



Agosto 4, 5 y 6 de 2011 – Bogotá Colombia

---

**LA POSICIÓN DE LA GERENCIA DE LOS HOTELES PYMES FRENTE A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

Autor:  
**Diego Cardona**

Resumen:

La responsabilidad social empresarial se ha convertido en los últimos años en una estrategia que genera ventaja competitiva y beneficios para las empresas y sus stakeholders que logran incorporar dicho concepto al interior de estas. El objetivo de dicha investigación es determinar la posición que tiene la gerencia de los hoteles pequeños y medianos en la ciudad de Cartagena de Indias frente a la responsabilidad social, los beneficios y las oportunidades que se generan de reconocer quiénes son sus stakeholders y su papel como empresa que actúa inmersa en una sociedad cada día más informada. La aplicación o desarrollo de cualquier proceso o método dependerá siempre del compromiso y la apropiación del concepto que tienen la dirección general o la gerencia, de allí la importancia de indagar que comprenden los gerentes de los hoteles pymes del concepto de responsabilidad social empresarial. Por tal motivo dicha investigación empleara el estudio de casos, que permitirá a los investigadores a través de entrevista de profundidad y observación, caracterizar a la gerencia o miembros que hacen parte de la dirección, de los hoteles pequeños y medianos; la concepción de la RSE, identificar si desarrollan estrategias de cooperación con stakeholder y el análisis de las acciones sociales que practican.

Palabras claves: responsabilidad social empresarial, hotel, gerencia.

Abstract:

Corporate Social Responsibility has become in recent years a strategy that creates competitive advantage and profits for companies and their stakeholders to incorporate this concept to succeed

---

within them. The purpose of this research is to determine the position of having the management of small and medium hotels in the city of Cartagena de Indias against social responsibility, benefits and opportunities that are generated to recognize who its stakeholders and its role as company that has engaged in a more informed society every day. The application or development of any process or method always depends on the commitment and ownership of the concept with the overall direction and management, hence the importance of inquiring about what hotel managers understand about the concept of corporate social responsibility. For this reason this research employed case studies, allowing researchers through extensive interviews and observations, to characterize the management or members that are part of the managerial capacity of small and medium-sized hotels, the concept of CSR to identify if they develop strategies for cooperation with stakeholder and identify social action practice.

Key Words: corporate social responsibility, hotel, management.

### **Introducción:**

La responsabilidad social empresarial se constituye hoy en día como un elemento generador de competitividad y como una apuesta estratégica que pueden implementar las empresas de hoy. Esta estrategia parte de la articulación de las actuaciones económicas de las empresas con el compromiso ético hacia la sociedad.

El avance de la práctica en RSE ha permitido demostrar el beneficio que esta genera tanto para la empresa como para los agentes que interactúan con ella. En Colombia, aun cuando el tema apenas comienza a tomar forma como estrategia, no deja de ser muy vano el trabajo, por lo tanto es de gran importancia profundizar la labor y la aplicación en las empresas de manera estratégica. La importancia de los resultados de capital para las empresas se constituye como una base fundamental para el desarrollo socio económico, al igual que las buenas relaciones internas y externas de las empresas como clima organizacional.

---

La ciudad de Cartagena no es ajena a esta situación. por el contrario atiende a una gran necesidad de articular el compromiso de las empresas con el desarrollo de la ciudad, como estrategia para contrarrestar los grandes flagelos que agobian a la ciudad.

El presente trabajo de investigación nace de la importancia que posee hoy en día el desarrollo de la responsabilidad social empresarial a nivel mundial en los diversos sectores de la economía, en este caso el sector turístico en la ciudad de Cartagena. La novedad del tema en la ciudad, justifica en parte la falta de evidencias que testifiquen un comportamiento ético y socialmente responsable por parte de las empresas y empresarios, al igual del ausentismo de las mismas en el proceso de continuo desarrollo y transformación de la ciudad (Cartagena) y el sector turístico como tal. La participación de los hoteles en la actividad turística es una de las más representativas por lo tanto, la investigación está orientada a analizar la percepción y posición de la gerencia en cuanto a la responsabilidad social empresarial en los hoteles pymes de la ciudad de Cartagena.

## **REVISION DE LA LITERATURA.**

### *Antecedentes.*

Muchos expertos le atribuyen el origen de la responsabilidad social empresarial (desde un contexto económico) a Adam Smith quien contribuyo al planteamiento de una visión generadora de beneficios en cuanto al mundo empresarial.

Aun cuando este planteamiento excluye ciertos sectores empresariales y económicos, es a partir de los años 20 que se contemplaron las primeras acciones enfocadas a impactar positivamente a la sociedad, esto iba más allá de un simple altruismo, se podían identificar como una acción filantrópica de las organizaciones. Aun así, es solo hasta los años treinta, en medio de la gran depresión económica y durante los cuarenta luego de la segunda guerra mundial que se aborda la relación entre empresa y sociedad, cuando la OIT<sup>1</sup> plantea las obligaciones empresariales en cuanto al progreso social, de lo cual surge la

---

1

generación de empleo y la obligación del mejoramiento de las condiciones de trabajo en las empresas.

Alrededor de los años cincuenta Bowen Howard (1953) realizó un aporte muy importante sobre planteamientos, los cuales le dan sentido a lo que hoy conocemos como responsabilidad social empresarial, al afirmar que la empresa debe prestar interés a grupos focales específicos, especialmente los presentes internamente, además de contribuir en la solución de problemáticas sociales que a esta le afecta. De este modo Howen afirma que las organizaciones no poseen una función única y específica, es decir aun cuando la principal función de la empresa es de naturaleza económica, el fin primordial es de carácter social.

a mediados de la década de los 60 y 70 la sociedad asume una posición crítica de rechazo ante el comportamiento de las organizaciones empresariales con la sociedad y el entorno. Esta por medio de grupos activistas, sindicales, sociales, exigen un compromiso ético y retributivo ante los beneficios que esta les brinda y a su vez el cambio de enfoque que partiría de la época de un capitalismo consumista hacia un capitalismo social.

