVEEDORES	Realiza una gestión de quejas de proveedores sobre impactos negativos sociales o medioambientales	Cultura	Es útil hacer un seguimiento a este tipo de procesos ya que en este aspecto entra en juego la reputación del hotel en especial por los impactos que se puedan producir en los grupos de interés
INCENTIVOS, RECONOCIMIENTOS Y SANCIONES	Reconocimiento a los empleados que contribuyan a la agenda de RS	Cultura	Es de vital importancia porque ayuda ampliar la satisfacción de los empleados y a mejorar la productividad impactando positivamente los grupos de interés internos y externos
PARTICIPACIÓN Y RECONOCIMIENTO	Reconocimiento por la contribución de las personas a la agenda de RSE	Cultura	Dar cabida a la participación de los empleados en las decisiones es otro factor que contribuye a la motivación del empleado contribuyendo al crecimiento personal como al cumplimiento de metas del hotel
ESTABILIDAD LABORAL, RECLUTAMIENTO, INCENTIVOS Y SANCIONES	(Revisión de misión, visión, valores y/o política de RSE; estrategia, redacción del plan de mejora, comité de ética	Estrategia	Esta es la razón de ser de toda empresa, por ende una de las prioridades debe ser el integrar estos elementos a fin de lograr un desempeño integral en lo económico, social y ambiental
IMPACTO EN LA COMUNIDAD	Considera a la innovación como fuente de permanencia y crecimiento	Estrategia	Genera beneficios como la recomendación del hotel por parte de los clientes a través del voz a voz, mejoras en los servicios ofrecidos
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	Sistema de gestión medioambiental es efectivo, se miden y controlan los impactos ambientales	Estrategia	El buen desarrollo de la planificación y gestión de esta área aporta grandes beneficios en materia de ahorro del consumo de agua, energía, reducción de residuos, entre otros aumenta la calidad del servicio y fomenta la relación con la administración local, accediendo a ayudas y subvenciones públicas

RUTA DE MEJORA PARA PEQUEÑAS EMPRESAS			
ENFOQUE	Área de Mejora	Ámbito	Observación
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	Genera gasto en mejora medioambiental, comunica y consulta con sus partes interesadas el desempeño ambiental	Operativa habitual	Este puede ser una herramienta para ser más competitivo pues a la vez que el hotel logra beneficios financieros, el cliente consigue satisfacer sus necesidades a través de los servicios ofrecidos
COMUNICACIÓN	Facilidad de contacto y diálogo sobre aspectos sociales y medioambientales con las partes interesadas	Relación con los G.I	Esta es la base para conocer las expectativas de los grupos de interés para transformarlos en acciones tangibles que los beneficie así como a la organización, su reconocimiento contribuye al éxito organizacional ya que se pueden identificar temas relevantes de interés mutuo
RELACIONES CON PROVEEDORES	Realiza alguna selección de proveedores conforme a criterios sociales, medioambientales	Relación con los G.I	La práctica de esta área puede generar beneficios adicionales al proveedor como una oportunidad de negocio adicional cuando se convierte en una exigencia que se responsabilice por lo que produce y vende

Se identificó que tanto para las pequeñas como microempresas, los puntos débiles que revelan bajos niveles de RSE, y que por tanto representan una prioridad alta de mejora se muestran en las tablas 18 y 19.

En el ámbito cultural, se exige la promoción de programas y planes enfocados a la participación de los empleados en los procesos estratégicos de los hoteles, el fortalecimiento de los canales de comunicación internos y externos, con el fin de promover la seguridad y salud laboral, mediante programas de capacitación en riesgos laborales.

Así mismo, se destaca la importancia de desarrollar programas de gestión de quejas y sugerencias dirigidos a trabajadores, proveedores, huéspedes y clientes, garantizando un impacto positivo sobre sus actividades sociales y ambientales, por lo cual debe hacerse un seguimiento a estos procesos para proteger la reputación del hotel ante sus grupos de interés.

Es de vital importancia la ejecución de estudios de clima organizacional, de niveles de motivación y satisfacción laboral, así como la implementación de un sistema de recompensas por desempeño, habilidades y cumplimiento de metas a corto y largo plazo.

