

PERFIL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA – COLOMBIA

Juan David Sepúlveda Chaverra^{*}
Fabian Ordoñez Quiñónez^{**}
Carlos Andrés Prada^{***}
Universidad Manuela Beltrán
Bucaramanga – Colombia

Resumen: Este trabajo busca la evaluación del perfil de las acciones de gestión que se relacionan con los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a partir del análisis de las prácticas y operaciones del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga en Colombia. Los resultados fueron obtenidos mediante un proceso de censo aplicado a 32 hoteles inscritos en el capítulo Santander de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia - COTELCO, sobre las cuales se midieron un total de 40 variables en tres perfiles de interés de las acciones. Los resultados permitieron analizar el tipo y nivel de RSE en el sector, así como establecer la existencia de un grupo dominante que lidera la dinámica de las acciones; así mismo fue posible establecer una línea base de soporte al diseño de un modelo particular de gestión basado en RSE para este sector.

PALABRAS CLAVE: responsabilidad social empresarial, hoteles, perfil, estrategias.

Abstract: Corporate Social Responsibility in the Hotel Industry of Bucaramanga-Colombia. This paper aims to the evaluation of the corporate social responsibility profile based on the analysis of the practices and operations developed at the hotel industry in Bucaramanga. Results were obtained using a group of 32 hotels grouped in the Santander Chapter of the Asociación Hotelera y Turística de Colombia –COTELCO- where a total of 40 variables were measured to obtain the interest profiles of their actions. The results obtained allowed to analyze the kind and level of CSR in the industry, also it was possible to establish the existence of a dominant group of hotels which leader de dynamics of CSR actions. There was also possible to draw a baseline which supports the design and implementation of a particular management CSR model in further work.

KEY WORDS: corporate social responsibility, hotels, profiles, strategies.

^{*} Ingeniero Industrial por la Universidad del Atlántico, Barranquilla, Colombia; Magister en Desarrollo empresarial de la Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia; Candidato a Doctor en Desarrollo Sostenible de la Universidad de Manizales, Colombia. Se desempeña como Docente investigador y líder del grupo de investigación en Gestión industrial y administrativa GIGIA de la Universidad Manuela Beltrán, Bucaramanga, Colombia. E-mail: juankarenium@gmail.com

^{**} Ingeniero Industrial por la Universidad Manuela Beltrán de Bucaramanga; Diplomado en RSE, Diplomado en Dirección, planificación y control de proyectos bajo el enfoque PMI de la Fundación Prospectiva, Bucaramanga, Colombia. Actualmente se desempeña como Jefe de planta en Alfagrés S.A.; Investigador meritorio del grupo de investigación en Gestión industrial y administrativa GIGIA de la Universidad Manuela Beltrán, Bucaramanga, Colombia. E-mail: fabordoqui@gmail.com

^{***} Ingeniero Industrial por la Universidad Manuela Beltrán de Bucaramanga. Diplomado en RSE, Universidad Manuela Beltrán, Bucaramanga, Colombia. Actualmente se desempeña como ingeniero coordinador en la organización comuneros. Miembro investigador del grupo de investigación en Gestión industrial y administrativa GIGIA de la Universidad Manuela Beltrán, Bucaramanga, Colombia. E-mail: carlosand16@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la OMT (2012) en las últimas seis décadas el turismo ha experimentado grandes cambios, cuya dinámica de crecimiento y desarrollo lo ha llevado a convertirse en uno de los sectores con mayor proyección de crecimiento. Igualmente, la aparición de nuevos destinos ha generado procesos de cambio estructural dentro del mismo convirtiéndolo en un sector generador de valor, riqueza y desarrollo para los territorios.

Esta dinámica, hace latente la necesidad de que el sector turismo se desarrolle bajo un marco que involucre a las comunidades, el medio ambiente y las prácticas de su actividad particular para lograr generar un escenario sostenible de crecimiento y conservación de las ventajas que este ofrece (Peña & Serra, 2012)

Colombia ha ido reconquistando su posición en el mercado turístico latinoamericano y muestra de ello fue la recuperación del puesto que actualmente ocupa en el consejo de la Organización Mundial de Turismo (OMT) durante el período 2009 – 2013. Esto demuestra que el turismo en Colombia representa un rubro cada vez más importante para la economía colombiana en la medida en que su reconocimiento en la escena internacional sea cada vez más favorable. Colombia cuenta con una gran riqueza en cuanto a destinos turísticos y posibilidades de entretenimiento, y en zonas como los Santanderes la oferta turística es diversa, va desde los planes que incluyen turismo ecológico hasta la práctica de deportes al aire libre. En Bucaramanga y su área metropolitana se cuenta con las ventajas de una gran ciudad con centros comerciales, restaurantes, discotecas, acceso fácil a otros sitios turísticos y una estructura vial acorde al tamaño de la ciudad. Esta dinámica en el mercado turístico exige una estructura hotelera robusta que responda a las expectativas de quienes pretendan visitar Bucaramanga y su área metropolitana, por ello la oferta hotelera es amplia, solo en el directorio telefónico figuran al menos 150 hoteles de los cuales 32 se encuentran afiliados a la Asociación Hotelera de Colombia – COTELCO Capitulo Santander, una asociación creada en 1997 para agremiar a los Hoteles, promocionarlos, capacitarlos y en general fortalecer sus servicios para hacerlos más competitivos.

Con base en lo anterior, este trabajo se enmarca dentro de una propuesta que persigue el diseño de un modelo de gestión y herramientas que favorezcan la práctica de la RSE en el sector hotelero, dada su importancia en el desarrollo económico y social de la región. Sin embargo, ante la ausencia de conocimiento específico sobre el proceso, el estado y el nivel particular del sector hotelero frente a estos temas se hizo necesario definir en primer lugar las condiciones generales, los retos y los requerimientos que la práctica de la RSE requeriría de los hoteles en un momento previo a su implementación.