*“en el origen de la teoría sobre la responsabilidad social de la empresa se sitúa la discusión sobre cuál es la función de la empresa en la sociedad y si dicha función es meramente económica o tiene un alcance mayor. Tradicionalmente, se ha considerado que la empresa como unidad de producción cumple la función económica de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas. la consideración tradicional de esta función entiende que la empresa, en el desarrollo de su actividad económico-productiva, cumple implícitamente una función social centrada en su contribución a los objetivos generales de la política económica, como metas expresivas del grado de bienestar económico y social deseable por la comunidad” (Díez de castro, 1982).*

Para abordar el tema de responsabilidad social empresarial (que desde ahora llamaremos RSE) y entender de manera más clara los hechos y acontecimientos de la actualidad respecto al tema, es importante identificar su evolución histórica la cual está enmarcada

---

en un análisis evolutivo, integrado en varias fases señaladas por Correa Juan G. (2007), estas son:

fase inicial: desarrollada desde finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, en esta etapa no existe un concepto definido de RSE, aunque algunas organizaciones e instituciones realizaban labores sociales sin tener enfoque en la RSE, siendo estos por lo tanto filantrópicos, aunque daban solución a los diferentes problemas que se pudieran presentar en la sociedad.

Primera fase: aconteció en la primera parte del siglo XX, en esta fase se desarrolla un concepto influenciado por la tendencia de las organizaciones a aceptar la existencia de la responsabilidad de integrarse en procesos sociales mediante la ejecución de programas o actividades de manera voluntaria y específica.

Una segunda fase ocurrió durante la segunda mitad del siglo XX, las personas percibían la capacidad de las organizaciones de influir en las problemáticas sociales y del entorno, por lo tanto adoptan posturas que generaban presión a las entidades estatales con respecto a los daños que le causaban las empresas al entorno mediante su actividad.

la tercera fase tuvo su concentración en la década de los 60's, surge una intención de coaccionar las acciones realizadas por parte de las empresas y el estado mediante la implementación de normas que regulen las acciones de las empresas y políticas que garanticen la armonía entre las intervenciones de las organizaciones y el estado en la sociedad. De tal manera se considera que las decisiones de estos no son independientes, todo lo contrario lo que se pretende es la interrelación entre grupos de interés y las organizaciones mediante compromisos que permitan dar respuesta a las necesidades que se presentan en la sociedad.

Posteriormente, pasada la década de los 60's se ve una disminución en las funciones del estado y en sus acciones gubernamentales para enfrentar las necesidades de la sociedad debido a una crisis de representación política y la carencia de recursos estatales, lo cual

---

hace que tenga una menor participación en la economía, derogando algunas de sus funciones al mercado, que a su vez gana una nueva dimensión política, económica y social.

Es así como en un entorno de economía globalizada, las relaciones productivas y sociales cambiaron radicalmente, ensanchando y evidenciando la incapacidad del estado para proporcionar respuestas. (Martínez, Dora, 2007)

En 2006 Michael Porter y Mark Kramer publican un artículo en Harvard Business Review titulado “el vinculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”. En el cual luego de sostener que cuando los principales enfoques de la responsabilidad social corporativa se desvían de los negocios, opacan las mejores oportunidades para beneficiar la sociedad. Finalizan insistiendo en la necesidad de vincular la responsabilidad social empresarial en cada una de las fases que conforman la cadena de valor. Esta idea se argumenta con la afirmación de que la responsabilidad social empresarial más estratégica se da cuando la empresa agrega una dimensión social a su propuesta de valor, es decir cuando convierte el impacto social en una parte sustantiva de su plan estratégico. (Benzo, 2010).

Otras influencias que se pueden considerar en la evolución de la RSE son: la globalización, la liberación del comercio y sus reformas regulatorias, el desarrollo ambiental sostenible, los códigos de buen gobierno, la acelerada degradación del medio ambiente y la exclusión de sectores de la sociedad como resultado del “desarrollo”, entre otras.

#### *Teorías.*

Bowen (1953), Friedman (1970), Carroll (1979), Freeman, Edward (1984), Donaldson T (1995), son algunos de los principales contribuyentes a la formulación de las amplias teorías sobre la responsabilidad social empresarial. Generalmente dentro del análisis de las diversas teorías existentes sobre la responsabilidad social empresarial (aun cuando la misma amplitud del término permite que dichas teorías se diversifiquen y hasta generen

---

conflicto entre lo que es y debería ser la RSE) encontramos a la “ética” como un elemento común que materializa el enfoque de dicha teoría.

Al hablar de RSE, se aborda la ética y la moral de los negocios partiendo de un compromiso generado voluntariamente por el principal actor de la cadena (la empresa). El tema explícito de ética de negocios ha llevado por muchos años un debate sobre diferentes tesis sobre las cuales se plantea la discusión en cuanto a si es posible o no una combinación entre estos dos factores, ética y negocios. Mumdim Pena Roberto. (2004) en cuanto a la relación entre ética y estrategia, propone que la ética organizacional debe ser la que envuelva la estrategia, más no la estrategia organizacional la que envuelva a la ética.