Tabla 19. Ruta de mejora para microempresas

RUTA DE MEJORA PARA MICROEMPRESAS			
ENFOQUE	Área de Mejora	Ámbito	Observación
GESTIÓN DE LA RSE	Ha facilitado la participación de las partes interesadas, en el sistema de gestión de la RSE (revisión de misión, visión, valores y/o política de RSE; estrategia, redacción del plan de mejora, comité de ética	Estrategia	Esta área es muy importante puesto que los grupos de interés pueden condicionar la sostenibilidad del hotel de forma directa o indirecta, por esta razón debe hacer parte de la estrategia del hotel dentro de la gestión de los asuntos relevantes
COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA INFORMATIVA	Cuenta con políticas y actividades de RSE y éstas son comunicadas y entendidas por el personal del hotel	Estrategia	Esta es una herramienta estratégica clave para el hotel pues la base es la comunicación para dar a conocer políticas y actividades y la información que va dirigida al personal debe crear conciencia, promover valores e incluso incentivarlo a que se comprometa con los objetivos organizacionales
LIDERAZGO	Tiene conocimiento de qué es RSE y sabe de la importancia actual que tiene para los hoteles	Estrategia	Conocer y saber acerca de la importancia de la RSE, es una fuente importante para identificar los beneficios de ponerla en práctica pues entre ellos se destaca el mejoramiento del clima laboral, el fácil acceso a nuevas fuentes de financiamiento e incluso mayores utilidades
LIDERAZGO	Teniendo en cuenta la RSE Identifica oportunidades y amenazas para su hotel	Estrategia	El análisis de la situación interna y externa es un elemento clave en la identificación de oportunidades y amenazas, para ello la técnica FODA es de gran utilidad pues le permitirá al hotel identificar y evaluar diferentes aspectos que le permitirán tomar decisiones en el curso del cumplimiento de objetivos

RUTA DE MEJORA PARA MICROEMPRESAS

ENFOQUE	Área de Mejora	Ámbito	Observación
RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	Cuenta con un portafolio de servicios disponible en cada una de las habitaciones, que incluya: la política de RSE, las principales disposiciones legales y recomendaciones de buen comportamiento	Cultura	Este aspecto es fundamental para crear conciencia en los clientes, huéspedes y empleados pues como valor agregado crea cultura organizacional y fortalece la comunicación con los grupos de interés
CLIMA LABORAL	Existe conciliación de la vida personal y familiar y como miden el ausentismo laboral	Operativa habitual	Como base de la operativa habitual ésta debe estar alineada con la estrategia corporativa. La práctica en esta área repercute positivamente en términos de productividad, mejora el clima laboral, aumenta la retención del talento humano, genera mayor compromiso en los empleados, disminuye el ausentismo, mejora la imagen de la empresa etc.
PRODUCCIÓN MEDIOAMBIENTE	Ha tomado medidas para la reducción de los impactos ambientales de los desechos (incluso recogida de productos usados) y la adecuada gestión y tratamiento de residuos (incluso residuos peligrosos)	Operativa habitual	El desarrollo de este aspecto beneficia en gran medida el medioambiente, la comunidad local y a la organización misma, por ejemplo en términos económicos disminuyendo costos innecesarios de algunas de sus prácticas como la compra de muchos productos plásticos, químicos etc.
DISPOSICIÓN A MEJORAR	Prestan atención al diseño y desarrollo de productos y/o servicios que reduzcan impactos medioambientales	Operativa habitual	Con esta práctica se puede lograr la reducción del volumen de compras, mejora la elección de productos para el aseo amigables con el medioambiente, a través del compromiso que exista por parte del hotelero a fin de evaluar las características de los productos que compra
IMPACTO EN LA COMUNIDAD	Considera a la innovación como fuente de permanencia y crecimiento del hotel	Estrategia	Genera beneficios como la recomendación del hotel por parte de los clientes a través del voz a voz, mejoras en los servicios ofrecidos
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	Genera gasto en mejora medioambiental, comunica y consulta con sus partes interesadas el desempeño ambiental	Operativa habitual	Este puede ser una herramienta para ser más competitivo pues a la vez que el hotel logra beneficios financieros, el cliente consigue satisfacer sus necesidades a través de los servicios ofrecidos

