



Instituto Universitario ESEADE

Doctorado en Administración de Negocios

Título: Acciones de Responsabilidad Social Empresarial en los Hoteles de Cartagena-Colombia sobre problemas sociales

Doctorando: MILDRED GARIZABAL DONADO

Director de Tesis: MARCELO BARRIOS

Fecha: 19 de Julio de 2019, Barranquilla - Colombia

Carta de Calificación

En mi carácter de Tutor de la Lic. Mildred Garizabal Donado presto conformidad para la presentación de la Tesis titulada “Acciones de Responsabilidad Social Empresarial en los Hoteles de Cartagena- Colombia sobre problemas sociales”.

El objetivo general, se particulariza en analizar las acciones de Responsabilidad social Empresarial en los hoteles de Cartagena- Colombia sobre problemas sociales junto a una serie de objetivos específicos que sirven de eje al desarrollo de los distintos capítulos y la comprobación de la hipótesis central del trabajo; según el siguiente esquema:

- En el capítulo 2 se conforma el marco teórico del trabajo a partir del análisis de bibliografía actualizada acerca de la responsabilidad social empresarial.
- Los capítulos 3 al 10 describen la metodología utilizada junto al desarrollo y las conclusiones del análisis de siete casos, representativos del sector de empresas en cuestión. De éste análisis de casos reales, surgen los elementos para la elaboración de las conclusiones.
- Finalmente, el capítulo 11 parte de un análisis comparativo de los distintos casos relevados y se formulan las conclusiones del trabajo que dan por cumplidos los objetivos formulados en el capítulo 1, destacando las principales contribuciones teóricas y prácticas de la tesis.

Como Tutor de la tesis, destaco muy especialmente la actualidad del tema y el valor del marco teórico utilizado. Por lo expuesto, entiendo que la tesis está en condiciones de ser presentada para su defensa.



Dr. Marcelo Barrios

RESUMEN

El sector turismo, por ser de mayor impacto a nivel local e internacional, se hace más notable la necesidad de unas políticas claras de Responsabilidad Social Empresarial, que le permita impactar de manera positiva a nivel económico, ambiental y específicamente a nivel social para evitar los problemas que se presentan a causa del turismo. Esta tesis tiene por objetivo analizar las acciones de Responsabilidad social Empresarial en los hoteles de Cartagena- Colombia sobre problemas sociales. Para ello se utilizó desde el punto de vista metodológico la investigación a través de casos. Se seleccionaron siete casos de estudios de pequeños y medianos hoteles con diferentes características en cuanto a su ubicación geográfica, dimensión, número de empleados, servicios ofrecidos, periodo de constitución, entre otros, donde se hicieron entrevistas a los directivos y empleados. Esta investigación posee una rigurosidad en la generación de conocimiento científico útil y práctico y la obtención de los resultados va a ser relevantes para las empresas objeto de estudio en esta investigación y válidos para su puesta en práctica.

Las principales conclusiones obtenidas es que los hoteles estudiados son socialmente responsables ya que realizan prácticas o acciones que contribuyen a la prevención de la problemática social que aqueja a la ciudad de Cartagena a causa del turismo como es la explotación sexual en menores de edad y otros problemas sociales como el consumo de estupefacientes, entre otros. Sin embargo algunos de ellos presentan algunas limitaciones como es la escases de recursos financieros, lo que les dificulta desarrollar más proyectos de tipo social que involucren a población menos favorecidas.

Palabras Clave: Responsabilidad Social, problemas sociales, Turismo, Balance Social y Subsector Hotelero. JEL: M14, Q55, Z30

Índice General

Capítulo I. Capitulo introductorio	9
1.1. Introducción.....	9
1.2. Planteamiento del tema/problema	11
1.3. Objetivos.....	14
1.3.1. General	14
1.3.2. Específicos.....	14
1.4. Hipótesis	15
1.5. Justificación	16
Capítulo II. Marco teórico	18
2.1. Metodología de búsqueda bibliográfica	18
2.2. Definición de Responsabilidad Social Empresarial	19
2.3. Teorías sobre Responsabilidad Social Empresarial.....	23
2.4. Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial.....	26
2.5. Principios de la Responsabilidad Social Empresarial.....	27
2.6. El Marketing Social y la Responsabilidad Social Empresarial	28
2.6.1. Concepto de Marketing Social	28
2.6.2. Las Dimensiones del Marketing Social.....	29
2.7. Responsabilidad Social Empresarial vs el Marketing social.....	29
2.8. La industria del turismo y la hotelería.....	30
2.9. Responsabilidad Social Empresarial en el Turismo	31
2.10. Responsabilidad Social Empresarial en la hotelería.....	33
2.11. Resumen y Conclusiones.....	34
Capítulo III. Metodología.....	38
3.1. Fases de la investigación a través de casos.....	38
3.1.1. La recolección de datos	38
3.1.2. Recolección de la evidencia	39
3.1.3. Análisis de los datos	40
3.1.4. Desarrollo de la metodología a utilizar en esta Tesis	41
Capítulo IV: Análisis del Caso A	47
4.1. Percepción de la Responsabilidad Social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente.....	47
4.2. Responsables del tema de Responsabilidad Social, determinación del presupuesto y el reporte.....	50
4.3. Programas o proyectos de responsabilidad social.....	50
4.4. Problemas sociales de la Ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de Responsabilidad Social.....	51
4.5. Tipo de iniciativas, prácticas o acciones de Responsabilidad Social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados.....	52
4.6. Logros y limitaciones de las acciones de Responsabilidad Social hacia los problemas sociales.....	53
4.7. Resumen y Conclusiones.....	54
Capítulo V: Análisis del Caso B.....	56

5.1. Percepción de la responsabilidad social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente.....	56
5.2. Responsables del tema de Responsabilidad Social, determinación del presupuesto y el reporte.....	59
5.3. Programas o proyectos de responsabilidad social.....	60
5.4. Problemas sociales de la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de responsabilidad social	60
5.5. Logros y limitaciones de las acciones de responsabilidad social hacia los problemas sociales.....	63
5.6. Resumen y conclusiones.....	63
Capítulo XI: Análisis del Caso C	65
6.1. Percepción de la responsabilidad social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente.....	65
6.2. Responsables del tema de responsabilidad social, determinación del presupuesto y el reporte.....	68
6.3. Programas o proyectos de responsabilidad social	69
6.4. Problemas sociales de la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de responsabilidad social.....	70
6.5. Tipo de iniciativas, prácticas o acciones de responsabilidad social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados	71
6.6. Logros y limitaciones de las acciones de responsabilidad social hacia los problemas sociales.....	74
6.7. Resumen y conclusiones.....	75
Capítulo VII: Análisis del Caso D.....	77
7.1. Percepción de la responsabilidad social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente.....	77
7.2. Responsables del tema de responsabilidad social, determinación del presupuesto y el reporte.....	80
7.3. Programas o proyectos de responsabilidad social	81
7.4. Problemas sociales de la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de responsabilidad social.....	82
7.5. Tipo de iniciativas, prácticas o acciones de responsabilidad social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados	83
7.6. Logros y limitaciones de las acciones de responsabilidad social hacia los problemas sociales.....	86
7.7. Resumen y conclusiones.....	87
Capítulo VIII: Análisis del Caso E.....	89
8.1. Percepción de la responsabilidad social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente.....	89
8.2. Responsables del tema de responsabilidad social, determinación del presupuesto y el reporte.....	92
8.3. Programas o proyectos de responsabilidad social	92
8.4. Problemas sociales de la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de responsabilidad social.....	93
8.5. Tipo de iniciativas, prácticas o acciones de responsabilidad social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados	94

8.6. Logros y limitaciones de las acciones de responsabilidad social hacia los problemas sociales	96
8.7. Resumen y conclusiones.....	97
Capítulo IX: Análisis del Caso F.....	100
9.1. Percepción de la responsabilidad social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente.....	100
9.2. Responsables del tema de responsabilidad social, determinación del presupuesto y el reporte	105
9.3. Programas o proyectos de responsabilidad social	106
9.4. Problemas sociales de la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de responsabilidad social	106
9.5. Tipo de iniciativas, prácticas o acciones de responsabilidad social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados.	107
9.6. Logros y limitaciones de las acciones de responsabilidad social hacia los problemas sociales.....	108
9.7. Resumen y conclusiones.....	109
Capítulo X: Análisis del Caso G.....	111
10.1 Percepción de la Responsabilidad Social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente.....	111
10.2. Responsables del tema de Responsabilidad Social, determinación del presupuesto y el reporte.....	116
10.3. Programas o proyectos de responsabilidad social.	117
10.4. Problemas sociales de la Ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de Responsabilidad Social.	118
10.5. Tipo de iniciativas, prácticas o acciones de Responsabilidad Social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados.....	119
10.6. Logros y limitaciones de las acciones de Responsabilidad Social hacia los problemas sociales.....	120
10.7. Resumen y Conclusiones.....	122
Capítulo XI. Análisis Comparativo de los Casos y Conclusiones.....	124
11.1. Análisis Comparativo de los Casos	124
11.1.1. Percepción de la Responsabilidad Social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente.....	125
11.1.2. Responsables del tema de Responsabilidad Social, determinación del presupuesto y el reporte	129
11.1.3. Programas o proyectos de Responsabilidad Social	131
11.1.4. Problemas sociales de la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de responsabilidad social	135
11.1.5. Tipo de iniciativas, prácticas o acciones de responsabilidad social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados.....	137
11.1.6. Logros y limitaciones de las acciones de Responsabilidad Social hacia los problemas sociales.....	140
11.2. Conclusiones, limitaciones y líneas de investigación futura	144
11.2.1. Conclusiones.....	144
11.2.2. Limitaciones	152
11.2.3. Líneas de acción futura.....	153
Referencias Bibliográficas.....	154

Índice de Tablas

Tabla 1. Seis fuentes de evidencia: fortalezas y debilidades	39
Tabla 2. Características de los hoteles incluidos en la investigación	42
Tabla 3. Fuentes de evidencias utilizadas en cada caso	44
Tabla 4. Personal de los hoteles entrevistados en cada caso	44
Tabla 5. Cantidad y duración de los métodos de investigación utilizados	44
Tabla 6. Percepción de la Responsabilidad Social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente	127
Tabla 7. Responsables del tema de Responsabilidad Social, determinación del presupuesto y el reporte	130
Tabla 8. Programas o proyectos de Responsabilidad Social	134
Tabla 9. Problemas sociales de la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de responsabilidad social	136
Tabla 10. Tipo de iniciativas, prácticas o acciones de responsabilidad social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados	140
Tabla 11. Logros de las acciones de Responsabilidad Social hacia los problemas sociales.	142
Tabla 12. Limitaciones de las acciones de Responsabilidad Social hacia los problemas sociales.	143

Índice de anexos

Anexo 1. Protocolo de entrevista.....	163
Anexo 2. Reciclaje.....	165
Anexo 3. Organigrama	167
Anexo 4. Balance Social.....	168

Capítulo I. Capitulo introductorio

1.1. Introducción

En este mundo globalizado, tan cambiante y vertiginoso, el hombre es actor y gestor de acciones, cuyos efectos se están evidenciando día a día en el cambio climático, la contaminación, falta de equidad social, redistribución de la riqueza, escasa valoración, concientización y sensibilidad hacia los recursos naturales y socioculturales que nos permitan una vida digna (Bino, 2014). Muchas organizaciones e instituciones han unido sus voces en pos de luchar por un desarrollo responsable, en el cuidado y uso consciente de los recursos, con el objetivo de que perduren y sean usados por generaciones futuras y con ello, lograr un tipo de crecimiento económico menos agresivo con el medio ambiente. (Bino, 2014).

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, cabe resaltar la importancia de la Responsabilidad social Empresarial en las organizaciones, ya que les permiten estar a los niveles exigidos por parte de la demanda actual, logrando de esta forma una sincronización en la organización de los servicios y en la estructura del sistema turístico.

La Responsabilidad Social Empresarial, que se fundamenta tanto en el aspecto económico como en el legal, social, ético, filantrópico y medioambiental, se presentan como apoyo al direccionamiento y gestión de las organizaciones, al conformarse estas dimensiones en ejes de actuación que posibilitan a las empresas impactar de mejor manera en su entorno y ante sus diferentes grupos de interés. Luna, Maigual (2012)

El alcance investigativo de la Responsabilidad Social Empresarial se fundamenta en la teoría de Carroll (1979; 1991), quien la define como la forma en que la empresa da respuesta a sus obligaciones económicas, legales, éticas y discrecionales o filantrópicas.

El mismo autor manifiesta que para considerar a una empresa socialmente responsable es necesario que cada una de estas dimensiones sea desarrollada de manera simultánea.

El sector empresarial no puede ser ajeno a estas acciones. Por ello cada vez más los negocios están incorporando requerimientos asociados a la interacción Empresa-Ambiente y Sociedad, en los que se analizan los impactos que podrían estar generando sobre estos entornos. Por otro lado la concentración del trabajo no solo se circunscribe al beneficio económico percibido en la creación del producto, su comercialización o prestación del servicio, sino que además se hace necesario proyectar, prevenir, corregir y, en algunos casos, subsanar financieramente los impactos negativos que las organizaciones puedan efectuar en el desarrollo de su actividad económica.

Las empresas hoteleras, como elemento clave en la cadena de actividad del sector turístico, ocupan un papel de especial relevancia en la aplicación de políticas de Responsabilidad Social por su gran contribución en su dimensión social. Asimismo, en el sector hotelero de la ciudad de Cartagena, como campo de aplicación de la presente investigación, se han incorporado similares iniciativas (Flores, Bino y Barroso, 2016).

De acuerdo a la revisión de antecedentes, se evidenció que la RSE ha sido un tema de gran interés para la academia, en los últimos tiempos, sin embargo, no existe consenso en la literatura en cuanto a su definición, enfoques y medición debido a la gran cantidad de investigaciones que sobre esta temática se han desarrollado. Estas definiciones y enfoques, contienen alcances y matices distintos ya que es un concepto muy amplio y que recogen las particularidades del sector en el que las empresas operan (Tinoco, Arango y Benavides, 2012, Young y Levy, 2014 y Pinar y Negrete, 2016), con el fin de que cada una elija su propio enfoque y alinee sus políticas sociales con sus objetivos y su estrategia corporativa, como un modo de respuesta a las circunstancias en las que opera.

En este contexto se centró el estudio, por lo que el objetivo general de la investigación fue Analizar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial de los hoteles de Cartagena orientados a los problemas sociales. Para el logro de este objetivo, se utilizó desde el punto de vista metodológico la investigación a través de casos, donde se analizaron siete hoteles ubicados en la ciudad de Cartagena – Colombia. . La técnica

fue la entrevista. La estructura considerada en este documento para mostrar el estudio es:

Capítulo I. Introdutorio. En este se presenta el planteamiento del problema, los objetivos e hipótesis que se plantearon en la investigación.

Capítulo II. Marco teórico. Se aborda los aspectos teóricos contemplados a partir de la revisión que se realizó, respecto a las variables de responsabilidad social y problemas sociales, de acuerdo a los objetivos que se plantearon en la investigación. Inicialmente, antecedentes de investigación y posteriormente los referentes teóricos.

Capítulo III. Metodología. Aquí se muestran aspectos metodológicos que guiaron el estudio realizado, entre ellos: el tipo de estudio, fuentes de datos, herramientas de recolección utilizadas y unidad de análisis,

Capítulo IV. Se muestran los resultados obtenidos correspondientes al análisis caso A

Capítulo V. Se muestran los resultados obtenidos correspondientes al análisis caso B

Capítulo VI. Se muestran los resultados obtenidos correspondientes al análisis caso C

Capítulo VII. Se muestran los resultados obtenidos correspondientes al análisis caso D.

Capítulo VIII. Se muestran los resultados obtenidos correspondientes al análisis caso E

Capítulo IX Se muestran los resultados obtenidos correspondientes al análisis caso F

Capítulo X Se muestran los resultados obtenidos correspondientes al análisis caso G

Capítulo XI Análisis comparativo de los casos y conclusiones

1.2. Planteamiento del tema/problema

La Responsabilidad Social Empresarial a través del tiempo ha tomado fuerza en algunas empresas de diferentes sectores de la economía de Colombia, debido al impacto positivo que les genera, logrando el cumplimiento de sus objetivos (Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial -CCRE, 2016). De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realizan se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno (Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial -CCRE, 2016).

Cada vez son más las empresas que trabajan de la mano para atender la problemática que encierra la pobreza, como la falta de oportunidades para acceder a la educación; otras compañías se concentran en atender directamente estas situaciones, fortaleciendo el fomento de la educación y la formación tecnológica y para la vida, como medio de crecimiento de los colombianos más jóvenes, según lo indica la fuente de información suministrada por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia -ANDI, 2011.

Desde esta perspectiva, las empresas como lo plantea Porter (2011) están llamadas a generar prácticas que mejoren o beneficien a su comunidad. También, la agenda 2030 en la cual están inmersos los Objetivos del Desarrollo Sostenible –ODS le plantea desafíos no solo a los gobiernos sino al sector empresarial (Naciones Unidas, 2018).

Por otro lado, en Colombia el turismo se ha convertido en una poderosa herramienta para aportar al crecimiento del país, ya que por su naturaleza interdisciplinar, apuesta de manera directa a cinco de los once ejes de competitividad fijados por el gobierno nacional, lo que se refleja en estrategias que integran este Plan Sectorial de Turismo (Plan Sectorial de Turismo 2014).

Según, Brida, Monterubbianesi y Zapata (2011), el sector turismo, por ser uno de mayor impacto en este entorno local e internacional, se hace más relevante la definición de unas políticas claras de Responsabilidad Social Empresarial; ya que es la que más beneficios puede obtener de su aplicación por los impactos económicos, sociales y ambientales de su puesta en marcha.

En el caso de Cartagena, es una ciudad turística reconocida a nivel internacional y ello implica que la ciudad tenga la infraestructura adecuada para atender al turismo. Es por ello, que el Ministerio de industria, Comercio y Turismo, viene fortaleciendo aspectos de calidad y generó hace varios años la certificación de calidad en el subsector hotelero; buscando con ello mejores prácticas que permitan la sostenibilidad del turismo, la economía y la competitividad de las empresas en esta ciudad (Plan Sectorial de Turismo, 2016 -2019).

Sin embargo, pese a toda la dinámica turística que tiene la ciudad, enfrenta problemas de tipo social como la explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes y la

pornografía infantil, en los estratos más bajos; ocasionándoles grandes perjuicios en su salud física, mental, social y moral (Bernal, Varón, Becerra, Chaib, Seco y Archila, 2013).

Así mismo, son introducidos al mundo de las drogas y el alcohol por las personas que los inducen a este medio o en algunas ocasiones por iniciativa propia para evadir el sufrimiento que le produce la realidad en que viven; están expuestos a las infecciones de transmisión sexual y el VIH-SIDA; al maltrato físico y a optar por una vida delinencial que les impide un desarrollo integral y el pleno disfrute de sus derechos (Bernal, Varón, Becerra, Chaib, Seco y Archila, 2013).

Según Salim (2014), Cartagena ha presentado de forma visible en los últimos años, altos índices de prostitución, a pesar de haber desarticulado, por parte de las autoridades, redes complejas de prostitución, trata de personas y explotación sexual infantil. Por tanto, este flagelo tiene un alto impacto en el sector hotelero, puesto que en los hoteles es donde se consuman los actos ilegales de prostitución y explotación infantil. De ahí que estos establecimientos tienen una gran responsabilidad frente a esta problemática.

A partir de esta problemática, surge el siguiente interrogante ¿Cuáles son las acciones de Responsabilidad Social Empresarial de los hoteles de Cartagena orientados a los problemas sociales?

Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los problemas sociales que se presentan en la Ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de Responsabilidad Social Empresarial?
- ¿Qué tipo de iniciativas o prácticas de Responsabilidad Social Empresarial realizan los Hoteles de la ciudad de Cartagena respecto a los problemas sociales?
- ¿Cuáles son los logros y limitaciones de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial realizadas por los Hoteles de la ciudad de Cartagena hacia los problemas sociales?

- ¿Qué acciones de Responsabilidad Social Empresarial pueden emprender los hoteles de la ciudad de Cartagena, para atender los problemas sociales?

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Analizar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial de los hoteles de Cartagena orientados a los problemas sociales.

1.3.2. Específicos

- Describir los problemas sociales que se presentan en la Ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de Responsabilidad Social Empresarial.
- Identificar el tipo de iniciativas o prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que los Hoteles de la ciudad de Cartagena realizan respecto a los problemas sociales.
- Determinar los logros y limitaciones de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial realizadas por los Hoteles de la ciudad de Cartagena hacia los problemas sociales
- Proponer acciones de Responsabilidad Social Empresarial que puedan emprender los hoteles de la ciudad de Cartagena, que atiendan los problemas sociales.

1.4. Hipótesis

Teniendo en cuenta los objetivos planteados se determinaron las siguientes hipótesis:

- H1 La ciudad de Cartagena presenta muchos problemas sociales a causa del turismo.
- H2 Las acciones de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a la atención de problemas sociales son insuficientes.
- H3 Son muchas las limitaciones que hacen que los hoteles de Cartagena no realicen acciones socialmente responsables que den solución a problemas sociales.
- H4 Es posible definir acciones de Responsabilidad Social Empresarial por parte de los hoteles de Cartagena para la atención de los problemas sociales.

1.5. Justificación

Durante el desarrollo de la investigación, se prevé identificar los problemas sociales que se presentan en la Ciudad de Cartagena a causa del turismo y que puedan ser objeto de acciones de Responsabilidad Social Empresarial por parte de los hoteles. La elección del tema obedece a la trayectoria de la proponente que ha realizado investigaciones, publicaciones y consultoría referentes a la variable en estudio la Responsabilidad Social Empresarial, teniendo el interés de ampliar el espectro de conocimiento en lo que respecta al tema estudiado.

Con referencia a la pertinencia del tema dentro del área del doctorado, éste se enmarca en las áreas obligatorias relacionadas con el Contexto Económico y Social de las Empresas, la teoría administrativa y la toma de decisiones y acción humana.

La relevancia de la temática fue el enfoque teórico de Responsabilidad Social de Carroll (1979; 1991); Vallaeys (2005); Domínguez (2011); Carbal, Ramírez y Vergara (2012); Zarate y Gutiérrez (2013) Saeidi, Nazari & Emami (2014) los cuales indican que la Responsabilidad Social Empresarial contribuye al bienestar de la sociedad y van más allá de sus propios intereses.

Los resultados de la investigación contribuirán con la generación de aportes en el contexto organizacional del sector objeto de estudio, mediante la definición de propuestas que redunden en el diseño y dinamización de esta área de conocimiento, como una estrategia alternativa para el desarrollo del sector turismo. De esta forma logren adquirir los impactos positivos que estas prácticas de Responsabilidad Social, generen en los distintos ámbitos en los que tienen relación.

Al mismo tiempo que contribuya a la competitividad, sostenibilidad y brindar solución a los problemas sociales que afectan a la ciudad de Cartagena generados por el turismo como la explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes y la pornografía infantil, en los estratos más bajos.

Desde un punto de vista teórico, esta investigación aporta al estado del arte y al acervo teórico sobre RSE, contribuyendo así de esta manera a identificar prácticas

contextualizadas a la realidad en la cual se encuentran inmersas estos hoteles a causa del turismo.

Capítulo II. Marco teórico

El propósito principal de la investigación consiste en realizar un análisis de la literatura académica existente sobre Responsabilidad Social Empresarial. La organización de este capítulo es la siguiente:

En primer lugar, se presenta la metodología utilizada para la revisión de la literatura. A continuación, se definen los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial de acuerdo a las posturas de los diferentes autores, incluyendo los principios, teorías y sus dimensiones; al igual que el concepto de Marketing Social, sus dimensiones y las diferencias del Marketing social y la Responsabilidad Social Empresarial. Lugo se realiza un análisis sobre sobre la Responsabilidad Social Empresarial en el turismo y la hotelería.

Finalmente, se provee a modo de conclusiones, las brechas en la literatura y las líneas de investigación que surgen de las mismas.

2.1. Metodología de búsqueda bibliográfica

Para la elaboración de esta investigación, se realizó previamente una exploración y revisión de la literatura especializada de fuentes de información secundaria, relacionada directamente con la variable objeto de estudio Responsabilidad Social Empresarial.

Las consultas se hicieron utilizando las bases de datos virtuales tales como: EBSCO, PROQUEST, SCIENCEPLUS, SCOPUS, SCIENCE DIRECT, WEB OF SCIENCE, lo que permitió identificar numerosos artículos tanto en inglés como en español, de revistas indexadas. Adicionalmente, también se realizaron búsquedas en las redes de revistas como Redalyc, en Dialnet, y google académico.

Con la recopilación de los papers investigados, se depuraron las distintas publicaciones mediante la selección y clasificación de los contenidos, atendiendo a criterios de pertinencia y relevancia con la temática objeto de estudio, su secuencia cronológica, relaciones, perspectivas teóricas y al objetivo propuesto en esta investigación.

Finalmente, los documentos fueron analizados para extraer una síntesis de la información correspondiente, donde se compararon con el fin de identificar similitudes en cuanto a los temas, lo que permitió reclasificarlas y ordenarlas y finalmente se procedió a la redacción final de la revisión bibliográfica.

2.2. Definición de Responsabilidad Social Empresarial

Existen varias definiciones o conceptos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro de la literatura académica, de las cuales se abordarán las más relevantes para la investigación. El concepto se viene trabajando desde tiempos remotos; a principio de la década de los 70 se define el verdadero deber social de las empresas como la obtención de máximas utilidades, por medio de la producción de riqueza y trabajo para todos de la manera más eficiente posible (Friedman, 1970). Desde esta perspectiva solo se tiene en cuenta la responsabilidad con los grupos de interés hacia el interior de la empresa.

Posteriormente, se involucra el componente de voluntariedad a la integración de las preocupaciones sociales y medioambientales, por parte de las empresas, a sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los diferentes grupos de interés (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Más adelante, comienzan a referirse a la RSE como un conjunto de prácticas que las organizaciones llevan a cabo y que forman parte de su estrategia corporativa, cuyo fin es generar beneficios y evitar daños a todos los grupos de interés de la empresa, siguiendo fines racionales para beneficio de todos (Vallaey, 2005).

Por otra parte, también se define como la capacidad de respuesta que puede tener una empresa frente al efecto que ocasionen sus acciones sobre esos grupos de interés (Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, 2006), generando un espectro más amplio en la cobertura de la responsabilidad por parte de la empresa, que la planteada por Friedman (1970). De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realizan se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno.

Para Domínguez (2011) la RSE es el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, a nivel nacional e internacional, que provienen de los impactos generados por las actividades que desarrollan en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

Por otro lado, la RSE se concibe como una estrategia que involucra a la empresa en un proceso que tiene por objeto beneficiar no sólo a la misma empresa en cuanto a su reputación, sino también a los trabajadores, la comunidad, el medio ambiente y los inversionistas (Caravedo, 2011).

En este sentido, la responsabilidad social es un comportamiento, una forma de pensar, es una decisión que impregna todas las actividades de la organización y que debe sentirse y reflejarse en las acciones de la empresa. Es una necesidad, convertida en estrategia que permite desarrollar ventajas competitivas evidentes, por acción y comunicación, para los públicos organizacionales, generando beneficios tangibles y útiles para el desarrollo social, económico, cultural, entre otros (Chirinos, Fernández, y Sánchez, 2012), al mismo tiempo los autores concluyen, que cada día son muchas las empresas que realizan prácticas de RSE, sin embargo les hace falta fortalecer algunos aspectos tanto internos como externos.

En el contexto actual la RSE, es entendida como una nueva forma de gestionar los negocios, donde se debe integrar a la gestión organizacional buscando que las prácticas socialmente responsables en el mediano plazo se traduzcan en beneficios para la organización (Carbal, Ramírez y Vergara, 2012).

Zarate y Gutiérrez (2013) consideran que la responsabilidad social corporativa establece ciertos parámetros éticos en los cuales las corporaciones obligatoriamente deben actuar, garantizando la preservación del entorno natural y social donde se desenvuelven económica o políticamente en un mundo global cada vez más desequilibrado por condiciones sociales, ambientales y económicas.

Otro concepto de la RSE es la inclusión deliberada de interés público en la toma de decisiones corporativas, siendo este el negocio central de la empresa y de una triple línea de fondo: la gente, el planeta, y la ganancia (Irimia, & Stănoiu, 2013).

Para López (2013) la RSE es considerada desde un compromiso de la empresa para hacer el bien común, hasta una forma de gestión reflejada en la operación del negocio y que su alcance se centra en el área económica, social y ambiental, lo que implica el respeto a los valores éticos, a las personas, al medio ambiente y a la comunidad

Saeidi, Nazari & Emami (2014), conciben que el concepto de responsabilidad social corporativa se adapta constantemente a las necesidades del negocio y consideran que puede ser definida en términos generales como las actividades que contribuyen al bienestar de la sociedad y van más allá de sus propios intereses.

La responsabilidad social empresarial se constituye en un imperativo para los enfoques modernos de gestión organizacional, que buscan la incorporación de elementos sociales en las decisiones gerenciales de alto impacto y su contribución al desarrollo de los grupos sociales que se ven afectados por estas, principalmente los empleados. Por ello, la RSE debe convertirse en una estrategia de competitividad que genere beneficios y valor agregado a la organización, de lo contrario perdería su funcionalidad y su atractivo entre los empresarios (Carbal, Ramírez y Vergara, 2014).

Más recientemente, la RSE, se define como las formas en que una empresa busca alinear sus valores y comportamientos junto con los valores y el comportamiento de sus diversas partes interesadas. (Esmailpour & Barjoei, 2016). La definición de la RSE puede considerarse completa si comprende el rango de obligaciones que las empresas tienen con la sociedad en su conjunto de manera integral, representando las categorías de lo económico; el aspecto legal; el impacto ambiental y el respeto por el entorno ambiental; el desempeño ético y discrecional del desempeño del negocio (Camacho (2015).

En definitiva, la RSE es una gestión voluntaria por parte de las empresas y organizaciones, más que el cumplimiento de sus obligaciones jurídicas. Es una relación ética y transparente de la empresa con su público o grupos de interés (*Stakeholder*), contribuyendo al desarrollo económico a través de prácticas comerciales respetuosas e impulsoras de una estabilidad social y ambiental. (Flores, Bino y Barroso, 2016).

Otros autores como Tinoco, Arango y Benavides (2012), Young y Levy (2014) y Pinar y Negrete (2016) coinciden en que existen muchas definiciones sobre RSE, que contienen alcances y matices distintos debido a que es un concepto muy amplio. Sin embargo Tinoco, Arango y Benavides (2012) consideran que todas estas definiciones se ajustan a la necesidad de promover e impulsar las buenas prácticas en los negocios mediante la asunción, por parte de la empresa, de la responsabilidad de los impactos internos y externos que genera la actividad productiva a la que se dedica. Para Young y Levy (2014) estas definiciones, hacen referencia a la relación entre empresas y sociedad, que denota las acciones de las empresas para equilibrar el desempeño financiero, la sociedad y el medio ambiente. Y Pinar y Negrete (2016) plantean que es una forma de hacer negocios en la que se consideran los efectos sociales, ambientales y económicos en el entorno.

Por último, en torno a la definición de RSE, existe una pluralidad de nociones que varían de acuerdo con el enfoque desde el cual se aborde. Para el enfoque clásico, la responsabilidad de la empresa está en aumentar las utilidades de los propietarios; desde el enfoque estratégico, las obligaciones de la empresa no se limitan a los accionistas, sino que comprenden a un grupo más amplio, los grupos de interés (*Stakeholder*); según el enfoque del contrato social, la RSE es un pacto justo entre las instituciones y la sociedad, y la empresa como parte de la sociedad necesita contribuir al bienestar de esta; desde el enfoque virtuoso, la empresa es una institución socioeconómica que tiene una seria responsabilidad moral con la sociedad. El enfoque del triple resultado o triple *bottom line*, señala que la RSE es la búsqueda de un triple beneficio: rentabilidad económica, mejora del bienestar social y preservación del medio ambiente. (Ibarra, 2014).

De la revisión de las diferentes posiciones teóricas, se plantea que la conceptualización de Vallaeys (2005) es la más relevante para esta investigación, ya que él, percibe a la RSE como un conjunto de prácticas que las organizaciones llevan a cabo y que forman parte de su estrategia corporativa, cuyo fin es generar beneficios y evitar daños a todos los grupos de interés de la empresa, siguiendo fines racionales para beneficio de todos.

2.3. Teorías sobre Responsabilidad Social Empresarial

De la revisión de la literatura que se hizo sobre las diferentes teorías de la responsabilidad social empresarial, destacamos inicialmente la propuesta por Garriga y Melé (2004), en su estudio sobre las diferentes teorías para abordar la Responsabilidad Social Corporativa realizan una clasificación teniendo en cuenta los aspectos de la realidad social, como son: económico, político, integración social y ética. En este sentido, plantean cuatro grupos de teorías definidos como instrumentales, políticas, integradoras y éticas.

- **Teorías instrumentales:** donde la empresa es vista exclusivamente como un instrumento para la creación de riqueza, siendo esta su única responsabilidad y sus actividades sociales como un medio para alcanzar resultados económicos.
- **Teorías políticas:** hace referencia al poder que tienen las empresas en la sociedad y un ejercicio responsable de dicho poder en el escenario político. Algunos estudios que abordan esta teoría son los elaborados por Davis (1960), Donaldson y Dunfee (1994) y Wood y Lodgson (2002).
- **Teorías integradoras:** se centran en la captación, identificación y respuesta a las demandas sociales. Con el fin de lograr la legitimidad social y una mayor aceptación y prestigio social. Autores como Carroll (1979), Jones (1980), Vogel (1986) y Wilcox (2005) se han referido a la presente teoría.
- **Teorías éticas:** basadas en las responsabilidades éticas de las empresas para con la sociedad. Se han referido a esta visión autores como Freeman (1983), Kaku (1997), Annan (1999), y Chomalí y Majluf (2007).

Una segunda clasificación es la expuesta por Balaguer, Fernández y Muñoz (2007) quienes plantean que para el estudio de la RSE se den tener en cuenta los enfoques clásico, socioeconómico y el legal, los cuales se abordan a continuación:

- **Enfoque Clásico:** Uno de sus principales exponentes ha sido Milton Friedman (1970) quien sostuvo que la empresa fue concebida por y para los beneficios;

por y para los accionistas. Sus argumentos, siguiendo a De la Cuesta (2005), manifiestan que en una economía libre, la responsabilidad social de la empresa consiste exclusivamente en utilizar los recursos (incluyendo a las personas) y realizar actividades orientadas a aumentar los beneficios, sin infringir las leyes ni las costumbres mercantiles. Los efectos sociales generados por este comportamiento vendrían dados por el cumplimiento de las normas, el pago de impuestos y su contribución al empleo. La empresa se debe a los accionistas; los directivos deben velar por los intereses de éstos, distinguiendo claramente entre sus acciones benéficas como personas privadas y la utilización de recursos puestos por los accionistas en sus manos para su administración, buscando la maximización de beneficios.

- **Enfoque socioeconómico:** En este enfoque, Freeman (1984) estableció la idea de que si las empresas operan cada vez más en ambientes complejos, han de cubrir objetivos que afectan a todos los grupos de interés o *stakeholders*, por tanto las relaciones sostenibles con la sociedad suponen atender las exigencias de (...) “cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de los objetivos empresariales”. Nace así el modelo explicativo de la filosofía corporativa hacia la RSE, que plantea que las empresas contribuyen al bienestar de la sociedad, porque tienen responsabilidades que van más allá de la maximización de los beneficios a corto plazo. Esta teoría considera que la empresa es responsable si cumple algunos parámetros que la aproximan a un modelo de sociedad de justicia, libertad y derechos humanos. Desde esta nueva visión los directivos valoran el beneficio o costo neto que supone a la compañía el ejercicio de la RSE.
- **Enfoque Legal:** Los autores que defienden este modelo (Manne, 1972; Preston & Post, 1975; Buchholz, 1977; Ariño, 1981) entienden que las empresas no deben asumir voluntariamente los aspectos sociales, sino que son partidarios de que las empresas persigan objetivos racionales y económicos, y sean las leyes y las estructuras políticas las que hagan que estos objetivos redunden en el bien común (Wartick & Cochran, 1985). Es decir, consideran la RSE como un aspecto público; este concepto de Responsabilidad Pública fue introducido por

Preston & Post (1975) y Buchholz (1977), quienes sostienen que el impacto social de las empresas debería ser regulado dentro de las políticas públicas. Consideran que la intervención del gobierno es la que debe encargarse de luchar contra las externalidades negativas pues, en un mercado competitivo, no todas las empresas van a asumir su responsabilidad por iniciativa propia.