Mumdim Pena R. (2004) plantea dos tipos de reduccionismos en la ética de negocios, la ética de negocios como deducción de una teoría ética y la ética como simple variable del management. Uno de los grandes dilemas que se le atribuyen a la ética de negocios es el que señala Lozano J. M (1999) en donde expresa metafóricamente la gran diferencia de la teoría a la práctica en cuanto a la ética de negocios. Es así como se muestra a esta teoría como una herramienta disponible para su uso, pero que no todos suelen utilizarla. Desde otro análisis se busca interpretar los fundamentos de la ética de negocios en las ciencias económica y sociales. Donaldson j. (1989) plantea que desde este enfoque, como la teoría del management, suele desplazar el razonamiento ético en la estrategia de gestión, y es así como la ética pierde su precepto teórico y pasa a ser un componente variable en los negocios. Desde este punto de vista, la ética de negocios busca su fundamento en la economía, específicamente en las ciencias sociales. de este modo algunos autores que comparten esta afirmación, coinciden que los orígenes de la ética de los negocios se le atribuyen a economistas como Adam Smith quien en el siglo XVII con su obra la riqueza de las naciones, según Moreira (2002) citado por Mumdim Pena (2004) en este expreso la relación entre ética y beneficio (económico). Sería descartable este reduccionismo puesto que se puede considerar la relación de la ética a la estrategia como algo añadido o superficial, descartando la posibilidad de considerar la ética de negocios “*como un disciplina con identidad propia*” (Mumdim Pena. 2004, pp. 234)

---

Por otro lado, Wines William A. (2008) propone siete pilares para negocios éticos. Entre los pilares tradicionales plantea la responsabilidad social corporativa y señala que fue incluida en el campo de estudio de los negocios a partir de los 60`s. una de las principales razones fue considerar a la RSC como una importante alternativa para regular los negocios del estado y los gobiernos federales.

En los años sesenta Milton Friedman trazo un contexto explícitamente economicista al afirmar que la responsabilidad social empresarial solo debe limitarse a la regulación de la actividad económica, al cumplimiento y respeto de las mismas. Durante los años setenta y mediados de los ochenta el planteamiento ético aparece como la importancia de la ética como al representar una alternativa ante la autorregulación, al comprender que la ética no solo se enmarca en el ámbito personal sino que va más allá hasta las organizaciones. Es decir, que el propio comportamiento ético de los individuos no garantiza el compromiso ético de las organizaciones, al igual que un verdadero desempeño ético empresarial no es posible al ser independiente del comportamiento ético individual de las personas que la conforman.

Según el análisis de Lozano j. m (1999) el economicismo de Friedman se ha planteado mediante dos etapas. Una se enmarca en el año 1962 con una orientación hacia el individuo que interactúa en el mercado, en lo que se argumenta que solo para el caso de un monopolio tendría sentido hablar de responsabilidad por parte de las empresas puesto que altera el funcionamiento del mercado. para el año 1970 hace referencia a la empresa, argumentando que la responsabilidad de las organizaciones se basa única y exclusivamente en la maximización de los beneficios económicos para estas, y los efectos sociales generados por esta acción se limitan al pago de impuestos, a la generación de empleo y al cumplimiento legal. es así como Friedman, Milton (1970) no dudo en afirmar, que los debates en cuanto a la responsabilidad de las empresas carecen de rigor, solo las personas tienen responsabilidades, las empresas son personas jurídicas y en este sentido pueden tener responsabilidades artificiales o contractuales, pero no se puede decir que los negocios en su conjunto poseen responsabilidades.

---



Elisabet Garriga, Doménech Melé (2004) plantean la diversificación de las tendencias y teorías de la RSE. El desarrollo de estas parte de la hipótesis de que los enfoques y tendencias de RSE se encaminan de manera contradictoria y poco clara. Es así como plantea diferentes grupos como lo son: la relación con los beneficios, el desempeño político, la manifestación de las demandas sociales y el compromiso ético, inspirados de acuerdo a lo planteado por Parsons (1961). Esta hipótesis permite simplificar las teorías de RSE en dichos grupos.

Daniela Toro (2006) realiza un breve análisis sobre los cuatro grupos planteados por Garriga y Melé. El primer grupo se desarrolla a una apuesta a la RSE desde el enfoque instrumental. Este se compone de todos aquellos autores que comprenden la responsabilidad social empresarial como aquel compromiso ético y responsable que a su vez genera ventaja competitiva y beneficios a la organización. De este modo en la medida que no genere algún valor se declinara a su aplicación.

*“el segundo enfoque lo conforman aquellas teorías que se centran en el poder de las corporaciones en la sociedad y el uso responsable de este poder en la arena política. El tercer enfoque lo conforman aquellas teorías integrativas en la que la empresa se centra en la satisfacción de las demandas sociales de sus stakeholders. El cuarto y último enfoque está basado en las teorías que abordan la responsabilidad ética de las empresas frente a la sociedad”.* Daniela Toro (2006)

Aun cuando los cuatro enfoques resaltan aportes e intereses en cuanto a la responsabilidad social, cabe resaltar dos de estos. Uno de estos corresponde a las teorías instrumentales que señalan el planteamiento estratégico de la RSE en cuanto a la generación de beneficios económicos y ganancias que para la organización, esto se considera como actuaciones colaborativas. En cierto modo, desde este enfoque se considera la importancia de los stakeholders en el logro de la misión de la empresa, pero en cuanto a la atención de sus exigencias o demandas solo son consideradas en la medida que la acción ante estas genere beneficio para la organización. (Daniela Toro, 2006)

---

En síntesis, los fines económicos se sobreponen a los sociales los cuales toman interés en la medida que brindan valor a la empresa. Para Daniela Toro, (2006) algunos autores que soportan el planteamiento de Garriga y Melé son Porter y Kramer (2002), Hart (1995), Linz (1996), Hart y Christensen (2002) y Prahalad (2002)

También es considerable el planteamiento sobre la demanda de los *stakeholders* de las empresas, esta pretende integrar a los grupos de interés en la acción de toma de decisiones, este planteamiento sustentado en la teoría de Freeman ed. (1984) quien considera a los *stakeholders* como aquellos que son afectados o intervienen en la empresa. Este es uno de los planteamientos que componen las teorías Integrativas.

