



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Aproximación a la Responsabilidad Social Empresarial Hotelera en Colombia: reflexiones a partir de la perspectiva cualitativa

Carlos Arturo Téllez Bedoya

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Bogotá, Colombia

2015

Aproximación a la Responsabilidad Social Empresarial Hotelera en Colombia: reflexiones a partir de la perspectiva cualitativa

Carlos Arturo Téllez Bedoya

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración

Director: Efrén Danilo Ariza Buenaventura

Mg. Sociología Industrial

Línea de Investigación:

Contabilidad, Responsabilidad Social y Empresa

Grupo de Investigación:

Contabilidad, Organizaciones y Medio Ambiente

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Bogotá, Colombia

2015

“La pobreza no es algo natural, fue creada por el hombre y por ello puede erradicarse y superarse mediante acciones. Erradicar la pobreza no es un acto de caridad, sino de justicia”

Nelson Mandela

Agradecimientos

A Dios por otorgarme la energía vital; a mi abuela Ana Silvia Melo, quien en vida siempre me impulsó a luchar con vehemencia por mis propósitos; a mis padres, Víctor Hugo Téllez y Luz Mary Bedoya, quienes mediante su paciencia y apoyo forjaron mi carácter y disciplina; y a mi hermana, Carolina Téllez, quien desinteresadamente siempre ha sido mi más leal amiga.

A Efrén Danilo Ariza, quien como director del trabajo de grado pacientemente orientó todas mis inquietudes y me facilitó el cumplimiento con excelencia de esta investigación.

A Diana Garcés -propietaria- y Zuly Lozano -Jefe de Operaciones- del Hotel La Mansión; A Yefferson Ortiz -Coordinador de Gestión Ambiental- del Hotel Bogotá Plaza Summit; y Diana Giraldo, -Coordinadora de RSE- del Hotel Radisson Royal.

A Andrea Padilla -Directora del punto focal para Latinoamérica de GRI-, a Edwin Bernal - Director de calidad de Cotelco-, a María Luisa Galán -docente de la Universidad Externado de Colombia-, a María Fernanda Bohórquez -Directora de Administración Turística y Hotelera de la Fundación Universitaria Los Libertadores- y a Luis Eduardo Londoño -Consultor en turismo y sistemas integrados de gestión de la calidad-.

A la Universidad Autónoma de Colombia, institución gracias a la cual mi formación profesional se ha mantenido rigurosa y crítica contribuyendo a la solución de los problemas de la sociedad.

VIII Aproximación a la Responsabilidad Social Empresarial Hotelera en Colombia: reflexiones a partir de la perspectiva cualitativa

Resumen

La economía mundial tiene en la actualidad relaciones que impactan negativamente el desarrollo económico de la sociedad. Ante esta realidad el trabajo de grado presenta la Responsabilidad Social Empresarial como una disciplina con capacidad de modificar la misionalidad que tradicionalmente se le ha asignado a la empresa, ello se torna innovador en la medida en que se ilustran las diferentes interpretaciones de los actores sociales en relación con la RSE hotelera en Colombia, más aún cuando hoy por hoy este sector obedece a dinámicas rápidas de crecimiento.

A su vez, la investigación efectúa el estudio a través de la metodología cualitativa, resaltando la diversidad de conceptualizaciones y prácticas que emanan de las perspectivas de los actores sociales del sector, haciendo especial énfasis en los discursos de organismos reguladores de la actividad hotelera nacional y de la RSE en el ámbito internacional, representantes del gremio, académicos con experticia en el tema, propietarios, directivos y colaboradores de los hoteles: La Mansión, Bogotá Plaza Summit y Radisson Royal. Mediante ello se efectúa un análisis concienzudo de las iniciativas regulativas preponderantes en RSE y de forma concluyente se proponen alternativas críticas tomando como punto de partida los postulados radical humanistas de la Universidad de Montreal.

Palabras clave: administración, responsabilidad social empresarial, bienestar social, humanismo, desarrollo económico y social, turismo, industria hotelera.

Abstract

Today the world economy has relations that impact in a negative way the economic development in society. About this social reality the thesis presents Corporate Social Responsibility as an administrative field qualified to modify the traditionally mission to the enterprise. Also, that's innovator because It permit's the interpretation of different social actors views about CSR in Colombian hotel industry, this because actually hospitality has quick dynamics of growth.