De igual forma encontramos otra clasificación expuesta por Martínez, Pérez, y Rodríguez (2012) donde plantea las siguientes teorías:

- **La teoría de la Propiedad**, considera a la RSE como una opción que los accionistas pueden o no emplear, ya que pueden distribuir sus derechos de propiedad y proceder con ellos de la forma que mejor les parezca.
- **La teoría de la agencia**, considera que la RSE es una doctrina subversiva y atentatoria contra el bienestar de los accionistas.
- **La teoría de la firma**, concibe que la RSE es la posibilidad de generar valor social mediante la implicación de la empresa únicamente en actividades filantrópicas.
- **La teoría Institucional - de los grupos de interés -ciudadanía corporativa**, considera que la RSE es ante todo una respuesta estratégica de la empresa capaz de generar una ventaja competitiva.
- **La teoría del servidor**, concibe a la RSE como oportunidad que se presenta a los directivos para hacer el bien.
- **La teoría Integradora del contrato social - ciudadanía de la empresa**, concibe a la RSE como instrumento que permite a la empresa atender sus deberes morales como miembro de una sociedad, sin renunciar a la naturaleza estratégica de su misión.

- **La teoría del Desarrollo Sostenible**, considera que la RSE es un imperativo moral que obliga a las empresas a contribuir al bienestar universal

Teniendo en cuenta lo expuesto por los diferentes autores sobre las teorías de la RSE, es una realidad, que lejos de ser una práctica empresarial sin fundamento, es un concepto ético con fuertes raíces teóricas sobre la cuales se construyen las estrategias y acciones de los agentes económicos empresariales (Peña y Sierra 2013).

2.4. Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial

En la literatura se han identificado diversas dimensiones de la RSE, dentro de los desarrollos académicos que plantean la RSE como un constructo multidimensional, el trabajo que ha contado con mayor aceptación ha sido el propuesto por Carroll (1979) según el autor, las dimensiones de la RSE son cuatro y dependen sucesivamente unas de otras. En primer lugar, se halla la dimensión económica que se refiere a las expectativas de la sociedad en cuanto a que las empresas sean rentables y que obtengan utilidades, como incentivo y recompensa a su eficiencia y eficacia, mediante la producción y venta de bienes y servicios. Seguida la dimensión legal, entendida como las expectativas de la sociedad de que las empresas alcancen sus objetivos económicos circunscribiéndose al marco jurídico establecido. En tercer lugar, la dimensión ética se refiere a las expectativas de la sociedad de que el comportamiento y las prácticas empresariales satisfagan ciertas normas éticas. Y la dimensión filantrópica, relativa a las expectativas de la sociedad de que las empresas se impliquen voluntariamente en actividades que satisfagan las normas sociales.

Esta definición de la RSE a partir de cuatro niveles de responsabilidad es compartida también por otros autores, entre ellos, Sulbarán (1992) y Fraedrich & Ferrell (2000) quienes distinguen entre responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas. Según estos autores, las cuatro categorías de responsabilidades resumen a grandes rasgos las expectativas de la sociedad para con la empresa. No obstante, es necesario señalar que cada categoría de responsabilidad representa sólo una parte de la RSE. Por lo tanto, podemos catalogar la RSE no como un proceso estático, sino como un

concepto dinámico, que incluye todas aquellas consideraciones y expectativas de tipo económico, legal, ético y discrecional.

Siguiendo esta postura, desde el marco conceptual que brindan los modelos propuestos por Linnanen y Panapanaan (2002) y Panwar, Rinne, Hansen y Juslin (2006) difieren de lo anteriormente expuesto por Carroll (1979) ya que establecen que en la RSE, las dimensiones que la conforman hacen parte de lo medioambiental, social y económica. Donde la dimensión medioambiental hace referencia a dar un uso óptimo a los recursos ambientales, como elemento esencial para el desarrollo turístico. La dimensión social, consiste en la legitimidad sociocultural de las comunidades anfitrionas. Y la dimensión económica se basa en asegurar actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos correctamente distribuidos.

2.5. Principios de la Responsabilidad Social Empresarial

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA (2004), establece los principios básicos que subyacen a la RSE, como reglas fundamentales que rigen el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones. Su determinación y aplicación está en congruencia con el concepto, los objetivos de la responsabilidad social corporativa y las necesidades genéricas de los grupos de interés. Entre estos principios encontramos: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización.

Por otro lado, los 10 Principios del Pacto Mundial son el eje sobre el que se articula la iniciativa, que sólo contaba con nueve principios: dos sobre derechos humanos basados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos; cuatro laborales, inspirados en la Declaración de la OIT sobre Principios fundamentales; y Derechos Laborales, tres sobre medio ambiente tomando como referencia la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo. A mediados de 2004 se vio la necesidad de reforzar los nueve principios ya existentes con un décimo principio de lucha contra la corrupción, basándose en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. El objetivo de la iniciativa es que las empresas se adhieran voluntariamente al Pacto Mundial y

hagan de estos principios una parte integrante de su funcionamiento. (La Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2010).

2.6. El Marketing Social y la Responsabilidad Social Empresarial

2.6.1. Concepto de Marketing Social

Para, Saunders, Barrington & Sridharan (2014) el Marketing Social es la aplicación de los principios de comercialización, para permitir la participación individual y de ideas y acciones, en la búsqueda de un desarrollo social eficaz, eficiente, equitativo, justo y sostenida transformación.

Por otro lado, la Responsabilidad social en el marketing (RSM) implica que todas las personas e instituciones que desempeñan alguna actividad vinculada al marketing o de soporte al mismo, deberían tomar decisiones considerando no sólo las metas de venta, de utilidades y de participación de mercado de la empresa, sino también, y de manera prioritaria, las necesidades y deseos de corto y largo plazo del consumidor, contribuyendo así no sólo a mejorar su bienestar, sino también a elevar la calidad de vida de la sociedad (Schwalb & García, 2013)

El Marketing Social parece reflejar la condición actual del marketing, que más que nunca hace posible llevar a las empresas a niveles de relación más concretos y duraderos con su público interno y externo y con la sociedad en general (Giuliani, Monteiro, Zambon, Betanho y Lima, 2012).

Por otro lado, Andreasen (1994) considera que es el uso de las técnicas y herramientas de marketing por programas que apuntan a influir en el comportamiento voluntario de los individuos para su bienestar y bienestar de la sociedad de la que es parte integrante. El marketing social, consiste en que las empresas identifiquen acciones que les permita mejorar algún aspecto de la sociedad, de forma estratégica a largo plazo (Massó, 1998).

2.6.2. Las Dimensiones del Marketing Social

Según Schwab y García (2013), la responsabilidad social del marketing posee unas dimensiones como es la calidad de los productos y servicios en sentido amplio, calidad del servicio al cliente, publicidad y prácticas de promoción, información al consumidor, el respeto por la privacidad del consumidor, ética y responsabilidad social.

Por último, Pang & Kubacki (2015), considera que el Marketing social tiene cuatro “ES”: Ética, Capacidad de pago, Exageración y Efectividad.

2.7. Responsabilidad Social Empresarial vs el Marketing social.

La Relación que existe entre la responsabilidad social empresarial con el marketing social no tiene que ver únicamente con la concientización de que se necesitan estrategias de sustentabilidad a largo plazo. Sino que también se deben incluir las preocupaciones por los resultados de las actividades desarrolladas por las empresas y sus efectos, además de la adhesión a tales actividades por el gusto popular del momento, sea que este gusto esté sustentado por información y conocimiento de naturaleza científica o nada más que por un fuerte sentido común de lo que es correcto y de lo que está equivocado por parte de las personas (Giuliani, Monteiro, Zambon, Betanho y Lima, 2012).

En cierto modo la Responsabilidad Social Empresarial en marketing comprende el aproximar a las personas a las organizaciones y viceversa, si recordamos que los clientes o consumidores también son empleados y forman parte de otras empresas. Por lo tanto, la responsabilidad social aparece como una acción transformadora, que según Duarte y Torres (2005) sucede cuando la empresa actúa de manera estratégica que le permita atender necesidades sociales con el fin de garantizar sus utilidades y la satisfacción del cliente y el bienestar social.

El objetivo de fundamentar a la Responsabilidad Social Empresarial y de relacionarla con el Marketing Social muestra que no se puede dejar de verificar a la Responsabilidad Social que le sirve de base, ampliando la comprensión de cómo el marketing promueve la relación de la empresa con la sociedad y qué tipos de valores pueden estar en cuestión (Giuliani, Monteiro, Zambon, Betanho y Lima, 2012).

Por último, Giuliani, Monteiro, Zambon, Betanho y Lima (2012), establecen unas diferencias entre estas dos posturas: el Marketing Social, está asociado a campañas destinadas a cambiar el comportamiento del consumidor y la RSE, a la adopción de políticas como trabajo justo, reciclaje, búsqueda de formas alternativas de generar energía. El Marketing Social, se trata de una manera de influir en la aceptación de ideas sociales y participar en consideraciones relativas a la planificación del producto, costo, comunicación, conveniencia e investigación. En cambio la RSE, se trata de la postura de la empresa para garantizar la calidad de vida a sus empleados, a las personas en general y a las demás demandas de la sociedad.

2.8. La industria del turismo y la hotelería

La industria del turismo es un sector económico que comprende múltiples actividades como la hotelería, los restaurantes, los servicios de transporte, las agencias de viaje y las actividades de recreación. Tiene un efecto importante sobre la economía de un país ya que representa la oportunidad de desarrollar un sector líder que promueva la inversión y la adecuación del entorno, además de generar empleo e ingresos para sus habitantes. El empleo derivado de la actividad turística puede además puede integrar poblaciones vulnerables, fomentar la diversidad y reivindicar el patrimonio cultural de sus habitantes (Estrada, Polo, Pérez y Hahn, 2016).

Según datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2016), la industria del turismo durante las seis últimas décadas ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo. Se ha caracterizado por su crecimiento prácticamente ininterrumpido a lo largo del tiempo, a pesar de crisis ocasionales de diversa índole, demostrando su fortaleza y su resistencia. Las llegadas de turistas internacionales a escala mundial han pasado de 25 millones en 1950 a 278 millones en 1980, 674 millones en 2000 y 1.186 millones en 2015.

Actualmente, la industria turística se consolida como motor que impulsa la economía, ya que es uno de los más importantes en el mundo debido a la generación de empleo y divisas; esto se debe a la utilización del tiempo de ocio con fines culturales, sociales, de negocio, salud, y demás tipos de turismo que se tienen lugar en la actualidad.

En Colombia, según el Plan sectorial de turismo (2014), las divisas generadas por el turismo en el 2013 ascendieron a 4.758 millones de dólares y en el primer trimestre del 2014 a 1.211 millones de dólares. Colombia es un país que ofrece una diversidad turística, con un crecimiento de sus diferentes destinos turísticos, siendo uno de ellos Cartagena, declarada por la UNESCO Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad; siendo el segundo destino principal de extranjeros a nivel nacional y el tercero más importante de Latinoamérica, con una infraestructura que permite a turistas locales y extranjeros vivir intensas emociones; donde los promotores directos son el subsector hotelero de la ciudad.

En el caso particular de la hotelería en Colombia, es un subsector atractivo, debido a que cada vez crece y se dinamiza el aumento de inversión nacional e internacional. Por otro lado, el crecimiento económico, la disminución considerable de inseguridad y la riqueza cultural y natural han logrado posicionar al país como un destino turístico muy atractivo tanto para nacionales como extranjeros (Barrera, Leyva, Maldonado y Primero, 2013). Por otro lado los autores, consideran que la confianza en el sector se ha visto reflejada en la llegada de grandes cadenas hoteleras que han creído en el futuro y que han invertido gran capital para la construcción de hoteles que no solo siguen tendencias mundiales, sino que también logran ajustarse a las necesidades de los consumidores.

2.9. Responsabilidad Social Empresarial en el Turismo

La industria del turismo ha evolucionado rápidamente en los últimos años. La tecnología ha fomentado un cambio radical en los canales de distribución del turismo y en los hábitos de compra de los consumidores (Sevilla, Reina & Rodríguez, 2014). Por esta razón la RSE en el sector turístico surge como una iniciativa que pretende implicar a los distintos actores afectados para que integren en sus actuaciones el respeto por las cuestiones sociales y ambientales. Va desde la gestión económica de la empresa, hasta la protección y no contaminación del suelo, de las aguas y del aire, pasando por el cuidado de los recursos naturales y por aspectos sociales como la prohibición del trabajo infantil o forzoso, una remuneración justa y protección social de sus trabajadores (Espadas, 2013).

La RSE en el turismo pretende integrar los estándares sociales y medioambientales en los instrumentos de gestión empresarial y lograr una conexión efectiva y sólida entre estos sectores. Para ello, hay que organizar trabajo conjunto con las empresas y las organizaciones de la Sociedad Civil, con el fin de buscar un acuerdo que tenga como base los criterios del turismo responsable formulados en los códigos de RSE (Espadas, 2013).

Respecto a la RSE en el turismo, en el estudio realizado por Vargas (2011), se analizó la implementación de la RSE a 25 grandes cadenas hoteleras del mundo. Siendo esta una investigación cualitativa, exploratoria, y explicativa. Donde se concluye que la RSE se encuentra en fase primaria, ya que tiene un carácter filantrópico y reactivo, y no estratégico, puesto que no se tiene en cuenta la interrelación entre la sociedad, el medio ambiente y la empresa. En este sentido, se podría afirmar que no se aplica el concepto de una forma integral y proactiva que trate de buscar las sinergias entre todas las dimensiones del concepto.

Según lo expuesto por Holden (2003), la industria turística genera impactos positivos y negativos en los lugares donde opera y, en este sentido, la sociedad en general conoce y es consciente en mayor medida de los impactos del turismo a nivel mundial. Clasificándolo en impacto económico, sociocultural y ambientales. Por ende la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas turísticas están integradas de igual forma por las dimensiones medioambiental, social y económica. (Martínez, Pérez, y Rodríguez, 2012).

Bajo este contexto, la RSE es muy importante en el ámbito turístico, porque es el marco sobre el cual se hace operativo el Turismo Sostenible, entendido como el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas (Organización Mundial del Turismo, 2011). Dicho de otra manera, la RSE es un medio para alcanzar un fin concreto llamado 'sostenibilidad' (Costa, Vila . & Valdés, 2013).

2.10. Responsabilidad Social Empresarial en la hotelería

La industria hotelera es responsable de un gran número de impactos negativos en el entorno social y ambiental, incluyendo la contaminación atmosférica, la pérdida de biodiversidad o la generación de residuos (Chan, 2011). De igual forma, Rodríguez, Alonso y Celemín (2013), también consideran que desde hace unas décadas se están considerando y analizando los impactos negativos que la industria hotelera está generando en su entorno natural, social y económico. Del mismo modo, las empresas hoteleras consumen agua, energía, alimentos, papel, ropa de cama, aire, materiales de limpieza y otros recursos, generando aguas residuales, contaminación acústica y polución en el aire (Chan, 2011).

Para minimizar estos impactos negativos, las empresas hoteleras están haciendo grandes esfuerzos a través de la adopción de políticas de RSE. La industria hotelera es muy sensible a estos temas debido a la relación bidireccional que existe entre el producto turístico ofrecido y su entorno natural, económico, social y cultural (García, & Armas, 2007). En consecuencia, se puede afirmar que en este ámbito existe una doble categoría de tipos de prácticas de RSE que puede ser interno o externo, siendo las primeras las que aplica a sus grupos de interés internos, en tanto que las segundas son las que aplica a sus grupos de interés externos.

El sector hotelero, como elemento clave en la cadena de actividad del sector turístico ocupa un papel especialmente importante en la implementación de políticas de RSE tanto por su aportación en términos de renta y empleo, como por sus impactos en las esferas económica, social, cultural y medioambiental (Bohdanowicz y Zientara, 2009). Por ello, los establecimientos hoteleros se perfilan como claros candidatos para beneficiarse de las implicaciones de dichas políticas comenzando a extenderse entre sus directivos la necesidad de disponer de políticas de RSE efectivas como base para la Sostenibilidad y el crecimiento de sus negocios en el largo plazo (Erdogan y Baris, 2007).

De igual forma, Bohdanowicz (2005) afirma que para que la industria hotelera se desarrolle en un destino turístico, la disponibilidad de recursos naturales debe ser constante. Los recursos naturales de un destino son uno de sus principales activos

relacionados con el turismo y uno de los rasgos más directamente amenazados por la potencial sobreexplotación. Por lo anterior, se hace necesario reforzar las regulaciones sobre las empresas y comprometer a la industria del turismo en los esfuerzos de conservación del medio ambiente. Según Fernández y Cuadrado (2011), las empresas hoteleras, como eslabón vital en la cadena de actividades de la industria turística, desempeñan un papel importante en la implementación de políticas de RSE, a través de su contribución en términos de ingresos y empleo.

Actualmente, la hotelería es considerada como un fenómeno social que por su gran dinamismo merece un esfuerzo determinante en su estudio y en el desarrollo de elementos administrativos que logren trascender su interpretación positivista; posicionándose así en la aplicación de postulados administrativos críticos que mejoren el impacto en el relacionamiento con los actores sociales y su entorno, a la vez que propicien el desarrollo antagónico al modelo turístico vigente (Téllez, 2016).

Sin embargo para Flores, Bino y Barroso (2016), el concepto de RSE en el sector hotelero se ha venido aplicando recientemente. Siguiendo lo expuesto por Font, Guix & Bonilla (2016), quienes consideran que existe una gran distancia entre la divulgación de la política de RSE y las actuaciones realmente ejecutadas por las grandes cadenas hoteleras, las cuales se centran, fundamentalmente en la dimensión medioambiental, en aquellos aspectos que reducen costes y repercuten en el beneficio empresarial como el ahorro de agua, energía, entre otros.

2.11. Resumen y Conclusiones

La revisión de la literatura evidenció que la RSE ha sido un tema de gran interés para la academia, en los últimos tiempos, sin embargo, no existe consenso en la literatura en cuanto a su definición, enfoques y medición debido a la gran cantidad de investigaciones que sobre esta temática se han desarrollado. Estas definiciones y enfoques, contienen alcances y matices distintos ya que es un concepto muy amplio y que recogen las particularidades del sector en el que las empresas operan (Tinoco, Arango y Benavides, 2012, Young y Levy, 2014 y Pinar y Negrete, 2016), con el fin de que cada una elija su propio enfoque y alinee sus políticas sociales con sus objetivos

y su estrategia corporativa, como un modo de respuesta a las circunstancias en las que opera.

Por otra parte, tal como afirman Welford, Man y Chan (2007), la forma de entender y aplicar la RSE varía de localidad a localidad, de industria a industria y a través del tiempo, y en este sentido, en países desarrollados como Estados Unidos, Japón y el Reino Unido dichas diferencias han sido ampliamente debatidas, mientras que en países africanos y latinoamericanos, todavía queda mucho trabajo académico por hacer, sobre todo desde el punto de vista práctico, aunque sin duda alguna, cada día recibe mayor atención.

Por otro lado, en la literatura científica son escasas las investigaciones en el tema de la RSE en el subsector hotelero, dentro del listado de artículos revisados solo los siguientes autores hacen referencia al tema: Chan, 2011, Rodríguez, Alonso y Celemín, 2013, García, & Armas, 2007, Bohdanowicz y Zientara, 2009, Erdogan y Baris, 2007, Bohdanowicz, 2005, Fernández y Cuadrado, 2011, Téllez, 2016, Flores, Bino y Barroso, 2016). Esto se debe a que es relativamente reciente la aplicación de este concepto a la actividad turística, así como a la complejidad y dificultad que encierra su análisis de una forma global. Por lo general las investigaciones han estado dirigidas únicamente al análisis de prácticas de RSE, marketing y la relación con los resultados financieros.

El subsector hotelero, es considerado el más importante del sector turismo y uno de los sectores económicos más importantes en el mundo. Se puede decir que en tema de RSE existe conocimiento, estrategias, instrumentos y acciones concretadas en cuanto a su aplicación; sin embargo, falta mucho camino por recorrer, en lo que respecta a su implementación integral, sobre todo en los aspectos socio-institucionales.

En la literatura revisada son escasos los estudios sobre Marketing social enfocado específicamente en el subsector hotelero. Algunos autores como: Saunders, Barrington & Sridharan, 2014, Schwalb & García, 2013, Giuliani, Monteiro, Zambon, Betanho y Lima, 2012, Andreasen, 1994, Massó, 1998 y Pang & Kubacki, 2015, únicamente definen el concepto desde sus propias perspectiva al igual establecen algunas dimensiones.

Desde el punto de vista metodológico, la mayoría de los estudios encontrados en la literatura sobre RSE en el sector hotelero, se utilizó como método de investigación el estudio de caso ya que permitió una indagación empírica del fenómeno, en el contexto turístico, a través de la entrevista a profundidad, permitiendo con ello la recopilación e interpretación detallada de toda la situación que se presenta. Y de tipo cualitativo debido a que es la forma válida para abordar una situación específica sobre el tema abordado.

De la revisión bibliográfica efectuada, también se encontró algunas investigaciones de tipo documental donde hacen un análisis de contenido de diversos teóricos y otros de revisión de literatura, donde hacen un análisis crítico de artículos, libros y otros documentos que describen el estado de conocimiento sobre la RSE. Fueron pocos los estudios con metodología de tipo cuantitativo.

Como conclusión final se pueden identificar las siguientes líneas futuras de investigación:

Una primera línea de investigación podría incluir estudios sobre prácticas de RSE, es decir, analizar en profundidad las aportaciones de cada uno de los miembros de las empresas como consecuencia de los múltiples enfoques y teorías en torno a la RSE. Otra línea posible de trabajo sería realizar un estudio que permita crear un instrumento de medida adaptado a las características contextuales de la empresa, de tal forma que pueda evaluar y conocer efectivamente la RSE en la organización y su percepción entre los diversos grupos de interés.

También se podría centrar, en el análisis de la relación que existe entre las actividades de RSE que realizan los hoteles con el impacto social que genera a sus grupos de interés. Otra línea de investigación sería analizar el impacto de la RSE en el subsector hotelero frente a la problemática social generada por el turismo como la explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes y la pornografía infantil, en los estratos más bajos. Por último, una línea de investigación enfocada en estudiar el desarrollo de las prácticas de RSE en la industria turística que, beneficiaría en gran medida este campo de investigación.

Respecto al Marketing Social, como primera línea de investigación sería realizar investigaciones empíricas sobre el marketing social corporativo en el sub-sector hostelero. Finalmente surge la necesidad de profundizar en el efecto del Marketing Social Corporativo sobre el consumidor en el subsector hotelero.

En conclusión, la literatura sobre Responsabilidad Social Empresarial en el sector turístico específicamente en los hoteles es muy escasa y se enfocan en su mayoría en la dimensión económica y ambiental, por lo tanto se debe ahondar más en la dimensión social.

Capítulo III. Metodología

Para la realización de esta tesis se ha seleccionado como metodología la investigación a través de casos, donde se van a recolectar datos e información de una forma directa de la realidad de los hoteles seleccionados. De acuerdo a esto Hernández y Rodríguez (2008), señalan que los estudios de caso son aquellos realizados en el propio sitio en donde se encuentra el objeto de estudio, ello permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador, y este puede manejar los datos con seguridad.

La misma es de carácter cualitativo; según Martínez (2009) la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica”; por ello la pertinencia en el uso de este enfoque, caracterizado por ser crítico, dialéctico, sistémico y estructural.

En esta investigación, y siguiendo lo planteado por Eisenhardt (1989) se realizará un estudio de casos múltiples. Donde se analizarán siete hoteles ubicados en la ciudad de Cartagena – Colombia. Los mismos tienen diferencias en cuanto a su ubicación geográfica, dimensión, número de empleados, servicios ofrecidos, periodo de constitución, entre otros.

3.1. Fases de la investigación a través de casos

En este apartado se desarrollarán las fases para la investigación a través de casos y luego el desarrollo de las etapas concretas de esta tesis.

3.1.1. La recolección de datos

Para lograr una mayor fiabilidad y validez a la investigación, según Miles y Huberman (1994) es necesario la definición estandarizada de los procesos de recolección de datos. Para ello se requiere crear un protocolo de recolección de datos. En el caso de esta investigación de casos múltiples se debe realizar un protocolo para cada uno de los casos.

Las preguntas desarrolladas en el protocolo del estudio de caso deben reflejar el conjunto completo de inquietudes del diseño inicial. Las preguntas pueden ocurrir en cualquiera de los siguientes cinco niveles:

Niveles 1: preguntas a los entrevistados específicos.

Niveles 2: preguntas específicas a un caso individual

Niveles 3: preguntas de patrones de hallazgos en casos múltiples.

Niveles 4: preguntas relacionadas con toda la investigación.

Niveles 5: preguntas normativas acerca de recomendaciones y conclusiones.

3.1.2. Recolección de la evidencia

En la investigación a través del método de estudio de casos, Yin (2003) establece seis fuentes de evidencias: documentación, registros de archivo, entrevistas, observación directa, observación participante y objetos físicos.

A continuación se presenta en el siguiente cuadro las fortalezas y debilidades de las seis fuentes de evidencia.

Tabla 1. Seis fuentes de evidencia: fortalezas y debilidades

Fuentes de evidencia	Fortalezas	Debilidades
Documentación	<ul style="list-style-type: none"> - Estable - Discreta - Exacta - Amplia cobertura 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja capacidad de recuperación - Selectividad sesgada - Sesgo por parte del autor - Acceso
Registros de archivo	<ul style="list-style-type: none"> - Ídem a lo descrito en documentación - Preciso y cuantitativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Ídem a lo descrito en documentación - Accesibilidad
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Focalizados en el caso de estudio - Perspectiva: proporciona inferencias causales percibidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Parcialidad debido a preguntas mal construidas. - Sesgo de respuesta - Inexactitudes debido a recuerdos deficientes. - Reflexividad - el entrevistado da lo que el entrevistador quiere escuchar.
Observación directa	<ul style="list-style-type: none"> - Realidad - Contexto 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de tiempo - Selectividad - Reflexividad - puede proceder diferente porque está siendo observado

Observación del participante	- Ídem a lo descrito en observación directa. - Sagaz en los motivos y Comportamientos individuales.	- Ídem a lo descrito en observación directa. - Parcialidad
Artefactos físicos	- Sagaz en las características culturales. - Sagaz en las operaciones técnicas	- Selectividad - Disponibilidad

Fuente: Yin (2003).

Estas seis fuentes de evidencias, se pueden fortalecer si se tienen en cuenta tres principios fundamentales: el uso de múltiples fuentes de evidencia, la creación de una base de datos de estudio de caso y el mantenimiento de una cadena de evidencia (Yin, 2003).

Por otro lado, como características clave de la investigación de estudios de casos es aconsejable utilizar todas estas fuentes de evidencias, debido a que mejora la calidad de la investigación.

3.1.3. Análisis de los datos

El análisis de los datos en la investigación a través de casos, consiste en inspeccionar, organizar, tabular y recombinar toda la información con el fin de cotejar de manera directa con lo que inicialmente se propuso en la investigación.

Yin (1994) recomienda unas estrategias, que se pueden utilizar para el análisis y que a su vez sirven de determinantes para la validez interna de la investigación:

1. Comparación del patrón de comportamiento teórico esperado con el patrón real.
2. Construcción del análisis fundamentado en los datos obtenidos.
3. Análisis de serie temporal.
4. Desarrollo de modelos lógicos.
5. Comparación de los resultados con el modelo original con el fin de determinar la viabilidad de la conceptualización.

3.1.4. Desarrollo de la metodología a utilizar en esta Tesis

Para esta investigación se ha seleccionado el estudio de casos. “Un caso es siempre un fenómeno de la vida real (v.g., individuos, pequeños grupos, organizaciones, comunidades, naciones, decisiones de un sujeto, etc.), y no una abstracción como sería un tópico, un argumento o incluso una hipótesis” (Yin, 2009, p. 32).

En el estudio de casos, se parte de un objeto real, que puede ser observado empíricamente por otro investigador. En esta investigación se toma a un grupo de hoteles de la ciudad de Cartagena - Colombia, es decir un diseño de casos múltiples, donde se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, con el fin de comparar las respuestas, de tal forma que coincidan los resultados de cada uno de ellos, lo que permitiría aumentar validez a la teoría propuesta.

A continuación se detallan cada uno de los cinco pasos metodológicos a utilizar en esta tesis:

3.1.4.1. Definición del Problema

La etapa correspondiente a la definición del problema incluye la definición del problema en sí mismo, las preguntas de investigación y el desarrollo de las hipótesis.

3.1.4.2. Diseño de la investigación

Esta fase consiste en la selección de los casos de estudio. En esta tesis se han seleccionado siete hoteles de la ciudad de Cartagena – Colombia, de diferentes categorías, tamaño, ubicación geográfica, entre otros. Teniendo en cuenta estas características de cada uno de ellos, analizar si son socialmente responsables.

Los siete casos han sido denominados A, B, C, D, E, F, G, para preservar el anonimato y confidencialidad de la información.

Los casos de estudio fueron seleccionados teniendo en cuenta diferentes características, especificadas en el siguiente cuadro.

Tabla 2. Características de los hoteles incluidos en la investigación

Características	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Categoría	3 estrellas	4 estrellas	4 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
Localización	Centro Calle Sargent o Mayor Calle 38 6-5	Calle de la Iglesia 35-27, Centro Histórico, Cartagena	Calle del Cuartel 36 - 122, Centro Histórico	Centro, calle de la tablada N° 7-62	Calle Media Luna No 10 – 35 Getseman í	Centro, Cra 8B #25-100	Calle Don Sancho 36-165 La Matuna Getseman í Centro Histórico
Número de empleados	11	14	10	35	30	42	33
Servicios que ofrece	Servicio de habitaciones, Servicio de traslado al aeropuerto, Recepción abierta las 24 horas, Aire acondicionado, Servicio de limpieza diario, Servicio de tintorería/lavandería, Atención en varios idiomas	Terraza en la azotea, wifi en las habitaciones, servicio de habitaciones las 24 horas, salas de tratamientos o masajes, servicio de traslado al aeropuerto, recepción abierta las 24 horas, sistema de aire acondicionado, servicio de limpieza diario, caja de	Ofrece un desayuno con fruta fresca, zumos, café, chocolate y bocadillos. Recepción 24 horas, wifi, piscina descubierta, jacuzzi y solárium.	Restaurante Premium con bar, Más de 400 m2 de terrazas con piscinas climatizadas, bar tropical, zona de sombra y zona de asoleador as, Sauna, Baño Turco, Bicicletas	Seguro hotelero, Servicio de Internet con WiFi (Gratis), Desayuno (Gratis), Clases de baile (Música tropical), Clases de español, Nevera para guardar alimentos (Gratis), Ayuda personalizada con personal bilingüe, Tour incluido, Caja de seguridad (Gratis), Uso de la cocina	Servicio de habitación, restaurant, desayuno incluido, aire acondicionado, piscina hotel para no fumadores, wi-fi gratis.	Piscina, Conexión WiFi gratuita, Restaurante, Habitaciones no fumadores Recepción 24 horas, Servicio de habitaciones y Bar

		seguridad en la recepción, lavandería, reproductor de DVD en la habitación, desayuno buffet gratis y wifi gratis.		para recorrer la Ciudad Vieja, Jacuzzi, Room Service, WiFi, Business Center, Recepción y vigilancia 24 horas, Spa	(Gratis), Café y té (Gratis), Zona de televisión independiente, Servicio de lavandería, Intercambio de libros (Gratis), Lockers (Gratis) y Servicio de bodega de equipaje (Gratis).		
Dimensión	Pequeño	Pequeño	Pequeño	Mediano	Mediano	Mediano	Mediano
Periodo de constitución	1997	2008	2002	2001	2005	1997	2004
Número de habitaciones	12	17	10	25	23	30	28

Fuente: Elaboración propia

3.1.4.3. Recolección de datos

Para la recolección de la información, inicialmente, se realizará una visita a cada uno de los hoteles seleccionados donde se aplicara la técnica de la entrevista. Según, Arias (2012) una entrevista se caracteriza por su profundidad, es decir, indaga de forma amplia en gran cantidad de aspectos y detalles. Es de tipo estructurada o formal ya que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado.

En este caso a la persona contactada en cada uno de los Hoteles, a quienes se les explicará el proceso a seguir. A partir de esto se realizará una determinación de las fuentes de evidencia a utilizar. La misma constará de varias partes o elementos. En el cuadro a continuación se detalla este punto

Tabla 3. Fuentes de evidencias utilizadas en cada caso

Fuente	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Entrevistas	X	X	X	X	X	X	X
Documentación				X	X	X	X
Artefactos físicos	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

A continuación, Tabla 4, se detalla a que miembros de los hoteles se le realizaron las entrevistas de cada uno de los casos.

Tabla 4. Personal de los hoteles entrevistados en cada caso

Fuente	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Administrador	1	1	1	1			1
Gestión de Calidad	1				1		1
Jefe de Talento Humano		1		1		1	
Jefe de seguridad			1				
Gerente general					1	1	

Fuente: Elaboración propia

El cuadro desarrollado a continuación, Tabla 5, detalla la cantidad de horas invertidas en cada caso por el total de fuentes de evidencia utilizadas.

Tabla 5. Cantidad y duración de los métodos de investigación utilizados

Concepto	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Cantidad de Entrevistas	2	2	2	2	2	2	2
Tiempo promedio de entrevista	45min						
Total de horas de entrevistas	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro anterior se puede observar que para esta tesis se han realizado 10,5 horas de contacto total con los casos de estudio.

En relación a las entrevistas se utilizarán las siguientes preguntas de investigación con el objetivo de dar respuesta a los objetivos del presente estudio, las preguntas de investigación y las hipótesis como base del protocolo de investigación.

A continuación se detallan las preguntas a realizar:

1. ¿Cómo percibe la responsabilidad social del hotel?
2. ¿Cuáles son las políticas en materia de responsabilidad social que ha establecido el hotel?
3. ¿Cómo participa el hotel en la contribución a la mejora del medio ambiente? Reducción y reciclaje de residuos, ahorro de energía, prevención de ruido y vibraciones, opciones sostenibles de transporte, incremento de la sostenibilidad de su empresa
4. ¿Realiza el hotel programas o proyectos de responsabilidad social empresarial que propongan desarrollo sostenido para las comunidades de su entorno en distintos campos como el educativo, el deporte y cualquier otro?
5. ¿Cuáles son los problemas sociales (como explotación sexual en niños y adolescentes, prostitución, entre otros) que se presentan en la Ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de Responsabilidad Social Empresarial por parte del hotel?
6. ¿Qué tipo de iniciativas o prácticas de Responsabilidad Social Empresarial realiza el hotel respecto a esos problemas sociales?
7. ¿Cuáles son los logros y limitaciones de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial realizadas por parte del hotel hacia los problemas sociales?
8. ¿Qué acciones de Responsabilidad Social Empresarial puede emprender el hotel, para atender los problemas sociales?
9. ¿El hotel cuenta con un departamento u oficina encargado del tema de Responsabilidad social?
10. ¿Cuántas personas en el hotel se involucran en el tema de RS?
11. ¿El hotel cuenta con un Balance total y cada cuánto es el reporte?

12. ¿De qué manera comunica al personal todas las acciones que realiza sobre RS?
13. ¿Cómo determina el hotel el presupuesto destinado a la RS?
14. ¿De qué manera son planeadas las acciones que realiza el hotel sobre RS?
15. ¿Cómo miden los resultados de las acciones que realiza sobre RS?

Capítulo IV: Análisis del Caso A

En este capítulo se analizará el caso del hotel A. El hotel es de categoría 3 estrellas, fundado en el año 1997. En cuanto a su dimensión es un hotel pequeño, ya que cuenta con 11 empleados. Se encuentra ubicado en el centro Calle Sargento Mayor - Cartagena de Indias. Posee 12 habitaciones y ofrece los servicios de habitaciones, de traslado al aeropuerto, recepción abierta las 24 horas, aire acondicionado, servicio de limpieza diario, servicio de tintorería/lavandería, atención en varios idiomas.