De esta forma, en este trabajo se abordó el análisis de las principales acciones que integran los principios de la práctica de Responsabilidad Social Empresarial desde el ámbito de actuación de los

hoteles. Cabe destacar que no se busca en el análisis establecer una tipología basada en organizaciones con sistemas definidos excluyendo las prácticas de otras que aún no tienen un proceso explícito. Por lo tanto, tomando en cuenta que a nivel de RSE las organizaciones no parten de cero sino que en su dinámica de gestión integran elementos que pueden ser entendidos como tal (Paladino, 2004), cuando en este trabajo se habla de acciones de RSE se hace mención a acciones contempladas dentro de la dinámica de gestión que apuntan potencialmente a un modelo de Responsabilidad Empresarial aunque no se encuentren formalizadas en las empresas. Con esto, fue posible establecer en primer lugar las condiciones que describen el interés y la práctica de los hoteles como empresa frente a sus principales grupos de interés, lo cual se puede apreciar en la primera parte de los resultados que proporciona el análisis descriptivo. Posterior a esto, se sintió la necesidad de definir estrategias y planes que permitieran la evolución y apropiación del concepto de RSE y sus prácticas dentro del gremio hotelero, por lo tanto se hizo necesario establecer los diferentes aspectos de concurrencia y perfiles que enmarcan la dinámica de RSE para los hoteles. En la segunda parte se muestran los resultados de aplicación de un proceso de análisis de correspondencias con el cual se determinaron los patrones, grupos y niveles de relación entre los diferentes hoteles frente a la temática de interés de este trabajo.

Por último, a partir de los resultados obtenidos se muestran las principales conclusiones de la investigación que se enfocan en las condiciones de la RSE para el sector hotelero, la dinámica de implementación de la misma y las principales barreras de implementación tanto a nivel práctico como cultural dentro de las particularidades del sector.

METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo analítica, por cuanto busca establecer tipologías dentro de las acciones de gestión del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga a partir del análisis de sus acciones y el perfil de interés de las mismas con respecto a sus principales grupos de interés. En la Figura 1 se muestra el resumen del proceso metodológico seguido.

Para el logro de los objetivos de esta investigación se ejecutaron dos etapas de análisis. En la primera, que permitió el diagnóstico de las acciones sobre los cinco principales grupos de interés se realizó un estudio descriptivo. Para esto se aplicó el modelo de evaluación de Nivel y tipología de RSE propuesto por Peña & Serra (2012). Las variables de análisis y los datos de soporte se tomaron de la encuesta de Responsabilidad Social Empresarial diseñada por Pérez (2011) que incluía en un primer momento un total de 72 variables, de las cuales se tomaron 40 cuya información se relacionaba de manera directa con el modelo de evaluación de Nivel y tipología.

Figura 1: Proceso metodológico aplicado



Fuente: Elaboración propia

Tabla 1: Variables analizadas

Grupo de interés	Variables
Idea general de RSE	<ul style="list-style-type: none"> - Política de RSE - Percepción de los beneficios - Limitaciones de implantación - Existencia de área y funciones en la empresa
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Cánones de igualdad en el proceso de contratación - Políticas contra el trabajo infantil - Motivación y remuneración - Subsidios extralegales - Apoyo a la formación de los empleados - Políticas de promoción y ascensos - Evaluación del desempeño
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de inversión social - Desarrollo de acciones integradas con otros actores - Seguimiento de los resultados de inversión social - Mecanismos para identificar necesidades del entorno - Reconocimiento de la empresa por parte de la comunidad - Tipología de las acciones de inversión social - Programas de inversión ambiental y Uso racional de recursos (Energía y Agua)
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de un departamento de servicio al cliente - Existencia de cargos para atención y servicio al cliente - Mecanismos de comunicación con el cliente - Compromiso con la calidad - Distintivos del producto y valor agregado
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos de acercamiento y convocatoria - Sistema de información de proveedores - Medio y mecanismos de pago - Compromiso de los proveedores con la RSE - Programas de acercamiento a proveedores
Inversionistas	<ul style="list-style-type: none"> - Idea estratégica de la RSE - Conocimiento de principios e implementación de la RSE - Presupuesto de RSE - Control de la corrupción - Planes de implementación de RSE - Análisis y toma de decisiones - Indicadores de gestión - Mecanismos y herramientas de comunicación participativa - Fomento de la participación y convocatoria - Retroalimentación y herramientas

Fuente: Variables extraídas de Pérez (2011)

Se realizó un proceso de censo aplicado a 32 empresas hoteleras agremiadas a través de la Asociación hotelera y turística de Colombia – Cotelco – Capítulo Santander. Al finalizar el proceso de recolección de información se obtuvieron un total de respuestas positivas del instrumento de 31 empresas, de las cuales 28 respondieron completamente el formulario (Pérez et al, 2012). El motivo de selección de este grupo correspondió a la selección de un grupo de empresas homogéneo que permitiera establecer las condiciones de un análisis sectorial consolidado en torno a los puntos más relevantes de tipología y estrategia en la práctica de gestión. En la Tabla 1 se muestran las variables analizadas.

La segunda etapa tuvo como propósito definir los perfiles a nivel de gestión, enfoque y acciones de RSE que desarrollan las empresas del sector, evaluación que fue conducida sobre los resultados de la encuesta mediante un proceso de análisis multivariable, realizado de manera que fuera posible identificar grupos dominantes con estrategias y acciones similares, a partir de lo cual fuera posible establecer un perfil de las acciones relacionadas con la gestión y el enfoque de la RSE desde la visión de los actores dominantes sobre sus grupos de interés.

RESULTADOS

Diagnóstico de acciones de RSE

A nivel general es posible apreciar que no existe en las empresas un enfoque de trabajo explícito en el desarrollo de acciones de RSE. Sólo un 22% tiene una política definida y de este grupo ninguno posee una persona con dedicación exclusiva, solo personal con responsabilidades asignadas para la ejecución de las mismas. Se observa también que la RSE como estrategia de gestión es comprendida por los empresarios del sector como un modelo *market pull*, donde los principales beneficios se enfocan en el posicionamiento de las organizaciones (26%) y las posibilidades de acceso a nichos de mercado diferenciales (18%). Sin embargo, a pesar de los beneficios que los empresarios aseguran pueden obtener con la RSE se ven limitados principalmente por factores de costo (35%) la falta de direccionamiento (21%) y la dificultad del entendimiento de la RSE en este sector (19%) lo que permite evidenciar al tiempo, que estas acciones aún no son comprendidas dentro del sector como un elemento estratégico de inversión sino como un gasto adicional al proceso de direccionamiento organizacional.