Too, this research makes the study with qualitative methodology internalizing the diversity of conceptions and practices originated in regulators of national hospitality and international CSR, industry groups, academics with expertise in the subject, owners, managers and employees of Mansion Hotel, Bogotá Plaza Summit Hotel and Radisson Royal Hotel. This point of view has the analysis of regulative initiatives in CSR and at the end proposes critical alternatives having as framework the radical humanism of Montreal University.

Keywords: administration, corporate social responsibility, social welfare, humanism, economic and social development, tourism, hospitality, hotel industry.

Contenido

	Pág.
Resumen	IX
Lista de figuras.....	XIII
Lista de tablas	XIV
Lista de Símbolos y abreviaturas.....	1
Introducción	2
1. Capítulo 1: La administración: de la racionalidad al humanismo.....	5
1.1 Administración y RSE en el marco global	5
1.1.1 La administración: del enfoque clásico al surgimiento del humanismo empresarial	6
1.1.2 El radical humanismo en la administración.....	10
1.1.3 La Responsabilidad Social Empresarial: antecedentes e interpretaciones críticas.....	12
1.1.4 La conceptualización radical humanista de la RSE	16
1.2 Administración y RSE en Colombia	18
1.2.1 La administración en Colombia: una aproximación a partir de la evolución en la mentalidad empresarial.....	18
1.2.2 La RSE en Colombia.....	21
1.3 Conclusiones preliminares.....	23
2. Capítulo 2: Administración y RSE en la hotelería: reflexiones a partir de su caracterización, regulación y tratamiento académico	24
2.1 La evolución histórica de la hotelería colombiana.....	25
2.2 La regulación en el campo de la Responsabilidad Social Hotelera –RSH–	28
2.2.1 Global Reporting Initiative –GRI–	29
2.2.2 El Código Ético Mundial para el Turismo –CEMT–.....	32
2.2.3 Norma Técnica Sectorial NTS-TS 002: Requisitos de Sostenibilidad de Alojamiento y Hospedaje.....	34
2.2.4 Otras iniciativas regulativas.....	37
2.2.5 La regulación en RSH: un análisis comparativo	38
2.3 La RSH: aproximación a partir de la academia	40
2.3.1 La RSH en Colombia: planteamientos generales de la producción intelectual	45
2.4 Conclusiones preliminares.....	48

3. Capítulo 3: Estudio de caso.....	50
3.1 Análisis de datos organismos reguladores.....	52
3.1.1 GRI	53
3.1.2 Cotelco.....	53
3.1.3 Consultor especialista en certificación.....	54
3.1.4 Evaluación crítica comparativa de los organismos reguladores.....	55
3.2 Análisis de datos Instituciones de Educación Superior	57
3.2.1 Universidad Externado de Colombia	57
3.2.2 Fundación Universitaria Los Libertadores	58
3.2.3 Evaluación crítica comparativa de las Instituciones de Educación Superior	60
3.3 Análisis de datos actores internos	62
3.3.1 Hotel La Mansión	63
3.3.2 Hotel Bogotá Plaza Summit.....	68
3.3.3 Hotel Radisson Royal.....	72
3.3.4 Evaluación crítica comparativa de los hoteles objeto de estudio	75
4. Conclusiones y recomendaciones.....	79
A. Anexo: La evolución de la empresa.....	86
B. Anexo: Teorías de la RSE	90
C. Anexo: Características del empresariado colombiano.....	94
D. Anexo: La hotelería en la actualidad: caracterización del sector	98
E. Anexo: Elementos comparativos en los informes de RSE según GRI y NTS-TS 002.....	102
F. Anexo: Cuadro analítico de la producción intelectual en RSH de Colombia... 	105
G. Anexo: Formato de entrevistas	107
H. Anexo: Tabla de categorías.....	112
I. Anexo: Cuadro comparativo de los discursos.....	115
J. Anexo: Imágenes de acciones de RSE que adelantan los hoteles	123
Bibliografía	125

Lista de figuras

	Pág.
Ilustración 1: Informes de RSE de empresas colombianas 2003-2009	22
Ilustración 2: Composición del Código Ético Mundial para el Turismo	33
Ilustración 3: Manejo de datos cualitativos.....	52
Ilustración 4: Estructura del tejido social en RSH de Colombia.....	80
Ilustración 5: Evolución de la empresa.....	86
Ilustración 6: Turismo internacional de Colombia y América Latina.	99
Ilustración 7: Turismo internacional en Colombia.....	99
Ilustración 8: Índice de ingresos y personal ocupado.....	100
Ilustración 9: Ocupación hotelera colombiana.....	100