Por otra parte, en el ámbito de estrategia, se resalta la necesidad de definir y establecer un direccionamiento estratégico donde el modelo de negocio sea coherente con las políticas organizacionales con el fin de fortalecer cada uno de los procesos que se desarrollan en la diferentes áreas del hotel, impactando principalmente en la calidad del servicio y los niveles de satisfacción de los clientes y huéspedes

Se sugiere realizar un estudio de la cadena de suministro del servicio y un análisis de atractividad, de modo que se puedan crear alianzas con hoteles pares, con el fin de establecer políticas de selección de proveedores en función del impacto ambiental de sus actividades. Al igual, el establecimiento de políticas enfocadas a prácticas y consumo de productos locales con menos huella de carbono. Además se sugiere hacer uso de los beneficios tributarios que ofrece el Estado, como por ejemplo, la exención del IVA por inversiones en mejoramiento del medio ambiente y sistemas de control.

Como complemento, es importante promover un estudio de necesidades y preferencias, así como fortalecer el uso de marketing digital o incursionar en él, si es el caso, para promocionar los servicios del hotel e innovar con planes personalizados como el servicio tecnológico (casilleros de seguridad, wifi, tableros inteligentes, ascensores con sistema de regulación de energía, etc.), de modo que se genere tanto fidelización como atracción de clientes potenciales.

Tabla 20. Logros y fortalezas en RSE pequeñas y microempresas

LOGROS Y FORTALEZAS EN RSE				Origen de la fortaleza	
				C1	C2
PEQUEÑAS EMPRESAS	6C6	1	Nivel de honradez y calidad de los contratos, tratos y publicidad con sus clientes		X
	3E15	2	Los empleados cuentan con un mecanismo que facilite la emisión de quejas o sugerencias y la resolución de conflictos, asegurando la confidencialidad y no represalia	X	

LOGROS Y FORTALEZAS EN RSE				Origen de la fortaleza	
				C1	C2
	3B3	3	Favorece la estabilidad de la nómina, promoviendo la contratación indefinida, para limitar la externalización laboral	X	
	3B4	4	Promociona una remuneración competitiva en el mercado y equitativa entre las personas de la organización teniendo en cuenta la escala salarial	X	
	3F21	5	Ha analizado los posibles tipos de emergencias y accidentes que puedan suceder en el hotel	X	
	3H24	6	Promueve la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres de diferentes culturas en todos los cargos, niveles salariales y tipo de contrato evitando la discriminación	X	
	4C7	7	Cuenta con un cronograma para realizar chequeo y mantenimiento a las habitaciones, mobiliario e infraestructura de las diferentes áreas operativas del hotel, alineado con la RSE	X	
	5D22	8	Asegura la calidad del agua para el uso humano en áreas recreativas, piscina, duchas, bañeras y lavamanos	X	
	5D24	9	Separa los residuos?(bolsas de papel, plásticos, frascos de vidrio y plásticos, piezas metálicas y residuos orgánicos	X	
	5F28	10	Proporciona un trato respetuoso a sus clientes y huéspedes	X	
MICRO-EMPRESAS	3B3	1	Favorece la estabilidad de la nómina, promoviendo la contratación indefinida, para limitar la externalización laboral	X	
	3B4	2	Promociona una remuneración competitiva en el mercado y equitativa entre las personas de la organización teniendo en cuenta la escala salarial	X	
	3D12	3	Proporciona actividades de participación que vinculen al personal para identificar oportunidades de mejora del hotel	X	
	3D22	4	Asegura la calidad del agua para el uso humano en áreas recreativas, piscina, duchas, bañeras y lavamanos	X	
	5F28	5	Proporciona un trato respetuoso a sus clientes y huéspedes	X	
	7B5	6	Se analizan las razones de las renunciaciones y cómo es el trato a los empleados en los casos de despidos		X

Se identifica que la gestión realizada por la gerencia ha contribuido en los aspectos que representan fortalezas para el sector hotelero, en ambos tamaños de empresa, y se muestran en la tabla 20.