- *Empleados*

De todas las empresas analizadas sólo un 18% involucra en sus procesos de selección y contratación cánones de igualdad en todos los aspectos reseñados, mientras un 7% de las mismas no ha definido acciones específicas en torno a este punto; sin embargo, un análisis posterior basado en entrevistas permitió establecer que las políticas de igualdad y acceso del personal aunque no se hacen evidentes son una parte propia de la cultura organizacional de las empresas. Se destacan

dentro del sector la influencia en el desarrollo de políticas de igualdad orientadas a la superación de barreras de exclusión en torno a elementos culturales (32%) y de discapacidad física (30%).

Respecto al trabajo infantil un 76% de las empresas manifiesta tener políticas definidas para el control de este tipo de acciones, sin embargo todas las empresas manifiestan evitar estas prácticas de manera tácita dentro de sus acciones motivados por el cumplimiento de la legislación vigente.

Con relación a las acciones de motivación y remuneración se observó que el 28% no tiene establecido algún tipo de remuneración o reconocimiento laboral, mientras un 36% en contraste entrega bonificaciones en dinero a partir de las evaluaciones de desempeño, el 36% restante brinda reconocimiento público exaltando la labor de sus empleados sin otorgar reconocimiento económico. Un 94% de los hoteles reconoció sin embargo tener subsidios de apoyo económico extralegales, siendo la prima de navidad (Adicional a la bonificación navideña establecida en la legislación colombiana) el acuerdo extralegal más usado entre trabajadores y empleadores. Sin embargo el subsidio de alimentación toma fuerza ya que por las jornadas laborales y las distancias que deben recorrer los empleados hasta su lugar de habitación es más rentable que la empresa otorgue este tipo de beneficio teniendo en cuenta que los tiempos en traslados en cierta manera pueden afectar el compromiso laboral. La prima de vacaciones, aunque no es una de las más relevantes, toma importancia pues es una de las formas de retribuir al empleado el aporte brindado por un lapso de tiempo y puede ser usada en el momento del disfrute.

Un 50% de las empresas analizadas permite flexibilidad de horarios y permisos como estrategia para facilitar el acceso a actividades formativas de sus empleados, mientras un 35% apoya económicamente la profesionalización de los mismos a través de la entrega de subsidios educativos (11%), el patrocinio de modalidades de educación técnica y tecnológica (7%) y el entrenamiento del personal con organizaciones externas (17%).

En torno a la gestión del talento humano un 81% tiene políticas definidas de salario y promoción que abordan de manera explícita condiciones de igualdad de género. Los ascensos se realizan con base en méritos (20%), la formación de los empleados (15%) y promociones internas a partir de la existencia de nuevos cargos de acuerdo a la dinámica del sector (20%). Así mismo el desempeño es evaluado de manera colaborativa, un 80% de los hoteles analizados incluye dentro de la evaluación acciones que involucran al empleado, sus superiores y compañeros.

A continuación, la Tabla 2 presenta el resumen de los aspectos encontrados en este grupo de interés y la evaluación cualitativa del nivel y el tipo de RSE que se desarrolla en el sector.

Tabla 2: Nivel y tipo de RSE para el grupo de interés: Empleados

Grupo de interés	Criterios	Estado	Nivel	Tipo
EMPLEADOS	El análisis de la dimensión de empleados dentro de la evaluación de las estrategias de RSE en el sector hotelero, busca establecer las acciones que se realizan tomando como base elementos de selección, contratación, salario y bienestar como pilares de una práctica laboral responsable (Metzner & Fischer, 2010; Gallhofer, Haslam & Van der Walt, 2011)	Existen iniciativas dentro de las organizaciones enfocadas en el respeto de las condiciones laborales, el proceso de selección respeta los cánones de igualdad y favorece la erradicación del trabajo infantil, la contratación se realiza con base en las condiciones legales vigentes, el salario es justo, se incluyen prestaciones adicionales y existen medios definidos para el reconocimiento del desempeño, así como mecanismos para la retroalimentación jerárquica en los procesos de evaluación. Se brindan opciones de desarrollo personal, se cuida la salud y seguridad de los empleados. Los procesos no están formalizados y existe riesgo de prácticas no definidas en contra del perfil de RSE	ALTO	PROACTIVA

Fuente: Elaboración propia

- *Comunidad*

Según la información consignada en las encuestas aplicadas y el contacto personal con los empresarios en la etapa de la recolección de datos es evidente que en los hoteles de Bucaramanga y su área metropolitana existe un alto grado de interés en relacionarse con su comunidad vecina, ante lo cual se contemplan de manera explícita actividades y proyectos que impacten benéficamente en el sector y los actores con los cuales se involucra. Un 87% de las empresas realiza algún tipo de acción enfocada en su comunidad, concentrándose principalmente en actividades de apoyo al deporte (75%) y educación (12%), acciones que tienen un impacto positivo en la imagen de las organizaciones frente a su comunidad. Sin embargo se evidencia que son acciones aisladas de una política de desarrollo de manera explícita, por cuanto un 88% de los hoteles manifiesta no integrar sus acciones con otros actores de influencia y acción en el entorno y un 61% no posee herramientas específicas para el seguimiento de los resultados de la inversión social que realizan. También fue posible establecer que las necesidades del entorno son identificadas y apoyadas desde los hoteles a partir de ejercicios de observación directa principalmente (43%).