El capítulo se encuentra desarrollado de la siguiente manera. En primer lugar se plantea la percepción de la Responsabilidad Social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente. El punto siguiente hace referencia a los responsables del tema de Responsabilidad Social, determinación del presupuesto y el reporte. Luego los programas o proyectos de responsabilidad social. A continuación se presentan los problemas sociales de la Ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de Responsabilidad Social.

Otro punto corresponde al tipo de iniciativas o prácticas de Responsabilidad Social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados. Siguiendo con los logros y limitaciones de las acciones de Responsabilidad Social hacia los problemas sociales. Finalmente se presenta las conclusiones del capítulo.

4.1. Percepción de la Responsabilidad Social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente.

Por ser un hotel pequeño se realizaron dos entrevistas, inicialmente al jefe de Gestión de Calidad y luego al Administrador del hotel. Cada uno de ellos percibe la Responsabilidad Social de forma diferente, es decir por un lado consideran que el hotel es socialmente responsable por el hecho de implementar medidas de prevención a la explotación sexual en menores de edad.

“Pues yo considero que se percibe la Responsabilidad Social en el sentido de implementar una prevención en explotación sexual en menores de edad, y también, al momento en que un adulto va acompañado con un niño, se encargan de pedirles identificación y papeles con el fin de evitar una explotación o algo que no le favorezca al niño”. (J.M.).

Por otro lado perciben la responsabilidad social como el compromiso que asume cada uno de los empleados del hotel respecto al tema, es decir:

“Voy hablarte en términos Generales. Todos los trabajadores siempre se concientizan con las diferentes actividades de responsabilidades sociales que tiene el hotel que cumplir, lo perciben de una manera muy comprometida, muy responsable ante las diferentes actividades, con sentido de pertenencia y de propiedad.... porque sabemos que hay trabajadores que muchos aspectos son ajenos a las diferentes actividades y compromisos de la responsabilidad social y sostenible de la ciudad y no solo de la ciudad sino también del sector hotelero, que en este caso me corresponde a mí, sería muy responsable el sentido de pertenencia y de compromiso, esa sería mi respuesta a la pregunta”.(L.S.)

Respecto a las políticas en materia de responsabilidad social por parte del hotel, se pudo evidenciar a través de los documentos presentados, que tienen establecidas 7 políticas que deben cumplir internamente (los empleados y directivos) y externamente (los clientes y proveedores). En el caso de los empleados ellos son conscientes que deben cumplirlas como el caso de no permitir el ingreso a menores de edad que no tenga identificación como parentesco del mayor de edad con el que ingresa, con el fin de evitar la explotación sexual. Al igual que la parte ambiental que permita preservar el medio ambiente. Todas estas políticas establecidas por la empresa nos la presentan de manera detallada a continuación por parte de los entrevistados:

“No dejar ingresar menores de edad sin ninguna identificación que demuestre que son los tutores del menor.

Promover y proteger las áreas naturales o productos derivados de flora y fauna divulgando las principales disposiciones legales vigentes relacionadas con este tema.

Optimizar el uso del recurso hídrico en cada uno de los procesos del Hotel.

Garantizar el uso eficiente de la energía en el Hotel.

Minimizar el impacto ambiental resultante de los residuos generados por cada uno de los procesos identificados en el Hotel.

Garantizar la prevención del comercio sexual de menores de edad de acuerdo con la legislación vigente.

Implementar programas enfocados al desarrollo de trabajadores y personas de la localidad para fortalecer sus competencias laborales y actividades complementarias”.
(J.M. y L.S.)

Finalmente respecto a la contribución a la mejora del medio ambiente por parte del hotel, vemos que cuenta con políticas establecidas que se rigen por las normas ambientales de Colombia (la Constitución Nacional modificada en 1991), lo que permite que se sientan comprometidos con este tema a través de diferentes programas que nos presentan.

“Te cuento que en el hotel manejamos varios programas que ayudan a minimizar y optimizar estos recursos tales como: programas de Biodiversidad, de Ahorro de agua, de consumo de energía, de Reciclaje: en este programa separan los residuos que puedan ser reciclados tales como el papel, cartón, plásticos tapas y grapas”. (J.M.)

“El hotel implementa reciclaje en todas sus instalaciones”. L.S.

Complementado lo anterior sobre el reciclaje, me comentaron que ellos contratan a una empresa especializada para reciclar, la cual se encarga de seleccionar y enviar a los centros de acopio fuera del hotel el material reciclable.

Se pudo evidenciar que las políticas están en el manual de responsabilidad social, la cual están enmarcadas y colocadas en las paredes del hotel de manera visible. Los empleados de recepción son los encargados de darla a conocer a los huéspedes cuando ingresan al hotel, de ahí que los empleados deben tener conocimiento de las políticas en materia de Responsabilidad Social del hotel.

4.2. Responsables del tema de Responsabilidad Social, determinación del presupuesto y el reporte.

El hotel, a pesar de ser pequeño cuenta con una oficina encargada de llevar a cabo todas las acciones de Responsabilidad Social, el Departamento de Gestión de Calidad. Su jefe es JM, su función es hacer que el hotel cumpla las políticas establecidas en materia de Responsabilidad Social, e involucra a todos los empleados.

“Todos los empleados estamos involucrados en el tema de RS, desde los menores cargos; los lavaplatos atentos a que las trampas de grasa estén limpias, los botones pendientes de los menores de edad que ingresan al hotel, las ejecutivas de ventas dando apoyo en las actividades sociales que se realizan” (J.M y L.S.)

Respecto a la determinación del presupuesto destinado a la Responsabilidad Social, manifestaron lo siguiente.

“El presupuesto se determina de acuerdo de la razón social de la empresa (actividad) y el entorno en el que se desarrolla”. (J.M y L.S.)

Con relación al balance social, el hotel cuenta con un balance social y lo realiza anualmente.

“Si claro el Hotel cuenta con un balance social, lo hacemos con el fin de evaluar el cumplimiento de la Responsabilidad Social del Hotel”. (J.M. y L.S.)

4.3. Programas o proyectos de responsabilidad social.

Son pocos los programas o proyectos que el hotel realiza para sus grupos de interés interno es decir a sus empleados, lo único que les brinda es capacitación.

El hotel contribuye en programas o proyectos a través de las capacitaciones que reciben todos sus empleados en materia de Responsabilidad Social.

“Si claro, implementan proyectos de Responsabilidad Social a través de capacitaciones a los empleados”. (L.S).

A nivel de los grupos de interés externos es decir con la sociedad, se preocupan por llevar a cabo proyectos a hospitales y fundaciones.

“Sí, claro, por lo menos aquí hay un programa en donde se recopiló información por grupos de área y el programa que más salió favorecido fue el de los niños con cáncer (hospitales), también apoyamos a través de donaciones a una fundación”. (J.M).

No suministraron información sobre la fundación que apoyaban.

4.4. Problemas sociales de la Ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de Responsabilidad Social.

Ellos consideran que uno de los problemas sociales que se presentan en la ciudad de Cartagena a causa del turismo es la prostitución y la explotación sexual en menores de edad, siendo esta una gran sombra que atormenta a la ciudad.

“Es un problema que no podemos esconder. Cartagena se está vendiendo como una ciudad de sexo fácil y drogas baratas”. (L.S.)

“Tengo mucho tiempo laborando en el hotel, y mis padres me enseñaron principios y me inculcaron valores desde que era muy niño, por eso no accedo a esas vagabunderías, ni con menores de edad ni con viejas y hago cumplir las políticas en materia de Responsabilidad Social por parte del hotel.”.(J.M.)

A su vez, argumentan que en la ciudad de Cartagena la prostitución y la explotación sexual en menores de edad se han incrementado desde que el sector turístico se ha fortalecido y ha generado una captación turística importante. Piensan, que es uno de los problemas graves que ha venido en aumento debido a la falta de posibilidades dentro de la ciudad.

4.5. Tipo de iniciativas, prácticas o acciones de Responsabilidad Social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados.

Como se vio en el apartado anterior sobre la problemática social que afecta a la ciudad de Cartagena a causa del turismo, el hotel emprende acciones en donde involucra a todo el personal, haciendo cumplir las conductas éticas.

“Bueno, una de las acciones que realiza el hotel es comprometiendo a todo su personal para el cumplimiento de las conductas éticas por medio del cual establece compromisos los cuales son firmados por ellos. A su vez se realiza una capacitación al personal del hotel, y mirar que acciones deben tomar en caso de que se presente una situación de Responsabilidad Social”. (J.M)

“Se realiza una capacitación al personal del hotel, y que acciones deben tomar en caso de que se presente una situación de Responsabilidad Social”. (L.S.)

Por lo general todos los empleados del hotel (11 empleados) son capacitados en Responsabilidad Social en los temas: Valores y ética empresarial, Derechos humanos, trabajo y empleo, Impactos sobre los recursos naturales, Filantropía e inversión social, Gobernabilidad corporativa y prevención de la Explotación Sexual Comercial de Niños, Niñas y Adolescentes (ESCNNA), con el fin de sensibilizarlos y evitar casos de explotación sexual. Se realizan 6 capacitaciones en el año con una intensidad horaria de 4 horas. Estas capacitaciones por lo general son dictados a través de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO).

“Sensibilizar a todas las personas, integrantes de la empresa a los mismos clientes, aunque eso se ha venido haciendo pero terminar de fomentar y sensibilizar a las personas y cuando vean este tipo de caso avisen enseguida y no les de miedo decir para así poder tomar una medida”. (J.M.)

“L.S. Realizando capacitaciones y evitar que se presenten los casos mencionados con anterioridad a las instalaciones del hotel”. (J.M.)

Con respecto a las formas para determinar las acciones de RS, las dos personas entrevistadas coincidieron en que se hace a través de la implementación del uso de reciclaje y las capacitaciones que les ofrecen a sus empleados anualmente.

“Implementando el uso de reciclaje y dando capacitaciones anuales a los empleados”.
(J.M.y L.S.)

Por último, en cuanto a la medición de los resultados, en el caso de este hotel A, se hace a través de un proceso de control y seguimiento a las actividades emprendidas.

“A través de medidas de control y seguimiento, también con registros de influencias de dichas actividades”. (J.M.y L.S.)

Con respecto a las medidas de control, ellos dijeron que el Departamento encargado inicialmente calcula los indicadores de cumplimiento de las actividades emprendidas en materia de Responsabilidad Social, luego establecen y analizan las razones de las desviaciones con respecto a estas actividades y por ultimo hacen las correcciones respectivas si hubo desviaciones.

4.6. Logros y limitaciones de las acciones de Responsabilidad Social hacia los problemas sociales.

Este hotel A, por ser pequeño, presenta algunas limitaciones como el no contar con recursos suficientes para invertir en programas o acciones que les permita ser socialmente responsables.

En cuanto a los logros las dos personas entrevistadas coinciden en que se sienten satisfechos en lograr acabar con la explotación infantil y prostitución, que se presenta a nivel del sector turismo. Consideran que:

J.M. “Pienso que uno de los logros es acabar con la explotación infantil y prostitución, sería lo ideal, pienso yo” (J.M.)

4.7. Resumen y Conclusiones

A partir de la realización de entrevistas individuales y análisis de documentación, se puede concluir que en términos generales el hotel realiza acciones que lo hace socialmente responsable aunque son pocas debido a que no cuenta con recursos suficientes.

En primer lugar, no tienen una percepción más amplia de lo que es la Responsabilidad Social, ya que ellos consideran que son socialmente responsables por el solo hecho de implementar medidas de prevención a la explotación sexual en menores de edad que consiste en no permitir el ingreso a menores de edad que no tenga identificación como parentesco del mayor de edad con el que ingresa. Por otro lado establecen siete políticas en materia de Responsabilidad Social, al igual que establece políticas en la parte ambiental para la contribución a la mejora del medio ambiente, a través de los diferentes programas que realiza.

En segundo lugar, el Departamento de Gestión de Calidad, es el encargado de llevar a cabo todas las acciones de Responsabilidad Social, no cuentan con un presupuesto para llevar a cabo esas acciones. Cuentan con un balance social y el reporte lo hacen anualmente.

En tercer lugar, los programas o proyectos de responsabilidad social que realiza el hotel son pocos, debido a que no cuenta con capital suficiente para emprenderlos lo único que hacen es brindar capacitación a sus empleados y a nivel de la sociedad tiene proyectos con hospitales y fundaciones.

En cuarto lugar, ellos consideran que los problemas sociales que se presentan en la ciudad de Cartagena a causa del turismo son la prostitución y la explotación sexual en menores de edad.

En quinto lugar, teniendo en cuenta esa problemática social, el hotel emprende iniciativas, prácticas o acciones de Responsabilidad Social Empresarial que contribuyen a contrarrestarlos, involucrando a todo el personal y brindándoles

capacitaciones sobre temas relacionados con la Responsabilidad Social. Sin embargo no son claros en la determinación de estas acciones ya que consideran que lo hacen a través de las capacitaciones que les ofrecen a sus empleados anualmente, y en el caso ambiental en la implementación del uso de reciclaje. Los resultados se miden mediante un proceso de control y seguimiento a las actividades emprendidas.

En sexto lugar, uno de los logros es que el hotel trabaja constantemente para prevenir la explotación infantil y prostitución, que se presenta a nivel del sector turismo y una de las limitaciones es que por ser un hotel pequeño no cuenta con recursos suficientes para invertir en programas o acciones que les permita ser socialmente responsables.

Capítulo V: Análisis del Caso B

En este capítulo se analizará el caso del hotel B. El hotel es de categoría 4 estrellas, fundado en el año 2008. En cuanto a su dimensión, es un hotel pequeño que cuenta con 14 empleados. Se encuentra ubicado en la Calle de la Iglesia, en el Centro Histórico de Cartagena. Posee 17 habitaciones y ofrece los servicios de terraza en la azotea, conexión WIFI en las habitaciones, servicio a la habitación las 24 horas, salas de tratamientos o masajes, de traslado al aeropuerto, recepción abierta las 24 horas, sistema de aire acondicionado, servicio de limpieza diario, caja de seguridad en la recepción, lavandería, reproductor de DVD en la habitación, desayuno buffet gratis WIFI gratis.

El capítulo se encuentra desarrollado en siete apartados temáticos, a partir de las entrevistas realizadas a dos empleados del hotel objeto de estudio: su administrador y el jefe del departamento de talento humano. En primer lugar se plantea la percepción de la Responsabilidad Social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente. El punto siguiente hace referencia a los responsables del tema de Responsabilidad Social, determinación del presupuesto y el reporte. Luego los programas o proyectos de responsabilidad social. A continuación se presentan los problemas sociales de la Ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de Responsabilidad Social.

Otro punto corresponde al tipo de iniciativas o prácticas de Responsabilidad Social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados. Siguiendo con los logros y limitaciones de las acciones de Responsabilidad Social hacia los problemas sociales. Finalmente se presenta las conclusiones del capítulo.

5.1. Percepción de la responsabilidad social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente

Con respecto al concepto de responsabilidad social, el administrador y el jefe del departamento de talento humano tienen una visión consistente y congruente del rol de la misma, señalando que la responsabilidad social en el hotel:

“(…) está bastante comprometida con el medioambiente y con los casos sociales más vulnerables de la ciudad” (A.S.)

“(…) está bastante comprometida con los empleados, con el medioambiente y con los casos sociales más vulnerables de la ciudad” (D.T.)

Por tanto, estos sujetos coinciden en que la responsabilidad social del hotel se refleja en su compromiso comedido por la protección del medioambiente y las problemáticas asociadas a los flagelos sociales que padece la ciudad de Cartagena, en especial aquellos relacionados con las personas más vulnerables. Sin embargo, el jefe de talento humano añade que, en términos de responsabilidad social, el hotel también se encuentra comprometido con el bienestar de sus empleados, aspecto que no abordó el administrador del mismo.

En cuanto a las políticas en materia de responsabilidad social establecidas por parte del hotel, el administrador y el jefe del departamento de talento humano plantean acciones y estrategias distintas, las cuales reflejan el conjunto de políticas que se ejecutan en el establecimiento, entre estas:

“(…) asegurar el conocimiento del patrimonio cultural del departamento a huéspedes, clientes y trabajadores, garantizar la prevención del comercio sexual de menores de edad de acuerdo con la legislación vigente e implementar programas enfocados al desarrollo de trabajadores y personas de la localidad” (A.S.)

“(…) cumplir la norma de sostenibilidad para todos los hoteles. La implementación de luces ahorradoras, dispositivos ahorradores en los inodoros, acumulación y distribución de material reciclable, cuidado de la fauna” (D.T.)

Por su parte, el administrador señala que el hotel vela por difundir entre sus huéspedes los conocimientos asociados al patrimonio cultural del departamento de Bolívar. A su vez, este empleado hace hincapié en la importancia del rol que tiene el hotel en la prevención del comercio sexual de menores de edad, de tal modo que se acoge a la normatividad correspondiente. Además, puntualiza que desde el hotel se implementan programas dirigidos a trabajadores y personas que habitan en la localidad en la que se

ubica el hotel con el fin de fortalecer sus competencias laborales, así como actividades complementarias.

Por otro lado, el jefe del departamento de talento humano plantea que las políticas de Responsabilidad Social del hotel están enmarcadas en la norma de sostenibilidad que todos los hoteles deben cumplir. Asimismo, desde el componente de protección del medio ambiente, se instalan luces ahorradoras en las instalaciones del hotel y dispositivos para el ahorro de agua en los sanitarios. Estas acciones están encaminadas a la reducción de recursos hídricos y energéticos. Adicionalmente, se plantean acciones para la distribución de los desechos sólidos producidos en el hotel a fin de fomentar el reciclaje. Finalmente, este empleado anota la importancia de la fauna entre otra de las políticas de responsabilidad social que acoge el hotel.

Así pues, el administrador del hotel enuncia las políticas de responsabilidad social asociadas a la difusión del conocimiento cultural, problemáticas sociales o iniciativas que involucran a la comunidad de influencia, mientras que el jefe de departamento de talento humano plantea las políticas en materia de conservación del medio ambiente con referencia al ahorro de recursos, reciclaje y protección de la fauna.

Ahondando particularmente en la contribución del hotel en la mejora del medio ambiente, el administrador y el jefe de talento humano, además de las acciones referidas al ahorro de recursos energéticos e hídricos, afirman que se llevan a cabo otras acciones de responsabilidad social, tales como:

“La reducción de sonido implementando paredes aislantes que interrumpen las ondas sonoras y evitan la contaminación auditiva transmitida por las externalidades del hotel. De igual forma, fomentar la concientización y sensibilización sobre el uso racional del agua, la adopción de hábitos que permitan mejorar el manejo ambiental de este recurso y la disminución de los consumos irracionales, por medio de campañas educativas a los empleados, visitantes y huéspedes del hotel” (A.S.)

“La reducción de sonido implementando paredes aislantes que interrumpen las ondas sonoras y evitan la contaminación auditiva” (D.T.)

En este sentido, otra de las acciones particulares de responsabilidad social tendientes a la conservación del medio ambiente, es el revestimiento de las habitaciones del hotel para aislar el sonido generado, tanto desde su interior como del exterior, reduciendo la contaminación auditiva, principalmente generada en el sector en el que se ubica el hotel. Además de los dispositivos para el ahorro de agua y energía eléctrica, el hotel vela, según su administrador, por concientizar y sensibilizar a sus huéspedes sobre el uso adecuado y racional del agua. Con esto, se mejora, desde una perspectiva ambiental, el manejo de este recurso. Lo anterior se lleva a cabo mediante campañas educativas dirigidas a los empleados, visitantes y huéspedes del hotel con miras en disminuir los consumos irracionales del vital líquido.

5.2. Responsables del tema de Responsabilidad Social, determinación del presupuesto y el reporte.

En cuanto a las funciones y responsabilidades de los funcionarios del hotel en materia de responsabilidad social y, particularmente, su presupuesto y reporte, el administrador y el jefe del departamento de talento humano coinciden con que desde el departamento de talento humano se gestan, diseñan e implementan las acciones del hotel dirigidas a sus áreas de influencia: sus procesos internos y su impacto en la comunidad circundante. No obstante, todas las dependencias y funcionarios del hotel se encuentran articulados para cumplir con estas actividades y políticas, siendo el departamento de talento humano el encargado de organizar adecuadamente estas acciones.

Por otro lado, ambos empleados coinciden con que el presupuesto destinado para hacer posible las políticas y acciones de Responsabilidad Social se establece anualmente por sus dueños. Del mismo modo, anualmente, se realiza un balance de todas las acciones implementadas tendientes a cumplir con las políticas de Responsabilidad Social del hotel. Con base en este, se plantean líneas futuras y se incorporan en el presupuesto anual. Tanto el administrador y el jefe del departamento de talento humano del hotel no hicieron mención de un monto determinado para la ejecución de las políticas de Responsabilidad Social.

5.3. Programas o proyectos de responsabilidad social

Con referencia a los proyectos o programas que diseña e implementa el hotel a fin de cumplir con sus políticas de responsabilidad social, el administrador hace alusión a un programa de apadrinamiento de una fundación mediante donaciones, aunque no menciona la naturaleza de estos aportes. Por su parte, el jefe del departamento de talento humano afirma que se llevan a cabo actividades internas y externas. Las internas son charlas sobre Responsabilidad Social dirigidas a los empleados del hotel, mientras que las externas son torneos de fútbol y atletismo con la comunidad.

5.4. Problemas sociales de la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de responsabilidad social

Con respecto a las problemáticas sociales que aquejan a la ciudad de Cartagena que pueden intervenir mediante acciones de responsabilidad social desde el hotel, el administrador y el jefe del departamento de talento humano señalan que:

“Son la prostitución y explotación sexual económica con menores de edad” (A.S.)

“La prostitución y explotación sexual son los problemas que afectan a nuestro sector hotelero” (D.T.)

Así pues, ambos empleados coinciden con que la prostitución y la explotación sexual y económica de menores de edad es un problema que impacta en el sector hotelero y que, por tanto, pueden abordarse desde las políticas de responsabilidad social de estos establecimientos.

Tipo de iniciativas, prácticas o acciones de responsabilidad social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados.

En el anterior apartado, el administrador y jefe del departamento de talento humano concluyeron que el principal problema social que aqueja a la población y que impacta en el sector hotelero es la explotación sexual de menores de edad. Partiendo de esta premisa, estos empleados plantean que:

“El hotel va en contra de estos problemas sociales, obstruyendo y evitando cualquier caso de explotación sexual; acusando de manera inmediata a las autoridades competentes la falta moral y social que se quiera cometer dentro de las instalaciones”
(A.S.)

“(…) tenemos el compromiso de crear conciencia a los trabajadores de comprometerse con el derecho que tienen tanto ellos como el entorno de velar por la protección del menor y de adolescentes en el tema de la prostitución y de la explotación social, tenemos convenio con la policía nacional de que cuando sabemos que hay alguna anomalía la llamamos desde recepción para que haga presencia y nos apoye en el hotel”
(D.T.)

En este sentido, el administrador plantea que el hotel determina una serie de acciones que representan una barrera que evita la explotación sexual en sus instalaciones. Entre estas acciones se encuentra denunciar ante las autoridades competentes cualquier intento o ejecución de prácticas que vayan contra la ley o la moral. Además, se evita proporcionar a los turistas información relacionada con lugares en donde se fomenta la prostitución. En esta línea, el hotel trabaja de manera conjunta con la Policía Nacional, con el fin de reportar inmediatamente acciones sospechosas por parte de los huéspedes y cualquier persona que circunde las instalaciones del hotel.

Por otro lado, el jefe del departamento de talento humano, además de coincidir con el administrador de hotel, en cuanto a las acciones para frenar la explotación sexual, también afirma que tienen una visión de compromiso tendiente a crear conciencia entre los trabajadores sobre el derecho que tienen los menores de edad, sean niños o adolescentes, a no ser partícipes de situaciones de prostitución o cualquier forma de

explotación social. Además, complementa lo dicho por el administrador del hotel, diciendo que poseen un convenio con la Policía Nacional para reportar ante esta autoridad cualquier anomalía en las inmediaciones de las instalaciones del hotel.

Los funcionarios entrevistados también hacen referencia a actividades ilícitas asociadas a las drogas como otra problemática prominente en el contexto hotelero de la ciudad de Cartagena:

“Una problemática en la ciudad sin iniciativas y programas de responsabilidad social es el turismo con actividades ilícitas de drogas. La solución propuesta se basa en enfatizar con campañas apoyadas en las telecomunicaciones la creación de conciencia ciudadana a partir de la adquisición de valores morales y éticos que eviten el ‘auto flagelo contemporáneo’ ” (A.S.)

El administrador del hotel señala que se ha implementado una acción tendiente a afrontar este problema, mediante la puesta en marcha de campañas soportadas en los medios de telecomunicación. Estas campañas se fundamentan en la creación colectiva de conciencia ciudadana y en la adquisición de valores morales y éticos para reducir el daño que se generan en las personas así mismas en la actualidad. Con esto se busca evitar el consumo de drogas, las cuales ocasiona perjuicios para la salud física y mental de quienes la consumen. Por su parte, el jefe del departamento de talento humano afirma que se realizan acciones tendientes al desarrollo social de la comunidad en fundaciones. Además, se llevan a cabo capacitaciones para el desarrollo profesional de los empleados del hotel.

En cuanto a las formas para determinar las acciones de responsabilidad social que se deben ejecutar en el hotel, el administrador y jefe del departamento de talento humano enfatizan que se estas acciones se encuentran plenamente determinadas. Los resultados de estas acciones son medidos, según estos empleados entrevistados, mediante encuestas de satisfacción aplicadas a los beneficiados directos de las políticas de responsabilidad social del hotel.

5.5. Logros y limitaciones de las acciones de responsabilidad social hacia los problemas sociales

El administrador y jefe del departamento de talento humano del hotel coinciden con los logros y limitaciones de las acciones de responsabilidad social diseñadas e implementadas para coadyuvar a la solución de los problemas sociales de la comunidad de influencia. En cuanto a los logros, señalan que han trazado explícitamente y de manera permanente políticas de responsabilidad social mediante el apoyo a fundaciones y la ejecución de charlas para evitar la explotación sexual de los niños. En cuanto a las limitaciones, los empleados afirman que el hotel no cuenta con los recursos necesarios para afrontar todos los flagelos sociales que demanda la comunidad beneficiaria.

5.6. Resumen y conclusiones

A partir de las entrevistas realizadas al administrador y el jefe del departamento de talento humano del hotel correspondiente al Caso B, se puede concluir que, en términos generales, este establecimiento lleva a cabo acciones y tiene políticas internas que lo hace socialmente responsable.

En primer lugar, se cuenta con una percepción adecuada de responsabilidad social, la cual se fundamenta en un compromiso fundamentado en las políticas del hotel y en la filosofía de cada empleado hacia la protección del medioambiente, las problemáticas asociadas a los flagelos sociales que padece la ciudad de Cartagena, en especial aquellos relacionados con las personas más vulnerables, y el bienestar general de los empleados.

En segundo lugar, las acciones de responsabilidad social dirigidas al cuidado del medio ambiente giran en torno al ahorro de recursos de energía y agua, mediante la instalación de dispositivos ahorradores. Además, se cuenta con un compromiso comedido por la contaminación auditiva, dotando a las habitaciones del hotel con paredes revestidas de aislamiento sonoro. Asimismo, se implementan acciones para la toma de conciencia por

parte de los huéspedes y funcionarios del hotel para que utilicen racionalmente los recursos energéticos e hídricos.

En tercer lugar, las acciones de responsabilidad social para coadyuvar a la solución de los flagelos sociales en Cartagena se centran en combatir la explotación sexual de menores de edad, adoptando medidas de denuncia ante la Policía Nacional de comportamientos o hechos irregulares asociados a este delito. También se han trazado acciones como charlas para tomar conciencia a fin de combatir el consumo de drogas, las cuales tienen un alto impacto en la salud de quienes la consumen y un alto impacto social, que afecta al sector hotelero. Sin embargo, los entrevistados en este caso no explicitaron el número de horas totales de capacitación en el ámbito de la responsabilidad social.

En cuarto lugar, el hotel vela por el desarrollo profesional de sus empleados, mediante la ejecución de charlas y programas para su mejoramiento como trabajadores y como personas.

En quinto lugar, las acciones de responsabilidad social en el hotel están determinadas anualmente mediante partidas presupuestales destinadas para tal fin. Además, se evalúa el impacto de estas acciones mediante encuestas de satisfacción aplicadas a las comunidades beneficiadas.

Por último, en sexto lugar, se ve como logro que se ha trazado una línea de acción contundente y permanente tendiente al desarrollo de la responsabilidad social del hotel. Se ha determinado como logro, asimismo, el apoyo a las fundaciones mediante donativos y charlas conjuntas a la comunidad. No obstante, como una limitación, se señala que el hotel no cuenta con todos los recursos necesarios para afrontar plenamente todos los flagelos que afronta la comunidad de influencia.

Capítulo XI: Análisis del Caso C

En este capítulo se analizará el caso del hotel C. El hotel es de categoría 4 estrellas, fundado en el año 2002. En cuanto a su dimensión, este es un hotel pequeño, ya que cuenta con 10 empleados. Se encuentra ubicado en la Calle del Cuartel, en el Centro Histórico de Cartagena. Posee 10 habitaciones y ofrece los servicios de un desayuno con fruta fresca, zumos, café, chocolate y bocadillos. También cuenta con recepción 24 horas, conexión a internet vía WIFI, piscina descubierta, jacuzzi y solárium.

El capítulo se encuentra desarrollado en siete apartados temáticos, a partir de las entrevistas realizadas a dos empleados del hotel objeto de estudio: su administrador y el jefe de seguridad. En primer lugar se plantea la percepción de la Responsabilidad Social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente. El punto siguiente hace referencia a los responsables del tema de Responsabilidad Social, determinación del presupuesto y el reporte. Luego los programas o proyectos de responsabilidad social. A continuación se presentan los problemas sociales de la Ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de Responsabilidad Social.

Otro punto corresponde al tipo de iniciativas o prácticas de Responsabilidad Social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados. Siguiendo con los logros y limitaciones de las acciones de Responsabilidad Social hacia los problemas sociales. Finalmente se presenta las conclusiones del capítulo.

6.1. Percepción de la responsabilidad social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente

El administrador y el jefe del departamento de seguridad tienen una visión alineada a los fundamentos y objetivos de la responsabilidad social empresarial, señalado su rol e implicaciones en organizaciones hoteleras. En este sentido, los empleados perciben a la responsabilidad social como:

“(…) una práctica que debieran tener todas las empresas y aportar ese grano de arena para que pueda crecer junto con la comunidad y generar desarrollo” (E.A.)

“(…) ese compromiso que tiene el hotel de cumplir con las expectativas y necesidades de nuestros huéspedes y todas las partes interesadas” (B.A.)

Particularmente, el administrador del hotel resalta que la responsabilidad social se encuentra articulada en todas las prácticas y procedimientos del hotel. Asimismo, manifiesta que se realizan socializaciones a los empleados y proveedores de productos y servicios del hotel en torno a la responsabilidad social. De otra parte, el jefe de seguridad plantea que la responsabilidad social se refleja en el compromiso del hotel hacia el cumplimiento a satisfacción de las expectativas y necesidades de todas las personas involucradas con el hotel basándose en su código de ética, condiciones laborales óptimas, el respeto los derechos humanos, la conservación y protección del medio ambiente y la prevención de la corrupción.

Con respecto a las políticas concretas en materia de responsabilidad social implementadas por el hotel, el administrador y el jefe de seguridad del mismo coinciden en prácticas fundamentales considerando el contexto social de la ciudad de Cartagena:

“Las políticas de responsabilidad social del hotel principalmente se enfocan en el impacto que genera frente a la sociedad en general. Algunas de estas se enfocan en promover acciones encaminadas a la minimización de impactos ecológico y al mejoramiento de nuestro entorno. Otra política es la no contratación de menores de edad velando en no incurrir en el delito de explotación de menores de edad” (E.A.)

“(…) dentro de las políticas establecidas por el hotel tenemos: contribuir al medio ambiente; humanización al momento de prestar nuestros servicios; respetar los derechos de cada uno de los empleados; combatir la corrupción (explotación sexual en menores de edad); y atención con calidad y oportunidad” (B.A.)

Ambos empleados reiteran que las prácticas de responsabilidad social del hotel están fundamentadas en contribuciones activas a las comunidades de influencia que impacten positivamente en su desarrollo. Entre estas prácticas, se resalta la protección del medio ambiente mediante la reducción de los efectos negativos a la ecología generados por las prácticas y procedimientos necesarios para el funcionamiento del hotel. Entre los

efectos negativos a la ecología se destaca la emisión de contaminantes y el uso irracional de los recursos naturales.

De otra parte, los empleados entrevistados manifiestan que se realizan acciones para el mejoramiento del entorno en el cual se encuentra ubicado el hotel. Una política fundamental del hotel versa en la protección de los derechos de los menores de edad frente a la explotación laboral y sexual que aqueja a la ciudad de Cartagena. En este sentido, se evita las prácticas de prostitución y trabajo con menores de edad en las instalaciones o inmediaciones del hotel.

Asimismo, el jefe de seguridad hace referencia a otras prácticas, que a su juicio, reflejan la responsabilidad social del hotel, entre estas prácticas se referencian el respeto y protección de los derechos de los empleados de la organización, la atención con calidad y puntualidad a los huéspedes y la humanización de los servicios ofertados.

Ahondando en las acciones particulares del hotel frente a la mejora y conservación del medio ambiente, su administrador y jefe de seguridad plantan que:

“Estamos comprometidos con el control y minimización del impacto ambiental generado por nuestras actividades, cumpliendo con las normas legales y desarrollando actividades de prevención y de formación ambiental para nuestros huéspedes, colaboradores, proveedores y partes interesadas; en procura del desarrollo sostenible de nuestro entorno inmediato y a la mejora continua de nuestro sistema de gestión” (E.A.)

“(…) el hotel apoya mucho la mejora del medio ambiente. Aquí contamos con sistemas en los baños que ahorran el agua, además como tú misma lo puedes notar, tenemos canecas de reciclaje en varios lugares del hotel que invitan no solo al personal encargado del aseo a reciclar sino también a todos nuestros usuarios, además, el hotel cuenta con casi todos los bombillos ahorradores lo cual también es muy bueno con el medio ambiente” (B.A.)

Así pues, los empleados entrevistados coinciden en la importancia de las capacitaciones y formación de todas las personas involucradas con las operaciones del hotel para la conservación del medio ambiente. Específicamente, el hotel ofrece capacitaciones de desarrollo profesional a sus empleados sobre buenas prácticas laborales tendientes a la

protección del medio ambiente, tales como el reciclaje del papel, la reducción del uso de máquinas que consuman energía o agua potable, mantener dispositivos electrónicos desconectados cuando no estén en uso y el manejo de controles para el ahorro de agua.

El hotel también cuenta con actividades educativas para la formación de una conciencia medioambiental dirigidas a huéspedes, colaboradores indirectos, proveedores de servicios y productos y a todos los interesados en esta materia. Los empleados entrevistados no explicitan el número de horas dedicadas a este tipo de actividades formativas.

Por su parte, el administrador del hotel, hace hincapié en el compromiso del hotel por acogerse a la normatividad vigente a fin de realizar un control estricto del impacto ambiental generado por los procedimientos asociados a la actividad económica del hotel, así como su minimización. A su vez enfatiza que tienen una visión clara y coordinada en su sistema de gestión, sobre el rol del hotel en el desarrollo sostenible de su entorno.

Por otro lado, el jefe de seguridad del hotel explicita las prácticas que se ejecutan diariamente para la protección del medio ambiente. Entre estas, señala que en las instalaciones del hotel se cuenta con sistemas de ahorro de agua, canecas con el sistema de clasificación de residuos sólidos para permitir a los empleados, huéspedes y usuarios del hotel el reciclaje de los mismos. Además, el hotel cuenta con luces ahorradoras de energía en la mayoría de sus instalaciones, lo cual tiene un impacto considerable en el medio ambiente, debido a que se percibe una reducción del consumo energético frente al uso de luces tradicionales.

6.2. Responsables del tema de responsabilidad social, determinación del presupuesto y el reporte.

Dado a que es un hotel pequeño y sus ingresos son reducidos, todo lo relacionado con la responsabilidad social de este establecimiento está a cargo de su administrador, quien también es responsable de otras áreas como, por ejemplo, la de talento humano. En este sentido, no existe una dependencia o sub dependencia con empleados específicos o

especializados encargados de la responsabilidad social del hotel, sino que se centralizan en las funciones del administrador. No obstante, todos los empleados del hotel están involucrados en la ejecución de acciones para el cumplimiento de las políticas de responsabilidad social.