## TEORIA DE LOS STAKEHOLDERS

La palabra stakeholder se compara al término shareholder (accionista) mediante una combinación de palabras en el idioma inglés. (Weiss Belalcázar Anita, 2003). Este término al parecer fue utilizado inicialmente alrededor de los años cincuenta por Robert Merton, el cual en un comienzo lo empleo en el instituto de investigación de Stanford en la literatura administrativa. *“ Se refería a los sectores sociales que las empresas deben tener en cuenta para poder funcionar. El sentido de este término ha variado en la medida en que la concepción sobre el papel de las empresas y sus relaciones con diversos sectores de la sociedad ha cambiado”* (Weiss B. A, 2003).

Escudero Poblete Gastón (2009) en su tesis doctoral plasma un importante análisis sobre la evolución del concepto de stakeholder planteado por Edward Freeman. El primer concepto propuesto por Freeman fue en el año 1983 en donde reconoce dos planteamientos uno amplio y otro restringido. En la acepción restringida Freeman reconoce solo los sujetos de los cuales depende la empresa, *“...cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia*

---

*(empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras, y otros)*" (Freeman Ed; Reed David, 1983). Por otro lado, en cuanto a la acepción amplia esta incluye además a los agentes que puedan intervenir o ser afectados por la consecución de metas por parte de la organización. *"...cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros)"* (Freeman Ed; Reed David, 1983).

Posteriormente Freeman en 1984, plantea una concepción basándose en la *acepción amplia* en donde señala una discusión entre la correspondencia de los intereses planteados por los stakeholders y el debate *"de por qué preocuparse por los que pueden ser afectados por la organización"* (escudero p. g, 2009). De este modo, *"cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación"* (Freeman Ed, 1984)

En 1988 Freeman resalta el papel que juega la ética en el desarrollo de los negocios y la importancia de los stakeholders en el desarrollo de la organización al enunciar *"el principio de los valores. Las acciones organizacionales e individuales son en parte causadas por los valores que tienen los individuos y las organizaciones"* (Freeman Ed; Gilbert Daniel, 1988). Y también *"el principio de la interdependencia. El éxito organizacional se debe en parte a las elecciones y acciones de los grupos que tienen un interés en la organización"* (Freeman Ed; Gilbert Daniel, 1988).

Posteriormente Freeman Ed. (1988) basándose en la acepción restringida, argumenta en su libro que las empresas tienen stakeholders y que estos son afectados de manera positiva o negativa por las actividades de estas.

---

para el año 1994 Freeman ed. (1994) mantiene el concepto y considera importante ver a los stakeholders como individuos este mismo año Freeman Ed; Gilbert Daniel; Wicks Andrew, (1994) realizan una publicación en la que proponen una nueva alternativa en cuanto a la interpretación del concepto desde el planteamiento feminista, la cual consiste en considerar a las empresas dentro de una red de relaciones en conjunto a los agentes con los que interactúa, de este modo se considera a la empresa no como algo totalmente independiente a sus stakeholders sino como un ente integrado por múltiples actores como empleados, comunidades, clientes, proveedores, gobiernos, accionistas y otros grupos.

Otros de los planteamientos que señalan la evolución en cuanto al concepto de stakeholders propuesto por Freeman lo podemos encontrar en la publicación hecha por Freeman Ed, Dunham Laura, Liedtka Jeanne (2001);

Dentro del análisis de la teoría sobre los grupos de interés encontramos el contrato entre los stakeholders y la organización. Es una forma de catalogar la filiación que se crea al generar un vínculo ya sea contractual o extracontractual entre las partes. Suarez Tirado Jorge (2007) lo considera como una relación con riesgos en donde es necesaria la contribución por las partes para la estabilidad y normal funcionamiento del proceso, de este modo se resalta la interacción de los stakeholders con la empresa como una cadena de dependencias. La importancia de esta relación se basa en lo que representa la supervivencia y la contribución al desarrollo social y económico de la sociedad, es por esto que denota gran complejidad la relación entre las partes.

La continua variación en el entorno ambiental y la respuesta generada por parte de las organizaciones se constituyen como una variable de dependencia por parte de la empresa esto genera la expectativa de cómo impactará la organización en este ámbito se resume a un comportamiento ético y responsable por parte de estas.

Tradicionalmente el contrato entre la empresa y la sociedad se considera como única y exclusivamente la razón de generar beneficio económico el cual generaría impacto positivo socialmente, de acuerdo a esta perspectiva la función principal de la empresa

---

sería la de generar bienes y servicios que produzcan beneficio económico, de este modo la empresa cumpliría con su contribución y responsabilidad ante la sociedad.