Sin embargo, se resalta la importancia de mantener e incluso potenciar éstas prácticas que se desarrollan desde la gerencia de los hoteles. A partir del compromiso por parte de los gerentes, donde se garantice la supervisión y evaluación del cumplimiento de tareas, el nivel de rendimiento, independientemente de la frecuencia con que se realice. Tanto líderes como empleados como deben tener la posibilidad de comentar sobre sus resultados, aciertos y errores, lo que genera confianza en la comunicación y un control menos rígido sobre tareas y procesos.

A nivel ambiental, se pueden fortalecer las buenas prácticas mediante programas de capacitación enfocados a la separación y disposición responsable de residuos, abriendo la posibilidad de creación de nuevos empleos con proveedores y otros grupos de interés.

En general, se identifica que el sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga presenta bajos niveles de Responsabilidad Social Empresarial, principalmente en las dimensiones social y ambiental. Se destaca que los ejes con mayor necesidad de desarrollo son Política y Estrategia, Alianzas y Recursos, y Resultados en el medio ambiente. Ello se visualiza en una concentración de más del 50% de las calificaciones obtenidas están por debajo de dos puntos, lo que indica que las empresas se limitan al cumplimiento legal de sus acciones, dejando de lado la oportunidad de crecer e impulsar el sector para que puedan satisfacer la demanda creciente de la industria turística, y por lo tanto, se ve reflejado en el beneficio económico, social y ambiental que ofrece la triple cuenta de resultados.

9. CONCLUSIONES

Como resultados de la investigación, se encuentran diferentes aspectos en relación a cada uno de los objetivos planteados que determinan el alcance del proyecto entre otros aspectos inesperados durante el desarrollo de la misma y que se exponen a continuación:

- El desarrollo investigativo permite comprobar la importancia que ha ganado en el sector hotelero la RSE, evidencia de ello yace en el deber de los hoteleros en el cumplimiento de la norma NTS TS 002 con la cual se exhorta a las empresas realizar prácticas que vayan más allá de los asuntos que se limitan al cumplimiento legal.
- Se realiza una revisión de literatura sobre los modelos actuales de Responsabilidad Social Empresarial, donde se identifican diferentes perspectivas y enfoques sobre el compromiso que deben asumir las empresas como responsables de los impactos que generan, uno de ellos es la importancia de identificar los grupos de interés que son impactados por la actividad económica de la organización.
- Se evidencia que existen pocos estudios referentes a la RSE del sector hotelero de Bucaramanga y su área metropolitana, lo cual dificulta estudiar el histórico de prácticas de las empresas y su evolución. Por tanto respecto a la caracterización de prácticas de la responsabilidad social empresarial, se ratifica con el estudio que se cita en el capítulo 5 y la presente investigación, la existencia de bajos niveles de RSE. En el estudio del 2014 estos niveles en cuanto a política y estrategia de gestión muestran un registro del 22% y del 26% y en la actual investigación se expone que el 43% y el 29% de las

pequeñas y micro empresas cumplen con este requisito, lo cual revela de igual manera bajos niveles de RSE.

- Se diseña un instrumento que permite medir las prácticas de RSE que implementan las empresas del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, basado en la metodología Xertatu:Adi y sujeto a la norma NTS TS 002, se verifica mediante una prueba piloto con el fin de ajustar el instrumento con base a las características del sector.
- Se identifica que durante el proceso de recolección de la información, un aspecto importante asociado que puede representar un sesgo es la sinceridad del entrevistado.
- Se destaca como característica principal en las oportunidades de mejora para las pequeñas y microempresas, el aseguramiento mediante acciones del cumplimiento legal con escasa trascendencia a prácticas cuyo objetivo sea el desarrollo de programas para la gestión de procesos alineados con políticas y estrategias que agregan valor a la organización, la contribución en la gestión de recursos y demás aspectos que no solo aseguran su permanencia sino que impactan a la sociedad, la economía y el medioambiente.
- En cuanto al desempeño del sector, en las dimensiones de la RSE se identifican los enfoques de gestión en los cuales las empresas deben enfocar esfuerzos para avanzar en aspectos como el desarrollo de programas que involucren el fortalecimiento de la comunicación, las proyecciones financieras para la toma de decisiones y programas cuyo objetivo sea la mitigación de los impactos ambientales.