Por otro lado, el administrador y el jefe del departamento de seguridad coinciden con que el hotel no destina rubros específicos en su presupuesto anual para el cumplimiento de las políticas de responsabilidad social, ya que se dispone de los recursos financieros dependiendo de las necesidades que surjan durante el año en este aspecto. Además, se gestiona el apoyo de entidades externas para la intervención de las necesidades detectadas. Por tanto, si bien no se planifica anualmente partidas específicas para la ejecución de prácticas de responsabilidad social, se dispone del presupuesto según las circunstancias y se complementa con apoyos externos de entidades interesadas. Esto se debe al tamaño del hotel y al reducido presupuesto operativo que posee.

Con el fin de evaluar el impacto de las políticas implementadas y la retribución de los recursos invertidos, el administrador y el jefe de seguridad del hotel coinciden con que se realiza un balance social y un reporte anualmente. No obstante, estos empleados no explicitan los recursos o instrumentos para ejecutar el balance social o medir el impacto generado por sus prácticas de responsabilidad social.

6.3. Programas o proyectos de responsabilidad social

Con referencia a los proyectos o programas que diseña e implementa el hotel a fin de cumplir con sus políticas de responsabilidad social, el administrador y el jefe de seguridad hacen alusión a programas educativos con la comunidad, lo cual manifiestan:

“Se realizan capacitaciones y charlas educativas encaminadas al favorecimiento y desarrollo de la comunidad y del entorno, se mantiene equilibrio de sostenibilidad, económica, personal y social protegiendo así los intereses del trabajador, comunidad y empresa misma (E.A.)

“(…) la empresa es generadora de iniciativas orientadas a apoyar las causas sociales, pero muy poco se evalúan estas iniciativas. El hotel ha organizado actividades con la

comunidad en la que participan los trabajadores, pero existen pocas facilidades para organizar estas actividades. Actualmente no estamos realizando ningún tipo de programa o proyecto de responsabilidad social afines con la comunidad” (B.A.)

En tal sentido, ambos empleados concuerdan con el compromiso del hotel por el desarrollo de la comunidad de influencia y del entorno en el que se ubica el hotel mediante actividades educativas consistentes en charlas o capacitaciones. Sin embargo, los empleados entrevistados no explicitan el número de horas dedicadas a este tipo de actividades. A su vez manifiestan que particularmente se ha trabajado en el desarrollo de estas actividades en las comunidades a las que pertenecen los empleados del hotel, enfocándose en el equilibrio, la sostenibilidad económica, personal y social.

No obstante, el jefe de seguridad afirma que, actualmente, el hotel no está ejecutando prácticas de índole social con la comunidad y que, a su vez, que la evaluación del impacto de dichas prácticas es reducida. Si bien este empleado no señala explícitamente el por qué no se están llevando a cabo en la actualidad estas prácticas, afirma que en el pasado han enfrentado dificultades a la hora de implementarlas.

6.4. Problemas sociales de la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de responsabilidad social

Con respecto a la problemática social que aquejan a la ciudad de Cartagena susceptibles de intervención mediante acciones de responsabilidad social desde el hotel, su administrador y el jefe del departamento seguridad señalan que:

“Uno de los problemas sociales que se presentan en la ciudad de Cartagena a causa del turismo es la explotación sexual en niños, niñas y adolescentes y la prostitución” (E.A.)

“Explotación sexual en niños y adolescentes, prostitución y ventas de estupefacientes (B.A.)

Así pues, ambos empleados coinciden con que la explotación sexual de menores de edad y la prostitución son los flagelos más acentuados en la ciudad de Cartagena, los

cuales impactan en el sector hotelero y que, por tanto, pueden abordarse desde las políticas de responsabilidad social establecidas. Además, el jefe de seguridad plantea que la venta de drogas es otra problemática social que se percibe desde las operaciones del hotel.

6.5. Tipo de iniciativas, prácticas o acciones de responsabilidad social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados

Para afrontar la problemática social citadas en el anterior apartado, mediante prácticas de responsabilidad social, el administrador y el jefe del departamento de seguridad, afirman que:

“El hotel realiza un control para la explotación sexual, charlas a los empleados y acompañamiento psicológico, tanto a los empleados, como a los huéspedes que se vean afectados por alguno de estos problemas. Estamos comprometidos con la adopción y adhesión al código de conducta para prevenir y evitar la utilización y explotación sexual de niños, niñas y adolescentes en la actividad turística (...)” (E.A.)

“Llevamos capacitaciones por medio de alianzas con fundaciones, en barrios marginados de Cartagena y damos espacios para el desarrollo de manualidades, que fortalecen arte en la comunidad. Aparte tenemos campeonatos deportivos para la integración de niños con sus padres, de los barrios vulnerables de la ciudad de Cartagena” (B.A.)

En este sentido, estos empleados listan una serie de acciones consistentes en la prevención y reducción de prácticas asociadas a la explotación sexual de menores de edad y prostitución. Entre estas prácticas, se encuentra el registro de cada huésped informándole las prohibiciones relacionadas explotación sexual de menores de edad y prostitución dentro de las instalaciones del hotel.

Para tal efecto, manifiestan a su vez, que cuando algún huésped se aloja con un menor de edad, se solicita el registro civil o tarjeta de identidad del mismo para establecer la relación de parentesco. De este modo, se evita que los huéspedes ingresen con menores

de edad con quienes no guardan ningún vínculo y con quienes, presuntamente, quieran realizar conductas que van en contra de la ley.

Ellos dicen que los empleados, especialmente, las camareras, están atentas a cualquier actividad inusual o sospechosa que involucre a la prostitución. Además, los funcionarios del hotel han contemplado la posibilidad de trabajar conjuntamente con la policía para evitar prácticas de prostitución en las instalaciones del hotel.

El administrador del hotel entrevistado manifiesta que además de estas acciones de rutina, el hotel tiene un compromiso sólido frente a la prevención de la explotación sexual, especialmente, con los menores de edad, mediante la ejecución de actividades de índole educativa. El afirma que en este sentido se involucra a todos los implicados con el establecimiento, entre huéspedes, visitantes, usuarios en general, contratistas y funcionarios en charlas sobre las implicaciones de la explotación sexual. Asimismo, el hotel brinda acompañamiento psicológico a los empleados y huéspedes que se ven afectados por casos de explotación sexual.

El jefe de seguridad afirma que estas actividades educativas se extienden a las comunidades de la ciudad de Cartagena, particularmente, las que habitan en barrios marginales, ya que tienen alianzas con fundaciones para tal fin. Específicamente, se realizan capacitaciones de participación solidaria y jornadas de sensibilización en torno a la protección del medio ambiente, la creación de artesanías, actividades deportivas y de recreación. A su vez, plantea que el objetivo de estas actividades radica en invitar a los menores a alejarse de relaciones dañinas. También se involucra a los padres de familia en estas actividades, mediante la organización de las mismas, de modo tal que estos comparten más tiempo de calidad con ellos.

Finalmente, el administrador del hotel señala que se realizan otras acciones sobre la responsabilidad social empresarial, aunque no explícita como contribuyen estas prácticas o qué impacto genera en las problemáticas sociales de Cartagena previamente identificadas:

(...) se dictan charlas sobre los riesgos de la actividad de la empresa y la seguridad de la misma, también se manejan con cifras los accidentes laborales del periodo, además la

empresa siempre está en la búsqueda de un clima laboral excelente, y se implementan estrategias como el bienestar del empleado, logrando con esto que el personal se involucre y tenga sentido de pertenencia de las actividades a realizar”. (E.A.)

Además de las prácticas actuales que se ejecutan para cumplir con las políticas de responsabilidad social en el hotel, el administrador y el jefe de vigilancia plantean un conjunto de acciones que puede emprender el establecimiento en un futuro cercano con miras en abordar las problemáticas sociales que aquejan a la comunidad de influencia.

Por su parte, el administrador señala que el hotel podría fomentar los valores en poblaciones vulnerables y menos favorecidas a través de actividades lúdicas y deportivas. También afirma que en estas actividades se les puede brindar trabajo a los padres cabeza de hogar que hacen parte de las comunidades intervenidas. A su vez, se plantea la factibilidad de recurrir a los órganos reguladores de control en virtud de la naturaleza de las problemáticas que se presenten y requieran intervención. De este modo, el hotel se apoya en terceros y organizaciones gubernamentales para el desarrollo óptimo de sus prácticas de responsabilidad social. El administrador cita algunos ejemplos a este tenor:

“Un ejemplo de esto sería que en algún momento se presente el problema de la caída de un árbol, el órgano regulador de control para este caso serían los bomberos, otro caso que se da, cuando encontramos dentro de los huéspedes un niño que dentro del tiempo que se mantuvieron hospedados en el hotel, tuvo mala conducta o lo vimos psicológicamente mal, se lleva a cabo un acompañamiento psicológico y de acuerdo al nivel del problema, se nos han presentado casos en los que se involucra al bienestar familiar, incluso a la policía” (E.A.)

Por otro lado, el jefe de seguridad del hotel plantea que, entre las acciones que el hotel puede emprender en un futuro, se encuentra la mejora del ambiente laboral, la dotación de recursos, el fomento de la motivación entre los empleados, la innovación en los procesos de negocio del establecimiento y capacitaciones dirigidas a funcionarios del hotel y comunidades circundantes. Asimismo, plantea que se pueden ejecutar programas de reciclaje que comiencen desde las prácticas internas del hotel y que estos programas irradian en los sectores de influencia.

Adicionalmente, tanto el administrador como el jefe de seguridad señalan que

“(.) una de las estrategias consistente en invitar a los huéspedes que se alojan por más de dos noches a conservar ropa de cama y toallas durante su estadía, a fin de evitar el lavado innecesario de estas piezas, conduciendo a un ahorro significativo de recursos hídricos y energéticos. Esta estrategia sería opcional entre los huéspedes. También se planea la inversión en algunos componentes de las instalaciones, tales como el cambio del sistema de iluminación y las baterías sanitarias, de tal forma que se reduzca el consumo de agua y energía. Para esto, se pretende cambiar los sanitarios por unos con un tanque más pequeño y renovar las luces por unas ahorradoras de energía eléctrica. Finalmente, se plantea la ejecución de jornadas de salud, aunque no se especifican quienes serían los beneficiarios directos y los componentes de salud a abordar”. (E.A.)

En cuanto a las formas para determinar las acciones anteriormente señaladas alineadas al compromiso de responsabilidad social que acoge el hotel, el administrador y el jefe del departamento de seguridad enfatizan que estas se establecen mediante la sostenibilidad y los servicios ofertados a sus usuarios. Estos empleados también afirman que el mayor porcentaje de acciones se encaminan al componente ambiental y, en menor medida, al componente de impacto social.

Por otro lado, el administrador y el jefe de seguridad coinciden en que el instrumento para medir los resultados de la implementación de las acciones de responsabilidad social es el análisis de la cantidad de veces que se elige el hotel por parte de sus usuarios para servicios de alojamiento. Por tanto, se utiliza las cifras de reservas efectivas y otros servicios como medidor del impacto de las acciones ejecutadas en materia de responsabilidad social.

6.6. Logros y limitaciones de las acciones de responsabilidad social hacia los problemas sociales.

El administrador y jefe del departamento de seguridad del hotel coinciden con los logros y limitaciones de las acciones de responsabilidad social diseñadas e implementadas para coadyuvar a la solución de los problemas sociales de la comunidad de influencia. En

cuanto a logros, estos empleados señalan la participación activa de la comunidad, el prestigio social y empresarial del hotel, el aumento de la motivación entre el personal y capacitación constante del talento humano del establecimiento. No obstante, una limitación que afronta el hotel se evidencia en las mismas comunidades, ya que existe poca participación y colaboración por parte de ellas. También se establece la falta de recursos como otra limitación.

6.7. Resumen y conclusiones

A partir de las entrevistas realizadas al administrador y el jefe del departamento de seguridad del hotel correspondiente del caso C, se puede concluir, en primer lugar, se cuenta con una percepción correcta de responsabilidad social, la cual se fundamenta, según los empleados entrevistados, en la contribución activa del hotel en el mejoramiento social y ambiental del entorno de influencia. Además, se plantea como indispensable la ejecución de estrategias que garanticen unas condiciones laborales óptimas y los recursos necesarios, para que los empleados puedan cumplir satisfactoriamente con las políticas de responsabilidad social que tiene el hotel.

En materia de conservación del medio ambiente, en el hotel se viene reciclando papel y residuos sólidos, la reducción del uso de máquinas que consuman energía o agua potable, adquisición de luces y sanitarios ahorradores y el manejo de controles para el ahorro de agua. Todo esto se complementa con actividades de índole educativo dirigidas a todos los implicados con las actividades económicas del hotel.

En segundo lugar, se establece como responsable de coordinar el tema de responsabilidad social al administrador del hotel, quien a su vez se encarga de otros aspectos que involucran el talento humano. Debido al tamaño reducido del hotel, este no cuenta con un área específica destinada para tal fin. No obstante, todos los empleados del hotel están involucrados con la responsabilidad social del establecimiento. Además, no se establecen partidas en el presupuesto anual del hotel, puesto que las acciones de responsabilidad social se ejecutan según las necesidades emergentes y, de este mismo modo, se dispone de los recursos financieros. También se recurre al apoyo de

fundaciones para la ejecución de dichas acciones, las cuales son evaluadas mediante balances sociales anuales.

En tercer lugar, se determina que el hotel ha venido ejecutando programa de responsabilidad social centrados en la capacitación y actividades educativas para el desarrollo sostenible de las comunidades, estableciendo un balance óptimo entre los intereses del hotel, de los trabajadores y de las poblaciones de influencia. Sin embargo, actualmente, no se están realizando estas prácticas.

En cuarto lugar, se identifican como problemas sociales prominentes en la ciudad de Cartagena la explotación sexual de menores de edad, la prostitución y el consumo de estupefacientes. Estos flagelos tienen un impacto considerable en la sociedad e involucra directamente al sector hotelero, puesto que en las instalaciones e inmediaciones de los mismos se llevan a cabo estas prácticas al margen de la ley.

En quinto lugar, para afrontar las problemáticas antes mencionadas, el hotel tiene un compromiso comedido hacia la prevención de la explotación sexual de menores de edad mediante una serie de prácticas de registro y vigilancia de los huéspedes que se alojen con menores de edad. También se les advierte a los usuarios sobre las implicaciones y restricciones con respecto a prácticas de prostitución. Además, se cuenta con una amplia gama de actividades educativas y de toma de consciencia sobre estas actividades ilícitas dirigidas a empleados, proveedores, contratistas y usuarios.

En cuanto a las acciones de responsabilidad social se determinan mediante la sostenibilidad y los servicios ofertados a sus usuarios y no cuentan con sistema, fiable para medir estas acciones.

En sexto lugar, se determinan como logros en materia de responsabilidad social la participación activa de la comunidad, el prestigio social y empresarial del hotel, el aumento de la motivación entre el personal y capacitación constante del talento humano del establecimiento. No obstante, también se perciben como principales limitaciones la falta de recursos económicos, el compromiso y participación de las comunidades intervenidas a la hora de aplicar las políticas de responsabilidad social.

Capítulo VII: Análisis del Caso D

En este capítulo se analizará el caso del hotel D. El hotel es de categoría 4 estrellas, fundado en el año 2001. En cuanto a su dimensión, este es un hotel mediano, puesto que cuenta con 35 empleados. Se encuentra ubicado en el Centro Histórico de la ciudad de Cartagena, en la Calle de la Tablada. Posee 25 habitaciones y ofrece los servicios de restaurante premium con bar. Además, cuenta con más de 400 metros cuadrados de terrazas con piscinas climatizadas, bar tropical, zona de sombra y zona de asoleadoras, spa, sauna, baño turco, bicicletas para recorrer la Ciudad Vieja, jacuzzi, servicio de WIFI, business center y recepción y vigilancia 24 horas.

El capítulo se encuentra desarrollado en siete apartados temáticos, a partir de las entrevistas realizadas a dos empleados del hotel objeto de estudio: su administrador y el jefe del departamento de talento humano. En el primer apartado se plantea la percepción de la responsabilidad social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente. El segundo apartado hace referencia a los responsables del tema de responsabilidad social, determinación del presupuesto y el reporte. Posteriormente, en el tercer apartado se presentan los programas o proyectos de responsabilidad social.

Seguidamente, en el cuarto apartado, se describen los problemas sociales de la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de responsabilidad social. A continuación, en el quinto apartado, se detalla el tipo de iniciativas o prácticas de responsabilidad social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados. Ulteriormente, se plantean los logros y limitaciones de las acciones de responsabilidad social hacia los problemas sociales. Finalmente, en el séptimo apartado, se concluye los principales hallazgos de estos apartados.

7.1. Percepción de la responsabilidad social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente

Con respecto al concepto de responsabilidad social por parte del hotel, su administrador y su jefe del departamento de talento humano señalan que:

“Todos los trabajadores siempre se concientizan con las diferentes actividades de responsabilidades sociales que tiene el hotel que cumplir, lo perciben de una manera muy comprometida, muy responsable ante las diferentes actividades, con sentido de pertenencia y de propiedad” (S.V.)

“(…) mi percepción sobre la responsabilidad del hotel ha sido positiva pues he visto diferentes actividades que aportan bienestar (…)” (J.S.)

El jefe de talento humano destaca como ejemplo, la visita a hospitales, específicamente, a niños con cáncer a quienes se les lleva regalos y la búsqueda de certificación del hotel como una empresa ecológicamente sostenible, mediante procesos de ahorro de energía eléctrica y agua.

Con respecto a las políticas concretas en materia de responsabilidad social implementadas por el hotel, el administrador y el jefe talento humano del mismo, plantean acciones y estrategias distintas, las cuales reflejan el conjunto de políticas que se ejecutan en el establecimiento, entre estas:

“(…) buenas prácticas ambientales en nuestros procesos operativos lo que conlleva a la generación de acciones que permiten el uso de los recursos de manera eficiente, además promovemos el patrimonio natural y cultural de nuestro destino integrando la gastronomía y el arte, entre otros” (S.V.)

“(…) políticas encaminadas a la mejora del medio ambiente mediante diversas prácticas así como también un bienestar social a minorías que de una u otra forma se sienten excluidas, ofreciéndoles un espacio de recreación dándoles una sonrisa” (J.S.)

Por su parte, el administrador del hotel señala que en los procesos asociados a la actividad económica del establecimiento se articulan buenas prácticas para el uso racional y eficiente de los recursos hídricos y energéticos. Además, afirma que se realiza la promoción del patrimonio natural y cultural de la ciudad de Cartagena mediante algunas prácticas asociadas a la gastronomía, el arte y otros elementos característicos de la ciudad.

Asimismo, el jefe del departamento de talento humano plantea igualmente que el hotel cuenta con políticas enfocadas a la conservación del medio ambiente. En cuanto al aspecto social él manifiesta, que estas políticas se centran en aportar bienestar social a minorías excluidas en la ciudad, mediante la gestión de espacios de recreación que pueden brindarles momentos de felicidad. De igual forma nos ratifica que en materia de responsabilidad social, el hotel cuenta con políticas para contribuir en la conservación del medio ambiente mediante el ahorro de recursos naturales y el aporte social a las comunidades desfavorecidas.

Ahondando en las acciones particulares del hotel frente a la mejora y conservación del medio ambiente, su administrador y jefe del departamento de talento humano plantan que:

“(…) el hotel tiene implementada muchas prácticas que contribuyen con el medio ambiente como es la reducción y reciclaje de residuos, ahorro de energía, prevención de ruido y misiones, opciones sostenibles de transporte, incremento de la sostenibilidad de su empresa” (S.V.)

“(…) el hotel tiene un espacio donde las áreas que producen material de reciclaje lo llevan allá, tales como cartón, plástico, vidrio y las oficinas que generan archivo también llevan su material allá; todo ese material se clasifica y es entregado a una empresa que le da una mejor disposición final, eso en cuento a reciclaje. En cuanto al ahorro de energía pues en todo el hotel en los baños, pasillos hay sensores de movimiento que se activan cuando las personas llegan para evitar que las luces queden encendidas donde no hay personas en ese lugar” (J.S.)

Así pues, los empleados entrevistados coinciden en que en el hotel se realizan prácticas específicas dirigidas a la protección del medio ambiente dentro de los procesos operativos para el funcionamiento del mismo.

A su vez, ellos manifiestan que dentro de estas prácticas se explicita un programa de ahorro de electricidad, agua y gas, ya que cada una de las áreas operativas del hotel tiene un compromiso por el medio ambiente reflejado en procedimientos específicos para el uso racional y eficiente de estos recursos. Continúan diciendo que

adicionalmente, se ha dotado al hotel de sensores de movimiento para activar los sistemas de climatización, luces y otros dispositivos eléctricos cuando hay presencia de personas. De este modo, se evita el consumo innecesario de energía eléctrica cuando no hay personas en las habitaciones y pasillos del hotel. Además, se difunden en las redes sociales del hotel diferentes actividades dirigidas a promocionar y sensibilizar a la comunidad de influencia sobre la protección de la fauna y flora de la ciudad de Cartagena.

Adicionalmente, el hotel cuenta con un programa de manejo de residuos y desechos tóxicos proporcionado por un proveedor externo. Sumado a lo anterior, se recicla desde las diferentes áreas y dependencias residuos sólidos como cartón, plástico, vidrio y papel, especialmente generado por la oficina de archivo. Estos residuos son entregados a una empresa especializada que dispone adecuadamente de los mismos. También, desde la cocina, se recicla el aceite vegetal usado para su posterior venta. De este modo, se evita verter este aceite en los sumideros, lo cual tiene un gran impacto contaminante en los cuerpos hídricos de la ciudad.

7.2. Responsables del tema de responsabilidad social, determinación del presupuesto y el reporte

En cuanto a las funciones y responsabilidades de los funcionarios del hotel en materia de responsabilidad social y, particularmente, su presupuesto y reporte, el administrador y el jefe de talento humano coinciden con que desde el departamento de dirección del hotel, en cabeza del gerente, se gestan, diseñan e implementan las acciones de responsabilidad social. En la ejecución de dichas acciones participan activamente todos los empleados, sin distinción de cargos y dependencias. Como ejemplo, el administrador del establecimiento afirma que estas se comparten desde la naturaleza de las funciones ejercidas por cada empleado:

“(…) los empleados encargados de lavar los platos están atentos a que las trampas de grasa estén limpias, los botones pendientes de los menores de edad que ingresan al hotel, las ejecutivas de ventas dando apoyo en las actividades sociales que se realizan”
(S.V.)

Por otro lado, ambos empleados coinciden con que el presupuesto destinado para hacer posible las políticas y acciones de responsabilidad social se gestiona desde un sub presupuesto específico por cada departamento del hotel. Específicamente, el departamento de gestión humana se encarga de monitorear y vigilar el cumplimiento y correcto funcionamiento de las políticas en materia de responsabilidad social. Con el fin de evaluar el impacto de estas políticas y la retribución de los recursos invertidos, el hotel realiza un balance social anualmente. Tanto el administrador como el jefe de talento humano no explicitan los recursos o instrumentos para ejecutar el balance social o medir el impacto generado por sus prácticas de responsabilidad social.

7.3. Programas o proyectos de responsabilidad social

Con referencia a los proyectos o programas que diseña e implementa el hotel a fin de cumplir con sus políticas de responsabilidad social, el administrador y el jefe del departamento de talento humano hacen alusión a programas educativos con la comunidad:

“(…) el hotel patrocina diferentes fundaciones donde el objetivo principal es impactar socialmente y personalmente a muchas familias” (S.V.)

“(…) tenemos el compromiso de no solo patrocinar a los miembros de las fundaciones sino que apoyamos diferentes actividades culturales que realizan las familias” (J.S.)

En este sentido, en el marco de sus políticas de responsabilidad social, el hotel cuenta con alianzas con diferentes fundaciones enfocadas en la generación de un impacto y desarrollo social sostenible de las familias beneficiadas. Además, se apoyan distintas actividades culturales, de recreación y deporte. Sin embargo, los empleados entrevistados no especificaron las fundaciones con las que se tiene convenio y no explicitaron las actividades recreativas que llevan cabo, aunque sí mencionan que para la financiación de estas actividades, se generan fuentes de ingreso para las comunidades beneficiadas, mediante la realización de muchas actividades como por ejemplo, bingos o torneos con equipos de fútbol con empleados de los hoteles del sector.

Adicionalmente, se gestan actividades en hogares geriátricos para la promoción de la salud y belleza de los ancianos. Para este fin, también se recurre a las alianzas con entidades promotoras de salud, a fin de gestionar brigadas de higiene oral y visual a estas comunidades.

7.4. Problemas sociales de la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de responsabilidad social

Con respecto a la problemática social que aquejan a la ciudad de Cartagena susceptibles de intervención mediante acciones de responsabilidad social desde el hotel, su administrador y el jefe del departamento de talento humano señalan que:

“Tenemos por parte del hotel una declaración con código de ética donde se hacen responsables todos los empleados para la protección sobre los derechos de las niñas, niños y adolescentes con respecto a la explotación sexual comercial en el contexto de viaje y turismo” (S.V.)

“(…) cuando viene una persona con un menor de edad o menor de 14 años para ingresar a las habitaciones se les pide un documento de identidad tanto a la persona como al niño donde se establezca o se nota algún nivel de parentesco a nivel de primera consanguinidad ósea que sea el padre directamente no es permitido que pase a las habitaciones si no tienen ningún parentesco” (J.S.).

Para los empleados del hotel, la principal problemática social en la ciudad de Cartagena que se aborda desde la actividad económica del hotel es la explotación sexual de menores de edad. A fin de evitar estos actos ilícitos, el hotel cuenta con una serie de prácticas implementadas en el registro de los huéspedes. Diferentes empleados están involucrados con respecto a este tema, entre ellos las recepcionistas, los botones y el jefe de alojamiento y reserva, quienes vigilan constantemente el ingreso de menores de edad al hotel. Estos empleados solicitan a los huéspedes documentos verídicos que soporten algún vínculo de parentesco directo a nivel de primera consanguinidad para autorizar la estadía de menores de edad. Por tanto, si los huéspedes no pueden acreditar este nivel de consanguinidad con menores de 18 años, no se les permite el acceso o estadía en las instalaciones del hotel.

Por otro lado, los empleados entrevistados reportan que el hotel cuenta con un código de ética en sus procedimientos, donde se responsabiliza a todos los empleados por la protección de los derechos de los niños y adolescentes con respecto a la explotación sexual en el contexto hotelero. En este sentido, los empleados tienen la responsabilidad de evitar estas conductas ilegales en las instalaciones e inmediaciones del hotel.

7.5. Tipo de iniciativas, prácticas o acciones de responsabilidad social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados

Para afrontar las problemáticas sociales citadas en el anterior apartado, mediante prácticas de responsabilidad social, el administrador y el jefe del departamento de talento humano, afirman que:

“(…) los empleados están en la obligación de hacer un curso que los hace merecedor de obtener su contrato de trabajo con el objetivo de poder entender y garantizar cualquier norma o conducta que se presente en uno de nuestros hoteles que vayan contra la explotación sexual contra los niños, niñas, adolescente y mayores adultos (…)” (S.V.)

“Cada trabajador del hotel trata de estar pendiente de que cuando llegue un adulto con un niño o con un joven menor de 14 años pues se lleva a cabo todo el protocolo de seguridad donde se identifique de que si tiene un nivel de parentesco” (J.S.)

Así mismo manifiestan que, el hotel viene implementado una serie de prácticas y procedimientos que representan una barrera para este delito. Por su parte, el administrador del hotel afirma que es requisito para todos los aspirantes a cualquier cargo del hotel realizar y aprobar un curso virtual a través de la plataforma digital de aprendizaje de la Fundación Renacer. En este curso se aborda la política del hotel contra la explotación sexual de menores de edad. De este modo, todos los empleados del hotel han sido capacitados antes de iniciar sus labores y responsabilidades contractuales con el establecimiento a fin de garantizar la prevención y denuncia de conductas que estén asociadas a la explotación sexual. Esta es una cláusula en los contratos laborales de los empleados.

Asimismo, el jefe del departamento de talento humano señala que, además de los controles de ingreso en la recepción del hotel, las amas de llaves están facultadas para ingresar a las habitaciones en su jornada de verificación a fin de detectar cualquier irregularidad que involucre maltrato verbal, físico o sexual de menores de edad.

Además de las prácticas actuales que se ejecutan para cumplir con las políticas de responsabilidad social en el hotel, su administrador y su jefe del departamento de talento humano plantean un conjunto de acciones que puede emprender el establecimiento en un futuro cercano con miras en abordar las problemáticas sociales que aquejan a la comunidad de influencia:

“En las acciones en las cuales hoy estamos respondiendo van encaminadas al sistema de recursos hídricos, el ahorro del agua y la optimización de estos recursos naturales. Tenemos también acciones como el programa de reciclaje donde se establecen unos parámetros o donde se implementaron algunos mecanismos para la reutilización de productos esto con la finalidad de generar acciones que permitan optimizar recursos en cada uno de nuestros hoteles” (S.V.)

“(…) una de las medidas que podríamos implementar es en este caso para evitar la explotación de menores en cuanto al trabajo puede estar en que cada vez que observemos una situación o irregularidad llamar inmediatamente al Instituto de Bienestar Familiar que son los que se encargan de conservar el bienestar de los niños; sería una medida buena que podríamos implementar” (J.S.)

A su vez, los empleados del hotel reiteran el compromiso del establecimiento con la garantía de los derechos de los menores de edad con respecto a la explotación sexual y, además, de las constantes prácticas para la optimización de los recursos que tienen un impacto en el medio ambiente.

Por su parte, el administrador del hotel señala una serie de acciones puntuales con respecto a la conservación del medio ambiente. Se reafirma la importancia del reciclaje en cada uno de los departamentos y dependencias. Particularmente, las camareras recolectan en las habitaciones tapas de botellas PET que son posteriormente entregadas

a la “Fundación Tapitas para Sonreír”, a fin de realizar labores de desarrollo social sostenible.

Además, se recolectan las baterías que han agotado su ciclo de vida, provenientes de los controles y dispositivos electrónicos de las instalaciones del hotel. Estas baterías se disponen en los puntos destinados para su correcta disposición en los almacenes de cadena Éxito de la ciudad. De este modo, se evita desechar estas baterías en la recolección de residuos ordinarios, puesto que estos elementos tienen componentes altamente contaminantes para los suelos en donde se hace la disposición final de las basuras.

También se les brinda capacitaciones a los empleados a fin de que estos cuenten con los conocimientos procedimentales adecuados para la clasificación adecuada de desechos, ya que existen distintas empresas y proveedores que recogen estos residuos para un tratamiento específico. No obstante, los empleados entrevistados no mencionan las horas dedicadas a estas capacitaciones. Las camareras, por su parte recolectan todos los productos reciclables que han dispuestos los huéspedes en sus habitaciones para tal fin, dando a conocer a los mismos el programa de reciclaje que adelanta el hotel.

Adicional a esto, el administrador y el jefe del departamento de talento humano afirman que el hotel ha instalado afiches informativos en las instalaciones sobre los deberes de responsabilidad social sostenible en materia de reciclaje para comunicarles constantemente a los usuarios del compromiso del establecimiento por el mejoramiento del medio ambiente. En el área administrativa también se cuenta con estrategias de reciclaje para disponer adecuadamente de los residuos desechados con utilidad para su reutilización.

En cuanto al reconocimiento, cuidado y protección de la fauna y flora autóctona de la región, el hotel ha dispuesto una serie de fichas en las plantas sembradas en sus instalaciones, de modo tal que los huéspedes pueden identificar de dónde provienen y cuáles son las características de cada planta.

Con el fin de ahorrar el consumo de agua por lavados no racionales de ropa de cama y otros elementos que suelen ser reemplazados con constancia, a los huéspedes se les

persuade a que no cambien sus sabanas si tienen reservas de más de tres días. De este modo, se reduce el lavado y secado diario de cobijas en más de un 50 por ciento, y con esto, hay una reducción significativa del consumo de agua, luz y gas. En este sentido, se les hace partícipe a los mismos huéspedes a que contribuyan con las políticas de responsabilidad social del hotel en cuanto a la protección de los recursos no renovables.

En cuanto a la problemática de explotación sexual de menores de edad, el jefe del departamento de talento humano reitera el compromiso del hotel por frenar estas conductas ilegales y plantea que el hotel puede reforzar sus políticas en esta materia mediante una intervención coordinada con el Instituto de Bienestar Familiar para darle el tratamiento adecuado a este tipo de situaciones.

En cuanto a las formas para determinar las acciones anteriormente descritas, alineadas al compromiso de responsabilidad social que acoge el hotel, su administrador y su jefe del departamento de talento humano enfatizan que estas se establecen mediante la sostenibilidad y los servicios ofertados a sus usuarios. En este aspecto, se reitera que el mayor porcentaje de acciones de responsabilidad social están enfocadas en problemáticas de índole social con comunidades desfavorecidas y los impactos medioambientales generados por la actividad económica del hotel.

Por otro lado, el administrador y el jefe del departamento de talento humano concuerdan con que el instrumento para medir los resultados de la implementación de las acciones de responsabilidad social son la revisión documental de todas las actividades ejecutadas y la administración de encuestas a la comunidad y grupos de interés beneficiados. De este modo, se establece el impacto de la responsabilidad social del hotel desde la subjetividad de las mismas personas intervenidas desde dichas acciones.

7.6. Logros y limitaciones de las acciones de responsabilidad social hacia los problemas sociales

El administrador y jefe del departamento de talento humano del hotel coinciden con los logros y limitaciones de las acciones de responsabilidad social diseñadas e implementadas para coadyuvar a la solución de los problemas sociales de la comunidad

de influencia. En cuanto a logros, estos empleados señalan los avances que han tenido en cuanto al registro de los huéspedes, en donde se les establecen los parámetros y condiciones que deben cumplir durante su estadía en las instalaciones del hotel. De este modo, es visto como un logro que no se permita el acceso de menores de edad en el hotel que no cuentan con la debida certificación, o bien, el registro bajo la autoridad o paternidad de los huéspedes.

Sin embargo, las limitaciones asociadas a la implementación de las prácticas de responsabilidad social radican en la poca comprensión de algunos huéspedes con respecto a la política de prevención de explotación sexual de menores de edad. Asimismo, señala el jefe del departamento de talento humano que, si bien se cuenta con controles robustos al dejar ingresar a menores de edad al hotel, no cuentan con herramientas para determinar si trabajadoras sexuales mayores de edad están ofreciendo sus servicios en las instalaciones del hotel, puesto que no hay forma de verificarlo.

7.7. Resumen y conclusiones

A partir de las entrevistas realizadas al administrador y el jefe del departamento de talento humano del hotel correspondiente del caso D, se puede concluir:

En primer lugar, se percibe a la implementación de prácticas de responsabilidad social por parte del hotel de forma positiva. Asimismo, existe una perspectiva clara del compromiso del hotel frente a su contribución con el desarrollo sostenible de las comunidades de influencia mediante actividades de responsabilidad social encaminadas a la recreación, deporte, entretenimiento, educación y promoción de la salud. Por otro lado, se ejecutan acciones tendientes a la reducción del consumo de energía eléctrica, agua y gas, en las cuales se involucran a todos los empleados y huéspedes. También se hace hincapié en la importancia de la adecuada disposición de residuos sólidos, mediante la clasificación de los mismos y el reciclaje de los productos útiles para su reutilización.

En segundo lugar, desde el departamento de dirección del hotel, en cabeza del gerente, se gestan, diseñan e implementan las acciones de responsabilidad social. En la ejecución

de dichas acciones participan activamente todos los empleados, sin distinción de cargos y dependencias. El presupuesto destinado para hacer posible estas políticas y acciones se gestiona desde un sub presupuesto específico por cada departamento del hotel. Sin embargo, los empleados entrevistados no revelaron el monto dedicado a estas acciones. Además, para determinar el impacto de las acciones en materia de responsabilidad social, se realiza un balance social reportado anualmente.

En tercer lugar, el hotel lleva a cabo programas educativos con la comunidad a fin de cumplir con sus políticas de responsabilidad social. Se ejecutan programas de recreación y promoción de la salud en hogares geriátricos, a través de fundaciones. Adicional a esto, se realizan jornadas de salud oral y visual mediante el apoyo de entidades promotoras de salud con las que se cuenta convenios.

En cuarto lugar, la principal problemática social en la ciudad de Cartagena que los empleados consideran se puede abordar desde la actividad económica del hotel es la explotación sexual de menores de edad, puesto que en los recintos hoteleros es donde mayoritariamente tienen lugar estos actos ilegales.