Un 23% de las organizaciones manifiesta además que el reconocimiento de la comunidad viene ligado al consumo y utilización de los productos de las empresas, y por tanto utiliza los medios principalmente la prensa (25%) y boletines institucionales (25%) para promocionarlos, más no para establecer un vínculo de comunicación con su comunidad. Las acciones que se realizan se enfocan principalmente en donaciones monetarias (27%) y en especie (46%) lo que favorece el sentido de gasto que define a la RSE en la visión actual de las empresas.

Respecto a la dimensión ambiental de la relación Empresa-Comunidad el reciclaje representa la acción principal de cuidado y protección del medio ambiente, seguido de la preservación de recursos que representan juntos cerca del 83% de las acciones emprendidas por las empresas. En la práctica, sin embargo, no se evidencia la aplicación de sistemas y métodos de Producción Más Limpia (3%), ni

se construyen políticas sustanciales alrededor de las temáticas medioambientales (96% de las empresas analizadas no cuenta con programas de inversión ambiental en su área de influencia).

Ninguna de las empresas analizadas cuenta con planes de contingencia más allá de los exigidos por la ley. El uso racional de recursos energéticos y agua se encuentra vinculado principalmente con acciones de ahorro y no con una conciencia ambiental efectiva, sin embargo existen acciones en estas variables que permiten establecer una gestión enfocada en la optimización del uso de los recursos. Entre éstas se encuentran:

- Utilización de bombillas ahorradoras y racionalización de su utilización: 35%
- Racionalización en el uso de los recursos: 64%
- Optimización en los procesos que utilizan agua: 35%

En la Tabla 3 se presenta el resumen de los aspectos encontrados en este grupo de interés y la evaluación cualitativa del nivel y el tipo de RSE que se desarrolla en el sector.

Tabla 3: Nivel y tipo de RSE para el grupo de interés: Comunidad

Grupo de interés	Criterios	Estado	Nivel	Tipo
COMUNIDAD	La comunidad, involucra a los diferentes actores sociales que por razones geográficas u otro tipo de consideraciones tienen una relación directa con la organización, o los impactos de sus procesos le afectan. Se busca dentro de esta dimensión que las acciones de las empresas, en pro de la comunidad permitan conocerla y apoyarle en un marco de respeto y colaboración que busque la construcción de un entorno favorable al crecimiento y desarrollo de la misma (Rundle-Thiele, 2009; Barraclough & Morrow, 2008; Sikka, 2011; Azizul & McPhail, 2011; Hediger, 2010) de igual forma, dentro del perfil de comunidad, se han integrado elementos ambientales, buscando establecer si en la práctica de la RSE, existe en el sector una política de cuidado y protección del medio ambiente así mismo se realizan campañas de promoción y prevención sobre posibles daños ambientales del producto/servicio. La política involucra elementos adicionales a los mínimos valores legales (Pop, Dina & Martin, 2011; Mutti et al, 2012; Cruz, 2009; Lambooy, 2011; Mikkilä & Toppinen, 2008; Arnaudov & Koseska, 2012; Málóvics, Nagypál & Kraus, 2008; Brennan, Binney, McCrohan & Lancaster, 2011)	Se han planteado estrategias de acercamiento y establecimiento de relaciones con la comunidad, aunque no existen mecanismos formales para el análisis y la evaluación de sus necesidades, que en la mayoría de los casos evaluados no incluye a los representantes de la misma. No existen herramientas para el seguimiento de los resultados de inversión social, La inversión integra un trato cordial, cuidado del medio ambiente y el entorno de acuerdo a la normativa vigente. No existen relaciones de largo plazo, las relaciones se basan en apoyo económico.	MEDIO	ACTIVA

Fuente: Elaboración propia

- *Clientes*

Con base en esto, el estudio mostró que aunque las empresas pueden ver las acciones de RSE como una ventaja competitiva que brinda beneficios económicos, su relación con el cliente no se desarrolla de manera completa dentro de un modelo que se relacione con esta práctica. Un 62% de las empresas manifestó no tener un departamento de servicio al cliente, realizando sus labores de atención a través de funciones definidas dentro de cargos y no de un proceso formal en su estructura, en este sentido sólo un 2% tiene una oficina que atiende Peticiones, Quejas y Reclamos (PQRs). Esto no evidencia falta de atención al cliente ya que un 81% integra dentro de sus relaciones con el

cliente mecanismos de comunicación y retroalimentación tales como un buzón de sugerencias (46%) y encuestas permanentes de satisfacción (35%). Un 13% de los hoteles analizados integra los tres mecanismos mencionados.

Igualmente un 97% manifiesta un compromiso puntual con la entrega de sus servicios bajo parámetros de calidad de acuerdo a las especificaciones, las condiciones de la oferta y las expectativas del cliente, promoviendo así mismo dentro de sus procesos el desarrollo de prácticas de mercadeo transparentes y honestas (100%), procurando el respeto a sus consumidores como un eje básico de sus acciones (97%).

La calidad es uno de los elementos distintivos del sector (34%) y buscan con ello establecer elementos cualitativos que influyen sobre su marca, buscando un beneficio del consumidor. Sin embargo es importante apreciar la existencia de otros mecanismos como las certificaciones de origen (que en este caso se refieren al reconocimiento de las potencialidades turísticas de Santander, con un 13%), que muestran también una intencionalidad de las empresas en la entrega de un valor agregado diferenciador de las características que definen al sector.

La Tabla 4 presenta el resumen de los aspectos encontrados en este grupo de interés y la evaluación cualitativa del nivel y el tipo de RSE que se desarrolla en el sector.