- Se evalúa el cumplimiento de las prácticas de RSE que realizan las empresas del sector hotelero, en función de la guía de evaluación Xertatu:Adi, identificando que el eje más desarrollado por las pequeñas y microempresas es resultados en los clientes, de lo cual se evidencian altos niveles de importancia sobre este grupo de interés. Por otra parte el eje menos desarrollado es resultados en el medioambiente, de lo cual se evidenció el poco conocimiento y desarrollo de los aspectos que engloban las prácticas referentes a este eje de responsabilidad.

A partir de la construcción de la ruta de mejora para el sector se concluye que el desarrollo de un direccionamiento estratégico es clave tanto para fomentar y potenciar los logros y fortalezas evidenciados, como para generar e impulsar cada uno de los aspectos que se desarrollan en los ejes de la herramienta de diagnóstico diseñada, con el objetivo de obtener resultados positivos que vinculen al sector bajo un marco que incluya a la sociedad, el medio ambiente y las prácticas de su actividad particular para lograr concebir un contexto sostenible de crecimiento.

10. RECOMENDACIONES

Se espera que por la importancia de la RSE en la actualidad, se generen nuevos proyectos para este importante sector, que contribuya al crecimiento y fortalecimiento de las prácticas de la responsabilidad social empresarial como la medición y validación de las acciones de cada hotel atendiendo a las necesidades específicas como parte estratégica organizacional.

Los canales de comunicación son parte fundamental en las empresas y tal como se identifica durante la investigación, esta representa una oportunidad para los hoteleros de emprender mejoras, con el fin de promover y difundir sus prácticas tanto a nivel interno como externo. Por esta razón se recomienda a los empresarios evaluar continuamente los impactos de sus operaciones y conozcan los aspectos positivos y negativos de sus prácticas actuales en aras de avanzar en su gestión.

Las empresas del sector hotelero en general deben conocer el concepto de RSE así como de integrarlo a su misión y visión, además de realizar actividades en los procesos de sensibilización, capacitación y promoción de estrategias que involucren los grupos de interés claves de los hoteles.

Por otra parte se recomienda a los hoteleros, que apliquen la norma NTS TS 002 con el fin de trascender en sus prácticas de responsabilidad, también de beneficiarse de los pros que ofrece la norma, como la adquisición del sello ambiental y la certificación en calidad turística, pero más allá de su aplicación se logre crear cultura y conciencia en sus partes interesadas.

Por último, se sugiere a COTELCO, Capítulo Santander que diseñen, como gremio, un plan de negocios del sector con el fin de promover el servicio a nivel departamental, así como la financiación de programas de mejoramiento de la

calidad del servicio, la capacitación de empleados, satisfacción del cliente e impacto del hotel sobre sus grupos de interés y comunidad en general.

11. BIBLIOGRAFÍA

A. McWilliams y D. Siegel. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26. No. 1. 117–27 p.

ARIZA BUENAVENTURA, Efrén Danilo. El camino hacia la revelación: evolución de los informes de Responsabilidad Social en Colombia. *Fundación Universidad Autónoma de Colombia*. Agosto, 2012. vol.20. no 2. p. 99-100.

ASOCIACION ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. [En línea]. <<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/normas-aa1000>>. [Citado el 23 de Noviembre de 2015].

BERBEL GIMENEZ, Gaspar; REYES GOMEZ, Juan David y GOMEZ VILLEGAS, Maurício. A responsabilidade social nas organizações RSO: análise e comparação o entre guías e normas de gestão e informação Innovar. vol.17. no. 29. 27- 48 p.

BSR. 2010. Overview of Corporate Social Responsibility. BSR Issue Brief. [En línea] <<http://www.bsr.org>>.[Citado el 7 de Agosto de 2015].

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY. BSR. [En línea]. <<http://www.bsr.org>>.[Citado el 12 de Noviembre de 2015].

CAJIGA CALDERÓN, Juan Felipe. El concepto de responsabilidad social empresarial. *Cemefi. Centro Mexicano para la Filantropía*. p. 5-35.

CÁMARA DE COMERCIO. Información Empresarial de Colombia. [En línea] <<http://www.compite360.com/website/ADN>> [Citado el 15 de Agosto 2015].

CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL. Colombia. [En línea] <<http://encolombia.com/economia/economiacolombiana/empuristicos/centrocolombianode responsabilidad/>>. [Citado el 25 de Noviembre de 2015]

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 590. (10 de Julio, 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y mediana empresa. Diario oficial. Bogotá, D.C., 2000. no. 44078.

Conferencias Interamericanas sobre RSE, agendas, presentaciones anuales. [En línea]. <www.iadb.org/mif/csramericas>. [Citado 3 de agosto de 2015].

CONSEJO MUNDIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE. [En línea]. <<http://www.wbcsd.org>> [Citado el 25 de Octubre de 2015].

DO CÉU ALMEIDA, M. La empresa socialmente responsable: estudio empírico en el sector hotelero. 2005. Revista Iberoamericana de Contabilidad y Gestión 3(5): 45-72.

E., Ogliastri, J., Flores, A., Condo. El octágono: Un modelo para alinear la RSE con la estrategia, Editorial Norma, Bogotá. 2009.

ELKINGTON, John Brett. Cannibals with forks - the triple bottom line of 21st century business. Majeure alternative management. Abril. 2010. 4 p.

EL TIEMPO. Bogotá D.C. 2014. [En línea] <<http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/viajar/auge-hoteleroy-en-el-pais/14028128>>.

F. Roitstein. La responsabilidad social empresarial en Argentina: Tendencias y oportunidades. Academia Revista Latinoamericana de Administración, vol. 32. 2-23 p.

FERNÁNDEZ GARCÍA, Ricardo. Responsabilidad Social Corporativa. Editorial Club Universitario, 2009. ISBN 8484547779, 9788484547778. p 8-16

FERNÁNDEZ GARCÍA, Ricardo. Responsabilidad Social Corporativa. Editorial Club Universitario, 2009. ISBN 8484547779, 9788484547778. p 24-26.

FERNÁNDEZ GARCÍA, Ricardo. Responsabilidad Social Corporativa. Editorial Club Universitario, 2009. ISBN 8484547779, 9788484547778. p. 381.

FERNÁNDEZ GARCÍA, Ricardo. Responsabilidad Social Corporativa. Editorial Club Universitario, 2009. ISBN 8484547779, 9788484547778. p. 386.

FERNÁNDEZ GARCÍA, Ricardo. Responsabilidad Social Corporativa. Editorial Club Universitario, 2009. ISBN 8484547779, 9788484547778. p. 394.

FERNÁNDEZ GARCÍA, Ricardo. Responsabilidad Social Corporativa. Editorial Club Universitario, 2009. ISBN 8484547779, 9788484547778. p. 408.

FIKSEL, Joseph. MCDANIEL, Jeff y MENDENHALL, Catherine. Measuring Progress towards Sustainability Principles, Process and Best Practices. Battelle Memorial Institute, Ohio, USA, 1999.

FORUM EMPRESA. Organización Paraguas en las Américas. [En línea]. <<http://www.empresa.org>>.[Citado el 13 de Noviembre de 2015].

GLOBAL REPORTING INICIATIVE. [En línea]. <<http://www.globalreporting.org>>. [Citado el 6 de Agosto de 2015].

I. Maignan y D.A. Ralston. Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses self presentations. Journal of International Business Studies. 2002. Vol.33. No. 3. p. 256

I. Maignan y D.A. Ralston. Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses self presentations. Journal of International Business Studies. 2002. Vol.33. No. 3. p. 497–514.

Informe Turismo Septiembre 2014. Oficina de Estudios Económicos. [En línea] <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16590>>. [Citado el 10 de Febrero 2015].

IDROVO CARLIER, Sandra y TORRES CASTILLO, Carolina. RS en el sector hotelero colombiano. INALDE Business School. Julio. 2013. Disponible en: <http://www.inalde.edu.co/sala-de-prensa/articulos/detalle-articulo/ic/rs-en-el-sector-hotelero-colombiano/icac/show/Content/>.

INOUE, Yuhei y LEE Seoki. Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism related industries. Tourism Management. Junio, 2010. p. 2.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. [en línea] <<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>>. [Citado el 23 de Noviembre de 2015].

J. McGee. Commentary on Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework. by A.M. Rugman and A. Verbeke. Strategic Management Journal. 1998. Nol. 19. No. 4. p. 377–87.