Un nuevo contrato se plantea desde la perspectiva que aun cuando las empresas realicen contribución al crecimiento económico para las mismas y para un país, este en muchas ocasiones genera un impacto negativo, lo cual genera costos sociales. El nuevo contrato en consecuencia pretende la reducción del impacto generado por la organización que genera costos sociales. Partiendo de la importancia que juega el papel de la ética en los negocios, la filosofía de la organización y la habilidad gerencial para contrarrestar el impacto negativo que genera en la sociedad, a su vez *“se trata de hacer que los empresarios hagan suya la idea de que tienen una responsabilidad social y de que es su obligación cumplirla”* (Sulbarán Juan P; 1995)

La aparición de este nuevo contrato no invalida el contrato tradicional, solo extiende la capacidad de impacto a un ámbito meramente social. De este modo se concibe un re-direccionamiento en cuanto a la orientación conceptual sobre la respuesta de las organizaciones a la coacción sociocultural.

Desde el nuevo enfoque se pretende la concientización de la organización en cuanto a la capacidad de respuestas por parte de estas hacia los cambios sociales, resaltando la importancia del papel de la habilidad gerencial en cuanto a la capacidad de toma de decisiones sobre las acciones que a esto acontece. *“una de las ventajas de este nuevo planteamiento es su orientación gerencial reduciendo al mínimo el debate filosófico acerca de las responsabilidades y obligaciones y concentrándose en los problemas y oportunidades de transformar”* (Sulbarán Juan P; 1995).

Por otro lado de Araujo Fabiana, López María (2010) resaltan el trabajo realizado por Álvarez et al. (2001) al señalar los grupos de interés de los hoteles. Estos corresponden a: empleados, accionistas, competidores, gobierno, gerencia, ONG's, clientes, agencias de

---

viaje o tour operadores, proveedores, asociación cadena. Todos estos entran en una interacción permanente con el hotel.

### **Objetivos de la investigación.**

Analizar la posición de la gerencia de los hoteles pymes del sector turístico de la ciudad de Cartagena y sus acciones en cuanto a políticas de responsabilidad social empresarial en sus ámbitos como público interno, ambiente, comunidad, cliente, proveedores.

### **Metodología.**

El presente estudio es de corte cualitativo, utilizando como herramientas de recolección de información primaria entrevistas en profundidad y observación directa; la información secundaria se capta desde un análisis documental por parte las empresas objeto del estudio. La validez correspondiente se fundamenta en la triangulación de las fuentes utilizadas y la saturación teórica.

### **Análisis y Resultados. (parciales)**

Antecedentes.

La ciudad de Cartagena de indias, distrito turístico y cultural y patrimonio histórico y cultural de la humanidad declarado por la UNESCO, es considerada como un importante destino vacacional en Colombia. Su imponente infraestructura militar de la época colonial, su gran extensión de playas, bellas casa coloniales y lo más importante el calor humano de sus habitantes la hace merecedora de este gran reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Todo este esplendido turístico coloca en manifiesto a la ciudad con una ventaja competitiva, beneficiando principalmente a las empresas cuya actividad se fundamenta en

---

la prestación de servicios turísticos. Dentro de este escenario se destacan los hoteles, los cuales se han posicionado en las preferencias de los turistas nacionales y extranjeros según la implementación de eficientes estrategias aplicadas por la gerencia de estos.

Esta situación presume que la gerencia es el principal responsable en cuanto al posicionamiento de las empresas pertenecientes al sector turístico y a su vez al desarrollo de las mismas mediante la maximización de sus utilidades. De tal forma que se observa cada vez más el esfuerzo del gremio hotelero para aumentar la competitividad de las empresas del sector y en su defecto, hacer mucho más llamativa la ciudad para los visitantes.

En un mundo dinámico y de cambios constantes la sociedad tiende a exigir a las empresas un comportamiento ético y un compromiso al desarrollo permanente de la sociedad, mediante la implementación de estrategias articuladas con los diferentes actores que participan en la actividad cotidiana de las empresas de manera directa e indirecta, esto hace parte de ese dinamismo.

Las empresas pertenecientes al sector turístico en la ciudad de Cartagena se encuentran distribuidas de la siguiente manera<sup>2</sup>: un 43% que corresponde a restaurantes, 22% a bares y discotecas y 9% a hoteles, el 7% en agencias de viajes y el 19% restante se relaciona entre artesanías, joyerías, casinos, casas de cambio. El 9% de los hoteles corresponden a 121 empresas de las cuales 32 son pymes. (CCC, 2010)

Aun cuando se evidencia la importante participación de los hoteles en la economía de la ciudad, esto en cuanto a aporte y beneficio, también es muy clara la desigualdad que agobia a los cartageneros desde hace muchos años. Los altos contrastes de pobreza<sup>3</sup> evidentes a la luz de cualquier visitante y las múltiples opiniones en cuanto al

---

<sup>2</sup> Fuente: base de datos 2010 Cámara de Comercio de Cartagena

<sup>3</sup> Según el Plan de emergencia Social Pedro Romero inmerso en el plan de Desarrollo Distrital 2008-2011 la pobreza extrema muestra un indicador del 23% con 230.000 habitantes en estas condiciones, muy por encima de la media nacional del 12%

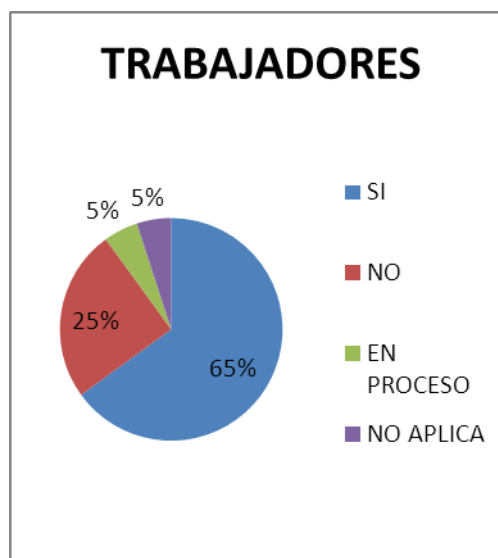
desarrollo local, hacen de la ciudad una fuente de incertidumbre en cuanto a las acciones e impacto por parte de las empresas y las instituciones administrativas, 3 de este modo es posible relacionarla ciudad con títulos como; *“el turismo en Cartagena, vendo luego excluyo”*<sup>4</sup>. La imagen internacional de la ciudad de Cartagena es vista como una romántica y calurosa ciudad prospera y prometedora de grandes experiencias a la cual hay que visitar. Es así como *“el turismo puede ser considerado en términos de revalorización, invención, transformación de la historia y de las identidades locales, en un lenguaje entendible por actores no locales”* (Cunin, Elisabeth 2007).