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1: Evolución de la RSE.....	13
Tabla 2: Factores que inciden en el desarrollo del sector hotelero colombiano	26
Tabla 3: Categorías, subcategorías y aspectos propuestos por GRI.....	31
Tabla 4: Requisitos de la NTS-TS 002 (última versión).....	35
Tabla 5: Balance de impactos de la actividad hotelera.....	41
Tabla 6: Teorías de la RSE.....	90
Tabla 7: Características del empresariado colombiano por regiones.	95
Tabla 8: Elementos comparativos entre GRI y NTS-TS 002.....	102
Tabla 9: Producción intelectual colombiana en RSH.....	105
Tabla 10: Categorías deductivas e inductivas.	112
Tabla 11: Discursos de los actores entrevistados.	115

Lista de abreviaturas

Abreviatura	Término
<i>CEMT</i>	Código Ético Mundial para el Turismo
<i>COTELCO</i>	Asociación Hotelera y Turística de Colombia
<i>EAH</i>	Establecimientos de alojamiento y hospedaje
<i>GRI</i>	Global Reporting Initiative
<i>HOCAR</i>	Sindicato Nacional de Trabajadores de la producción, distribución, y consumo de alimentos, bebidas y demás servicios que se prestan en clubes, hoteles, restaurantes y similares de Colombia
<i>IES</i>	Institución de Educación Superior
<i>ISO</i>	Organización Internacional de Normalización
<i>NTS-TS 002</i>	Norma Técnica Sectorial 002 de Requisitos de Sostenibilidad para los Establecimiento de Alojamiento y Hospedaje
<i>OMT</i>	Organización Mundial de Turismo
<i>ONU</i>	Organización de Naciones Unidas
<i>RSE</i>	Responsabilidad Social Empresarial
<i>RSH</i>	Responsabilidad Social Empresarial Hotelera

Introducción

En las últimas décadas las ciencias sociales han sido acusadas de ser inexactas y poco útiles para solucionar los problemas de amplios sectores de la sociedad. La administración, comprendida como ciencia social, no se ha apartado del debate anterior y hoy en día su crisis epistémica se genera por la exaltada orientación en la búsqueda de resultados financieros y por ende en el pragmatismo. A partir de lo anterior, la administración hotelera también ha estado inmersa en este debate, ello ya que el actual modelo de turismo ha demostrado su deshumanización al subordinar aspectos de la vida social y cultural a los intereses privados (Gómez, 2005). Lo anterior, contrasta con un crecimiento económico del sector, el cual tan solo para el año 2014 generó una participación del 10% del PIB mundial -5,9% en el caso colombiano- y creó el 9,1% de empleos -6,1% en Colombia- (OMT, 2015). Así mismo, la hotelería representa según el DANE el segundo renglón de la economía del país¹ y es base para el desarrollo de los programas de transformación productiva en turismo de salud, bienestar y naturaleza.

En medio de esta controversia el elemento conceptual de la administración hotelera no ha tenido avances significativos y diferenciadores en relación con los supuestos teóricos que se han interiorizado en la ciencia administrativa. Incluso se puede mencionar que la administración hotelera se torna compleja y posee cierta ambigüedad por la profunda orientación de los hoteles hacia la eficiencia de sus prácticas. En este sentido la RSE se manifiesta por medio de corrientes teóricas heterogéneas, entre las cuales en el caso colombiano ha predominado la visión instrumental, es decir, argumentando el desarrollo de acciones de responsabilidad social a través de la búsqueda de rentabilidad y no de los intereses colectivos de la sociedad. Dichas acciones en el caso de la hotelería se circunscriben en mayor medida, a partir de la caracterización misma del sector², bajo la puesta en práctica del modelo administrativo tradicional y el modelo clásico, claro está dejando en mora la aplicación de postulados humanistas.