Tabla 4: Nivel y tipo de RSE para el grupo de interés: Clientes

Grupo de interés	Criterios	Estado	Nivel	Tipo
CLIENTES	Las empresas, dentro de su desarrollo organizacional, en búsqueda de implementar los principios de RSE debe entre otras condiciones conocer sus clientes, gustos, preferencias y necesidades. Además, la estrategia organizacional BUSCA permanentemente su satisfacción, así mismo el producto/servicio ofrece elementos diferenciadores frente a la competencia, buscando que el cliente obtenga una experiencia positiva con la organización con un precio justo y sin discriminación bajo condiciones de Sexo, Raza, Religión o posibilidades de acceso y adquisición (Goering, 2012; Cramer, 2008; Cruz, 2009; Harwood & Humby, 2008, Ni & Li, 2012)	Existen mecanismos no formales de contacto y comunicación con los clientes, a través de sistemas de comunicación y retroalimentación que incluye: PQRs, Buzón de sugerencias y encuestas de satisfacción. Existe un compromiso por la entrega de servicios con calidad, y este factor se convierte en el principal elemento diferenciador de producto en el sector, se integran prácticas de mercadeo transparentes y honestas	ALTO	PROACTIVA

Fuente: Elaboración propia

- *Proveedores*

La solicitud de cotizaciones representa el mayor porcentaje en las acciones de convocatoria de proveedores con un 58%, demostrando que existe una relación entre las empresas del gremio basada en la formalización de las acciones de colaboración, abriendo la oportunidad para el desarrollo de escenarios de competencia justa entre diferentes organizaciones. Cabe destacar que el resultado obtenido por el contacto directo (37%) manifiesta además la intención de las organizaciones de generar relaciones específicas de largo plazo con proveedores de su confianza, aún sobre la base

de procesos definidos y formalizados de selección. Un 94% de las empresas posee un sistema de evaluación que provee información para la toma de decisiones respecto al proceso de abastecimiento. El pago se realiza mayoritariamente a crédito y se identificó una proporción del 62% de las empresas que realiza sus pagos a plazos, aunque las condiciones de financiación son establecidas por los proveedores.

El compromiso de los proveedores con la RSE, sin embargo, no es un factor determinante al momento de realizar la selección de los mismos de acuerdo a los resultados que arrojaron un 40% de empresas que no tiene en cuenta las prácticas de RSE de sus proveedores y no existen programas de acercamiento, a nivel de gestión, que favorezcan acciones conjuntas dentro de la dinámica organizacional y mucho menos la práctica de la RSE (90%)

La Tabla 5 presenta el resumen de los aspectos encontrados en este grupo de interés y la evaluación cualitativa del nivel y el tipo de RSE que se desarrolla en el sector.

Tabla 5: Nivel y tipo de RSE para el grupo de interés: Proveedores

Grupo de interés	Criterios	Estado	Nivel	Tipo
PROVEEDORES	En la dimensión de los proveedores se busca establecer si existen condiciones que garantizan estabilidad en la relación de las empresas con sus proveedores, si las condiciones de selección, evaluación y pago, son justas y competitivas, evitando tomar ventaja de una posición de poder, si existe un proceso logístico que facilita la disminución de costos e impactos, así como favorece el desarrollo competitivo de la relación entre la organización y sus proveedores. Igualmente, la organización busca establecer contacto con organizaciones que realicen actividades de RSE, o en su defecto ayuda a sus proveedores a realizar estas actividades. (Goering, 2012; Ciliberti, Pontrandolfo & Scozzi, 2008; Cramer, 2008; Cruz, 2009; Harwood & Humby, 2008)	Existen condiciones definidas para los procesos de convocatoria, hay un incipiente desarrollo en la formalización de relaciones de largo plazo con los proveedores, Se favorece la competencia y competitividad de los proveedores mediante convocatoria pública y envío de requerimientos de cotización, los criterios de selección incluyen Calidad y Costo, los procesos de seguimiento a los proveedores son de bajo nivel, No hay acciones conjuntas de desarrollo estratégico y competitivo, no hay evidencia suficiente para la evaluación de procesos logísticos. RSE no es un factor influyente en las relaciones del sector	BAJO	REACTIVA LEGAL

Fuente: Elaboración propia

- *Inversionistas*

En las variables relacionadas con la dimensión de los inversionistas el 90% de las empresas considera la RSE como parte importante de las nuevas estrategias empresariales, y un 66% de los empresarios tiene conciencia de la implementación de aspectos y principios propios de la RSE en sus organizaciones. Sin embargo, el contraste de este resultado con elementos precedentes del análisis permite inferir también que existe una delimitación de la acción de implementación de la RSE de manera formal a partir del análisis y conocimiento de las principales barreras asociadas. El presupuesto asociado a la gestión de la RSE no supera el 2% en el 90% de las empresas hoteleras analizadas.

Los resultados obtenidos dan cuenta de la utilización de herramientas y principios en las organizaciones que facilitan la gestión responsable de sus procesos. Un 57% utiliza auditoría y control interno como mecanismo de control en la utilización de los recursos, poniendo en evidencia que la gestión misma de las organizaciones contribuye con el logro de sus objetivos sociales. Un 50% de los hoteles consultados mostró una actitud positiva frente a las opciones que plantean escenarios para la implementación de la RSE en el corto y mediano plazo.

Para el análisis y la toma de decisiones económicas un 51% de las empresas realiza reuniones periódicas de rendición de cuentas, mientras un 31% tiene implementado un sistema de indicadores de gestión que facilita el análisis, procesamiento de datos y la construcción de conocimiento útil para la toma de decisiones. Asimismo un 53% de las empresas planteó poseer sistemas, mecanismos y herramientas para la comunicación participativa como soporte y apoyo al análisis y la toma de decisiones, fomentando la participación de todos los niveles de la organización (73%), buscando retroalimentar la percepción interna de la organización con miras al desarrollo competitivo de la misma (83%)

La Tabla 6 presenta el resumen de los aspectos encontrados en este grupo de interés y la evaluación cualitativa del nivel y el tipo de RSE que se desarrolla en el sector.