En el panorama social y económico los hoteles en la ciudad de Cartagena (y en su defecto los gerentes) deben ser conscientes de que su propio desarrollo está ligado al bienestar y crecimiento a mediano y corto plazo de la población local.

*Acciones de la gerencia en el marco de la Responsabilidad social empresarial.*

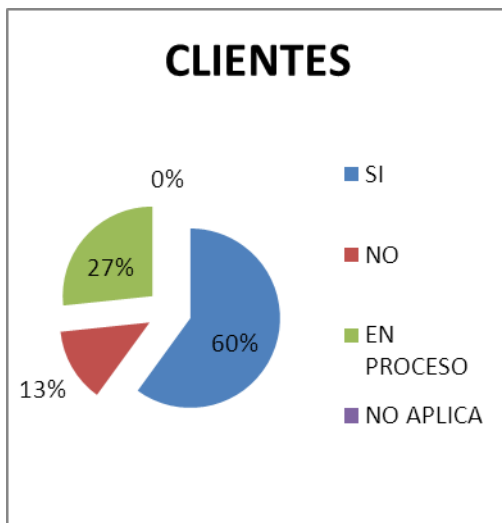
## Trabajadores

En el análisis de los resultados de la investigación encontramos que con relación a los trabajadores en un 65% las empresas asumen un compromiso con los colaboradores, estas buscan el mejoramiento continuo del desempeño de los trabajadores con la implementación de mecanismos de evaluación y seguimiento a la labor, continuas capacitaciones y manejo de planes de salud ocupacional aun cuando simplemente se limitan al cumplimiento de lo



<sup>4</sup>Título del artículo de Elisabeth Cunin en la revista noventa nueve, febrero de 2007 P.35.





legalmente establecido. La comunicación con los trabajadores en cuanto a la gestión de la organización es muy limitada, hay muy poca socialización de los resultados corporativos, económicos y de incidencia social.

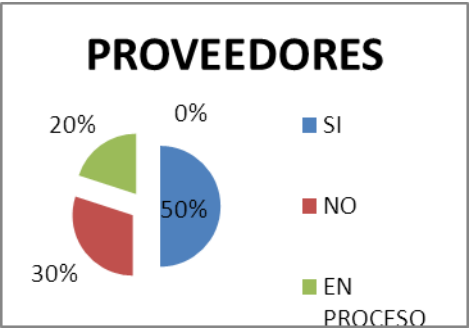
#### Cientes

Con relación a los clientes, las empresas mostraron un 60% de acciones o compromisos planteados con este grupo de interés. Se orientan a la satisfacción de las necesidades y requerimientos y a la maximización de la excelencia en la calidad con evaluaciones continuas y valoraciones realizadas por los clientes. Buscan constantemente mostrar transparencia y confianza en los clientes en las operaciones y transacciones financieras, no afirman tener relevancia en el tema publicitario en cuanto a la transmisión de mensajes que muestren de manera explícita y transparente las bondades de los servicios y productos. Aun así, un 27% de las acciones en la organización están en proceso de implementación en el tema de fortalecimiento y gestión para los clientes.

#### Proveedores

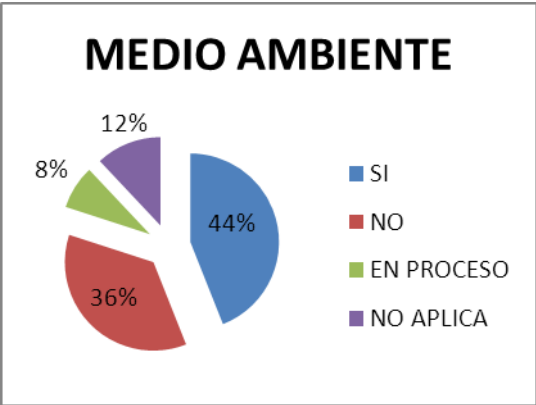
Aun cuando las empresas manejan una relación contractual que limita a un proceso de intercambio comercial, algunas empresas mostraron un compromiso más allá con los proveedores en donde un 50% de las acciones realizadas con este grupo, está orientada al acompañamiento y fortalecimiento del proceso de estas empresas. El apoyo a microproveedores locales en cuanto a la tecnificación y el mejoramiento a la calidad, le permiten a las empresas entrar en un mercado exigente por medio de algunos de estos

hoteles. Aunque el 30 % de las acciones de las empresas se limitan a la iteraccion comercial, un 30% estan en proceso de aplicaci3n.