Además, la RSH se ha interiorizado a través del desarrollo de iniciativas regulativas que a partir de diversas ópticas han buscado generar avances en el tema. Por lo anterior, el trabajo de grado tiene en cuenta diversas iniciativas como el Código Ético Mundial para el Turismo, la Norma Técnica Sectorial 002 de Requisitos de Sostenibilidad para los Establecimiento de Alojamiento y Hospedaje y la Guía para Reportes de Sostenibilidad – GRI–. Cabe mencionar, a pesar de la unidireccionalidad de cada una de estas iniciativas

¹ El sector comercio, restaurantes y hoteles representó para el segundo trimestre del año 2015 el 12,1% del PIB.

² El estudio de la Cámara de Comercio y el realizado por el DNP en 2007 para la agenda interna evidenciaron que de acuerdo con cifras de 2003, 59% de las empresas del sector turístico inscritas en el Registro Nacional de Turismo –RNT– eran microempresas, seguidas por las pequeñas empresas que constituyeron el 33%, las medianas 6% y las grandes 2% (Fedesarrollo, 2010).

no existe una tendencia clara del tipo de certificaciones que los hoteles están poniendo en práctica hoy en día³, aunque se visualiza a futuro la preponderancia de la NTS-TS 002.

Por otro lado, actualmente en el sector se efectúan una serie de cambios que promueven también transformaciones en las interpretaciones y prácticas que los actores sociales tienen en relación con la RSE. Particularmente, llama la atención la proximidad en la finalización de la vigencia de la Ley 788, que incentivó el incremento en inversión extranjera en el sector, y los cambios en relación con la obligatoriedad de la norma técnica 002, sin lugar a duda estos dos aspectos proporcionarían a la RSE un rol más destacado en la gestión de los hoteles.

Igualmente, en el caso de la hotelería el desarrollo conceptual de la RSE es aún muy incipiente aunque existen algunos trabajos que expresan una inquietud sobre el tema, visibilizando así el interés de los actores sociales en relación con lo novedoso que significa esta temática. Así mismo, la diversidad de actores sociales del sector coinciden en la necesidad de que existan referentes en el tema conceptual administrativo y de decantación del sentido de la RSH, por ende, el trabajo genera un punto de vista innovador integrando los discursos de los diversos actores inmersos en la realidad social.

En conclusión, a partir de la necesidad subsecuente en estudiar el fenómeno de la RSH en Colombia se presenta a continuación un estudio cuidadoso pero más que ello una apreciación crítica a partir de la heterogeneidad de las visiones y prácticas que cada actor social posee sobre el tema. Así mismo, teniendo como punto de partida la perspectiva radical humanista se delinearán algunas alternativas que enriquecen el referente de RSE en el sector y por consiguiente mejora la gestión hotelera, además que premian la construcción como referente de análisis de cada uno de los actores sociales facilitando el diálogo entre los mismos y decantando sus posiciones. Por lo anterior, el desarrollo del trabajo de grado da respuesta a: ¿Cuáles son las visiones de los actores sociales en relación con la RSH en Colombia, a partir de la regulación nacional e internacional y la perspectiva radical humanista?

De acuerdo al problema planteado el objetivo de este trabajo es el de interpretar y comprender las visiones de los actores sociales en relación con la RSH en Colombia, ello a partir de la regulación nacional e internacional y la perspectiva radical humanista. El estudio presentado aporta a la comprensión de la dinámica hotelera y es innovador por la metodología de índole cualitativa-interpretativa con la cual aborda el tejido social⁴ de la RSH en el país a partir de una perspectiva integradora de los actores sociales. Igualmente, es pionero al circunscribir en la ciudad de Bogotá y es innovadora al efectuar por primera vez el análisis crítico a partir de los planteamientos establecidos en RSE bajo la perspectiva de la Escuela de Montreal.

Para llegar a los resultados obtenidos el problema se abordó a partir de un enfoque metodológico primordialmente cualitativo, ya que se buscó la aproximación de forma

³ Tan sólo en Bogotá, la capital colombiana, según el IDT (2014) para el año 2013 había 29 hoteles certificados en la NTS-TS 002 y 32 en The Code.