Tabla 6: Nivel y tipo de RSE para el grupo de interés: Inversionistas

Grupo de interés	Criterios	Estado	Nivel	Tipo
INVERSIONISTAS	La relación de las organizaciones con sus inversionistas procura maximizar los beneficios derivados de la función productiva y comercial, así como garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Para esto es necesario que las empresas del sector hotelero dispongan de elementos, procesos, políticas y estrategias que aboguen por el rendimiento económico de las operaciones, en un escenario de planeación y toma de decisiones soportadas en datos confiables, cuyo acceso sea claro y periódico para los inversionistas quienes tienen la capacidad y las facilidades necesarias para participar en el proceso de construcción de riqueza desde la experiencia de la organización. (Kemp, Owen & Van de Graaff, 2012; Harwood, Humby & Harwood, 2011; Ho, Lee & Huh, 2010; Durmaz, Ate & Duman, 2011; Lee & Park, 2009; Mukherjee & Reed, 2011, Sadler & Lloyd, 2009; Li, 2012)	Se consideran criterios de RSE como un elemento estratégico diferenciador, Control de la corrupción y transparencia, aplicación de herramientas para la gestión de los procesos con responsabilidad, ética, incluyendo objetivos sociales y de creación de valor, existen procesos de rendición de cuentas, respeto, apoyo en el análisis y la toma de decisiones. Los procesos se enfocan en cuidar los requerimientos legales, no existe valor agregado en los procesos para una dinámica de dirección corporativa enfocada en la RSE	BAJO	REACTIVA LEGAL

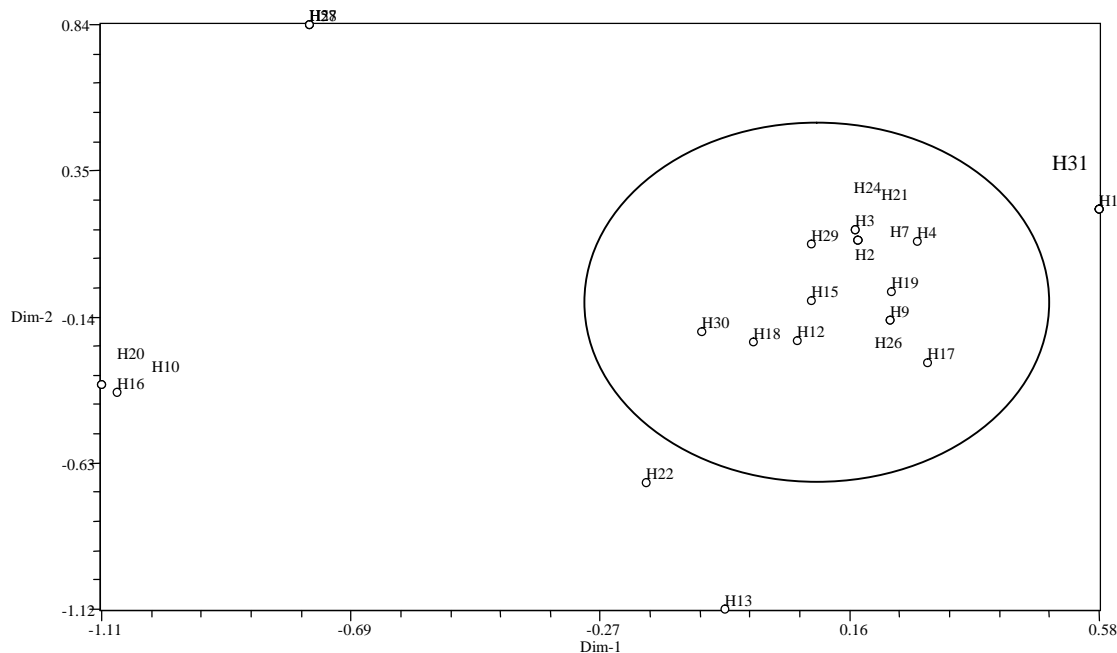
Fuente: Elaboración propia

Perfiles

El análisis de los perfiles de RSE permite identificar de manera cuantitativa la concurrencia de las acciones de los actores en torno a una dinámica estratégica similar en el sector analizado. Se busca con esto establecer el perfil dominante de las acciones a partir de los actores que se ubican en un mismo espacio dada la similitud de sus prácticas.

En la Figura 2 se muestra el mapa de concurrencias desarrollado en el cual se ubican los 28 actores analizados a partir de la respuesta dada a las variables del estudio. Tal como se puede apreciar existe una nube central en la cual se ubican 15 hoteles de la población analizada. Este grupo se ha definido como el grupo dominante y sus respuestas frente a la evaluación de prácticas de RSE convergen en las variables principales definidas por el modelo de correspondencias utilizado.

Figura 2: Análisis de correspondencias en las acciones de RSE aplicado a los hoteles



Fuente: Elaboración propia

Las demás empresas analizadas se alejan de la tendencia central, bien sea por constituir tendencias o dinámicas particulares o por no encontrarse sus acciones en convergencia con la dinámica sectorial. El análisis de los resultados evidenció que en primer lugar no existían tendencias alternativas por la baja cantidad de actores vinculados y la dispersión de estos. Por otra parte, sus acciones individuales muestran una dinámica diferenciada con respecto a las variables clave que se analizan posteriormente en cada una de las dimensiones. En la Figura 2 se muestra la concurrencia de las acciones analizadas desde el punto de vista de las empresas. Los ejes ponen de manifiesto las dos dimensiones principales de concurrencia en cuanto a la dinámica de relación entre las organizaciones (Eje horizontal) y las variables principales (Eje vertical). Sin embargo, en este tipo de gráfica se persigue una conclusión visible a partir de la concurrencia de puntos analizados en torno a su cercanía en el espacio ocupado en la figura, por tanto los valores obtenidos en el análisis y reflejados en la figura no aportan elementos adicionales de juicio para la extracción de conclusiones.

Tal como se puede apreciar se observa un alto grado de confluencia de un grupo de empresas, que conforman la nube central en la figura. Esta nube está formada por 15 hoteles y su cercanía significa que dentro de la dinámica sectorial el grupo de organizaciones aquí representado tiene

mayores probabilidades de enfocarse en aspectos metodológicos similares. Otro elemento a destacar es que el grupo de empresas restantes se distribuye en pequeños grupos a través del plano, evidenciando que no existe una política sectorial definida en este sentido que permita la confluencia de acciones de las organizaciones agremiadas.