En quinto lugar, para afrontar la explotación sexual de menores en la ciudad de Cartagena, el hotel viene implementado una serie de prácticas y procedimientos que representan una barrera para este delito. Entre estas prácticas se ubica la capacitación previa de los empleados para afrontar esta problemática, el establecimiento de protocolos y procedimientos de registro de menores de edad, la vigilancia constante en las habitaciones por parte de las amas de llaves y la reiteración explícita a los huéspedes de las conductas que se prohíben en el establecimiento con respecto a la explotación sexual.

En sexto lugar, se determina como logro en materia de responsabilidad social el registro minucioso de los huéspedes, en donde se les establecen los parámetros y condiciones que deben cumplir durante su estadía en las instalaciones del hotel para evitar conductas de explotación sexual a menores. No obstante, se perciben como limitaciones la poca comprensión de algunos huéspedes con respecto a esta política y la falta de herramientas para determinar si hay trabajadoras sexuales mayores de edad ofreciendo sus servicios en las instalaciones del hotel.

Capítulo VIII: Análisis del Caso E

En este capítulo se analizará el caso del hotel E. El hotel es de categoría 3 estrellas, fundado en el año 2005. En cuanto a su dimensión, es un hotel mediano, puesto que cuenta con 30 empleados. Se encuentra ubicado en la calle Media Luna del barrio Getsemaní, Centro Histórico de la Ciudad de Cartagena. Posee 23 habitaciones y ofrece los servicios de seguro hotelero, servicio de internet con WIFI, desayuno, clases de baile, clases de español, nevera para guardar alimentos, ayuda personalizada con personal bilingüe, tour incluido, caja de seguridad, uso de la cocina, café y té, zona de televisión independiente, servicio de lavandería, intercambio de libros, lockers y servicio de bodega de equipaje.

El capítulo se encuentra desarrollado en siete apartados temáticos, a partir de las entrevistas realizadas a dos empleados del hotel objeto de estudio: el gerente y el gestor de calidad. En el primer apartado se plantea la percepción de la responsabilidad social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente. El segundo apartado hace referencia a los responsables del tema de responsabilidad social, determinación del presupuesto y el reporte. Posteriormente, en el tercer apartado se presentan los programas o proyectos de responsabilidad social.

Seguidamente, en el cuarto apartado, se describen los problemas sociales de la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de responsabilidad social. A continuación, en el quinto apartado, se detalla el tipo de iniciativas o prácticas de responsabilidad social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados. Ulteriormente, se plantean los logros y limitaciones de las acciones de responsabilidad social hacia los problemas sociales. Finalmente, en el séptimo apartado, se concluye los principales hallazgos de estos apartados.

8.1. Percepción de la responsabilidad social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente

Con respecto al concepto de responsabilidad social por parte del hotel, el gerente y el gestor de calidad señalan que:

“(…) estamos comprometidos con la implementación de buenas prácticas ambientales en nuestros procesos operativos, lo que conlleva a la generación de acciones que permiten el uso de los recursos de manera eficiente. Además, promovemos el patrimonio natural y cultural de nuestro destino, integrando la gastronomía y el arte, entre otros.” (S.O.)

“considero y percibo que a nivel de responsabilidad social estamos al día ya que es un criterio muy buscado por los clientes y que da buena imagen y aspecto a nuestra edificación” (L.G.)

Así pues, ambos empleados coinciden con una percepción positiva, favorable y actualizada frente a la responsabilidad social del hotel. Además, resaltan que la implementación de políticas de responsabilidad social ofrece una serie de beneficios para el hotel referentes a la credibilidad ante el cliente. Estas políticas articulan la protección del medio ambiente y la promoción del patrimonio local que, además de tener un impacto en el entorno de influencia, ofrece al hotel mayor reputación, lealtad, respeto y percepción de productividad y eficiencia ante los clientes.

En este sentido, las prácticas de responsabilidad social del hotel se han enfocado en el desarrollo de buenas prácticas ambientales para la reducción de recursos no renovables en los procesos operativos asociados a la actividad económica del establecimiento. Asimismo, se impulsa el patrimonio natural y cultural de las comunidades de influencia mediante la integración de la gastronomía, el arte y otros elementos autóctonos.

Con respecto a las políticas concretas en materia de responsabilidad social implementadas por el hotel, el gerente y el gestor de calidad del mismo coinciden con una serie de acciones estratégicas enfocadas en la contribución de la organización en los ámbitos social, laboral y medioambiental del entorno. Entre estas acciones, se señala:

“(…) el hotel tiene como política de responsabilidad social corporativa llevar a cabo a través de diferentes acciones en el ámbito social, laboral y medioambiental y de los logros alcanzados en relación con el desempeño responsable. Estos valores han estado presentes y los hemos desarrollado e integrado en nuestro quehacer diario. La responsabilidad social forma parte de la cultura de la empresa” (L.G.)

En este sentido, el hotel ha incorporado en sus valores corporativos los principios de responsabilidad social, y esto se ve reflejado en los procedimientos operativos cotidianos, a tal punto que han sido integrados en la cultura organizacional del establecimiento. Estos principios de responsabilidad social se fundamentan en el desarrollo de las comunidades circundantes y en la protección del medio ambiente.

En lo que respecta a lo social, el hotel participa de forma activa y sostenible en diferentes proyectos externos que benefician directamente a poblaciones vulnerables, con alto riesgo de exclusión social. Con respecto al medio ambiente, el hotel se preocupa por la optimización del consumo de agua y energía eléctrica en cada uno de los procesos operativos. Asimismo, se establecen pautas para reducir el impacto medioambiental por los residuos generados a partir de la actividad económica del hotel. Todo lo anterior se da en el marco de la regulación local y las disposiciones legales vigentes en el país en la materia.

Con el fin de cumplir efectivamente las políticas anteriormente mencionadas sobre la protección del medio ambiente, en el hotel se ejecutan acciones específicas. En el ámbito de reducción de recursos energéticos e hídricos, se ha dotado a las instalaciones del hotel con luminarias ahorradoras de energía, las cuales representan un consumo considerablemente menor frente a las luminarias tradicionales. Además, se han instalado temporizadores en los grifos e instalaciones hidráulicas con el fin de disminuir el consumo de agua durante actividades cotidianas como, por ejemplo, cepillarse los dientes o lavarse las manos. Otra práctica para la reducción de agua, electricidad y gas es la participación activa de los huéspedes en el esquema de ahorro sostenible, invitándolos a reducir la periodicidad del cambio de ropa de cama y otros elementos que se suelen lavar con más frecuencia.

Por otro lado, el hotel cuenta con un programa de reciclaje para sacar provecho de los residuos sólidos con potencial de reutilización que se disponen en cada uno de los procesos operativos, para lo cual se ha implementado el sistema de clasificación de desechos (blanco para el vidrio, verde para material orgánico y azul para material reciclable). De este modo, se evidencia una reducción significativa de la cantidad de desechos que se disponen en el sistema de aseo local, y que finalmente terminan en rellenos sanitarios. Cabe resaltar que el sistema de aseo local no cuenta con programas

de aprovechamiento de desechos reciclables. Por tanto, esta medida cobra gran relevancia.

Entre otra de las medidas para la protección del medio ambiente, se destaca el uso de trampas de grasa en las cocinas, a fin de evitar la contaminación de los cuerpos hídricos de la ciudad. La disposición de aceite vegetal en las redes sanitarias es una práctica altamente contaminante, por lo que el uso de trampas de grasas es esencial y evidencia la responsabilidad social del hotel.

8.2. Responsables del tema de responsabilidad social, determinación del presupuesto y el reporte

El gerente y el gestor de calidad coinciden con que las acciones de responsabilidad social se gestan, diseñan e implementan bajo la dirección del departamento de gestión de calidad, en cabeza de su director. No obstante, en la ejecución de dichas acciones participan activamente todos los empleados desde cada uno de sus respectivos cargos y dependencias. Para llevar a cabo estas acciones, se destinan rubros por parte de la gerencia a través del presupuesto anual. El impacto de estas medidas es evaluado mediante un balance social realizado anualmente en términos de desempeño medioambiental, social y económico.

No obstante, los funcionarios entrevistados no explicitaron el monto destinado para tal fin. En este sentido, según los entrevistados, mediante el balance social se determina el nivel de cumplimiento de las políticas de responsabilidad social del hotel. Puesto que este balance se realiza desde la fundación del hotel, existen antecedentes de la evolución del enfoque de responsabilidad social de este establecimiento y como se ha transformado, teniendo en cuenta las necesidades inmediatas del contexto.

8.3. Programas o proyectos de responsabilidad social

Con referencia a los proyectos o programas que diseña e implementa el hotel a fin de cumplir con sus políticas de responsabilidad social, su gerente y gestor de calidad

coinciden con tres pilares fundamentales en materia de responsabilidad social: apoyo social, protección al medio ambiente y garantía de las condiciones laborales.

Con respecto al apoyo social, el hotel cuenta con un programa enfocado en el desarrollo sostenible de las comunidades vulnerables y excluidas socialmente. En materia medio ambiental se ha puesto en marcha un programa de reciclaje y clasificación de residuos sólidos, así como un programa de conciencia ecológica para reducir los consumos de agua, energía eléctrica y gas con el apoyo de los huéspedes.

En cuanto a la garantía de condiciones laborales óptimas, el hotel promueve la formación de sus empleados, puesto que gran parte de los mismos cuentan con niveles de alfabetización reducidos. Algunos, incluso, no han culminado su ciclo de educación secundaria o vocacional, por lo que el hotel fomenta la formación escolar y universitaria en sus empleados, así como su desarrollo profesional.

8.4. Problemas sociales de la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de responsabilidad social.

Con respecto a las problemáticas sociales que aquejan a la ciudad de Cartagena y que pueden ser objeto de intervención mediante acciones de responsabilidad social desde el hotel, el administrador y el jefe del departamento de talento humano señalan que:

“Considero que dentro de los problemas sociales que se presentan en la ciudad de Cartagena es la explotación sexual de niños y la prostitución” (S.O).

“Nuestro hotel en responsabilidad social brindará la ayuda de un empleo digno, evitando que personas se vean en la obligación de hacer actividades como la prostitución, venta de sustancias ilegales, el robo etc.” (L.G.)

Así pues, ambos empleados coinciden con que la prostitución y la explotación sexual de menores de edad son los principales problemas que aquejan a la ciudad de Cartagena y que, a su vez, tiene un impacto en el sector hotelero, por lo que es necesario que se

aborden estos flagelos sociales desde las políticas de responsabilidad social de estos establecimientos.

Por otro lado, el gestor de calidad afirma que, a través de la oferta y adjudicación de puestos de empleo a personas en situación de vulnerabilidad, previa capacitación laboral, el hotel contribuye a evitar que estas personas recurran a la prostitución y actividades ilícitas como venta de estupefacientes, hurto, entre otros.

8.5. Tipo de iniciativas, prácticas o acciones de responsabilidad social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados

Partiendo de la premisa de que la prostitución y la explotación sexual de menores es uno de los principales problemas sociales en la ciudad de Cartagena, el gerente y el gestor de calidad del hotel plantean la misma línea de acción para contribuir, desde la actividad económica del hotel, a contrarrestar esta problemática. Esta consiste en un control riguroso del registro de huéspedes en la recepción del hotel. Si un hombre o una mujer adulta llegan a las instalaciones del hotel con un menor de edad, se solicitan los documentos de identidad respectivos y se cotejan, a fin de determinar si existe alguna relación de parentesco. Cuando no es posible determinar el parentesco de los usuarios, se reportan estos hechos ante la Policía Nacional, ya que existe una alta posibilidad de estar ante un caso de explotación sexual.

Como se mencionó en el anterior apartado, el hotel ha extendido la mayoría de su oferta laboral a comunidades vulnerables, a fin de ofrecerles empleos dignos que mejoren sus condiciones y calidad de vida. De este modo, también se ha contribuido a reducir la prostitución, venta de estupefacientes y hurto entre los integrantes de estas poblaciones. En este sentido, la mayoría de empleados del hotel cuenta con poca o nula formación básica y profesional:

“El porcentaje de personal profesionales es mínimo, en muchos casos ni siquiera han obtenido el título de bachiller. De ahí nuestra principal preocupación sea facilitar y apoyar esa formación” (S.O.)

“(…) también complementamos estas políticas con jornadas de salud para empleados y sus familias, seguros de vida, y otros beneficios que buscan motivar al empleado” (L.G.)

Por tal motivo, se ha facilitado y apoyado la formación y el desarrollo profesional de los empleados mediante convenios con instituciones educativas y becas. Además, se cuenta con una política de jornadas para la promoción de salud de los empleados y sus familias. Adicional a esto, se les brinda seguros de vida y otros beneficios que fomentan el bienestar de los empleados. Así pues, el hotel ejecuta una serie de acciones para la mejora de las condiciones de vida de las personas en situación de vulnerabilidad y riesgo social, mediante su inserción en el mercado laboral formal, acceso a la salud, condiciones ocupacionales óptimas, alfabetización, formación básica y desarrollo profesional.

Además de las prácticas actuales que se ejecutan para cumplir con las políticas de responsabilidad social en el hotel, su gerente y gestor de calidad plantean un conjunto de acciones que puede emprender el establecimiento en el futuro con miras en abordar las problemáticas sociales que aquejan a la comunidad de influencia:

“(…) el hotel como empresa estará comprometida con la protección de los derechos de las niñas, niños y adolescentes de la explotación sexual comercial en el contexto de viajes y turismo” (S.O.)

“(…) estamos en el ámbito de generar empleos y ayudar al desfavorecido a futuro se podrían seguir implementando otras acciones que serían debatidas con el resto del personal” (L.G.)

Así pues, el gerente del hotel plantea que las acciones que el hotel puede emprender para seguir atendiendo los problemas sociales del contexto giran en torno a la protección de los derechos de los menores de edad frente a la explotación sexual. Para esto, se tiene previsto asegurar que todas las personas vinculadas con el hotel de forma temporal, pasante o voluntariamente, y desde sus diferentes cargos, tengan un compromiso sólido por garantizar que en las instalaciones del hotel y en sus

inmediaciones no se cometan delitos asociados a la explotación sexual de menores de edad.

Asimismo, el gerente y el gestor de calidad coinciden con una iniciativa del hotel relacionada con extender su oferta laboral y generar más empleos dirigidos a comunidades desfavorecidas, a fin de insertar a estas personas en la formalidad, la estabilidad laboral, el acceso a la salud, las prestaciones sociales, la alfabetización y el desarrollo profesional. También plantea que se pueden implementar otras acciones que se consideren pertinentes, previo al consenso con las directivas y empleados del hotel.

En cuanto a las formas para determinar las acciones anteriormente descritas, alineadas al compromiso de responsabilidad social que acoge el hotel, su gerente y su gestor de calidad enfatizan que estas se establecen mediante el diálogo y el consenso general sobre los problemas que han surgido durante el mes. De este modo, se busca una mejora constante y un fortalecimiento de las políticas y acciones de responsabilidad social. No obstante, los empleados entrevistados no explicitan qué instrumento es utilizado para medir el impacto generado por estas acciones.

8.6. Logros y limitaciones de las acciones de responsabilidad social hacia los problemas sociales

El gerente y el gestor de calidad del hotel coinciden con los logros y limitaciones de las acciones de responsabilidad social diseñadas e implementadas para coadyuvar a la solución de los problemas sociales de la comunidad de influencia. Consideran que el mayor logro del hotel en materia de responsabilidad social es la oferta de empleo digno a las comunidades menos favorecidas y excluidas socialmente, con lo que se ha contribuido al desarrollo sostenible e integral de estas comunidades en materia de formalidad, estabilidad, formación, salud y bienestar ocupacional. Consecuentemente, se contribuye a reducir la violencia y otros flagelos sociales como la prostitución o la venta de drogas. En este sentido, el hotel es responsable con su rol frente a las problemáticas sociales que aquejan a la ciudad de Cartagena y que tienen un impacto en el sector hotelero.

Por otro lado, los empleados entrevistados plantean que no han existido limitaciones que dificulten la implementación de las políticas de responsabilidad social, aunque señalan que hay una posibilidad latente de que, dado el origen y contexto de los empleados, estos intenten obrar de forma deshonesta y se produzcan pérdidas en el hotel. Este tipo de situación no ha sucedido hasta el momento gracias a las constantes oportunidades de crecimiento laboral, formación y desarrollo profesional que brinda el hotel.

8.7. Resumen y conclusiones

A partir de las entrevistas realizadas al administrador y el jefe del departamento de talento humano del hotel correspondiente del caso E, se puede concluir que, en términos generales, este establecimiento lleva a cabo acciones y tiene políticas internas que lo hace socialmente responsable.

En primer lugar, se percibe a la implementación de prácticas de responsabilidad social por parte del hotel de forma positiva, favorable y actualizada, lo cual representa beneficios para todos los implicados: la comunidad, el medio ambiente, los huéspedes, los empleados y el hotel. En este sentido, todos los proyectos para el desarrollo sostenible de las comunidades menos favorecidas, la protección del medio ambiente y el bienestar ocupacional de los empleados son relevantes para los directos beneficiados, pero, paralelamente, ofrecen al hotel mayor reputación, lealtad, respeto y percepción de productividad y eficiencia ante los clientes.

En segundo lugar, desde el departamento de gestión de calidad del hotel, en cabeza de su director, se gestan, diseñan e implementan las acciones de responsabilidad social. En la ejecución de dichas acciones participan activamente todos los empleados, desde cada una de sus funciones. Los rubros destinados para hacer posible estas políticas y acciones se gestionan desde el presupuesto dispuesto por el gerente general del hotel. Además, para determinar el impacto de las acciones en materia de responsabilidad social, se realiza un balance social reportado anualmente.

En tercer lugar, el hotel lleva a cabo programas para la promoción del desarrollo social sostenible, la protección al medio ambiente y garantía de las condiciones laborales. Con respecto al desarrollo social sostenible, se ejecutan acciones para prevenir y denunciar casos de explotación sexual de menores de edad mediante controles rigurosos de registro de huéspedes.

Además, se ha dispuesto la oferta laboral del hotel a personas que pertenecen a comunidades vulnerables y excluidas socialmente, de forma tal que se les brinda estabilidad, formalidad, acceso a la salud y prestaciones sociales. En cuanto a la protección del medio ambiente, se procura utilizar racionalmente los recursos y se ha dotado a las instalaciones del hotel de dispositivos para el ahorro de agua, electricidad y gas. También se cuenta con un programa de reciclaje, reduciendo las emisiones de desechos. Con respecto a las condiciones laborales, se fomenta constantemente la alfabetización y la formación profesional mediante convenios y becas en instituciones educativas de formación básica y universitaria. Adicional a esto, se llevan a cabo jornadas de salud y otras iniciativas.

En cuarto lugar, las principales problemáticas sociales en la ciudad de Cartagena que los empleados consideran se pueden abordar desde la actividad económica del hotel son la explotación sexual de menores de edad y la prostitución. Además, se menciona a los hurtos y la venta de estupefacientes como otros flagelos que impactan en el sector hotelero.

En quinto lugar, para afrontar estas problemáticas, el hotel viene implementado una serie de prácticas y procedimientos de responsabilidad social. Para frenar la explotación sexual de menores de edad, se ha dispuesto un control riguroso del registro de huéspedes en la recepción del hotel consistente en establecer el parentesco entre los usuarios mayores y menores de edad. Para contrarrestar los hurtos, venta de drogas y prostitución, el hotel contribuye desde su oferta laboral dirigida a comunidades vulnerables, a fin de ofrecerles empleos dignos que eviten la reincidencia en estos actos delictivos.

En sexto lugar, se determina como logro en materia de responsabilidad social la contribución al desarrollo sostenible e integral de las comunidades marginales en

materia de formalidad, estabilidad, formación, salud y bienestar ocupacional a través de la oferta de empleo digno. Como limitación, se prevé posibles conductas deshonestas por parte de estos empleados que afecten las finanzas del hotel, debido el origen y contexto de los mismos. No obstante, se ha contrarrestado esta posible dificultad con constantes oportunidades de formación.

Capítulo IX: Análisis del Caso F

En este capítulo se analizará el caso del hotel F. El hotel es de categoría 4 estrellas, fundado en el año 1997. En cuanto a su dimensión, es un hotel mediano puesto que cuenta con 42 empleados. Se encuentra ubicado en el Centro Histórico de la Ciudad de Cartagena. Posee 30 habitaciones y ofrece los servicios de habitación, restaurante, desayuno incluido, aire acondicionado, piscina para no fumadores y acceso a internet vía WIFI.

El capítulo se encuentra desarrollado en siete apartados temáticos, a partir de las entrevistas realizadas a dos empleados del hotel objeto de estudio: el gerente general y el jefe del departamento de talento humano.

En el primer apartado se plantea la percepción de la responsabilidad social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente. El segundo apartado hace referencia a los responsables del tema de responsabilidad social, determinación del presupuesto y el reporte. Posteriormente, en el tercer apartado se presentan los programas o proyectos de responsabilidad social.

Seguidamente, en el cuarto apartado, se describen los problemas sociales de la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de responsabilidad social. A continuación, en el quinto apartado, se detalla el tipo de iniciativas o prácticas de responsabilidad social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados. Ulteriormente, se plantean los logros y limitaciones de las acciones de responsabilidad social hacia los problemas sociales. Finalmente, en el séptimo apartado, se concluye los principales hallazgos de estos apartados.

9.1. Percepción de la responsabilidad social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente.

Con respecto al concepto de responsabilidad social por parte del hotel, su gerente general y su jefe de talento humano señalan que:

“(...) el impacto que se quiere causar en las comunidades donde se ubica el hotel está enmarcado desde su misma misión corporativa, en la que se habla de causar un impacto positivo en las comunidades. (...) la responsabilidad social es demasiado importante” (T.R.)

“(...) cualquier organización que saque provecho de una comunidad tiene la responsabilidad de participar y fomentar proyectos de carácter social que ayuden al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la población aledaña” (A.T.)

Ellos agregan que el concepto de responsabilidad social del hotel se encuentra fundamentado en su misión corporativa y está enfocado en la generación de un impacto positivo en las comunidades de influencia, mediante la participación y ejecución de programas. Estos programas se focalizan en el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones beneficiadas. Asimismo, se reitera la responsabilidad del hotel frente a los procedimientos asociados a la actividad económica que ejerce y que pueden afectar directa o indirectamente a las comunidades aledañas.

Con respecto a las políticas concretas en materia de responsabilidad social implementadas por el hotel, el gerente general y el jefe del departamento de talento humano coinciden con una serie de acciones estratégicas:

“(...) realizar acciones encaminadas a la promoción, prevención y protección de la salud del personal procurando su bienestar físico, mental y social mediante el control de los riesgos y el mejoramiento continuo de los procesos” (T.R.)

“Basados en los principios de sostenibilidad, propendemos a que nuestros colaboradores, huéspedes, clientes y proveedores sean partícipes en la promoción y conservación del patrimonio cultural y natural mediante acciones y programas que aporten a su preservación y uso racional, sin afectar la satisfacción del cliente” (A.T.)

Así pues, las políticas de responsabilidad del hotel están enfocadas en su contribución a tres ámbitos de acción: el social, el ocupacional y el medioambiental. En este sentido, el hotel contribuye al desarrollo social de las comunidades de influencia, promueve el bienestar laboral brindando condiciones de trabajo óptimas para sus trabajadores y propende por la conservación sostenible del ecosistema. Con respecto al desarrollo

social, el hotel ha ejecutado programas de promoción y preservación del patrimonio cultural de la ciudad, haciendo partícipes a todos los implicados con los procedimientos operativos del hotel. Además, se garantiza la protección de los derechos de los menores de edad, mediante medidas para la prevención de cualquier forma de explotación a menores de edad.

En cuanto a la promoción del bienestar físico, mental y social en el ámbito laboral, el hotel ejecuta programas de promoción, prevención y protección de la salud de los empleados, a través de un plan de control de riesgos, enfermedades o accidentes laborales. También se cuenta con un compromiso por el mejoramiento continuo en cada uno de los procesos operativos y se fomenta la capacitación que permita el desarrollo profesional. Para este fin, el hotel destina los recursos humanos, físicos y financieros necesarios que permitan la sostenibilidad de esta política de responsabilidad social. Adicionalmente, se propende por un clima organizacional sano y seguro para los empleados, usuarios, contratistas y demás involucrados con el hotel. En este ámbito, se aplican todas las disposiciones legales de la ciudad y el país, así como los procedimientos internos de la organización.

En lo que respecta a la protección del medio ambiente, el hotel promueve la conservación del medio ambiente, mediante acciones y programas direccionados al uso racional de los recursos hídricos y energéticos. Esto es posible gracias a la integración de colaboradores, huéspedes, clientes y proveedores en la consecución de esta política, mediante gestiones sostenibles. Asimismo, se brindan espacios de capacitación a los empleados para el cuidado del medio ambiente desde las funciones específicas de sus cargos y dependencias, aunque los funcionarios entrevistados no explicitaron las horas dedicadas para tal fin.

Todas estas políticas de responsabilidad social tienen una serie de beneficios a cada una de las partes involucradas del hotel. Por un lado, se asegura la fidelización de los clientes. También se garantiza la mejora continua en los procesos operativos que tiene un impacto en el medio ambiente y las comunidades menos favorecidas de la ciudad. Por otro lado, se obtiene un óptimo retorno de la inversión para los accionistas, mediante un balance entre el aporte social del hotel, la satisfacción del cliente y las ganancias de los inversionistas.

Con el fin de cumplir efectivamente las políticas anteriormente mencionadas sobre la protección del medio ambiente, en el hotel se ejecutan acciones específicas:

“(…) el hotel maneja un programa que se llama Lightstay, donde el jefe de mantenimiento debe enviar toda la información sobre el consumo energético de agua, de gas o residuos sólidos para calcular cuantas emisiones de CO2 se deja de enviar al ambiente; (…) reciclamos en las fuentes y reciclamos también en el cuarto de residuos sólidos; tenemos un reciclador con nómina; (…) tenemos un plan con el tema de las grasas que producimos en nuestras trampas cuando se lavan los platos” (T.R.)

“(…) el hotel está enfocado hacia el medio ambiente. En este sentido, se mira como las empresas hoteleras asumen su compromiso con el entorno donde realizan sus operaciones, si son conscientes de los impactos que generan sus actividades, si se preocupan por contribuir al desarrollo sostenible y si conocen sus deberes para con la naturaleza. Nuestro hotel está implementando la reducción de residuos para mejorar el medio ambiente” (A.T.).

Partiendo de lo anterior, es posible establecer que el hotel cuenta con un amplio abanico de políticas y procedimientos establecidos en las diferentes dependencias que conducen a la protección del medio ambiente. Estas políticas están enfocadas en cuatro componentes: 1) ahorro de agua y recursos energéticos; 2) control de las emisiones y desechos contaminantes o peligrosos; 3) reciclaje; y 4) promoción de prácticas innovadoras. Se destaca que el establecimiento, además de cumplir con todas las regulaciones legales del país, ha incorporado estándares internacionales para la conservación del medio ambiente, impulsados por la casa matriz a la que pertenece el hotel.

En cuanto al componente de ahorro, la casa matriz del hotel es propietaria de una plataforma tecnológica que permite la medición sistemática del consumo de agua y de recursos energéticos como el de la energía eléctrica o el gas. De este modo, se cuenta con balances, alertas y diagnósticos en tiempo real de los comportamientos de consumo en cada una de las dependencias y áreas operativas del hotel. Esto es útil a la hora de implementar correctivos cuando no se está percibiendo ahorro de estos recursos o el consumo es irracional.

En lo que concierne al componente de control de las emisiones y desechos contaminantes o peligrosos, la plataforma antes mencionada calcula la cantidad de emisiones de dióxido de carbono que se envían a la atmósfera, partiendo del consumo de recursos energéticos del hotel y la disposición de residuos sólidos. Con esto se tiene un precedente del impacto que genera la actividad económica del establecimiento.

Por otro lado, el hotel es consciente de las propiedades altamente contaminantes asociadas a las grasas recolectadas en los registros hidrosanitarios. Diversos procedimientos como el lavado de platos, por ejemplo, disponen cantidades considerables de grasa en el agua residual que, si no se tratan adecuadamente, son vertidas finalmente al río Magdalena, causando graves daños en el ecosistema. Por esto, el hotel ha dotado a sus instalaciones con trampas que captan la grasa de las instalaciones hidrosanitarias. Posteriormente, se recolecta esta grasa, se rotula como residuo peligroso y se le realiza su respectivo tratamiento en una empresa externa, la cual ha sido contratada previamente por el hotel para tal fin.

Con respecto al componente de reciclaje, el hotel ejecuta un conjunto de prácticas altamente responsables con el medio ambiente e innovadoras desde el punto de vista técnico y operativo. Yendo más allá de lo legalmente dispuesto en el país en materia de gestión de residuos, el hotel implementa las directrices de su casa matriz donde no solo recicla, sino que realiza un aprovechamiento de los residuos orgánicos que no son susceptibles a reciclaje.

En este sentido, el hotel aprovecha la mayoría de los residuos producidos a raíz de su actividad económica, minimizando su impacto en el medio ambiente. El hotel cuenta con una alianza con una empresa que capta los residuos orgánicos y los transforma en compostaje natural que es útil en diversos procesos productivos y no requiere de químicos contaminantes para su tratamiento. Por tanto, la cantidad de desechos dispuestos en la red de aseo de la ciudad es mínima.

Asimismo, el hotel cuenta con un departamento exclusivo de reciclaje con personal de planta contratado para tal fin. Este personal cuenta con un esquema de vacunas para prevenir posibles transmisiones en accidentes asociados a la labor del reciclaje, además de contar con un esquema de riesgos biológicos. Se realiza la clasificación de desechos

susceptibles a reciclaje y con esto se hace un aprovechamiento eficiente de los residuos. Además, se reduce significativamente los residuos que son dispuestos en el relleno sanitario de la región.

Finalmente, en cuanto al componente de promoción de prácticas innovadoras, el hotel incentiva a los gerentes a que propongan ideas innovadoras que contribuyan a la reducción de los recursos energéticos. Para esto, la casa matriz del hotel dispone de rubros económicos para la ejecución de las ideas que demuestren viabilidad. En este contexto, el gerente del hotel señala que el establecimiento ha tenido un ahorro energético considerable sin inversión adicional en infraestructura o talento humano, debido a que conoce de primera mano el consumo energético del hotel. De este modo, cuando las tendencias en consumo aumentan irracionalmente, este funcionario aplica los correctivos necesarios para revertir este tipo de situación.

9.2. Responsables del tema de responsabilidad social, determinación del presupuesto y el reporte

Todas las acciones de responsabilidad social se gestan, diseñan e implementan bajo la dirección de la Gerencia General. No obstante, en la ejecución de dichas acciones participan activamente todos los empleados desde cada uno de sus respectivos cargos y dependencias. Para llevar a cabo estas acciones, se destinan rubros a través de las necesidades e intereses de los empleados y clientes en materia de responsabilidad social. El impacto de estas medidas es evaluado mediante un balance social realizado anualmente.

En concordancia con los empleados entrevistados, este reporte se ha venido implementando desde el 2002, por lo que se cuenta con antecedentes de la evolución del enfoque de responsabilidad social de este establecimiento y como se ha transformado, teniendo en cuenta las necesidades inmediatas del contexto en cuanto al desempeño económico, medioambiental y social.

9.3. Programas o proyectos de responsabilidad social

Con referencia a los proyectos o programas que diseña e implementa el hotel a fin de cumplir con sus políticas de responsabilidad social, su gerente y gestor de calidad coinciden con dos pilares fundamentales, tales como la protección del medio ambiente y actividades para el bienestar social. En cuanto a la protección del medio ambiente, el hotel ha implementado un amplio abanico de acciones para reducir el impacto de la actividad económica del mismo en el medio ambiente, como se detalló en el anterior apartado.

Con respecto al bienestar social, el hotel patrocina actividades culturales o deportivas, fomenta actividades de beneficencia para el trabajo con jóvenes e implementa proyectos de apoyo a los niños en riesgo social y programas de ayuda para el desarrollo social de los mismos.

9.4. Problemas sociales de la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de responsabilidad social

Con respecto a las problemáticas sociales que aquejan a la ciudad de Cartagena y que pueden ser objeto de intervención mediante acciones de responsabilidad social desde el hotel, el gerente general y el jefe del departamento de talento humano señalan que:

“La responsabilidad social empresarial incluye muchos principios, sin embargo uno de los más difíciles de aplicar dentro de las organizaciones es el principio de inclusión, ya que esto es una problemática no solo aquí en Cartagena si no a nivel mundial” (T.R.)

“(…) el hotel (…) tiene mucha responsabilidad en la explotación de niños sexuales o prostitución; estamos muy atentos en ese punto de vista si eso nos sucede en nuestra empresa, pues es probable que baja la clientela de quedarte en el hotel” (A.T.)

A tenor de lo anterior, los empleados del hotel señalan los problemas sociales que aquejan a la ciudad de Cartagena y que, además, impactan en el sector hotelero es la prostitución: la explotación sexual de menores de edad, la falta de oportunidades para

los jóvenes y la inclusión. Estos problemas son percibidos como amenazas a la ocupación y rentabilidad del negocio hotelero en esta ciudad.

9.5. Tipo de iniciativas, prácticas o acciones de responsabilidad social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados.

Partiendo del anterior apartado, en el que se determinó que la prostitución y la explotación sexual de menores era uno de los problemas sociales en la ciudad de Cartagena, el gerente general y el jefe de talento humano del hotel plantean la misma línea de acción para contribuir, desde la actividad económica del hotel, a contrarrestar esta problemática. Esta línea consiste en hacer explícita la política de responsabilidad social del hotel frente a la prevención de la explotación sexual. Esta política está publicada en la página web del hotel y se le hace saber a los huéspedes cuando realizan su registro de estadía en la recepción. Además, cuando un huésped llega con un menor de edad, se le solicita el registro civil o la tarjeta de identidad del mismo para establecer la relación de parentesco entre ambos. Si no se cuenta con estos documentos, se inspecciona el pasaporte del menor.

Adicional a lo anterior, se cuenta con el apoyo directo de la policía, a quien se le reporta vía telefónica este tipo de casos. Asimismo, se cuenta con un grupo en una aplicación de mensajería móvil con todos los jefes de seguridad de los hoteles de la zona a fin de estar al tanto y compartir información relevante que ayude a frenar la problemática de prostitución en el sector hotelero de la ciudad de Cartagena.

Además de las prácticas actuales que se ejecutan para cumplir con las políticas de responsabilidad social en el hotel, su gerente general y su jefe de talento humano plantean un conjunto de acciones que puede emprender el establecimiento en el futuro con miras en abordar las problemáticas sociales que aquejan a la comunidad de influencia. Entre estas acciones se plantea la continuación del liderazgo del hotel frente al sector comercial y hotelero para fortalecer la seguridad. Continuar con las reuniones y las comunicaciones directas con los jefes de seguridad de los hoteles y negocios de la zona es indispensable para mitigar la ola de inseguridad que acecha al sector, ya que gracias a estas gestiones del hotel se instaló, por parte de las autoridades locales, un

comando de acción inmediata (CAI) móvil. También se proyecta seguir velando por la seguridad de los huéspedes, manteniendo acuerdos con empresas de taxi que cumplan con todos los requerimientos de seguridad.

En cuanto a las formas para determinar las acciones anteriormente descritas, alineadas al compromiso de responsabilidad social que acoge el hotel, su gerente general y su jefe de talento humano enfatizan que estas se establecen mediante el estudio previo para analizar las necesidades del hotel y de las comunidades de influencia, a fin de tomar las decisiones más pertinentes. Para determinar el impacto de estas acciones, el hotel emplea como instrumento de medición las encuestas aplicadas a las comunidades beneficiadas con las prácticas de responsabilidad social.

9.6. Logros y limitaciones de las acciones de responsabilidad social hacia los problemas sociales

El Gerente General y el jefe de talento humano del hotel coinciden con los logros y limitaciones de las acciones de responsabilidad social diseñadas e implementadas para coadyuvar a la solución de los problemas sociales de la comunidad de influencia. Consideran como logro todas las políticas desarrolladas en el hotel, puesto que estas representan un impacto significativo en las comunidades de influencia, el medio ambiente, el bienestar de los empleados y la satisfacción del cliente. También plantean que el hecho de que la empresa disponga de tiempo, esfuerzo, recursos financieros y humanos para contribuir al desarrollo sostenible de la ciudad representa el mayor logro.