Medio ambiente

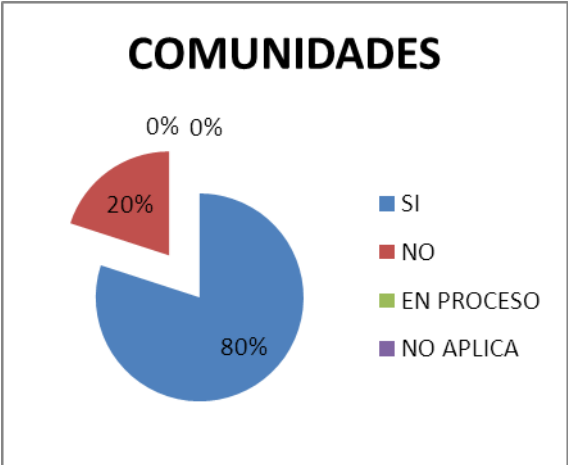
En cuanto al tema medio ambiental, en un 44% las empresas orientan estrategias al ahorro de energias y servicios publicos, politicas de reciclaje y cumplimiento sanitario. aun asi, las acciones en cuanto a la comunicaci3n y la implementacion de estrategias aplicadas con campa1nas para el cuidado del medio ambiente por parte de los empleados y demas interlocutores.



Comunidades

Las empresas, identifican las diferentes organizaciones que rodean el sector turístico, un 80% de las acciones de estas organizaciones se orientan a promoci3n y difusi3n del destino, aunque solo

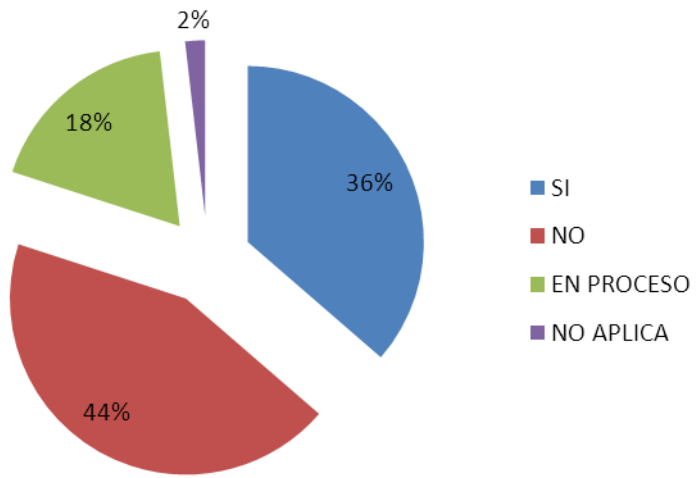
un 60% de las empresas demuestran un compromiso con las comunidades ya sea de manera filantrópica, asistencialista o pedagógica. Programas en lucha contra el turismo sexual son de los ejemplos que más encontramos en los hoteles.



Comunicación y percepción

El tema de comunicación, socialización de las acciones y gestión de las empresas y percepción de la responsabilidad social empresarial, encontramos que en un 36% las organizaciones realizan acciones que se orienten a esto. Plantean y definen valores organizacionales que divulgan por la empresa con los empleados. En el tema de evaluación de desempeño, las empresas tienen muy en cuenta el seguimiento continuo de los trabajadores y la socialización de los análisis para el mejoramiento continuo. Por otro lado, con un 44% las empresas no realizan acciones orientadas a la participación y comunicación. El tema de la percepción y concepción de la RSE no está muy bien definida para los empresarios hoteleros en la ciudad, desconocen de manera conceptual y contextual el tema, además de pensar en la RSE como una acción filantrópica y en muchas ocasiones no contemplan la RSE como un factor estratégico para la organización y la sociedad. La comunicación interna en cuanto a la gestión es muy limitada no se le hace partícipe a los grupos de interés en cuanto al proceso de divulgación de los resultados financieros y de gestión social de la empresa.

## COMUNICACION Y PERCEPCION



## BIBLIOGRAFIA.

Benzo, José Gabriel, (2010) Responsabilidad Social Empresarial: mitos, evolución y realidades, disponible en internet.

[http://www.uma.edu.ve/ensayos/articulos/responsabilidad\\_social\\_empresarial\\_mitos\\_evolucion\\_y\\_realidades.pdf](http://www.uma.edu.ve/ensayos/articulos/responsabilidad_social_empresarial_mitos_evolucion_y_realidades.pdf) [recuperado 09-09-10]

Bowen, h. r.: 1953, social responsibilities of the businessman (harper & row, New York).

Carroll, a. b. (1979): a three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of management review, vol. 4 nº 4.. pp 497-505

Castillo clavero, a. (1985): la responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control. tesis doctoral, universidad de Málaga. Fac. económicas y empresariales.

Crowther, d & Aras, g (2008). *Corporate social responsibility*, David Crowther, güler Aras & ventus publishing aps.

Comisión de las comunidades europeas. (2001). "libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social empresarial de las empresas". Bruselas.

Correa, juan g. (2007). artículo "*evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social*" pág. 89-95, revista "semestre económico", volumen 10 no 20, universidad de Medellín.

COTELCO, (2010), Informe de gestión. Asociación hotelera de Colombia Cotelco 2009-2010

Daniela toro (2006), el enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa. Intangible capital- nº 14- vol. 2, pp, 338-358. oct-dic de 2006, Catalunya, España.

---

diez de castro e.p. (1982): la contribución de la empresa a los objetivos de la comunidad. en: temas actuales de gestión de empresas. ed. publicaciones del c.u.r., Sevilla.

Donaldson, t; Preston, l. e. (1995): the stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of management review*, n.20, pp. 65-91.

Donaldson, j. (1989), key issues in business ethics. London: academic press.

Elisabeth Cunin (2007), el turismo en Cartagena vendo, luego excluyo, revista noventa y nueve, febrero pp.34-39.

Elisabeth Garriga, Doménech Melé (2004), corporate social responsibility theories: mapping the territory *journal of business ethics* 53: 51–71, 2004.