⁴ El tejido social se comprende como el conjunto de interrelaciones entre los actores sociales externos e internos que impactan la RSE en el sector y que por consiguiente merecen especial atención (Ver Romero, Arciniegas & Jiménez, 2006).

inductiva al conocimiento de los distintos actores sociales y lo que afirmaban a partir de sus discursos y prácticas. Adicionalmente, esta visión de índole comprensiva-interpretativa se profundizó mediante el análisis socio crítico con el propósito de allegar un conocimiento que clarificara los conceptos y prácticas de la realidad en el sector. Por consiguiente, para el desarrollo de la investigación se optó como estrategia por el estudio de caso analizando a organismos reguladores de la actividad hotelera nacional y de la RSE en el ámbito internacional, representantes del gremio, académicos con experticia en el tema, propietarios, directivos y colaboradores de los hoteles: La Mansión, Bogotá Plaza Summit y Radisson Royal. Cabe mencionar, los hoteles seleccionados se eligieron a partir de una muestra de máxima variación, ilustrando las nociones que surgen de los discursos y prácticas de los actores, confrontando el análisis en la heterogeneidad de hoteles estudiados. No obstante lo anterior, en el desarrollo del trabajo fue necesario acceder a diversa bibliografía cuya interpretación le permite a la investigación tejer una aproximación al sector hotelero y a la Responsabilidad Social Hotelera que en dicho sector viene germinando.

Es de resaltar, el trabajo se divide formalmente en tres capítulos, en el primero el lector conocerá los antecedentes más relevantes de la administración y la responsabilidad social empresarial, permitiendo a su vez la exposición crítica de los diversos referentes teóricos a partir del marco global y el desarrollo en el país. Posteriormente, el segundo capítulo aborda la caracterización del sector hotelero dando lugar a la exposición comparativa detallada de los elementos regulativos de la RSH en el país y concluyendo en la exposición de los aportes que se han sustraído de la revisión documental en relación con las publicaciones efectuadas de RSH. Finalmente, el tercer capítulo incluye el diseño metodológico de la investigación y de forma detallada los resultados obtenidos en las entrevistas y la consiguiente evaluación crítica. Lo anterior, se complementa con los anexos que consolidan información de relevancia y que da sustento a los capítulos y las conclusiones que permiten al lector generar prospectivas sobre el tema.

1. Capítulo 1: Administración y RSE: de la racionalidad al humanismo

Este apartado presenta al lector algunos de los antecedentes más relevantes de la administración y la responsabilidad social empresarial, permitiendo a su vez la exposición crítica de los diversos referentes teóricos. Se parte entonces de los planteamientos administrativos de la teoría científica y clásica para comprender a través de su recorrido histórico el surgimiento del enfoque humanista, el cual sin lugar a duda premia una conceptualización alternativa del colaborador en la empresa y que se decanta en el desarrollo posterior de la perspectiva crítica del radical humanismo. Luego, el abordaje de las corrientes teóricas de RSE se inicia exponiendo las teorías instrumentales, las cuales son representadas de forma preponderante por Friedman; la perspectiva ética y moral en los negocios enfatizando en la teoría de stakeholder, propuesta por Freeman; y finalmente, la ciudadanía empresarial, abordada a través del estudio de las teorías políticas, elemento que sin lugar a dudas constituye un canal vinculante con las propuestas discursivas de Chanlat y Aktouf. Por último, el capítulo muestra un breve bosquejo de la historia administrativa en Colombia a través de la interpretación en el desarrollo de la mentalidad empresarial y de forma consiguiente se ilustran los aspectos inmersos en la responsabilidad social en el país, esto con la finalidad que el lector genere prospectivas sobre el tema, a la vez que se enmarca el desarrollo de las prácticas administrativas y la responsabilidad social en la hotelería.

1.1 Administración y RSE en el marco global

La administración tiene antecedentes que se remontan al inicio de la humanidad. La construcción de obras públicas, la estructuración de los primeros estados, la invasión a nuevos territorios y la cuidadosa organización jerárquica de los gobiernos da cuenta de ello en las diferentes civilizaciones e imperios. De allí provienen elementos administrativos que aún hoy poseen vigencia y se aplican en las diferentes organizaciones. Tal es el caso del principio de planeación propuesto en Egipto, el principio de especialización propuesto en Grecia y las bases del buen gobierno propuestas en China. Miles de años más tarde en el medioevo la administración se vio reflejada en el modo de producción feudal, el cuál constituyó una organización jerárquica que mostró sus efectos bajo el imperio de un modelo descentralizado, coincidiendo con el desarrollo y construcción del Arsenal de Venecia, elemento que a su vez conllevó la utilización del principio de control, la estandarización de tareas y la aparición de un sistema novedoso de costos (George, 1972).