No obstante, la principal limitación que se percibe a la hora de implementar las políticas de responsabilidad social del hotel radica en la cultura de los empleados, particularmente los pertenecientes a las áreas operativas. En este sentido, los empleados cuentan con poca motivación, interés y sentido de movilización frente a las diferentes políticas de responsabilidad social. Frente a esta situación, el hotel implementa las capacitaciones y actividades de impacto social interno y externo dentro del tiempo laboral.

9.7. Resumen y conclusiones

A partir de las entrevistas realizadas al administrador y el jefe del departamento de talento humano del hotel correspondiente del caso F, se puede concluir:

En primer lugar, se percibe a la implementación de prácticas de responsabilidad social por parte del hotel como componente esencial dentro de la organización, estableciéndose en su misión corporativa. La política de responsabilidad social está enfocada en la generación de un impacto positivo en las comunidades de influencia, la protección del medio ambiente, la promoción del bienestar laboral y la prevención de la prostitución, mediante la ejecución de programas internos y externos.

En segundo lugar, desde la gerencia general del hotel, se gestan, diseñan e implementan las acciones de responsabilidad social. En la ejecución de dichas acciones participan activamente todos los empleados, desde cada una de sus funciones. Los rubros destinados para hacer posible estas políticas y acciones son establecidos en concordancia con las necesidades e intereses de los empleados y clientes en materia de responsabilidad social. Además, para determinar el impacto de las acciones en materia de responsabilidad social, se realiza un balance social reportado anualmente.

En tercer lugar, el hotel diseña e implementa programas, a fin de cumplir con sus políticas de responsabilidad social, tales como la protección del medio ambiente, la reducción del impacto de la actividad económica hotelera en el medio ambiente, la ejecución de actividades para el bienestar social, la participación en actividades culturales o deportivas, el fomento de actividades de beneficencia para el trabajo con jóvenes y la implementación de proyectos de apoyo a los niños en riesgo social.

En cuarto lugar, las principales problemáticas sociales en la ciudad de Cartagena que los empleados consideran se pueden abordar desde la actividad económica del hotel son la prostitución, la explotación sexual de menores de edad, la falta de oportunidades para los jóvenes y la inclusión. Estos problemas son percibidos como amenazas a la ocupación y rentabilidad del negocio hotelero en esta ciudad.

En quinto lugar, para afrontar estas problemáticas, el hotel hace explícita su política de responsabilidad social con respecto a la explotación sexual en diferentes medios como la página web. Asimismo, se les manifiesta a los huéspedes este aspecto cuando realizan su registro de estadía en la recepción. Adicional a esto, cuando un huésped llega con un menor de edad, se le solicita el registro civil o la tarjeta de identidad del mismo para establecer la relación de parentesco entre ambos. Si no se cuenta con estos documentos, se inspecciona el pasaporte del menor.

En sexto lugar, se determina como logro en materia de responsabilidad social la todas las políticas desarrolladas en el hotel, puesto que estas representan un impacto significativo en las comunidades de influencia, el medio ambiente, el bienestar de los empleados y la satisfacción del cliente. También se percibe como logro la disposición de tiempo, esfuerzo, recursos financieros y humanos por parte del hotel para hacer posible estas políticas. Sin embargo, se señala como limitación el poco interés y la motivación de los empleados en la participación de las acciones de responsabilidad social del hotel.

Capítulo X: Análisis del Caso G

En este capítulo se analizará el caso del hotel G. El hotel es de categoría 5 estrellas, fundado en el año 2004, en cuanto a su dimensión es un hotel mediano porque cuenta con 33 empleados. Se encuentra ubicado en la calle Don Sancho - la Matuna Getsemaní Centro Histórico. Posee 24 habitaciones y ofrece los servicios de Piscina, Conexión WiFi gratuita, Restaurante, Habitaciones no fumadores Recepción 24 horas, Servicio de habitaciones y Bar.

El capítulo se encuentra desarrollado en siete apartados temáticos, a partir de las entrevistas realizadas a dos empleados del hotel objeto de estudio: su Administrador y el jefe de departamento de Calidad. El capítulo se encuentra desarrollado de la siguiente manera. En primer lugar se plantea la percepción de la Responsabilidad Social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente. El punto siguiente hace referencia a los responsables del tema de Responsabilidad Social, determinación del presupuesto y el reporte. Luego los programas o proyectos de responsabilidad social. A continuación se presentan los problemas sociales de la Ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de Responsabilidad Social.

Otro punto corresponde al tipo de iniciativas o prácticas de Responsabilidad Social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados. Siguiendo con los logros y limitaciones de las acciones de Responsabilidad Social hacia los problemas sociales. Finalmente se presenta las conclusiones del capítulo.

10.1 Percepción de la Responsabilidad Social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente.

Con respecto al concepto de responsabilidad social por parte del hotel, el administrador y el jefe del departamento de gestión de calidad señalan que:

“(…) el hotel está comprometido con la implementación de buenas prácticas ambientales, en los procesos operativos, lo que conlleva a la generación de acciones que permiten el uso de los recursos de manera eficiente. Además,

promueve el patrimonio natural y cultural de nuestro destino, integrando la gastronomía y el arte, entre otros” (M.M.)

“(…) todos los que hacemos parte de este hotel estamos comprometidos con la implementación de las buenas prácticas desde la dimensión social, económica y ambiental para lograr así la sostenibilidad” (C.N.)

Por tanto, estos empleados coinciden con que la responsabilidad social del hotel se refleja en su compromiso por la protección del medioambiente mediante la articulación de buenas prácticas ambientales en los procesos operativos. Además, la política de responsabilidad social del hotel aborda su compromiso por la contribución activa al desarrollo social, económico y cultural de las comunidades de influencia. De ahí que se haga hincapié en la garantía de los derechos y deberes de los huéspedes, empleados, colaboradores y poblaciones circundantes que puedan ser objeto de algún impacto derivado de la actividad económica del hotel. Adicional a esto, el hotel promueve óptimas condiciones ocupacionales entre sus trabajadores. Se señala que los empleados son un componente esencial en la operación del hotel. Por tanto, desde la política de responsabilidad social se propende por una buena calidad de vida para los empleados y sus familias.

En cuanto a las políticas en materia de responsabilidad social establecidas por parte del hotel, el administrador y el jefe del departamento de gestión de calidad coinciden plantean lo siguiente:

“(…) una de las políticas más importantes y que prevale en el hotel son las políticas de prevención para la explotación sexual infantil y adolescentes. Otras políticas establecidas es optimizar el uso del recurso hídrico en cada uno de los procesos del hotel, al igual que garantizar el uso eficiente de la energía en el hotel y minimizar el impacto ambiental resultante de los residuos generados por cada uno de los procesos identificados en el Hotel” (N.N.)

“(…) los criterios ambientales y el uso racional de energía en todos los procesos de planificación y toma de decisiones sobre cuestiones que pudieran afectar al medio ambiente (...). Por otro lado, el hotel ha implantado un procedimiento

estricto y detallado sobre la evaluación y selección de nuevos proveedores con base en criterios sociales, éticos y medioambientales” (C.N.)

Así pues, las políticas en materia de responsabilidad social del hotel están estructuradas en tres ejes de acción: protección de los menores de edad frente a la explotación sexual; protección del medio ambiente; y la selección de proveedores mediante criterios sociales, éticos y medioambientales. Con respecto a la protección de los menores de edad, el hotel cuenta con la certificación internacional *The Code*. Por tanto, acogen este código de conducta de responsabilidad social empresarial para la protección de menores de edad frente a la explotación sexual comercial en el contexto de viajes y turismo. De este modo, el hotel promueve un turismo responsable, regulado y seguro.

En cuanto a la protección del medio ambiente, el hotel procura utilizar racionalmente el consumo de agua, papel, energía eléctrica y gas, de modo que contribuye en la reducción de la generación de residuos y emisiones contaminantes. Esto es posible, gracias al cumplimiento de la normatividad vigente a nivel local y nacional, así como los compromisos adicionales adquiridos de forma voluntaria. Asimismo, se el uso racional de los recursos se logra gracias a la implementación de criterios ambientales explícitos en todos procesos de planificación y toma de decisiones que involucren los procesos operativos del hotel, prestando especial atención aquellos que pueden afectar al medio ambiente. Adicional a esto, se favorece el reciclado de residuos sólidos aprovechables y se buscan soluciones eco-eficientes a los diferentes retos o situaciones que se presentan diariamente.

Otra estrategia con respecto a la conservación del medio ambiente es el diseño e implementación de programas de formación y sensibilización a los empleados, a fin de que desde cada uno de sus cargos, se haga una protección integral de los recursos naturales. Asimismo, el hotel propende por el desarrollo y difusión del conocimiento científico y tecnológico destinado a la preservación del medio ambiente y a la eficiencia energética.

Estas políticas de protección medioambiental no solo tienen lugar en los procesos operativos del hotel, ya que la colaboración constante a otras entidades involucradas con el sector es fundamental. Por esto, el hotel trabaja conjuntamente con las

administraciones públicas y entidades del sector hotelero en la definición e implementación de las condiciones de desarrollo del turismo sostenible. De este modo, se propende por una mejora de las condiciones medioambientales de la ciudad y zona en la que opera el hotel, identificando puntos de mejora y trabajando en soluciones eficientes adaptadas a cada entorno.

Finalmente, el tercer eje de acción de la política de responsabilidad social del hotel es la selección pertinente de proveedores de productos y servicios con base en criterios sociales, éticos y medioambientales. El hotel realiza una evaluación minuciosa de las características y comportamientos de sus futuros proveedores en materia de protección al medio ambiente, compromiso por el desarrollo social y prácticas éticas, a fin de seleccionar el más adecuado y alineado a la política de responsabilidad social del mismo. Con esto, se garantiza un cumplimiento total de las disposiciones en materia de responsabilidad social.

Particularmente, el hotel hace hincapié en la vinculación de proveedores que no estén involucrados en procesos de corrupción pública y privada, poca ética, prostitución, explotación de menores, fraude, lavado de activos y financiación de organizaciones criminales o terroristas. En este sentido, el hotel solo establece vínculos contractuales con proveedores que respetan la dignidad humana y respeten la ley, a fin de que no pongan en peligro la reputación de la organización.

Ahondando específicamente en la contribución del hotel en la mejora del medio ambiente, el administrador y el jefe de gestión de calidad, además de las acciones referidas anteriormente con respecto al ahorro de recursos, afirman que se llevan a cabo otras acciones de responsabilidad social:

“(…) todos estamos comprometidos en este tema ambiental; a su vez en los diferentes ambientes del hotel contamos con amas de llaves encargadas de la recolección de los desechos perecederos en tanques de basura. En el caso de los cartones, plásticos y vidrios, son depositados en el shoot de basura, en el que se contrata una empresa especializada para reciclar, la cual se encarga de seleccionar y enviar a los centros de acopio fuera del hotel el material reciclable” (M.M.)

“(…) el hotel contribuye con el medio ambiente a través de los siguientes programas: protección a la diversidad (...); reducción del consumo de agua (...); reducción del consumo de energía (...); energías renovables (...); reducción de residuos” (C.N.)

Así pues, se evidencia que el hotel cuenta con una serie de estrategias para la protección del medio ambiente. Estas estrategias están agrupadas en cinco áreas: protección de la diversidad; reducción del consumo de energía eléctrica; reducción del consumo de agua; uso de energías renovables; y reducción de residuos sólidos. En cuanto a la protección de la diversidad, los alimentos preparados en el hotel son elaborados a partir de agricultura ecológica, la cual está libre de pesticidas y productos químicos. Adicional a esto, se implementa un programa de lavandería verde, a fin de reducir el de detergentes que contaminan los cuerpos hídricos de la ciudad. También se realiza una evaluación de los proveedores de productos y servicios del hotel en materia medioambiental para determinar que sus prácticas estén alineadas con el compromiso del establecimiento por la protección de la diversidad y ecosistema.

Con respecto al ahorro de agua, se ha dotado a las instalaciones del hotel con grifos y duchas ahorradoras de agua, lo que ha conllevado a una reducción significativa del consumo de agua, de recursos financieros y una minimización del impacto medioambiental. Por otro lado, se ha instalado un sistema de reciclado de aguas grises, a fin de aprovechar al máximo el ciclo de vida del agua utilizada en los diferentes procesos asociados a la actividad económica del hotel. En este sentido, se capta el agua proveniente de regaderas, lavabos y lavadoras para, posteriormente, ser tratada y ser dispuesta para otros fines en los que se utilizaría grandes cantidades de agua como lo es el regado de zonas verdes.

En lo concerniente al ahorro de electricidad, el hotel ha instalado luminarias ahorradoras, las cuales han permitido reducir el consumo de energía eléctrica en un 75% con respecto a las luminarias tradicionales. Sumado a esto, se han equipado las habitaciones y demás recintos del hotel con detectores de movimiento y temporizadores que permiten optimizar el consumo de energía por parte del sistema de iluminación. Además, se ha dotado a las ventanas del hotel con filtros de protección solar y térmica que permiten un mayor aislamiento climático con respecto a la temperatura externa.

Considerando las altas temperaturas de la ciudad, estos filtros permiten una reducción de energía significativa al disminuirse la exigencia al sistema de aire acondicionado.

En lo que respecta a las energías renovables, el hotel ha instalado placas solares en los tejados con el fin de producir energía eléctrica limpia. Esto ha permitido una reducción sustancial en el consumo de electricidad proveniente de las redes locales. Teniendo en cuenta que la electricidad en la ciudad de Cartagena proviene de centrales de energía eléctrica térmicas que utilizan recursos no renovables como el gas natural o carbón, el hotel disminuye de forma significativa el impacto ecológico generado por su actividad económica desde las características particulares del sector hotelero cartagenero.

Finalmente, en cuanto la reducción de residuos, el hotel recolecta el aceite vegetal utilizado en procesos de cocción por fritura. Debido a que el aceite no se puede reutilizar luego de que se venza su vida útil y tampoco se puede disponer en las redes hidrosanitarias, ya que es altamente contaminante, este se recolecta en las cocinas y se recicla. Con este proceso, se produce biodiesel, un combustible ecológico. De este modo, al reducir el impacto ambiental por el uso de aceite en procesos de cocción, también se produce fuentes generadoras de ingresos.

10.2. Responsables del tema de Responsabilidad Social, determinación del presupuesto y el reporte.

El Departamento de Calidad es el encargado de que todas las normas en materia de Responsabilidad social desde lo ambiental, social y económico se cumplan, así lo manifiesta el Administrador, y continúa diciendo:

“(…) por ejemplo, las canecas para el reciclaje: blanco para el vidrio, verde para material orgánico y azul para material reciclable. También se tienen trampas de grasa con el fin de evitar el daño y/o deterioro del medio ambiente”. (M.M.)

En este proceso se involucra a todos los empleados de todos los niveles. Para llevar a cabo estas acciones, se destinan los rubros asignados en el presupuesto anual para el área de gestión de calidad. El impacto de estas medidas es evaluado mediante un

balance social realizado anualmente en términos de desempeño medioambiental, social y económico. De este modo, se determina el nivel de cumplimiento de las políticas de responsabilidad social del hotel. Puesto que este balance se realiza desde la fundación del hotel, existen antecedentes de la evolución del enfoque de responsabilidad social de este establecimiento y como se ha transformado, teniendo en cuenta las necesidades inmediatas del contexto.

10.3. Programas o proyectos de responsabilidad social.

Los empleados entrevistados coincidieron en manifestar, de que el hotel tiene como objetivo fundamental contribuir al desarrollo de las comunidades donde opera, mediante la colaboración con entidades sociales y la implicación de los empleados voluntarios, para esto cuenta con unos programas que son el de formación y empleo, que cuenta con la formación, prácticas laborales y empleo para jóvenes en riesgo de exclusión y discapacitados del hotel. Los participantes desarrollan competencias técnicas y personales gracias a la implicación directa de los empleados del hotel que, a través del acompañamiento y orientación, realizan una valiosa labor de voluntariado y coaching.

Otro programa es el voluntariado corporativo, como vehículo de acción social que promueve los valores de solidaridad y responsabilidad con los más necesitados entre los empleados. El objetivo del Hotel, es crear una cultura de voluntariado corporativo ligado a la contribución social de los empleados.

Otro programa es hora del planeta, Desde 2009 el Hotel participa en esta iniciativa de apagar la iluminación de su fachada. Además, los empleados organizan numerosas actividades para involucrar también a los clientes en la mayor campaña contra el cambio climático: cenas a la luz de las velas, urnas para invitarles a dejar sus mensajes, talleres medioambientales para los más pequeños.

Un último programa que realiza el Hotel es el de navidad para todos, que es la campaña de voluntariado generalista con más tradición, donde todos los empleados colaboran con

alimentos, ropa y juguetes para los más necesitados. Con el objetivo de involucrarnos en las comunidades, entregando ayudas a diferentes entidades locales.

10.4. Problemas sociales de la Ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de Responsabilidad Social.

Con respecto a las problemáticas sociales que aquejan a la ciudad de Cartagena que pueden intervenir mediante acciones de responsabilidad social desde el hotel, el administrador y el jefe del departamento gestión de calidad señalan que:

“(…) el problema que más prevalece es la explotación sexual en niños y adolescentes a causa del turismo, es algo triste y que en su mayoría de los casos lo hacen por necesidad porque son niños y adolescentes de escasos recursos. En este caso, nuestro hotel reconoce que como organización o empresa comprometida con la protección de los derechos de las niñas, niños y adolescentes de la explotación sexual comercial en el contexto de viajes y turismo (…)” (M.M.)

“Diríamos que la ciudad de Cartagena y el país en general, cuenta actualmente con diversas problemáticas donde principalmente encontramos la afectación de los derechos humanos, aquí se incluyen los abusos, maltrato a mujeres y niños, tráfico de personas, drogadicción, desigualdad, pobreza entre otros, que deben ser objeto de responsabilidad social de las compañías” (C.N.)

Partiendo de lo anterior, el hotel tiene identificados los problemas sociales que prevalecen en la ciudad de Cartagena, los cuales tienen un impacto directo e indirecto en el sector hotelero. Estos problemas tienen un común denominador: la vulneración de los derechos humanos de las comunidades circundantes debido al contexto socio económico de la región. Específicamente, el jefe del departamento de calidad explicita las problemáticas que deben ser objeto de responsabilidad social en el sector hotelero: abusos, maltrato a mujeres y niños, tráfico de personas, drogadicción, desigualdad, pobreza, entre otros. Por su parte, el administrador del hotel hace referencia a la prostitución y la explotación sexual de menores de edad en el contexto turístico como el problema con mayor prevalencia. Por esto, el hotel ha acogido la certificación internacional *The Code*, a fin de implementar prácticas de responsabilidad social para minimizar los casos de explotación sexual que tengan lugar en las instalaciones del

hotel. Finalmente, el administrador y el jefe de gestión de calidad coinciden con que otras problemáticas que afronta la ciudad de Cartagena son el desperdicio de recursos, la preservación del medio ambiente y corrupción

10.5. Tipo de iniciativas, prácticas o acciones de Responsabilidad Social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados.

El Administrador del hotel manifestó que el hotel promueve y defiende los derechos de los niños y niñas, estando firmemente comprometidos en la lucha contra la Explotación Sexual Comercial de Niños, Niñas y Adolescentes (ESCNNA), ya que está certificado con el código internacional de protección de la niñez y la adolescencia de la explotación sexual comercial en el contexto de viajes y turismo (*The Code*); por lo tanto todo niño menor de edad debe ser hijo de los huéspedes y, si no lo son, el adulto responsable del niño debe tener su registro civil; se trabaja en conjunto con el cuadrante de la policía de infancia y adolescencia. También se patrocina a las fundaciones de niños y adolescentes con cosas objetivas y materiales, pero nunca se les apoya con dinero.

“Bueno dentro de los compromisos sociales del hotel, se encuentra el cuidado de los derechos humanos, la corrupción y preservación del medio ambiente”. (C.N.)

Entre las iniciativas sociales se encuentran los acuerdos con *ONGs*, compromiso con los empleados, formación y desarrollo profesional e igualdad de oportunidades. Y entre las contribuciones a la comunidad están las alianzas con el tercer sector, dialogo continuo con los grupos de interés y las compras responsables a proveedores.

El administrador también comento, que en el hotel se piensa desarrollar un programa de Deporte, vinculando a los niños de los barrios más vulnerables de la ciudad de Cartagena con el fin de que puedan alejarse de las malas relaciones, y al mismo tiempo vincular a sus padres a la organización con el fin de que pasen más tiempo con ellos.

“Te puedo decir que el hotel considera que la mejor forma de contribuir y crear valor social en los destinos donde está presente, es a través de su propio negocio, los servicios hoteleros. Partiendo de esta iniciativa forman personal para la empleabilidad para

jóvenes que están riesgo de exclusión y discapacitados de las regiones en donde operan”. (C.N.)

Por otro lado, las acciones de Responsabilidad Social se determinan mediante la sostenibilidad y el servicio que el hotel les presta a los clientes. El mayor porcentaje de las acciones se encaminan a temas sociales y otras veces a impactos ambientales. Los resultados de estas acciones se miden mediante la documentación que se tiene de todas las actividades y se mide por medio de encuestas realizadas a la comunidad y a todos los grupos de interés.

10.6. Logros y limitaciones de las acciones de Responsabilidad Social hacia los problemas sociales.

El administrador y el jefe del departamento de gestión de calidad del hotel plantean algunos logros y limitaciones que han surgido en el marco de las acciones de responsabilidad social diseñadas e implementadas para coadyuvar a la solución de los problemas sociales de la comunidad de influencia:

“(…) considero que desde la implementación de la iniciativa de la Responsabilidad social, han sido muchos los logros conseguidos en al ámbito contributivo, medio ambiental y social” (M.M.)

“(…) a lo largo de la estrategia de RSC hemos tenido diferentes adversidades que se han podido predecir, como lo es la resistencia del personal en primera instancia para poder trabajar con esa población golpeada de alguna u otra manera genera desconfianza”

Así pues, se plantea que el hotel ha alcanzado logros satisfactorios a raíz de su política de responsabilidad social. En lo que respecta al ámbito social, las acciones implementadas por el hotel han fomentado el desarrollo sostenible de las comunidades locales más afectadas por la desigualdad, exclusión y otros flagelos sociales. Esto ha sido posible gracias a la colaboración conjunta del hotel con entidades no gubernamentales como fundaciones y la articulación efectiva de los empleados como voluntarios sociales. De este modo, se fomenta en el personal los valores de solidaridad

y responsabilidad con los más desfavorecidos. Además de esto, el hotel ha implementado un programa de formación para el empleo, el cual tiene como principal objetivo beneficiar a las comunidades en situación de vulnerabilidad. Por otro lado, se señala como logro la certificación internacional del hotel por implementar prácticas socialmente responsables para evitar la explotación sexual de menores de edad en el contexto de turismo.

No obstante, el hotel ha enfrentado una limitación durante la ejecución de su política de responsabilidad social, la cual radica en la resistencia de los empleados del hotel a la hora de trabajar con las comunidades marginadas de la ciudad, debido a la percepción colectiva de desconfianza. Sumado a esto, las poblaciones objeto de intervención son numerosas, lo cual sobrepasa la capacidad del hotel.

10.7. Resumen y Conclusiones

A partir de las entrevistas realizadas al Administrador y al jefe de Departamento de Calidad del hotel, se puede concluir:

En primer lugar, tienen una buena percepción respecto a la responsabilidad social considerando que el hotel está comprometido con la implementación de buenas prácticas desde la dimensión social, económica y ambiental y de esta forma le permite logara la sostenibilidad. Respecto a las políticas establecidas, son muchas pero una de las políticas más importantes y que prevale en el hotel son las políticas de prevención para la explotación sexual infantil y adolescentes (certificación *The Code*). Otras políticas establecidas es que optimizan el uso del recurso hídrico en cada uno de los procesos del Hotel, al igual que garantizan el uso eficiente de la energía en el Hotel y minimizan el impacto ambiental resultante de los residuos generados por cada uno de los procesos identificados en el Hotel. Por último, el hotel contribuye con el medio ambiente a través de algunos programas como la protección a la diversidad, reciclado de aguas grises, energías renovables y la reducción de residuos.

En segundo lugar, el Departamento de Calidad es el encargado de llevar a cabo todas las acciones de Responsabilidad Social desde lo ambiental, social y económico. En este proceso se involucra a todos los empleados de todos los niveles. El presupuesto se determina en cada departamento del hotel. Se realiza un Balance social anualmente para evaluar el cumplimiento de la responsabilidad social del hotel.

En tercer lugar, los programas o proyectos de responsabilidad social que realiza el hotel son varios entre estos están los programas de formación y empleo, que cuenta con la formación, prácticas laborales y empleo para jóvenes en riesgo de exclusión y discapacitados del hotel, el otro programa es el voluntariado corporativo, otro programa es hora del planeta y por último el programa que realiza el Hotel es el de navidad para todos.

En cuarto lugar, ellos consideran que los problemas sociales que se presentan en la ciudad de Cartagena a causa del turismo es la explotación sexual en niños y

adolescentes, entre otros problemas está la afectación de los derechos humanos, aquí se incluyen los abusos, maltrato a mujeres y niños, tráfico de personas, drogadicción, desigualdad, pobreza entre otros. Así mismo el desperdicio de recursos, la preservación del medio ambiente y corrupción son problemas actuales que deben ser de vital importancia para la visión de un proyecto de responsabilidad social.

En quinto lugar, teniendo en cuenta esa problemática social, el hotel emprende iniciativas, prácticas o acciones de Responsabilidad Social que promueve y defiende los derechos de los niños y niñas, estando firmemente comprometidos en la lucha contra la ESCNNA. También se patrocina a las fundaciones de niños y adolescentes, piensan desarrollar un programa de Deporte, vinculando a los niños de los barrios más vulnerables de la ciudad de Cartagena con el fin de vincular a sus padres a la organización con el fin de que pasen más tiempo con ellos. Por otro lado, las acciones de Responsabilidad Social se determinan mediante la sostenibilidad y el servicio que el hotel les prestemos a los clientes. El mayor porcentaje de las acciones se encaminan a temas sociales y otras veces a impactos ambientales. Los resultados de estas acciones se miden mediante la documentación que se tiene de todas las actividades y se mide por medio de encuestas realizadas a la comunidad y a todos los grupos de interés.

En sexto lugar, desde la implementación de la iniciativa de la Responsabilidad social en el hotel, han sido muchos los logros conseguidos en al ámbito contributivo, medio ambiental y social. En el ámbito social las acciones han contribuido al desarrollo de las comunidades donde opera el hotel mediante la colaboración de entidades sociales y la implicación de empleados voluntarios. Se Ha logrado involucrar a todo el personal con valores de solidaridad y responsabilidad con los más necesitados. Respecto a las limitaciones el hotel no ha tenido ninguna, porque hace lo posible por contribuir a combatir esta problemática social.

Capítulo XI. Análisis Comparativo de los Casos y Conclusiones

Este capítulo tiene por objetivo realizar un análisis comparativo de los casos analizados en los capítulos anteriores y desarrollar las conclusiones finales de la tesis. Este capítulo está organizado como se describe a continuación.

En primer lugar, se presenta el análisis comparativo de los siete casos desarrollados, en el que se establece un contraste de las diferentes prácticas, políticas y procedimientos de responsabilidad social de cada hotel estudiado. Este contraste se hace a la luz de las variables y dimensiones que responden a los objetivos y preguntas de investigación.

En segundo lugar, se procede a generar las conclusiones finales de esta pesquisa, con el fin de dar respuesta a sus preguntas de investigación, alcanzar los objetivos trazados y corroborar o rechazar las hipótesis planteadas. Además, se presentan las limitaciones que enfrentó el estudio, así como las líneas de investigación futura.

11.1. Análisis Comparativo de los Casos

Posterior a la recolección de la información concerniente a cada uno de los casos estudiados en esta investigación, se procede a realizar el análisis de los mismos. Este análisis se lleva a cabo contrastando todos los casos considerando los siguientes ejes temáticos: 1) percepción de la responsabilidad social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente; 2) responsables del tema de responsabilidad social, determinación del presupuesto y el reporte; 3) programas o proyectos de responsabilidad social; 4) problemas sociales de la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de responsabilidad social; 5) tipo de iniciativas, prácticas o acciones de responsabilidad social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados; y 6) logros y limitaciones de las acciones de responsabilidad social hacia los problemas sociales.

De este modo, se establecen puntos de convergencia y divergencia en cada uno de los ejes abordados partiendo de los hallazgos generados para cada caso, de modo tal que se plantean diferencias y semejanzas en la forma en que los diferentes hoteles estudiados

conciben, gestionan y desarrollan sus políticas de responsabilidad social empresarial en el contexto de la ciudad de Cartagena de Indias.

11.1.1. Percepción de la Responsabilidad Social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente

En todos los casos estudiados se encontró una percepción positiva y favorable hacia la responsabilidad social empresarial, la cual es vista como la contribución activa de los hoteles para mejorar el contexto social y medioambiental de las comunidades de influencia en la ciudad de Cartagena. En la percepción de responsabilidad social también predomina la integración de los distintos implicados en las operaciones del hotel, tales como la comunidad, el medio ambiente, los huéspedes, los empleados y las directivas del hotel. Adicionalmente, la responsabilidad social se percibe como un componente esencial dentro de la organización, a tal punto que lo hacen explícito en su misión corporativa, filosofía empresarial y políticas internas.

Con el fin de concretizar las políticas de responsabilidad social empresarial, en los casos estudiados impera una concepción de generación de bienestar ocupacional en los empleados, puesto que ellos, son los directos implicados en la aplicación de las políticas trazadas por las organizaciones. Por tanto, se han planteado en estos hoteles estrategias para optimizar las condiciones laborales y garantizar los recursos necesarios, a fin de cumplir satisfactoriamente con las políticas de responsabilidad social que tiene el hotel. Entre estas estrategias figura la capacitación continua, desarrollo de habilidades y actividades recreativas.

En cuanto al componente de protección del medio ambiente, existe un consenso general en todos los casos estudiados consistente en minimizar los efectos negativos al medio ambiente debido a los procesos operativos del hotel. Para reducir dicho impacto, impera una tendencia caracterizada por la reducción del consumo de energía eléctrica, agua y gas a través de dispositivos especializados.

Asimismo, se recurre a estrategias de índole pedagógico, en las cuales se involucran a todos los empleados y huéspedes. En menor medida, algunos hoteles plantean su preocupación por la generación de residuos sólidos, por los que cuentan con políticas

para la disposición de residuos sólidos, mediante la clasificación de los mismos y el reciclaje de los productos útiles para su reutilización.

Una percepción generalizada entre todos los casos estudiados a la hora de introducir el término de responsabilidad social empresarial es la prostitución y la explotación sexual de menores de edad. En todos los hoteles se cuenta con una alta sensibilidad ante este tema, el cual representa el mayor problema social que afronta el sector hotelero en la ciudad de Cartagena. Hay una coincidencia en cuanto a las políticas de responsabilidad social para abordar este problema. Estas políticas consisten en un control riguroso en el registro de huéspedes, un contacto directo con las autoridades y una sensibilización por parte de los funcionarios del hotel para que denuncien este tipo de actividades ilícitas.

Por otro lado, tan solo se encontró un hotel, el Caso G, que emplea al uso de energías renovables, específicamente el uso de paneles solares para generar electricidad a partir de la luz solar. Cabe resaltar que hace referencia al hotel más grande, con mayores recursos logísticos y económicos para la aplicación de sus políticas de responsabilidad empresarial. Además, este establecimiento es el único que pertenece a una cadena hotelera, la cual brinda las políticas, recursos y experiencia necesaria para adelantar políticas de responsabilidad empresarial innovadoras y de alta sostenibilidad.

Por otra parte, se detectó que solo un hotel, el Caso F, tiene políticas para garantizar que sus proveedores lleven a cabo prácticas acorde a su filosofía y principios organizacionales de responsabilidad social. En este sentido, se procura seleccionar a proveedores, contratistas y operadores externos que apoyan los procesos operativos del hotel vigilado que estos cumplan con criterios de promoción del desarrollo social y medioambiental. Del mismo modo, se garantiza que las personas naturales o jurídicas asociadas al hotel realicen acciones contrarias a sus políticas de responsabilidad social.

Finalmente, se encontró que solo el Caso E considera que la formulación e implementación de sus políticas de responsabilidad empresarial, además de favorecer a las comunidades de influencia y minimizar su impacto negativo debido a su actividad económica, ofrece una mayor reputación, lealtad, respeto por parte de los clientes. Asimismo, se ven este tipo de políticas como una herramienta para aumentar la productividad y eficiencia de los procesos operativos del hotel.

En la Tabla 6 se encuentra una síntesis de los hallazgos recabados en lo que respecta al primer eje temático, relacionado con la percepción de la Responsabilidad Social, las políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente.

Tabla 6. Percepción de la Responsabilidad Social, políticas establecidas y contribución a la mejora del medio ambiente

Característica/caso	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Percepción positiva y favorable	Sí						
Integración de empleados, comunidad, proveedores y demás implicados	Sí						
Desarrollo del bienestar ocupacional	Sí						
Reducción del consumo de recursos	Sí						
Protección del medio ambiente	Sí						
Restricción de la	Sí						

explotación sexual de menores de edad							
Reputación, lealtad y fidelidad por parte de los clientes por las políticas de R.S.E.	-	-	-	-	Sí	-	-
Productividad y eficiencia de los procesos operativos	-	-	-	-	Sí	-	-
Relación coherente con los proveedores	-	-	-	-	-	Sí	-
Uso de energías renovables	-	-	-	-	-		Sí

Fuente: Elaboración propia

11.1.2. Responsables del tema de Responsabilidad Social, determinación del presupuesto y el reporte

En cuanto a la delegación principal de la gestión de la responsabilidad social, los hoteles estudiados tienen diferentes departamentos que cumplen las funciones de desarrollo y ejecución de este tipo de políticas, entre estos, el departamento de gestión de la calidad, el departamento de talento humano, el departamento de dirección general y el departamento de gerencia general. En tres casos el departamento de gestión de la calidad lidera los procesos de responsabilidad social, por lo que se presume un vínculo entre estas políticas y la filosofía de calidad en los servicios que oferta el hotel. Tan solo en el caso C no se encontró un área específica en la que se destinara la gestión del componente de responsabilidad social empresarial, pero, mediante su administrador, sí gestan, diseñan e implementan las acciones del hotel dirigidas a sus áreas de influencia: sus procesos internos y su impacto en la comunidad circundante.

En tres de los casos estudiados, los responsables directos de la responsabilidad social son los jefes de cada departamento, ya sea el departamento de gestión de la calidad o el de talento humano. En otros tres casos esta responsabilidad se ha asignado a los gerentes o administradores generales del establecimiento, concentrando las funciones directivas para este rubro en estos funcionarios. No obstante, se encontró un consenso total entre todos los hoteles, donde se aprecia que se involucra a todas las dependencias y funcionarios del hotel, los cuales se encuentran articulados para cumplir las actividades y políticas de responsabilidad social.

En lo referente al destino de los recursos financieros para la ejecución de dichas políticas de responsabilidad social, se encontró que los casos D y F cuentan con un sub presupuesto específico por cada departamento, por lo que los directivos delegan esta responsabilidad a niveles jerárquicos inferiores. En el caso de los casos A, C y F, las políticas de responsabilidad social se ejecutan según las necesidades emergentes de los empleados, clientes y comunidades de influencia, de modo tal que se dispone de los recursos financieros en la medida en que sea necesario realizar alguna intervención. Por su parte, en los casos B y E se muestra que los dueños o el gerente general del hotel son quienes establecen el presupuesto destinado a la responsabilidad social, bajo el criterio de estos individuos. En todos los casos no fue revelado el monto exacto de estos recursos financieros.

Finalmente, se aprecia que, en todos los casos estudiados, se realiza anualmente la evaluación de las acciones de responsabilidad social empresarial. La forma en que se evalúa el impacto de dichas acciones, en todos los hoteles, es mediante el balance social, el cual incluye instrumentos como entrevistas a los empleados y encuestas de satisfacción aplicadas a los beneficiarios directos de las políticas de responsabilidad social del hotel. Solo en el caso C se estableció como criterio en el balance social a la cantidad de veces que se elige el hotel por parte de sus usuarios para servicios de alojamiento. De este modo, en este hotel se toman las cifras de reservas efectivas y otros servicios para establecer el impacto de las acciones ejecutadas en materia de responsabilidad social. Como evidencia, un único hotel permitió ver y scanear el Balance social que realizan (Ver anexo No 4)

En la Tabla 7 se encuentra una síntesis de los hallazgos recabados en lo que respecta al segundo eje temático, referido a los responsables del tema de los responsables del tema de responsabilidad Social, determinación del presupuesto y el reporte.