Las empresas que componen la nube central confluyen principalmente en las siguientes estrategias:

- *General:* La principal barrera que limita la RSE es de costo, a juicio de las organizaciones se observa un grupo de organizaciones líderes. Las 7 organizaciones del total del censo sectorial que posee una política explícita de RSE se centra en este grupo.
- *Clientes:* La dimensión de los clientes aborda la principal confluencia de las estrategias, soportando la evidencia que proponía una dinámica de RSE influida por el mercado y por tanto, demostrando que en el sector la imagen corporativa tiene un alto grado de influencia sobre las estrategias de gestión. Acciones como el desarrollo de mecanismos para la comunicación con el cliente, la calidad de la oferta, el mercadeo honesto y el respeto por el cliente hacen parte de la estrategia de todas las empresas que conforman el grupo dominante del sector; destaca también el bajo nivel de explotación de acciones como la utilización de estrategias de investigación de mercados (0 empresas del grupo), la aplicación de sistemas formales para la comunicación de PQRs y el uso de distintivos basados en condiciones geográficas o de origen para acercarse y atraer el mercado (1 empresa en cada categoría).
- *Proveedores:* Las acciones de RSE con el grupo de los proveedores demuestran un enfoque estratégico basado en costos y calidad, que se relaciona con los productos y servicios que tienen relación con el cliente, buscando con ello asegurar la imagen corporativa y la estrategia que se analizó en el grupo correspondiente. Los resultados muestran una dinámica de selección de proveedores basada en el portafolio ofrecido y la presentación de cotizaciones, lo que deja claro la ausencia de acciones enfocadas en la creación de relaciones de largo plazo. Esto contrasta con el resultado obtenido en la variable de evaluación cualitativa de los proveedores que muestra que ninguna empresa del grupo dominante realiza actividades en este sentido. Las otras acciones que se destacan dentro de esta categoría son la evaluación de los proveedores por comités y los tipos de pago (Crédito y contado) que obtienen el mismo porcentaje de acciones, dejando en evidencia adicionalmente que hay un trato diferenciado de acuerdo a la dinámica de abastecimiento y al poder de negociación de los proveedores.
- *Comunidad:* Un elemento que destaca dentro de este grupo analizado es el bajo nivel de inversiones destinadas al desarrollo de programas sociales, mientras la totalidad de empresas confluyen en acciones relacionadas con el ahorro de costos y el incremento de la eficiencia. Así se puede ver que las principales acciones de impacto sobre la comunidad se manifiestan en

elementos ambientales, tales como la inversión en programas de reciclaje, uso racional de la energía buscando ahorros en la iluminación y el uso de aparatos consumidores (en este punto no se evidenciaron inversiones de cambio técnico, sólo estrategias de reducción de consumo) y el uso racional del agua mediante la utilización de sistemas inteligentes para el control del consumo. Destaca igualmente que las donaciones en especie hacen parte de la estrategia de las empresas, como un mecanismo de control a la utilización de las donaciones que realizan.

- *Empleados*: Las tres principales acciones de las empresas que conforman la nube central en este punto se enfocan en la entrega de primas extralegales navideñas, el desarrollo de acciones enfocadas en el respeto de la equidad de géneros principalmente en temas salariales y el apoyo al desarrollo profesional de los empleados con estrategias de cesión de tiempo y permisos para actividades formativas.
- *Inversionistas*: A nivel de inversionistas destaca que los resultados no muestran elementos dominantes dentro de la estrategia sectorial, es posible apreciar que existe un reconocimiento de la RSE como una nueva estrategia de gestión con potencial de apoyo al desarrollo organizacional, y destaca la evaluación de clima organizacional como un elemento importante dentro de la dinámica. Sin embargo, en los demás factores analizados, existe un alto grado de dispersión de las acciones, no siendo posible establecer patrones concluyentes al respecto.

CONCLUSIONES

La RSE como estrategia de gestión es comprendida por los empresarios del sector como un modelo *market pull* donde los principales beneficios se enfocan en el posicionamiento de las organizaciones al tiempo que se basan en favorecer a sus empleados. Sin embargo, estas acciones aún son comprendidas dentro del sector como un elemento que no alcanza un grado estratégico de inversión, sino como un gasto adicional al proceso de direccionamiento organizacional, razón por lo cual las acciones que se puedan realizar en este campo serán medidas a partir de una función de costo principalmente.

Los encargados de administrar el talento humano en las empresas del sector han realizado una buena labor en cuanto a la disminución de la discriminación en cualquier aspecto. En cuestión de género se emplean personas de ambos sexos en igualdad de condiciones, adicionalmente se promueve el desarrollo a nivel interno involucrando a los trabajadores y sus familias en programas de corto alcance y de bajo presupuesto. Dichas actividades no se presentan con regularidad y son consideradas por los productores como un "gasto".

Aunque las empresas pueden ver las acciones de RSE como una ventaja competitiva que brinda beneficios económicos, su relación con el cliente no se desarrolla de manera completa dentro de un modelo que se relacione con esta práctica. Sin embargo, el compromiso de los proveedores con la

RSE no es un factor determinante al momento de realizar la selección de los mismos y no existen programas de acercamiento, a nivel de gestión, que favorezcan acciones conjuntas dentro de la dinámica organizacional y mucho menos la práctica de la RSE.

Del análisis de concurrencias se puede concluir lo siguiente:

A pesar de existir una agremiación que integra las organizaciones en torno a la responsabilidad social empresarial, como un elemento específico de la gestión en las organizaciones, no existe una orientación específica y las empresas emprenden sus acciones de manera independiente. Se muestra una fuerte concurrencia de las estrategias en temas particulares tales como mecanismos de comunicación con los clientes, acercamiento a los proveedores, equidad, alianzas en el desarrollo de acciones, políticas, programas ambientales y planes motivacionales. Estos aspectos de la RSE demuestran que alrededor del desarrollo de políticas específicas se orientan actividades y estrategias de gestión enfocadas en tres grupos de interés principalmente: Clientes, Proveedores y Empleados.

Las empresas que tienen acciones de RSE definidas de manera explícita, operan como el motor aglutinante de la estrategia sectorial.