J.F, Gavin y W.S. Maynard. Perceptions of corporate social responsibility. Personnel Psychology. 1975. vol 28. p. 377–387.

JR, Elbing. The value issue of business: The responsibility of the businessman. Academy of Management Journal. 1970. vol. 13 no. 1. p. 79–89.

K, Davis. The case for and against business assumption of social responsibilities. Academy of Management Journal. 1973. vol. 16 no. 2. p. 312–22.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES. Colección EOI empresas. EOI Esc.Organiz.Industrial, 2007. p. 192. Colección EOI empresas. 84-88723-72-5

LIBRO VERDE. COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. [En línea] < <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0327&rid=1>>. Citado el 25 Agosto de 2015.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO Y LA UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA. Norma técnica sectorial Colombiana NTS TS 002 - Establecimientos de alojamiento y hospedaje, Requisitos de sostenibilidad. Colombia. 2006.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Norma técnica sectorial Colombiana NTS 006 – Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Colombia, 2009.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Informe de Industria Agosto 2014. Oficina de Estudios Económicos. [En línea] <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=15695>>. [Citado el 8 de Febrero 2015].

MONTIEL, Ivan. Corporate social responsibility and corporate sustainability common futures. Department of management. En: Organization & Environment. vol. 21. No. 3. p. 12.

MUHAMMAD, Nakib; MIA, Nasrullah; RAHIM, Mahmudur. CSR in Private Enterprises in Developing Countries Evidences from the Ready-Made Garments Industry in Bangladesh, Sringer. 2014. p. 17-19.

PEÑA, D. & SERRA, A. Política turística para un turismo responsable y sostenible en Latinoamérica. Análisis de Colombia, Perú, México y Honduras. 2009. Annals of Tourism Research en español 11(1): 151-172.

PROCOLOMBIA. [En línea].
<<http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/infraestructura-hotelera-y-turismo.html>>.[citado el 15 de Junio de 2016]

SAI Global. [en línea] <<http://www.saiglobal.com/InvestorCentre/Resultsandfinancials/>>.
[Citado el 7 de Agosto de 2015].

SCHWARZ, Janette. BELOFF, Beth y BEAVER, Earl. Use Sustainability Metrics to Guide Decision – Making. Chemical Engineering Progress, Julio 2002.

SEPÚLVEDA CHAVERRA, JD; ORDOÑEZ QUIÑÓNEZ, F; ANDRÉS PRADA, C. Perfil De Responsabilidad Social Empresarial Del Sector Hotelero De La Ciudad De Bucaramanga-COLOMBIA. Estudios y Perspectivas en Turismo. 23, 1, 23-39, Jun. 2014. ISSN: 03275841.

SPENCE, Laura; PAINTER, Mollie. Ethics in Small and Medium Sized Enterprises. A Global commentary. ISBEE. Vol 2. p. 46-47.

T.V Purcell. What are the social responsibilities for psychologists in industry? A symposium. Personnel Psychology. 1974. vol. 27. p. 435–53.

TORABIZADEH, M. E. Performance Measurement System for Sustainable Supply Chain Management. Advanced Materials Research. p. 845, 516–520.

TOURISM CONCERN. [En línea]. <<http://www.tourismconcern.org.uk>> [Citado el 7 Agosto de 2015].

TURISCO. [En línea]. <<http://www.turisco.com.co/blog/46-conceptos-turisticos.html>>. [Citado el 15 de Junio de 2016]

UNWTO-Organización Mundial del Turismo. Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2015. [En línea]. <<http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416875>>. [Citado el 12 de Octubre de 2015].

W. HEINZE, Kathryn. How and why positive affect increases CSR. Northwestern University. December, 2005. p. 4.

WUNCHAROEN, Chutima. The Relationship between Corporate Social Responsibility and Firm Performance from the Hotel Industry of Kho Samui Island, Thailand. Finance and Economics Conference. Mayo, 2013. p. 3.

WUNCHAROEN, Chutima. The Relationship between Corporate Social Responsibility and Firm Performance from the Hotel Industry of Kho Samui Island, Thailand. Finance and Economics Conference. Mayo, 2013. p. 4.

ZU, Liangrong. Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's Performance. Empirical Evidence from Chinese Enterprises, Springer. 2008. p. 30.