Escudero Poblete Gastón (2009) *la teoría de los stakeholders según Romald*

*Edward Freeman*, tesis doctoral, programa doctoral en gobierno y cultura de las organizaciones, instituto empresa y humanismo, universidad de navarra, pamplona, 2009.

Freeman, Edward. (1984), strategic management: a stakeholder approach (pittman, Boston).

Freeman ed, reed David, (1983), stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance, *california management review*, pp:88- 106.

Freeman ed, (1988); a stakeholder theory of the modern corporation, *ethical theory and business*: 75-93. englewood cliffs, nj: prentice hall.

Freeman ed; gilbert Daniel, (1988); corporate strategy and the search for ethics; prentice-hall, Englewood cliffs, nj: prentice-hall

---

Freeman ed, (1994), the politics of stakeholder theory: some future directions, *business ethics quarterly*, 4(4): 409-421

Freeman ed, gilbert Daniel, wicks Andrew, (1994); a feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *business ethics quarterly*. 4(4): 475-497

friedman, milton (1970), *the social responsibility of business is to increase its profits*, *the new york times magazine*, september 13, 1970

García, alina alea, (2007) *responsabilidad social empresarial. su contribución al desarrollo sostenible*, revista futuros no. 17, 2007 vol. v. disponible en internet, <http://www.revistafuturos.info>

Llano, Carlos. (1997). Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea. Fondo de Cultura Económica, México.

lozano, j. m. (1999): *ética y empresa*, simancas ediciones (traducción de maría Fernández Gómez), Valladolid.

hart, s. l. (1995). "a natural-resource-based-view of the firm". *academy of management review*. 20(4), pp. 986-1012.

hart, s. l.; christensen, c. m. (2002). "the great leap. driving innovation form the base of the pyramid". *mit sloan management review*. 44(1), pp. 51-57.

linz, r. a. (1996). "a resource-based-view of the socially responsible firm: stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets". *journal of business ethics* 15, pp. 1355-1363.

martínez garcés, dora, (2007) proyecto de investigación: *la responsabilidad social empresarial, el papel de los gobiernos, los organismos multilaterales y las ong's*. disponible en internet <http://www.anahuac.mx/gof/documentos/pdfrse/dora.pdf> [recuperado 24-04-10].

---

Marcia R, (2010) hoteles boutique: descanso en empaque pequeño. Revista catering, año4, Nº 16, pag.61.

Méndez, Flor, B (2009). Artículo “La Comunicación Organizacional como gestora del conocimiento y la Responsabilidad Social” pág. 6. Universidad Panamericana, Guadalajara, (México). Disponible online en:

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/fmendez.pdf>. Recuperado [12diciembre de 2010].

moreira, j. m. (2002), a ética empresarial no brasil. são paulo: pioneira thomson learning.

mundim pena roberto p. (2004). ética y estrategia en un marco teórico referencial de la ética de negocios. rac, edición especial 2004:229-252.

ntsh (2004), norma tecnica sectorial colombiana 006, icontec, bogota, d.c

parsons, t.: (1961), ‘an outline of the social system’, in t. parsons, e. a. shils, k. d. naegle and j. r. pitts (eds.), theories of society (free press, new york).

prahalad, c. k. (2002). “serving the world’s poor, profitability”, *harvardbusiness review*, 80(9), pp. 45-58.

porter, m. e.; kramer, m. r. (2002). “the competitive advantage of corporate philanthropy”. *harvard business review*, 80(12), pp. 56-69.

reyno, manuel, 2006, responsabilidad social empresarial (rse) como ventaja competitiva, tesis de grado mba, universidad técnica federico santa maria,chile, 2006 disponible en internet.  
[.http://www.eumed.net/libros/2008c/436/responsabilidad%20social%20empresarial%20como%20ventaja%20competitiva%20bibliografia.htm](http://www.eumed.net/libros/2008c/436/responsabilidad%20social%20empresarial%20como%20ventaja%20competitiva%20bibliografia.htm) [recuperado 25-04-10]

---



reynomomberg, manuel, 2006, articulo, "responsabilidad social como ventaja competitiva", actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional, universidad de viña del mar, ed. loreto marchant r. 2006.

suarez tirado jorge (2007) **relationships between organisations and stakeholders: the need for mutual interaction between different interest groups.** *innovar*. [online]. july/dec. 2007, vol.17, no.30 [cited 03 november 2010 ], p.153-158. available from world wide web: <[http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0121-50512007000200011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0121-50512007000200011&lng=en&nrm=iso)>. issn 0121-5051.

vega, randal (2005). ¿qué es la responsabilidad social corporativa? disponible online- <http://www.monografias.com/trabajos24/responsabilidad-social-corporativa/responsabilidad-social-corporativa.shtml> [recuperado 25-07-2010]

vives, antonio (2004), the role of multilateral development institutions in fostering corporate social responsibility, sustainable development department, technical papers series, washington, d.c.: inter-american development bank.

wbcasd, (2006). world business council for sustainable development- generation lost: young financial analysts and anvironmental social and governance issues. genova:wbcasd.

wines william arthur. (2008), seven pillars of business ethics:toward a comprehensive framework.journal of business ethics, 79. pp. 483-499

iese business, (2009), la evolución del concepto de stakeholders en los escritos de ed freeman, newsletter nº 5- otro punto de vista, iese bussines school university of navarra, noviembre.

weiss-belalcazar, anita. companies' social responsibility in a stakeholder society.innovar [online].july/dec. 2003, vol.13, no.22 [cited 03 november 2010], p.43-54. available from world wide web:

---

<[http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0121-50512003000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0121-50512003000200004&lng=en&nrm=iso)>. issn 0121-5051