Tabla 7. Responsables del tema de Responsabilidad Social, determinación del presupuesto y el reporte

Característica/caso	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Área encargada	Dpto. de gestión de la calidad	Dpto. de talento humano	No asignada	Dpto. dirección general	Dpto. de gestión de la calidad	Gerencia general	Dpto. de Calidad
Responsable directo	Jefe del Dpto. de calidad	Jefe del departamento de talento	Administrador	Gerente	Director del Dpto. de gestión de la calidad	Gerente general	Jefe del Dpto. de Calidad
Funcionarios implicados	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
Responsable de la asignación de presupuesto	Las políticas se ejecutan según las necesidades emergentes.	Dueños	Las políticas se ejecutan según las necesidades emergentes.	Sub presupuesto o específico por cada departamento del hotel.	Gerente general	Se asigna de acuerdo a las necesidades e intereses de los empleados y clientes	Sub presupuesto específico por cada departamento del hotel.

Monto del presupuesto	No tiene	No revelado	No tiene	No revelado	No revelado	No revelado	No revelado
Evaluación de las políticas implementadas	Balance social	Balance social		Balance social	Balance social	Balance social	Balance social
Periodicidad de la evaluación	Anual	Anual		Anual	Anual	Anual	Anual

Fuente: Elaboración propia

11.1.3. Programas o proyectos de Responsabilidad Social

En este eje temático se encontró que todos los casos estudiados presentan programas o proyectos de responsabilidad social. La magnitud y alcances de estas iniciativas se ven caracterizadas por el tamaño y los recursos financieros y logísticos con los que cuenta cada hotel. Así pues, los hoteles más grandes presentan un conjunto más amplio de proyectos que benefician a las comunidades, empleados y el medio ambiente, los cuales tienen un alto impacto social. Se identificaron estrategias comunes que se implementan todos o en la mayoría de hoteles, mientras que, por otro lado, se encontraron acciones aisladas.

A fin de afrontar la explotación sexual y laboral de menores de edad, se encontró que todos los hoteles cuentan con alianzas, convenios y una comunicación directa con las autoridades competentes, a fin de denunciar estos hechos ilegales. A su vez, todos plantean contar con procedimientos para evitar la explotación sexual y laboral de menores de edad. Estos procedimientos, en general, consisten en realizar un registro de huéspedes riguroso, identificando los lazos de consanguinidad de los mismos.

Otro elemento que impera en todos los casos estudiados es la capacitación dirigida a los empleados y a las comunidades de influencia. En cuanto a los empleados estas capacitaciones son referentes a competencias para el trabajo y una correcta aplicación de la responsabilidad social. En las comunidades de influencia estas capacitaciones son de índole social. Solo en el caso B se identificó como práctica de responsabilidad charlas a la comunidad para la toma de conciencia en cuanto al consumo de drogas, el cual tiene un alto impacto en la salud y un alto impacto social que afecta al sector hotelero.

En los casos C, D y F se han diseñado y ejecutado actividades de índole lúdico, recreativo y deportivo, junto con el fomento de actividades de beneficencia para el trabajo con jóvenes y la implementación de proyectos de apoyo a los niños en riesgo social.

A excepción de los casos B y D, en todos los hoteles se incluye dentro de su portafolio de programas de responsabilidad social a la promoción del bienestar ocupacional de los empleados. En este sentido, se han hecho explícitas acciones específicas para mejorar las condiciones laborales de los funcionarios del hotel, de tal forma que se encuentren en el mejor ambiente para desarrollar óptimamente las políticas de responsabilidad social. Así pues, los mismos empleados del hotel son sujetos activos beneficiados de este tipo de políticas y no solo las comunidades más vulnerables y excluidas socialmente.

Solo en los casos D y E se cuenta con programas que propenden por el cuidado de la salud, prevención de enfermedades y promoción de hábitos saludables de vida. En estos hoteles se cuenta con alianzas con fundaciones y entidades especializadas en esta materia para realizar jornadas de la salud con las comunidades más vulnerables y sus empleados. En estas jornadas suelen llevarse a cabo revisiones de salud visual, controles rutinarios y procedimientos de diagnóstico y prevención de enfermedades.

En todos los casos analizados hubo una convergencia en cuanto a los programas de protección del medio ambiente. En todos los hoteles se procura utilizar racionalmente el consumo de agua, papel, energía eléctrica y gas, de modo que contribuya en la reducción de la generación de residuos y emisiones contaminantes. Esto es posible, gracias al cumplimiento de la normativa vigente a nivel local y nacional, así como los compromisos adicionales adquiridos de forma voluntaria.

Asimismo, el uso racional de los recursos se logra gracias a la implementación de criterios ambientales explícitos en todos procesos de planificación y toma de decisiones que involucren los procesos operativos del hotel, prestando especial atención a aquellos que puedan afectar al medio ambiente. Adicional a esto, se favorece el reciclado de residuos sólidos aprovechables y se buscan soluciones eco-eficientes a los diferentes retos o situaciones que se presentan diariamente.

En general, todos los hoteles han dotado a las instalaciones del hotel con grifos y duchas ahorradoras de agua, lo que ha conllevado a una reducción significativa del consumo de agua, de recursos financieros y una minimización del impacto medioambiental. Por otro lado, solo en el Caso G se ha instalado un sistema de reciclado de aguas grises, a fin de aprovechar al máximo el ciclo de vida del agua utilizada en los diferentes procesos asociados a la actividad económica del hotel. En este sentido, se capta el agua proveniente de regaderas, lavabos y lavadoras para, posteriormente, ser tratada y ser dispuesta para otros fines en los que se utilizaría grandes cantidades de agua como lo es el riego de zonas verdes.

Por otro lado, el caso G fue el único que se identificó con el uso de las energías renovables. En este caso particular, el hotel ha instalado placas solares en los tejados con el fin de producir energía eléctrica limpia. Esto ha permitido una reducción sustancial en el consumo de electricidad proveniente de las redes locales. Teniendo en cuenta que la electricidad en la ciudad de Cartagena proviene de centrales de energía eléctrica térmicas que utilizan recursos no renovables como el gas natural o carbón, el hotel disminuye de forma significativa el impacto ecológico generado por su actividad económica desde las características particulares del sector hotelero cartagenero.

En la mayoría de casos, específicamente los casos A, D, E, F y G, se tiene una conciencia ambiental respecto a los residuos que se desechan en instalaciones sanitarias. Estos hoteles recolectan el aceite vegetal utilizado en procesos de cocción por fritura mediante el uso de trampas en los receptáculos sanitarios. Esto se debe a que el aceite no se puede reutilizar en la cocina luego de que se vence su vida útil y tampoco se puede disponer en las redes hidrosanitarias, ya que es altamente contaminante. Por tanto, este se recolecta en las cocinas y se recicla. No obstante, solo en el caso G se identificó una utilidad más provechosa en este proceso, ya que este hotel produce biodiesel, un combustible ecológico, a partir de la grasa recolectada. De este modo, al reducir el impacto ambiental por el uso de aceite en procesos de cocción, también se produce fuentes generadoras de ingresos.

Solo en los casos E y G prevalece la prioridad de ofrecer empleos dignos que transformen las condiciones de vulnerabilidad de las comunidades excluidas de la ciudad de Cartagena. En estos hoteles se brinda oportunidades de formación, prácticas

laborales y empleo a jóvenes desfavorecidos socialmente, en riesgo de exclusión y discapacitados. Para tal fin, se disponen en el hotel ofertas laborales y prácticas remuneradas que permitan a los jóvenes beneficiarios tener estabilidad laboral, acceso a la salud y demás prestaciones sociales y formalidad. Además, mediante las capacitaciones y sesiones de formación para el trabajo, los beneficiarios desarrollan competencias técnicas y personales a través del acompañamiento y orientación de los empleados del hotel.

Por último, se encontró que solo en el Caso E se propende por la alfabetización de los empleados, ya que se fomenta constantemente la educación, mediante la formación en básica, media vocacional y profesional mediante convenios y becas en instituciones educativas de formación básica y universitaria.

En la Tabla 8 se encuentra una síntesis de los hallazgos recabados en lo que respecta al tercer eje temático, referido a los programas o proyectos de Responsabilidad Social.

Tabla 8. Programas o proyectos de Responsabilidad Social

Característica/caso	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Cuenta con programas o proyectos de R.S.E.	Sí						
Alianza con las autoridades	Sí						
Capacitación	Sí						
Actividades lúdicas	-	-	Sí	Sí	-	Sí	-
Desarrollo sostenible de las	-	-	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

comunidades							
Recreación	-	-	-	Sí	-	Sí	
Bienestar ocupacional	Sí	-	Sí	-	Sí	Sí	Sí
Promoción de la salud	Sí	-	-	Sí	Sí	-	-
Convenio con fundaciones	Sí	-	-	Sí	Sí	Sí	Sí
Medio ambiente	Sí						
Becas, educación formal	-	-	-	-	Sí	-	-
Oferta de empleo a comunidades vulnerables	-	-	-	-	Sí	-	Sí

Fuente: Elaboración propia

11.1.4. Problemas sociales de la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de responsabilidad social

En cuanto a las principales problemáticas sociales en la ciudad de Cartagena que los empleados consideran se pueden abordar desde la actividad económica del hotel tienen un común denominador: la explotación sexual y laboral de menores de edad, así como la prostitución en el contexto de viajes y turismo. Todos los casos coinciden con que este flagelo tiene un alto impacto en el sector hotelero, puesto que en los hoteles es donde se consuman los actos ilegales de prostitución y explotación infantil. De ahí que estos establecimientos tienen una gran responsabilidad frente a este tema.

Por otro lado, solo en los casos C, E y G se ha contemplado como una problemática social sujeto de intervención a la drogadicción y/o consumo de estupefacientes. Se

señala que estas prácticas tienen un alto impacto en el sector hotelero, ya que los huéspedes y las comunidades de influencia se encuentran altamente expuestos al expendio y consumo de drogas. De ahí, la responsabilidad de los hoteles en el control de estas prácticas y su denuncia por parte de las autoridades. Además de esto, solo se aprecia en el Caso E a los hurtos y sus modalidades como un flagelo social que impacta al sector hotelero.

En los casos F y G se concibe a la falta de oportunidades e inclusión social como un problema social en el contexto hotelero de la ciudad de Cartagena. Se anota que las comunidades de influencia carecen de oportunidades para su inserción en el sector laboral formal. Por tanto, estas personas cuentan con condiciones precarias en cuanto a acceso a salud, aportes de seguridad social, condiciones de vida, estabilidad económica y acceso a la formación para el trabajo.

Solo en el Caso G se identifica como problemáticas sociales a la vulneración de los derechos humanos de las comunidades circundantes. Entre estas problemáticas figuran los abusos, maltrato a mujeres y niños, tráfico de personas, explotación sexual a menores de edad, prostitución, drogadicción, desigualdad, pobreza, entre otros. Otras problemáticas señaladas en este caso incluyen el desperdicio de recursos, la preservación del medio ambiente y la corrupción.

En la Tabla 9 se encuentra una síntesis de los hallazgos recabados en lo que respecta al cuarto eje temático, referido a los problemas sociales de la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de responsabilidad social

Tabla 9. Problemas sociales de la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de responsabilidad social

Característica/caso	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Prostitución	Sí						
Explotación sexual menores de edad	Sí						

Explotación laboral menores de edad	Sí						
Consumo de estupefacient es	-	-	Sí	-	Sí	-	Sí
Hurtos	-	-	-	-	Sí	-	-
Falta de oportunidade s e inclusión	-	-	-	-	-	Sí	Sí
Afectación de los derechos humados	-	-	-	-	-	-	Sí

Fuente: Elaboración propia

11.1.5. Tipo de iniciativas, prácticas o acciones de responsabilidad social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados

A fin de afrontar la problemática de explotación sexual a menores, en todos los hoteles se realizan unas prácticas básicas para controlar este delito. Principalmente, todo menor de edad que ingrese en compañía de un huésped debe ser su hijo o portar con la documentación necesaria que acredite algún tipo de parentesco. En el caso en el que no se pueda establecer una relación de parentesco entre un adulto y un menor de edad, no se les permite el ingreso a los mismos y se pone en conocimiento este hecho a las autoridades. En todos los hoteles se trabaja conjuntamente con el cuadrante de la policía de infancia y adolescencia, con el fin de reportar con prontitud los casos de explotación sexual de menores. Asimismo, los empleados de los hoteles son conscientes de la dimensión de este problema y de las implicaciones que este tiene en la reputación y funcionamiento del hotel.

En todos los hoteles se encontró una prevalencia por la capacitación de los empleados y funcionarios a fin de evitar la prostitución de menores de edad dentro de las instalaciones del hotel, por lo que se establecen protocolos desde el ingreso hasta la salida de los huéspedes.

Solo el Caso G presenta procedimientos que van más allá al registro de huéspedes y denuncia ante las autoridades. En este hotel, según sus empleados, se implementa la Estrategia nacional de prevención de la explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes (ESCNNA) y está certificado internacionalmente por el código de protección de la niñez y la adolescencia de la explotación sexual comercial en el contexto de viajes y turismo, llamado The Code. Adicional a lo anterior, este hotel apoya a fundaciones que protegen los derechos de niños y adolescentes, mediante la donación de insumos y materiales.

En los casos B, C y E se les advierte explícitamente a los huéspedes que están prohibidos los actos de explotación sexual de menores de edad y sus implicaciones legales. En los casos F y G estas disposiciones se han publicado en la página web, por lo que en la mayoría de los hoteles, a través de diferentes medios, los huéspedes están informados de las restricciones del establecimiento y sus políticas de responsabilidad social empresarial en general.

En cuanto a las problemáticas medioambientales, hay una coincidencia por parte de todos los casos estudiados en lo que respecta a la optimización del consumo mensual de agua, energía eléctrica y otros recursos. Esta optimización se da mediante sensores, instalaciones sanitarias eficientes y prácticas pedagógicas con los huéspedes.

No obstante, solo en el Caso G se detallan acciones que van más allá de lo estándar. En este hotel se lleva un reporte de la huella de carbono generada a raíz de su actividad económica. Además, como ya se mencionó anteriormente, en este establecimiento a fin de mitigar la problemática de contaminación de la ciudad, se recicla aceite proveniente de los procesos de cocción por fritura, evitando la contaminación de cuerpos hídricos y producir combustible ecológico. Adicionalmente, se cuenta con una fuente alternativa de energía eléctrica mediante la instalación de paneles solares en las cubiertas del hotel.

Todo esto tiene como fin el uso racional y eficiente de los recursos naturales, a fin de disminuir el impacto ecológico de los procesos operativos del hotel.

Además, se ha apreciado que en la totalidad de los casos analizados impera la capacitación a los empleados del hotel con el fin de que se apropien y capaciten, desde cada uno de sus cargos, con respecto al ahorro de recursos y manejo responsable del medio ambiente. Cabe resaltar que solo en el caso G se promueve el uso de bicicletas entre los turistas y la comida que brinda el hotel es elaborada a partir de insumos ecológicos que no contienen pesticidas y otros componentes contaminantes para el medio ambiente.

En cuanto a la desigualdad social, el hotel cuenta con alianzas con diferentes organizacionales no gubernamentales para el desarrollo sostenible de las comunidades menos favorecidas. También se ha establecido un diálogo constante con las comunidades circundantes y se tiene un compromiso con los empleados, su formación y desarrollo profesional.

Para la mitigación de la generalizada falta de oportunidades laborales formales que dignifiquen la vida de las comunidades circundantes, solo en los casos E y G se considera como clave el rol del sector hotelero en la generación de empleo que favorezca a los más desfavorecidos. Por tanto, han dispuesto vacantes exclusivas para personal no calificado alfabetizado para insertarlo en el empleo formal y, de este modo, ofrecerles condiciones estables de seguridad social y de calidad de vida. Esta estrategia está ligada a la capacitación para el empleo y la potenciación de conocimientos de oficios empíricos.

En la Tabla 10 se encuentra una síntesis de los hallazgos recabados en lo que respecta al quinto eje temático, referido al tipo de iniciativas, prácticas o acciones de responsabilidad social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados.

Tabla 10. Tipo de iniciativas, prácticas o acciones de responsabilidad social respecto a los problemas sociales, forma para determinar las acciones y medición de los resultados

Característica/caso	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Capacitaciones a empleados	Sí						
Advertencia a huéspedes	-	Sí	Sí	-	Sí	-	-
Denuncia ante autoridades	Sí						
Publicación de políticas de R.E.S. en la web	-	-	-	-	-	Sí	Sí
Control de registro	Sí						
Oferta de empleo formal	-	-	-	-	Sí	-	Sí
Certificaciones internacionales	-	-	-	-	-	-	Sí
Actividades lúdicas con la comunidad	Sí						
Actividades pedagógicas con la comunidad	Sí						
Gestión eficiente de recursos naturales	Sí						

Fuente: Elaboración propia

11.1.6. Logros y limitaciones de las acciones de Responsabilidad Social hacia los problemas sociales

En el ejercicio de reflexión desde la práctica de cada hotel, sus empleados identificaron, de forma diversa, distintos logros y limitaciones de las acciones de responsabilidad

Social que ejecutan para mitigar los problemas sociales. En todos los casos estudiados prevalece la percepción de logro con respecto al control de las prácticas de explotación de sexual con menores de edad. Debido a que este es un problema generalizado en la ciudad de Cartagena con una alta carga de responsabilidad para los hoteles, sus funcionarios perciben como un gran logro, alcanzar, en mayor o menor medida, una mitigación de esta situación.

Otro punto de coincidencia entre los casos E, F y G es la garantía de condiciones laborales óptimas. En estos hoteles se ve como un logro ofrecer a sus empleados un contexto adecuado y favorable que permita el desarrollo eficiente de cada empleado y, además, un correcto desempeño en la ejecución de las políticas de responsabilidad social.

Además de lo anterior, en todos los hoteles se señalan distintas perspectivas con respecto a los logros que han alcanzado en los últimos años. Entre estos se menciona el apoyo de las fundaciones y gestión de donativos, el prestigio social y empresarial a raíz de su compromiso por la responsabilidad social, el aumento de la motivación por parte de sus empleados, capacitación constante, registro minucioso de huéspedes, certificaciones internacionales y el desarrollo social sostenible de las comunidades menos favorecidas.

De modo contrario, los hoteles investigados también reportan limitaciones en su campo de acción en la implementación de las políticas de responsabilidad social. En los casos A, B, C y G se manifiesta que la mayor limitación a la que se enfrentan es la cantidad limitada de recursos financieros y logísticos con los que cuentan. Esta es una situación que se aprecia, mayoritariamente, en los hoteles pequeños. No obstante, el Caso G, que representa un hotel de cadena internacional con altos recursos financieros, también señala esta limitación, debido a los altos índices de problemas sociales en la ciudad de Cartagena. En los demás casos no se encontró puntos de coincidencia con respecto a las limitaciones percibidas, entre las que figuran falta de compromiso y participación de las comunidades, falta de comprensión por parte de los huéspedes, falta de herramientas para detectar casos de prostitución, conductas deshonestas de los empleados y resistencia de los empleados a trabajar o participar en actividades con poblaciones marginadas.

En la Tabla 11 y Tabla 12 se encuentra una síntesis de los hallazgos recabados en lo que respecta al sexto eje temático, referido a los logros y limitaciones de las acciones de Responsabilidad Social hacia los problemas sociales.

Tabla 11. Logros de las acciones de Responsabilidad Social hacia los problemas sociales.

Característica/caso	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Prevención de la explotación sexual	Sí						
Consolidación de las políticas de R.E.S.	-	Sí	-	-	-	-	-
Apoyo de las fundaciones y gestión de donativos	-	Sí	-	-	-	-	-
Prestigio social y empresarial	-	-	Sí	-	-	-	-
Aumento de la motivación	-	-	Sí	-	-	-	-
Capacitación constante	-	-	Sí	-	-	-	Sí
Registro minucioso de huéspedes	-	-	-	Sí	-	-	-
Bienestar	-	-	-	-	Sí	Sí	Sí

ocupacional							
Certificaciones internacionales	-	-	-	-	-	-	Sí
Desarrollo social sostenible	-	-	-	-	-	-	Sí

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Limitaciones de las acciones de Responsabilidad Social hacia los problemas sociales.

Característica/caso	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	Caso E	Caso F	Caso G
Pocos recursos financieros y logísticos	Sí	Sí	Sí	-	-	-	Sí
Falta de compromiso y participación de las comunidades	-	-	Sí	-	-	-	-
Falta de comprensión por parte de los huéspedes	-	-	-	Sí	-	-	-
Falta de herramientas para detectar	-	-	-	Sí	-	-	-

casos de prostitución							
Conductas deshonestas de los empleados	-	-	-	-	Sí	-	-
Poca motivación de los empleados	-	-	-	-	-	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia

11.2. Conclusiones, limitaciones y líneas de investigación futura

En esta parte del último capítulo de la tesis se presentan las conclusiones finales en base al análisis comparativo desarrollado en el punto anterior de la misma como así también las limitaciones y las líneas de investigación futura.

11.2.1. Conclusiones

El objetivo primario y principal de esta tesis es analizar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial de los hoteles de Cartagena- Colombia sobre problemas sociales.

Para ello se determinaron cuatro objetivos secundarios sistematizados en las siguientes sub preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los problemas sociales que se presentan en la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de Responsabilidad Social Empresarial?
- ¿Qué tipo de iniciativas o prácticas de Responsabilidad Social Empresarial realizan los hoteles de la ciudad de Cartagena respecto a los problemas sociales?

- ¿Cuáles son los logros y limitaciones de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial realizadas por los hoteles de la ciudad de Cartagena hacia los problemas sociales?
- ¿Qué acciones de Responsabilidad Social Empresarial pueden emprender los hoteles de la ciudad de Cartagena, para atender los problemas sociales?

Por otro lado, para cumplir con el objetivo principal se presentaron cuatro hipótesis:

- La ciudad de Cartagena presenta muchos problemas sociales a causa del turismo.
- Las acciones de Responsabilidad Social, orientadas a la atención de problemas sociales, son insuficientes.
- Son muchas las limitaciones que hacen que los hoteles de Cartagena no realicen acciones socialmente responsables que den solución a problemas sociales.
- Es posible definir acciones de Responsabilidad Social por parte de los hoteles de Cartagena para la atención de los problemas sociales.

A continuación, y a modo de conclusión de esta tesis doctoral, se procederá a contestar en primer lugar los objetivos secundarios y luego se procederá a verificar el cumplimiento de las cuatro hipótesis planteadas.

11.2.1.1. El primer objetivo secundario corresponde a la pregunta: ¿Cuáles son los problemas sociales que se presentan en la ciudad de Cartagena que puedan ser objeto de acciones de Responsabilidad Social Empresarial?

A partir de los casos estudiados, se concluye que en todos los casos, se tiene plenamente identificados los problemas sociales que prevalecen en la ciudad de Cartagena, los cuales tienen un impacto directo e indirecto en el sector hotelero. De ahí que se tenga en cuenta estos problemas para abordarlos desde las políticas de responsabilidad social empresarial de los hoteles.

Existe un consenso absoluto entre los casos estudiados sobre el mayor problema en la ciudad de Cartagena. En este sentido, todos los hoteles plantearon que la explotación sexual de menores de edad en el contexto de viajes y turismo es el problema de mayor prevalencia en la ciudad. Además, algunos casos estudiados han identificado el consumo de estupefacientes como otro problema que afecta a la ciudad de Cartagena.

Por otro lado, uno de los casos estudiados considera como otro problema social la falta de oportunidades para los jóvenes y la inclusión social. Finalmente, se identificó a la vulneración de los derechos humanos de las comunidades circundantes como otro problema que puede ser abordado desde las políticas de responsabilidad social de los hoteles. Estas vulneraciones incluyen abusos, maltrato a mujeres y niños, tráfico de personas, drogadicción, desigualdad, pobreza, entre otros.

11.2.1.2. El segundo objetivo secundario corresponde a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué tipo de iniciativas o prácticas de Responsabilidad Social Empresarial realizan los hoteles de la ciudad de Cartagena respecto a los problemas sociales?

A partir de los casos estudiados en esta tesis doctoral, se puede concluir que en lo concerniente a la explotación sexual de menores de edad, se cuenta con procedimientos para su control y denuncia en alguno de ellos. Como es el caso de denunciar ante las autoridades competentes cualquier intento o ejecución de prácticas que vayan contra la ley o la moral. En esta línea, en alguno de ellos trabajan de manera conjunta con la Policía Nacional, con el fin de reportar inmediatamente acciones sospechosas por parte de los huéspedes. A su vez realizan una serie de prácticas de registro y vigilancia de los huéspedes que se alojen con menores de edad.

En todos los casos estudiados involucran a todo el personal y le brindan capacitación sobre temas relacionados con la Responsabilidad Social y de esta manera afrontar esta problemática, el establecimiento de protocolos y procedimientos de registro de menores de edad, la vigilancia constante en las habitaciones por parte de las amas de llaves y la reiteración explícita a los huéspedes de las conductas que se prohíben en el establecimiento con respecto a la explotación sexual.

A partir de los casos estudiados se observa que salvo en uno de los casos estudiados (caso D), cuenta con un código de ética en sus procedimientos, donde responsabiliza a todos los empleados por la protección de los derechos de los niños y adolescentes con respecto a la explotación sexual en el contexto hotelero. En este sentido, los empleados tienen la responsabilidad de evitar estas conductas ilegales en las instalaciones e inmediaciones del hotel.

Por otro lado el caso F hace explícita su política de responsabilidad social con respecto a la explotación sexual en diferentes medios como la página web. Asimismo, se les manifiesta a los huéspedes este aspecto cuando realizan su registro de estadía en la recepción. Adicional a esto, cuando un huésped llega con un menor de edad, se le solicita el registro civil o la tarjeta de identidad del mismo para establecer la relación de parentesco entre ambos. Si no se cuenta con estos documentos, se inspecciona el pasaporte del menor.

Respecto a la problemática que tienen que ver con la falta de oportunidades para los jóvenes y la inclusión, únicamente el caso F emprende acciones a través del patrocinio de las fundaciones de niños y adolescentes, piensan desarrollar un programa de Deporte, vinculando a los niños de los barrios más vulnerables de la ciudad de Cartagena con el fin de vincular a sus padres a la organización para que pasen más tiempo con ellos.

En cuanto al consumo de estupefacientes, solo el caso C cuenta con una amplia gama de actividades educativas y de toma de consciencia sobre estas actividades ilícitas dirigidas a empleados, proveedores, contratistas y usuarios.

Por último, El caso G hace referencia a la problemática sobre la afectación de los derechos humanos, como es el caso de los abusos, maltrato a mujeres y niños, tráfico de personas, drogadicción, desigualdad, pobreza entre otros. Se pudo evidenciar que no ejercen ningún tipo de acción que contribuya a la mejora de esta problemática.

11.2.1.3. El tercer objetivo secundario corresponde a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los logros y limitaciones de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial realizadas por los hoteles de la ciudad de Cartagena hacia los problemas sociales?

Se concluye que los hoteles estudiados perciben como logros una serie de políticas de responsabilidad social empresarial que han implementado satisfactoriamente y, por otro lado, como limitaciones a las situaciones contextuales que afectan dichas políticas.

En todos los casos se ve como un logro el control y la denuncia de las prácticas de explotación de sexual con menores de edad en las instalaciones de los hoteles. También se ve como logro el garantizar condiciones ocupacionales óptimas que permitan el desarrollo eficiente de cada empleado, de modo tal que se promueve el correcto desempeño de los mismos en la ejecución de las políticas de responsabilidad social.

Además de lo anterior, se aprecia como logro el apoyo de las fundaciones y gestión de donativos, el prestigio social y empresarial a raíz en el compromiso de los hoteles por ser responsables socialmente.

Otros logros identificados versan en el aumento de la motivación por parte de sus empleados, capacitación constante, registro minucioso de huéspedes, certificaciones internacionales y el desarrollo social sostenible de las comunidades menos favorecidas.

En lo referente a sus limitaciones, se concluye que el mayor obstáculo que presentan los hoteles en su implementación de las políticas de responsabilidad social son los recursos financieros y logísticos con que cuentan. De ahí que los hoteles más pequeños tengan menos recursos para llevar a cabo sus políticas. De forma inversa, en los hoteles de cadena internacional con altos recursos financieros, cuentan con políticas más amplias y

novedosas, aunque manifiestan que, debido al alto número de problemas sociales en Cartagena, no poseen todos los recursos necesarios.

Entre otras limitaciones se señala la falta de compromiso y participación de las comunidades, falta de comprensión por parte de los huéspedes, falta de herramientas para detectar casos de prostitución, conductas deshonestas de los empleados y resistencia de los empleados a trabajar o participar en actividades con poblaciones vulnerables.

11.2.1.4. El Cuarto objetivo secundario corresponde a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué acciones de Responsabilidad Social Empresarial pueden emprender los hoteles de la ciudad de Cartagena, para atender los problemas sociales?

A pesar de que los casos estudiados emprenden diversas actividades que contribuyen a la mejora de la problemática social que afronta la ciudad de Cartagena a causa del turismo. Existen otras acciones que pueden promover, las cuales se presentan a modo de propuesta.

Respecto a la explotación sexual en menores deben emprender las siguientes acciones:

- Realizar jornadas de sensibilización para la población menor de edad con respecto a la explotación sexual en el contexto del turismo, a través de charlas y actividades pedagógicas en las escuelas y comunidades circundantes. Estas jornadas pueden estar basadas en la trasgresión de los derechos humanos fundamentales de los niños, haciendo hincapié en las consecuencias y riesgos que acarrea la explotación sexual en menores de edad. También puede incluir la enseñanza de mecanismos para denunciar estos hechos ante las autoridades competentes y estrategias para afrontar situaciones en las cuales se vean obligados a involucrarse en actos de explotación sexual. Además, se puede incluir el diseño y difusión de material didáctico a estas poblaciones, tales como cartillas, folletos y material para las redes sociales.
- Fomentar espacios de participación de niños(as) y adolescentes, involucrando a la comunidad y a los distintos actores de la sociedad, de manera que se cree un frente común para bloquear la explotación sexual infantil.

- Realizar prácticas pedagógicas a los turistas sobre la ciudad y vincularlos a la lucha en contra de la explotación sexual infantil, para que se involucren a las acciones de prevención y no se sientan señalados si no por el contrario, incluidos y corresponsables de la protección de los menores de edad.
- Fomentar actividades lúdicas, culturales y recreativas con los niños, niñas y adolescentes, donde se fortalezcan los deberes y derechos de ellos para que así su integridad no sea vulnerada.
- Incorporar en la publicidad turística, información sobre las consecuencias legales de la explotación, la pornografía y el turismo sexual con niños, niñas y adolescentes.
- Denunciar ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Fiscalía General de la Nación, el ICBF, y demás organismos competentes, los hechos relacionados con la explotación sexual de menores de edad.

Por otro lado, respecto a la problemática relacionada con el consumo de estupefacientes, los hoteles, con el fin de contribuir a su reducción, deben emprender jornadas de sensibilización fundamentadas en la alfabetización sobre los efectos nocivos de las drogas. El eje central de estas jornadas debe girar en torno a las consecuencias del consumo de drogas en el cuerpo humano, la vida personal, familiar, laboral, entre otros.

Otro componente que se puede abordar en estas jornadas es qué estrategias se pueden emplear tras identificar si un familiar, amigo o conocido consume drogas, ya que la intervención temprana es fundamental. Se puede recurrir a lugares de convocatoria masiva para realizar estas sensibilizaciones, tales como colegios, plazas, grupos o asociaciones en barrios y comunidades aledañas, así como redes sociales y material de difusión.

Otra estrategia para evitar que los jóvenes en riesgo social estén envueltos en acciones delictivas como el hurto, consumo de estupefacientes y explotación sexual, los hoteles

deben apadrinarlos en el sentido de apoyar su formación en el último año escolar (11°), en escuelas donde haya articulación con instituciones de educación superior.

Posteriormente, tras obtener, al finalizar el año escolar, el título de técnico laboral, el hotel le debe garantizar su primer acceso al mundo laboral formal, con lo cual podrían tener mayores oportunidades de empleo en el futuro, ya que contarían con experiencia previa.

A continuación se analizará el cumplimiento de las cuatro hipótesis presentadas en la primera parte de esta tesis doctoral.

11.2.2.1. Con respecto a la primera hipótesis, que hace referencia a que la ciudad de Cartagena presenta muchos problemas sociales a causa del turismo, se puede concluir que la misma se cumple en todos los casos estudiados, debido a que:

Uno de estos problemas de tipo social y el más relevante es la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes, donde los hoteles son los primeros agentes que contribuyen en parte a que se de esta situación. Además, se presentan otros problemas de tipo social como, maltrato a mujeres y niños, tráfico de personas, drogadicción, desigualdad y falta de oportunidades.

11.2.2.2. En relación a la segunda hipótesis que se refiere a que las acciones de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a la atención de problemas sociales son insuficientes, se puede concluir que se cumple debido a que:

No son suficientes las acciones que realizan los hoteles que les permitan contrarrestar los problemas de tipo social que se presentan en la ciudad de Cartagena a causa del turismo, únicamente se enfocan en el control de la explotación sexual en niños, niñas y adolescentes, pero descuidan y no se evidencian acciones que impacten de manera positiva y que les ayude a mitigar o solucionar otros problemas sociales presentados como la drogadicción, hurtos, desigualdad, pobreza y falta de oportunidades.

11.2.2.3. La tercera hipótesis hace referencia a que son muchas las limitaciones que hacen que los hoteles de Cartagena no realicen acciones socialmente

responsables que den solución a los problemas sociales, se puede concluir que la misma se cumple debido a:

- La falta de compromiso y participación de las comunidades.
- La falta de comprensión por parte de los huéspedes,
- La falta de herramientas para detectar casos de prostitución.
- Las conductas deshonestas por parte de los empleados.
- La resistencia de los empleados a trabajar o participar en actividades con poblaciones vulnerables.

11.2.2.4. Con relación a la cuarta hipótesis, que si es posible definir acciones de Responsabilidad Social Empresarial por parte de los hoteles de Cartagena para la atención de los problemas sociales, se puede decir que en todos los casos estudiados realizan acciones de responsabilidad social para contrarrestar los problemas sociales que afronta la ciudad de Cartagena a causa del turismo. Por tanto, se comprueba afirmativamente la cuarta hipótesis de esta investigación. Entre las acciones planteadas se encuentran: fomento de la empleabilidad en comunidades vulnerables; colaboración en proyectos sociales para el beneficio de las comunidades circundantes; crecimiento de los empleados; compromiso de los proveedores con la responsabilidad social empresarial; uso de programas informáticos para el control de recursos utilizados; y uso de energías renovables.

11.2.2. Limitaciones

El objetivo de esta tesis es analizar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial de los hoteles de Cartagena- Colombia sobre problemas sociales; a través del estudio de casos como metodología de investigación.

Para la realización de la misma se seleccionaron siete casos de hoteles de la ciudad de Cartagena, con distinta ubicación geográfica, categoría, dimensión, servicios que ofrece, entre otras características distintivas.

Se pueden concluir las siguientes limitaciones:

- Una de las limitaciones puede estar dada por la cantidad de casos seleccionados.
- Otra de las limitaciones se presenta en cuanto a las características de cada uno de los casos seleccionados.
- Por otro lado, en la mayoría de los casos no se pudo hacer un uso completo de todas las fuentes de evidencia.
- Además que en la mayoría de los casos no se pudo realizar entrevistas a todos los miembros del hotel, únicamente se entrevistaron a los gerentes de los hoteles y a los jefes de los departamentos de gestión de calidad o talento humano. En ese sentido, se limitó la información obtenida a solo dos perspectivas.

11.2.3. Líneas de acción futura

A partir del análisis y de las conclusiones realizadas se permite esbozar algunas líneas de investigación futura:

1. Incluir estudios sobre prácticas de RSE, es decir, analizar en profundidad las aportaciones de cada uno de los miembros de las empresas como consecuencia de los múltiples enfoques y teorías en torno a la RSE.
2. Analizar el impacto de la RSE en el subsector hotelero en Colombia frente a la problemática social generada por el turismo como la explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes y la pornografía infantil, en los estratos más bajos.
3. Estudiar el desarrollo de las prácticas de RSE en la industria turística en Colombia que contribuya a contrarrestar la explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes (ESCNNA).