Agradecimiento: A Luis Eduardo Chaparro, estudiante de Ingeniería Industrial, miembro del semillero de investigaciones Techné de la Universidad Manuela Beltrán, Bucaramanga – Colombia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arnaudov, K. & Koseska, E. (2012) "Business ethics and social responsibility in tourist organizations in terms of changing environment". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 44: 387-397

Azizul, M. & McPhail, K. (2011) "Regulating for corporate human rights abuses: The emergence of corporate reporting on the ILO's human rights standards within the global garment manufacturing and retail industry". *Critical Perspectives on Accounting* 22(8): 790-810

Barraclough, S. & Morrow, M. (2008) "A grim contradiction: The practice and consequences of corporate social responsibility by British American Tobacco in Malaysia". *Social Science & Medicine* 66(8): 1784-1796

Brennan, L.; Binney, W.; McCrohan, J. & Lancaster, N. (2011) "Implementation of environmental sustainability in business: Suggestions for improvement". *Australasian Marketing Journal* 19(1): 52-57

Ciliberti, F.; Pontrandolfo, P. & Scozzi, B. (2008) "Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective". *Journal of Cleaner Production* 16(15): 1579-1588

Cramer, J. (2008) "Organizing corporate social responsibility in international product chains." *Journal of Cleaner Production* 16(3): 395-400

Cruz, J. (2009) "The impact of corporate social responsibility in supply chain management: Multicriteria decision-making approach". *Decision Support Systems* 48(1): 224-236

- Durmaz, V.; Ate , S. & Duman, G.** (2011) "CSR as a tool to cope with economic crises: the case of TEI". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 24: 1418-1426
- Gallhofer, S.; Haslam, J. & Van der Walt, S.** (2011) "Accountability and transparency in relation to human rights: A critical perspective reflecting upon accounting, corporate responsibility and ways forward in the context of globalization." *Critical Perspectives on Accounting* 22(8): 765-780
- Goering, G.** (2012) "Corporate social responsibility and marketing channel coordination". *Research in Economics* 66(2): 142-148
- Harwood, I. & Humby, S.** (2008) "Embedding corporate responsibility into supply: A snapshot of progress". *European Management Journal* 26(3): 166-174
- Harwood, I.; Humby, S. & Harwood, S.** (2011) "On the resilience of corporate social responsibility". *European Management Journal* 29(4): 283-290
- Hediger, W.** (2010) "Welfare and capital-theoretic foundations of corporate social responsibility and corporate sustainability". *Journal of Socio-Economics* 39(4): 518-526
- Ho, K.; Lee, S. & Huh, C.** (2010) "Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management* 29(1): 72-82
- Kemp, D.; Owen, J. & Van de Graaff, J.** (2012) "Corporate social responsibility, mining and audit culture." *Journal of Cleaner Production* 24: 1-10
- Lambooy, T.** (2011) "Corporate social responsibility: sustainable water use". *Journal of Cleaner Production* 19(8): 852-866
- Lee, S. & Park, S.** (2011) "Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?" *International Journal of Hospitality Management* 28(1): 105-112
- Li, W.** (2012) "Study on the relationships between corporate social responsibility and corporate international competitiveness". *Energy Procedia* 17: 567-572
- Málovics, G.; Nagypál, N. & Kraus, S.** (2008) "The role of corporate social responsibility in strong sustainability". *Journal of Socio-Economics* 37(3): 907-918
- Metzner, R. & Fischer, M.** (2010) "Fatigue and workability in Brazilian textile companies in different corporate social responsibility score groups." *International Journal of Industrial Ergonomics* 40(3): 289-294
- Mikkilä, M. & Toppinen, A.** (2008) "Corporate responsibility reporting by large pulp and paper companies". *Forest Policy and Economics* 10(7–8): 500-506
- Mukherjee, A. & Reed, D.** (2010) "Business and development". *IIMB Management Review* 22(3): 111-127
- Mutti, D.; Yakovleva, N.; Vazquez-Brust, D. & Di Marco, M.** (2012) "Corporate social responsibility in the mining industry: Perspectives from stakeholder groups in Argentina". *Resources Policy* 37(2): 212-222
- Ni, D. & Li, K.** (2012) "A game-theoretic analysis of social responsibility conduct in two-echelon supply chains". *International Journal of Production Economics* 138(2): 303-313

OMT (2012) "Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2012". Disponible en: http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights12_sp_lr.pdf. Consultado en: Marzo 2 de 2013

Paladino, M. (2004) "La responsabilidad de la empresa en la sociedad: Construyendo la sociedad desde la tarea directiva". Ariel sociedad económica, Buenos Aires

Peña, D. & Serra, A. (2012) "Responsabilidad social empresarial en el sector turístico: Estudio de caso en empresa de alojamiento en la ciudad de Santa Marta, Colombia". Estudios y Perspectivas en Turismo 21(6): 1456-1480

Pérez, M. (2011) "Propuesta de proyecto: Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial aplicado a sectores de interés en el Departamento de Santander". Universidad Manuela Beltrán, Bucaramanga

Pérez, M.; Ordoñez, F.; Chaparro, L. & Prada, C. (2012) "Informe de avance proyecto: Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector hotelero de Bucaramanga y su área metropolitana". Universidad Manuela Beltrán, Bucaramanga

Pop, O.; Dina, G. & Martin, C. (2011) "Promoting the corporate social responsibility for a green economy and innovative jobs". Procedia - Social and Behavioral Sciences 15: 1020-1023

Rundle-Thiele, S. (2009) "Social gain: Is corporate social responsibility enough?" Australasian Marketing Journal 17(4): 204-210

Sadler, D. & Lloyd, S. (2009) "Neo-liberalising corporate social responsibility: A political economy of corporate citizenship". Geoforum 40(4): 613-622

Sikka, P. (2011) "Accounting for human rights: The challenge of globalization and foreign investment agreements". Critical Perspectives on Accounting 22(8): 811-827

Recibido el 18 de marzo de 2013

Reenviado el 14 de mayo de 2013

Aceptado el 22 de mayo de 2013

Arbitrado anónimamente