Referencias Bibliográficas

- Andreasen, R. (1994). Social marketing: its definition and domain. *Journal of Public Policy & Marketing*, p. 108-114.
- Annan, K. (1999). UN Global Compact. World Economic Forum in Davos. Switzerland: UN Press Release SG/SM/6881.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica*. 6ª Edición. Editorial Episteme.
- Ariño, G. (1981). *Titularidad y responsabilidad social en la empresa. Reflexiones sobre la regulación estatal de la actividad económica*. España: Banco Bilbao.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia —ANDI— (2011),
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA (2004). *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid. AECA.
- Balaguer, M., Fernández, M., & Muñoz, M. (2007). *La responsabilidad social de la empresa. Relaciones entre la performance social, financiera y bursátil*. España: Generalitat.
- Barrera, J.; Leyva, J.; Maldonado, D. y Primero, A. (2013). *Análisis Sectorial: Sector Hotelero en Colombia*. Universidad ICESI.Facultad De Ciencias Administrativas Santiago De Cali.
- Benvenuto, O.; Cahwje, J. y Carro, R. (2015). Responsabilidad social empresarial y beneficio empresarial. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 67, 83-103.
- Bernal, D., Varón, A., Becerra, A., Chaib, K., Seco, E. y Archila, L. (2013). Explotación sexual de niños, niñas y adolescentes: modelo de intervención. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 11 (2), pp. 617-632.
- Bino, R. (2014) R. S. E “La responsabilidad social empresarial como instrumento de competitividad y diferenciación en el turismo. Aplicación en el sector hotelero de la ciudad de Córdoba, Argentina”. Villa María: Universidad Nacional de Villa María.
- Bohdanowicz, P. (2005). “European Hoteliers’ Environmental Attitudes: Greening the Business”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46, 2, pp. 188-204.

- Bohdanowicz, P. y Zientara, P. (2009). "Hotel companies contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees". *Tourism and Hospitality Research*, 9, 2, pp. 147-158.
- Brida, J., Monterubbianesi, P. y Zapata, S. (2011). Impactos del turismo sobre el crecimiento económico y el desarrollo. El caso de los principales destinos turísticos de Colombia. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. ISSN 1695-7121 Vol. 9 N° 2 págs. 291-159
- Buchholz, R. (1977). An alternative to social responsibility. *MSU business topics*, 25(3), 12-16.
- Camacho, J. (2015). Las normas de responsabilidad social, su dimensión en el ámbito laboral de las empresas. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, pp. 3-29.
- Carbal, A.; Ramírez, C. y Vergara, J. (2012). Análisis integral de la responsabilidad social empresarial en pequeños hoteles del centro histórico de la ciudad de Cartagena. *Saber, ciencia y libertad*. ISSN: 1794-7154.
- Carbal, A.; Ramírez, C. y Vergara, J. (2014). Diseño de un sistema de gestión en responsabilidad social empresarial para pequeños hoteles de la ciudad de Cartagena. *Saber, ciencia y libertad*. ISSN: 1794-7154.
- Caravedo, B. (2011). Desarrollo sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social. En A. Vives, & E. Peinado-Vara, *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina* (págs. 25-82). Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. Towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial. (2006). *Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial*.
- Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE), (2016). *Qué es la Responsabilidad Social Empresarial*. http://www.ccre.org.co/upload/2art03_pdf.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.
- Costa, G., Vila M. y Valdés, S. (2013). *Marketing social corporativo en el sector hostelero una revisión sistemática*. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 164 págs.

- Chomali, F., & Majluf, N. (2007). *Ética y Responsabilidad Social en la Empresa*. Chile: Aguilar Chilena de Ediciones.
- Chan, E. (2011). "Implementing environmental management systems in small and medium-sized hotels: Obstacles". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35, 1, pp. 3-23.
- Chirinos, M.; Fernández, L., y Sánchez, G. (2012). Responsabilidad empresarial o empresas socialmente responsables. *Razón y palabra*, 17(81), 2-18.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore corporate social Responsibilities. *California Management Review*(2), 70-76.
- De la Cuesta, M. (2005). La responsabilidad social corporativa o responsabilidad social de la empresa.
- Domínguez, J. (2011). Conceptualización sobre la responsabilidad social específica de una universidad católica, En J. Domínguez, C. Rama (Eds.), *La Responsabilidad Social Universitaria en la Educación a Distancia*. (pp. 53-74). Chimbote, Perú: ULADECH Católica.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. (1994). Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*(19), 252–284.
- Duarte, C; Torres, J. (2005). Responsabilidade Social Empresarial: dimensões históricas e conceituais. En: *Responsabilidade Social das Empresas – a contribuição das universidades*, volume 4. São Paulo: Petrópolis: Instituto Ethos.
- Eisenhardt, K.M. (1989). "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, nº4, pp. 532-550.
- Erdogan, N. y Baris, E. (2007). "Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey". *Tourism Management*, 28, pp. 604-614.
- Esmailpour M. & Barjoei, S. (2016). The Impact of Corporate Social Responsibility and Image on Brand Equity. *Global Business and Management Research: An International Journal*. Pp. 55-66.
- Espadas, M. (2013). La RSE como instrumento de sostenibilidad social y medioambiental en el sector turístico, *Revista de responsabilidad social de la empresa*, ISSN 1888-9638, pp. 259- 270.
- Estrada A., Polo L., Pérez G. y Hahn L. (2016). Caracterización del mercado laboral en el sector hotelero de Cartagena y las principales áreas metropolitanas. Banco de la Republica. Centro de estudios económicos regionales (CEER) – Cartagena.

- Fernández, T. y Cuadrado, R. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial en el sector hotelero: Revisión de la literatura científica. Cuadernos de Turismo, 28, pp. 47-57.
- Flores, D.; Bino, R. y Barroso, M. (2016). Responsabilidad social en el sector hotelero. Análisis de caso en Córdoba (Argentina) GCG Georgetown University – Universia, pp: 116-135.
- Flores, D.; Barroso, M. y Castro, N. (2016). Reflexiones teóricas sobre el análisis de la responsabilidad social en el sector turístico. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Pp. 5 – 16.
- Font, X., Guix, M. & Bonilla, M. (2016). “Corporate social responsibility in cuising: Using materiality análisis to create shares value”, Tourism Management, 53, pp. 175-186.
- Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2000). Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. (T. N. Company, Ed.) The New York Times Magazine.
- Freeman, R. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management, 25(3), 88.
- Freeman, R. (1984). Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman/Ballinger.
- García, F. & Armas, Y. (2007). “Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms”. International Journal of Hospitality Management 26 (4): 824-839.
- García, P.; Pérez, A. y Rodríguez, I. (2013). Responsabilidad Social Corporativa: definición y práctica en el sector hotelero. El caso de Meliá Hotels. Revista de responsabilidad social de la empresa, ISSN 1888-9638, pp. 141- 173.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. Journal of Business Ethics, 51-71.
- Giuliani, A.; Monteiro, T.; Zambon, M., Betanho, C. y Lima, L. (2012). El marketing social, el marketing relacionado con causas sociales y la responsabilidad social empresarial. El caso del supermercado pão de açúcar, de brasil. Invenio, pp. 11-27.

- Hansen, E. (2010). Responsible leadership systems. An empirical analysis of integrating corporate responsibility into leadership systems. Alemania: Ute Wrasmann – Sabine scholler.
- Hernández, U. y Rodríguez, A. (2008).Cómo evaluar un proyecto empresarial: Una visión práctica. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Herrera, J.; Larrán, M.; Lechuga, M. & Martínez D. (2016) Responsabilidad social en las pymes: análisis exploratorio de factores explicativos. Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review 19 (1) 31–44. www.elsevier.es/rccsar JH.
- Holden, A. (2003). In need of New Environmental Ethics for Tourism?. Annals of Tourism Research, 30, 94-108.
- Ibarra, A. (2014). Principios de la responsabilidad social empresarial en el ordenamiento jurídico colombiano. Revista de derecho. Universidad del norte, 41: 51-82.
- Irimia, E. & STĂNOIU, S. (2013). Social Responsibility in the Context of Company Performance. Review of International Comparative Management, pp. 175-182.
- Jammulamadaka, N. (2013). The responsibility of corporate social responsibility in SMEs. International Journal of Organizational Analysis Vol. 21 pp. 385-395. Emerald Group Publishing Limited.
- Jayesh, Ch. (2014). Responsibility, Social Responsibility: Clarifying the Concept. Advances In Management, pp. 1-6.
- Jones, T. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited Redefined. California Management Review, 22(3), 59.
- Kaku, R. (1997). The path of Kyosei. Harvard Business Review, 75(4), 55-66.
- Linnanen, L. & Panapanaan, M. (2002): Roadmapping CSR in Finnish companies. Helsinki: Helsinki University of Technology.
- López, A. (2013).Hacia la Responsabilidad Social Empresarial de Pequeñas Empresas: Caso México. Revista Internacional Administracion & Finanzas, pg. 39 – 54.
- Martínez, M. (2009). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México: Trillas.
- Martínez, P., Pérez, A. y Rodríguez I. (2012). Análisis de la práctica corporativa de la responsabilidad social en el sector turístico: un estudio de casos. Cuadernos de Turismo. pp. 145-164 Universidad de Murcia. ISSN: 1139-786.
- Martínez, P. & Rodríguez I. (2013). Revisión teórica del concepto y estrategias de medición de la Responsabilidad Social Corporativa. Revista de ciencias sociales, pp. 321-350.

- Manne, H. (1972). In Carrol, B. A: A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Massó, G. (1998). El beneficio de compartir valores: marketing social corporativo, una nueva estrategia para diferenciar las marcas. Bilbao: Deusto.
- Miles, M.B. y Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2014). Plan Sectorial de Turismo 2014-2018.
- Moreno, D. (2014). El camino del turismo con igualdad El caso de Cartagena de Indias, Colombia. *Revista digital de Historia y Arqueología desde el Caribe colombiano*. Pp. 26-51.
- Naciones Unidas (2018), *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3)*, Santiago
- Organización Mundial de Turismo (2011): *Grandes empresas se comprometen a respetar el Código Ético Mundial para el Turismo*. PR No. 11074. Madrid.
- Organización Mundial de Turismo (2016): Obtenido de <http://media.unwto.org/es/press-release/2016-05-03/lasexportaciones-del-turismo-internacional>.
- Pang, B. & Kubacki, K. (2015). The four Es of social marketing: ethicality, expensiveness, exaggeration and effectiveness. *Journal of Social Marketing* , pp. 83-99. © Emerald Group Publishing Limited.
- Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E. y Juslin, H. (2006): «Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry», *Forest Products Journal*, vol. 56, nº 2, pp. 4-12.
- Peña, D. y Serra, A. (2013). La práctica de la responsabilidad social empresarial. Estudio de caso en el sector turístico. *Innovar*. p p. 101-113, 2013.
- Peña, D., Guevara, A. y Fraiz, J. (2016). La investigación de la responsabilidad social empresarial en el sector hotelero. Análisis y revisión de la literatura científica. *Turismo y Sociedad*, XVIII, pp. 137-158. DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01207555.n18.08>: 1–9.
- Peña, D. y Serra, A. (2012). Responsabilidad social empresarial en el sector turístico. Estudio de caso en empresa de alojamiento de la ciudad de Santa Marta, Colombia. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. pp. 1456 – 1480.

- Pinar, M. & Negrete J. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial como pieza clave en la transición hacia el desarrollo sustentable en el sector turístico. Pasos (revista de turismo y patrimonio cultural). Págs. 127-139.
- Portes, M. (2011). Creación de valor compartido. México.
- Plan de Desarrollo, primero la gente 2016 -2019. Anexo 6: Plan Sectorial de Turismo Cartagena de Indias.
- Plan sectorial de turismo (2014 – 2018). “Turismo para la construcción de la paz”. Bogotá, Colombia. Agosto-Septiembre de 2014.
- Preston, L., & Post, J. (1975). Privet Management and Public Policy. Englewoods Cliffs: Prentice Hall, Inc.
- Red Española del Pacto Mundial (2010): <http://www.pactomundial.org/index.asp> (3.6.2010)
- Rodríguez, J., Alonso M. y Celemín M. (2013). Responsabilidad social corporativa en las cadenas hoteleras españolas un estudio de casos. Revista de responsabilidad social de la empresa, ISSN 1888-9638, págs. 15-50.
- Rodríguez, A.; Moyano, J. y Jiménez, J. (2015): “Estado actual de la investigación en Responsabilidad Social Corporativa a nivel organizativo: consensos y desafíos futuros”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 85, 143-179.
- Saeidi, B.; Nazari, K. & Emami, M. (2014). Corporate social responsibility: A literature review. Academic Journals, African Journal of Business Management, pp. 228-234.
- Salim, A. (2014) Turismo sexual en Cartagena: Policía previene junto a hoteleros
- Saunders, S.; Barrington, D. & Sridharan, S.(2014). Redefining social marketing: beyond behavioural change. Journal of Social Marketing Vol. 5 pp. 160-168 © Emerald Group Publishing Limited.
- Schwalb, M. y García, I. (2013). Dimensiones de la responsabilidad social del marketing. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 18, núm. 63, pp. 434-456. Universidad del Zulia.
- Sánchez, M. (2013). Turismo socialmente responsable en destino: la comunidad autónoma de Galicia. Revista de responsabilidad social de la empresa, ISSN 1888-9638, pp. 175- 200.
- Sánchez, M.; Vargas, A. & Remoaldo, P. (2014). Institutional context and hotel social responsibility. Kybernetes , pp. 413-426. Emerald Group Publishing Limited.

- Sepúlveda, J.; Ordoñez F. y Prada C. (2014). Perfil de responsabilidad social empresarial del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga – Colombia. *Estudios y Perspectivas en Turismo* pp. 23 – 39.
- Sevilla, C.; Reina, M. & Rodríguez, A. (2014). Influence Of Corporate Social Responsibility On Hotel Demand. *International Business & Economics Research Journal*, pp. 1625-1630.
- Sulbarán, J. (1992). El concepto de la responsabilidad social de la empresa. *Revista Economía*, 10, 225-248.
- Téllez, C. (2016). Responsabilidad social empresarial turística en Colombia: regulación en el sector hotelero. *Revista de Investigaciones Turísticas* n° 14 Julio-Diciembre de 2016 p. 83-100.
- Tinoco U., Arango L. y Benavides O. (2012). Evolución, aproximación al concepto y teorías de responsabilidad social empresarial. *Revista Panorama Económico*. Número 20: 189-220.
- Wartick, S., & Cochran, P. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review*. 10(4), 758-769.
- Welford, R.; Chan, C. & Man, M. (2007). Priorities for Corporate Social Responsibility: a Survey of Businesses and their Stakeholders. *Centre of Urban Planning and Environmental Management, University of Hong Kong*, pp. 52–62.
- Wilcox, D. (2005). Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la nueva exigencia global. Documento de trabajo 13, Universidad Villa del Mar.
- Wood, D., & Lodgson, J. (2002). Business Citizenship: From Individuals to Organizations. *Business Ethics Quarterly*, 59–94.
- Vallaes, F. (2005). ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria? Recuperado el 25 de Febrero de 2012, de Pontificia Universidad Católica de Perú: http://190.169.94.9/ciencias/servicio_comunitario/documentos/rsu.pdf
- Vargas, A. (2011), La RSE en las grandes cadenas hoteleras, aún en fase primaria, *Hosteltur*, 11 de agosto de 2011, en [http:// www.hosteltur.com/128050_rse-grandes-cadenas-hoteleras-aun-fase-primaria.html](http://www.hosteltur.com/128050_rse-grandes-cadenas-hoteleras-aun-fase-primaria.html) (consultado febrero 2013).
- Vargas, E. y Olivares, A. (2012). Responsabilidad ambiental empresarial: el caso de “Hotelera Posadas”. *Revista el periplo Sustentable*. Universidad Autónoma del Estado de México www.psus.uaemex.mx ISSN: 1870-9036.

- Vogel, D. (1986). The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal. *California Management Review*, 28(2), 142.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. K., & Oldsman, E. (1995). Logic model for evaluating changes in manufacturing firms. Unpublished paper prepared for the National Institute of Standards and Technology, U.S. Department of Commerce, Gaithersburg, MD.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- YIN, Robert K. (2009), *Case Study Research*. London: Sage, 32
- Young, S. & Levy, S. (2014). Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. pp. 332-348. Emerald Group Publishing Limited.
- Zarate, J. y Gutiérrez, W. (2013). Estrategias gerenciales como mecanismo de responsabilidad social en el sector turístico de Santa Marta-Colombia, *Clio América*, 7 (14), 153 – 163.

Anexo

Anexo 1. Protocolo de entrevista

Entrevista dirigida a Directivos, Gerentes, Administrativos, operativos de los Hoteles de Cartagena

Respetado Directivo, Gerente, administrativos y operativos, estamos realizando esta entrevista con el propósito recopilar información relevante sobre aspectos relacionados con las acciones realizadas por los hoteles en materia de Responsabilidad Social y su problemática social en esta ciudad de Cartagena. Por lo cual requerimos de su valiosa colaboración para hacer posible esta investigación, con el fin de optar el título de Doctor en Administración de negocios en ESEADE (Argentina).

Nombre del Hotel: _____

Año de Constitución: _____

Número de empleados: _____

Lugar y Fecha: _____

Hora de Inicio: _____ **Hora de Culminación:** _____

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo: _____

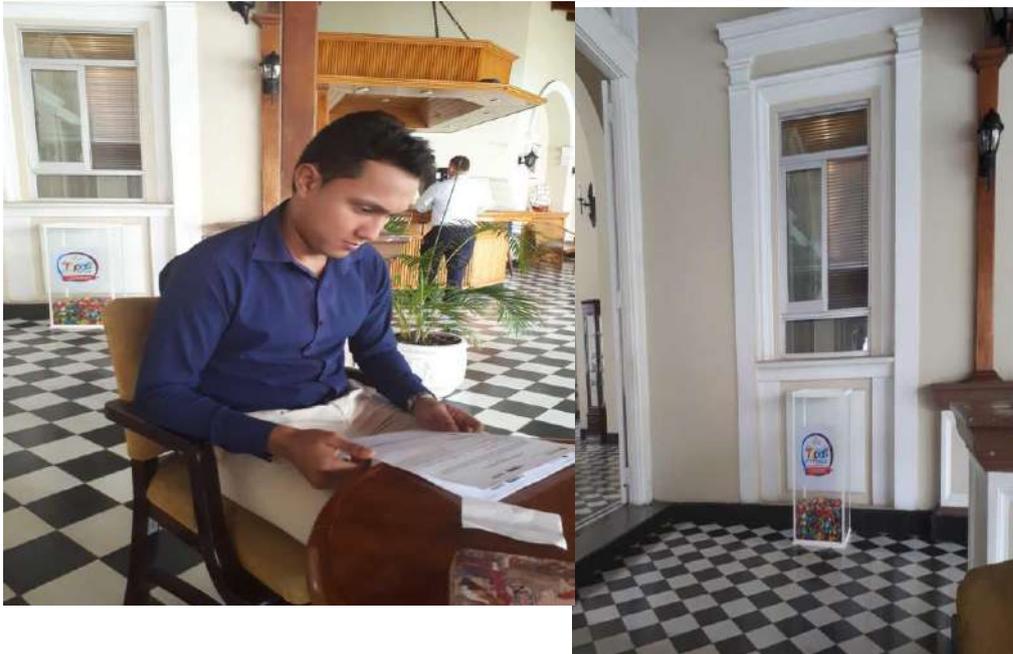
Profesión del entrevistado: _____

1. ¿Cómo percibe la responsabilidad social del hotel?
2. ¿Cuáles son las políticas en materia de responsabilidad social que ha establecido el hotel?
3. ¿Cómo participa el hotel en la contribución a la mejora del medio ambiente?
Reducción y reciclaje de residuos, ahorro de energía, prevención de ruido y misiones, opciones sostenibles de transporte, incremento de la sostenibilidad de su empresa
4. ¿Realiza el hotel programas o proyectos de responsabilidad social empresarial que propongan desarrollo sostenido para las comunidades de su entorno en distintos campos como el educativo, el deporte y cualquier otro?
5. ¿Cuáles son los problemas sociales (como explotación sexual en niños y adolescentes, prostitución, entre otros) que se presentan en la Ciudad de

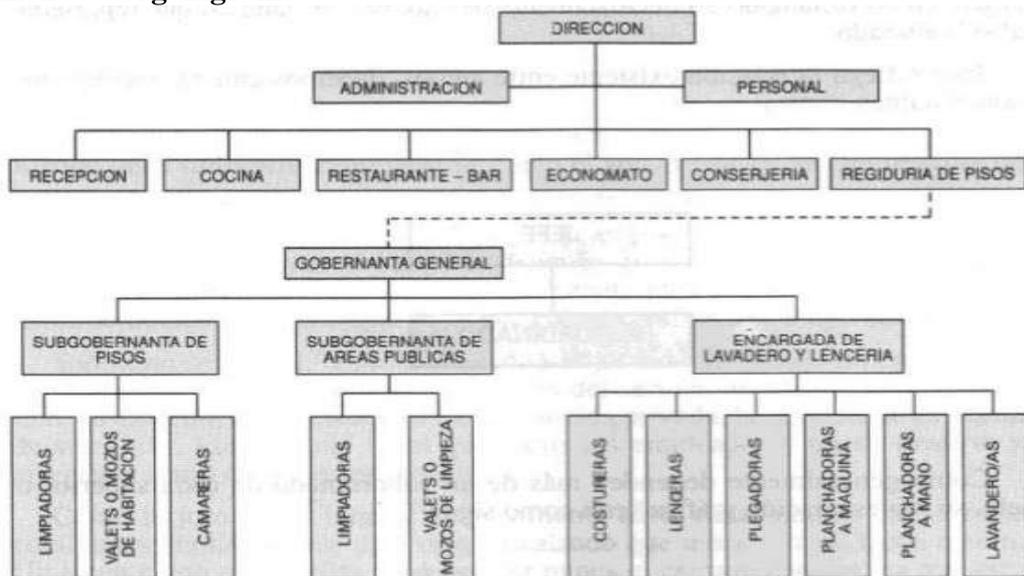
- Cartagena que puedan ser objeto de acciones de Responsabilidad Social Empresarial por parte del hotel?
6. ¿Qué tipo de iniciativas o prácticas de Responsabilidad Social Empresarial realiza el hotel respecto a esos problemas sociales?
 7. ¿Cuáles son los logros y limitaciones de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial realizadas por parte del hotel hacia los problemas sociales?
 8. ¿Qué acciones de Responsabilidad Social Empresarial puede emprender el hotel, para atender los problemas sociales?
 9. ¿Cuál es la Oficina o Persona responsable del tema de Responsabilidad Social?
 10. ¿Cuántas personas involucra el hotel en el tema de Responsabilidad Social en el hotel?
 11. ¿El hotel hace su balance social, si es así, el reporte cuando lo hace?
 12. ¿De qué manera comunican las distintas acciones que realizan sobre Responsabilidad Social a sus empleados?
 13. ¿Cómo se determina el presupuesto anual destinado a la Responsabilidad Social?
 14. ¿Las acciones sobre Responsabilidad Social son espontáneas o planificadas?
 15. ¿Cómo determinan esas acciones de Responsabilidad Social?
 16. ¿Cómo el hotel miden los resultados de las acciones de Responsabilidad Social?

Anexo 2. Reciclaje





Anexo 3. Organigrama



Anexo 4. Balance Social

BALANCE SOCIAL DEL HOTEL G. NH COLLECTION CARTAGENA LA MERCED ROYAL DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS						
Razón Social: NH Collection Cartagena La Merced Royal						
Inicio del ejercicio		01/01/2017	Culminación del ejercicio		30/12/2017	
Ejercicio 2017						
No	VARIABLES, CATEGORIAS, SUBCATEGORIAS	Variable		Variable	Meta	Observaciones
		C. Real Primer semestre 2017	C. Estimada segundo semestre 2017	%		
1.	Variable 1: Caracterización socio demográfica					
1.1	Personas físicas	61	57	-7%	57	En avance
a.	Género					
a.1	Femenino	24	30	25%	30	En avance
a.2	Masculino	37	31	-16%	31	En avance
b.	Edad					
b.1	Entre 18 y 29 años	24	29	21%	29	En avance
b.2	Entre 30 y 39 años	25	25	0%	25	Se cumple
b.3	Entre 40 y 49 años	7	5	-29%	5	En avance
b.4	Más de 50 años	5	3	-40%	3	En avance
c.	Condición de antigüedad					
c.1	Hasta 1 año	9	6	-33%	6	Se cumple
c.2	Más de 1 año hasta 2 años	10	10	0%	10	Se cumple
c.3	Más de 2 años hasta 3 años	13	13	0%	13	Se cumple
c.4	Más de 3 años hasta 4 años	14	14	0%	14	Se cumple
c.5	Más de 5 años	15	18	20%	18	En avance
d.	Estado Civil					
d.1	Soltero	28	28	0%	28	Se cumple

d.2	Casado	17	17	0%	17	Se cumple
d.3	Unión libre	7	7	0%	7	Se cumple
d.4	Separado	8	8	0%	8	Se cumple
d.5	Viuvo	1	1	0%	1	Se cumple
e	Nivel Educativo					
e.1	Primaria	2	0	-100%	0	No se cumple
e.2	Bachiller	20	5	-75%	5	No se cumple
e.3	Tecnólogo	4	7	75%	7	No se cumple
e.4	Egresado	7	2	-71%	2	No se cumple
e.5	Profesional	25	41	64%	41	No se cumple
e.5	Maestría	3	6	100%	6	No se cumple
f	Procedencia geográfica					
f.1	Ciudad - Provincia Loja	44	52	18%	52	En avance
f.2	Otra Ciudad	12	8	-50%	6	En avance
f.3	Extranjero(a)	5	3	-40%	3	En avance
g	Carga Familiar					
g.1	Total de trabajadores	61	57	-7%	57	En avance
g.2	Total hijos	95	95	0%	95	Se cumple
g.3	Índice de hijos por trabajador	1.55	1.55	0%	1.55	Se cumple
2.	Variable 2: Relaciones Laborales					
a.	Responsabilidad de Contrato					
a.1	Dirección manejo y confianza	3	3	0%	3	Se cumple
a.2	Manejo y confianza	15	20	33%	20	En avance
a.3	Manejo y confianza con recargos	11	6	-45%	6	En avance
a.4	Operativo	32	32	0%	32	Se cumple
b.	Remuneración					
b.1	\$300 a \$400	20	11	-45%	11	En avance
b.2	\$401 a \$500	12	18	50%	18	En avance
b.3	\$501 a \$600	13	15	15%	15	Se cumple
b.4	\$601 a \$700	3	5	66%	5	En avance
b.5	\$701 a \$800	6	5	-17%	5	En avance
b.6	\$801 a \$900	2	3	50%	3	En avance
b.7	\$901 a \$1.000	2	2	0%	2	Se cumple
b.8	Más de \$1.000	3	2	-33%	2	En avance
c.	Movimientos de personal					
c.1	Nivel Educativo	10	20	100%	20	No se cumple
c.2	Antigüedad	6	12	100%	12	No se cumple
c.3	Eficiencia	14	14	0%	14	Si se cumple
		14	15	-52%	15	No se cumple

d	Tipos de Ausentismo							
d.1	Licencias	40	40	0%	40		Si se cumple	
d.2	Suspensiones	8	2	-75%	2		No se cumple	
d.3	Incapacidades Laborales	15	3	-80%	3		No se cumple	
e	Accesibilidad a cargos jerárquicos							
e.1	Mujeres en cargos jerárquicos o directivos	4	7	75%	7		No se cumple	
e.2	Hombres en cargos directivos	10	7	-30%	7		En avance	
f	Discriminación en el trabajo							
f.1	Discriminación de género	8	0	-100%	0		No se cumple	
f.2	Discriminación de raza	1	0	-100%	0		No se cumple	
f.3	Discriminación de nivel socio- económico	6	0	-100%	0		No se cumple	
f.4	Discriminación de orientación política	3	0	-100%	0		No se cumple	
f.5	Discriminación de orientación sexual	2	0	-100%	0		No se cumple	
f.6	Ninguna	41	61	49%	61		En avance	
g	Clima laboral en la empresa							
g.1	Excelente	22	44	100%	44		No se cumple	
g.2	Buena	34	16	-53%	16		No se cumple	
g.3	Mala	3	0	-100%	0		No se cumple	
g.4	Regular	2	0	-100%	0		No se cumple	
h	Procesos disciplinarios							
h.1	Llamados de atención	19	8	-58%	8		No se cumple	
h.2	Actas de compromiso	3	2	-33%	2		En avance	
h.3	Suspensión de 1 a 3 días	5	0	-100%	0		No se cumple	
h.4	Suspensión de 4 a 5 días	2	0	-100%	0		No se cumple	
h.5	Suspensión por más de 5 días	1	0	-100%	0		No se cumple	
i	Retiros del personal							
i.1	Faltas graves	3	0	-100%	0		No se cumple	
i.2	Mejor oferta laboral y salarial	5	0	-100%	0		No se cumple	
i.3	No cumplimiento de las expectativas de la empresa	1	0	-100%	0		No se cumple	
i.4	Promoción y/o traslado dentro de GHL (grupo de hoteles)	2	25	1%	25		No se cumple	
i.5	Renuncia voluntaria	5	1	-80%	1		No se cumple	
j	Tipos de Contrato							
j.1	Personal fijo	55	57	4%	57		Se cumple	
j.2	Personal eventual	6	4	-33%	4		En avance	
3	Variable 3. Desarrollo de personal							
a	Ascenso							
a.1	Antigüedad	20	15	-25%	15		En avance	
a.2	Tiempo de preparación	20	25	25%	25		En avance	
a.3	Metas y objetivos de la empresa cumplidos	21	21	0%	21		Si se cumple	
b	Capacitación							

b.1	Programa instruccional de inducción	61	61	61	0%	61	Si se cumple
b.2	Programa de orientación	61	61	61	0%	61	Si se cumple
b.3	Programa de entrenamiento certificado	40	61	61	52%	61	No se cumple
b.4	Programa de entrenamiento continuo	50	61	61	22%	61	En avance
b.5	Programa de reconocimiento	40	61	61	52%	61	No se cumple
c. Educación formal							
c.1	Primaria	2	0	0	-100%	0	No se cumple
c.2	Secundaria	20	5	5	-75%	5	No se cumple
c.3	Superior	36	46	46	28%	46	En avance
c.4	Quinto nivel	3	10	10	2%	10	No se cumple
d	Talleres						
d.1	Talleres de liderazgo	2	4	4	100%	4	No se cumple
d.2	Talleres de desarrollo personal	2	3	3	50%	3	En avance
d.3	Talleres de trabajo en equipo	2	3	3	50%	3	En avance
4. Variable 4: Programas Sociales Internos							
a. Programas de bienestar social							
a.1	Actividades deportivas	1	1	1	0%	1	Si se cumple
a.2	Actividades sociales	2	2	2	0%	2	Si se cumple
a.3	Actividades de acercamiento con la familia	1	2	2	100%	2	En avance
b. Alimentación							
b.1	Inversión en alimentación	\$9,948	\$5000	\$5000	-50%	\$5000	En avance
c. Transporte							
c.1	Inversión en transporte	\$1880	\$1000	\$1000	-40%	\$1000	No se cumple
d. Cultura							
d.1	Programas de cultura	1	2	2	100%	2	No se cumple
d.2	Inversión en programas de cultura	\$220	\$400	\$400	100%	\$400	No se cumple
e. Planes Vacacionales							
e.1	Campamentos	0	2	2	0%	2	No se cumple
e.2	Vajes	0	1	1	0%	1	No se cumple
f. Programas de atención preescolar							
f.1	Inicial 1	0	1	1	0%	1	No se cumple
f.2	Inicial 2	0	1	1	0%	1	No se cumple
f.3	Pre básica	0	1	1	0%	1	No se cumple
h. Prestamos							
h.1	Concepto por calamidad doméstica	4	7	7	75%	7	No se cumple
h.2	Concepto por educación	3	6	6	100%	6	No se cumple
h.3	Concepto de mejora de vivienda	0	3	3	0%	3	No se cumple
5. Variable 5: Salud							
a. Programas de Higiene ocupacional							
a.1	Políticas de higiene	1	2	2	100%	2	No se cumple
a.2	Condiciones y medio ambiente de trabajo	1	2	2	100%	2	No se cumple
b. Programas de seguridad Industrial							

b.1	Prevención de riesgos	1	1	0%	1	Si se cumple
b.2	Seguridad personal en áreas de riesgo	0	2	0%	2	No se cumple
b.3	Elementos de protección personal	0	1	0%	1	No se cumple
c. Actividades de salud						
c.1	Exámenes médicos ocupacionales de ingresos	50	61	22%	61	En avance
c.2	Exámenes médicos ocupacionales periódicos	0	1	0%	1	No se cumple
c.3	Exámenes médicos ocupacionales de retiro	0	1	0%	1	No se cumple
c.4	Jornadas de vacunación	1	1	0%	1	Si se cumple
d. Brigadas de salud						
d.1	Visual	1	1	0%	1	Si se cumple
d.2	Oral	0	1	0%	1	No se cumple
e. Inspecciones						
e.1	Inspección de botiquines	1	2	100%	2	En avance
e.2	Inspección de elementos de protección personal	3	6	100%	6	En avance
e.3	Inspección de señalización de seguridad, emergencia	0	4	0%	4	No se cumple
6. Variable 6. Información y Participación						
a. Mecanismo de comunicación						
a.1	Cartelera informativa	3	6	100%	6	En avance
a.2	Cartelera de cumpleaños	0	6	0%	6	Si se cumple
a.3	Cartelera de consignas	3	3	0%	3	Si se cumple
a.4	Reuniones	2	4	100%	4	En avance
b. Participación en la toma de decisiones						
b.1	Participación de los trabajadores	0	3	0%	3	No se cumple
b.2	Participación del gerente y directivos	2	3	50%	3	En avance
b.3	Número de reuniones ordinarias	2	4	100%	4	No se cumple
b.9	Número de reuniones extraordinarias	2	3	50%	3	En avance
7. Variable 7. Calidad y servicios						
a. Política de Calidad						
a.1	Cumplimiento de la política de calidad	90%	100%	25%	100%	En avance
b. Productos y servicios						
b.1	Clientes satisfechos con los productos y servicios	9.903	10.153	3%	10.153	En avance
b.2	Clientes insatisfechos con los productos y servicios	250	100	-60%	100	No se cumple
c. Servicios de soporte						
c.1	Inversión en cámaras de seguridad	\$2.500	\$2.500	0%	\$2.500	Si se cumple
c.2	Inversión en cámaras de reservación y facturación	\$4.000	\$3000	-25%	\$3000	En avance
c.3	Inversión en soporte técnico de las computadoras	\$2000	\$2000	0%	\$2000	Si se cumple
8. Variable 8. Relaciones Interinstitucionales						
a. Convenios						
a.1	Entidades públicas	3	5	66%	5	En avance
a.2	Entidades privadas	3	5	66%	5	En avance
b. Medios de comunicación social						
b.1	Radio	3	5	66%	5	En avance
b.2	Prensa	1	2	100%	2	No se cumple

b.3	Televisión	1	3	66%	3	No se cumple
c.	Accionistas					
c.1	Número de accionistas	1	1	0%	1	Si se cumple
c.2	Número de accionistas nacionales	1	1	0%	1	Si se cumple
c.3	Número de accionistas extranjeros	0	0	0%	0	Si se cumple
9	Variable 9: Inversión social dirigida a la comunidad					
a	Programas sociales					
a.1	Número de programas de desarrollo socio - cultural	1	2	100%	2	No se cumple
a.2	Inversión de programas de desarrollo socio - cultural	\$200	\$400	100%	\$400	No se cumple
a.3	Ferias gastronómicas	0	3	0%	3	No se cumple
a.4	Inversión de ferias gastronómicas	\$0	\$750	0%	\$750	No se cumple
a.5	Número donaciones	1	2	100%	2	No se cumple
a.6	Número de trabajos voluntarios	0	3	0%	3	No se cumple
10.	Variable 10: Medio ambiente					
a	Preocupación por el medio ambiente					
a.1	Reducción de emisiones	55%	90%	64%	90%	No se cumple
a.2	Ahorro de energía	60%	95%	58%	95%	No se cumple
a.3	Reciclaje de desechos	70%	100%	43%	100%	En avance
a.4	Ahorro de agua	50%	90%	80%	90%	No se cumple
a.5	Campañas de educación medio ambientales	1	2	100%	2	No se cumple