La evolución de la administración trascendió sus límites tras el surgimiento de la revolución industrial (ver anexo A), antes de este acontecimiento existían solamente pequeños talleres artesanales donde no se percibía una formación empresarial. Tras la aparición de este fenómeno surgió un cambio radical en el ámbito económico, político, social y cultural de la época, de tal manera que la aparición de la máquina a vapor y novedosa tecnología posibilitó la producción en masa, aunado a ello germinaron por primera vez las empresas capitalistas y de forma entrelazada la necesidad de administrarlas. Conexo a lo anterior también surgieron relaciones de producción diferenciadoras al interior de la empresa y nuevos actores sociales como las organizaciones sindicales.

Por otro lado, al mismo tiempo que se desarrollaron teorías administrativas también han surgido expresiones heterogéneas que miran con preocupación el efecto de las organizaciones en la sociedad. Tal es así que personajes como Aristóteles, Platón, Freud, Sartre, Paccioli, Smith y Nash manifestaron una “preocupación por el rol del hombre en el proceso evolutivo de la humanidad, las posibles mejoras para sostener el crecimiento económico, las condiciones sociales requeridas para la vida humana, la avaricia y sus efectos” (Mbare, 2007 citado por Cancino & Morales, 2008, p.9). Lo anterior, se ha visto acompañado de acciones que incluso desde el siglo XIX se evidenciaron en el desarrollo de obras de beneficencia por parte de instituciones como la iglesia impactando en el bienestar de los más vulnerables, al mismo tiempo que devinieron en el desarrollo de enfoques teóricos posteriores de la responsabilidad social empresarial, visibilizando de forma consiguiente un impacto positivo en la transformación de la sociedad y constituyendo hoy por hoy un sentido alternativo para el desarrollo de la misma.

1.1.1 La administración: del enfoque clásico al surgimiento del humanismo empresarial

Como resultado de la preocupación por administrar las empresas han surgido diversos enfoques teóricos, los cuales a través de sus exponentes han buscado interpretar de forma clara el rol de estas y el de los actores sociales que hacen parte de ellas⁵. El

⁵ Sin embargo, la literatura tradicional en la administración no ha abarcado todos los elementos que los autores exponían inicialmente y mediante los cuáles buscaban mejorar las condiciones de la empresa. Por tal motivo, el conocimiento actual que se tiene en relación con estas teorías ha obedecido al discurso expuesto en los textos de administración y se ha extendido por la masiva interpretación que ha efectuado la gerencia.

Lo anterior, se manifiesta en observaciones planteadas por los autores a sus propias teorías. Por ejemplo, en el caso de Taylor se dejó de lado el interés que manifestaba buscando repartir los beneficios entre el empresario y los colaboradores. Igualmente, en el caso de Fayol se obvió su propuesta en el sentido social de ocuparse por los colaboradores, no sólo dentro sino “fuera de la fábrica ofreciendo vivienda, alimentación, instrucción y educación” (Aktouf, 2009, p.97). Finalmente, el caso en el cuál se ha desviado más la atención es el de Weber, cuya principal contribución a la administración fue como fuente de prudencia y crítica, más que una apología de confirmación a la administración tradicional. Particularmente Weber (1971) crítica al capitalismo industrial mencionando que “la propiedad privada (...) no puede significar más que la expropiación de los colaboradores de todos los medios de aprovisionamiento (...) en su

primer enfoque teórico que se consolidó en el mundo durante los siglos XVII y XIX fue el clásico, el cuál se refiere a la sistematización de las diferentes prácticas a las que los dirigentes recurren para conducir sus negocios más allá del empirismo.

El enfoque administrativo clásico se relaciona continuamente con la aplicación de las teorías científica y clásica, es decir, con los aportes de Frederick Taylor y Henry Fayol. La teoría científica utilizó todos los elementos de la ciencia positivista (observación sistemática, registro, clasificación, medición y cálculo) buscando el incremento en la eficacia de los procesos industriales, por ello se le considera a Taylor como padre de la administración y a partir de su primer libro, *Shop Management*, considera a la holgazanería sistemática de los colaboradores como principal causa de pérdida de la eficacia, la no rentabilidad y como impedimento al crecimiento de la productividad (Aktouf, 2009).

Taylor propone cinco principios de dirección científica: descomposición de las tareas en elementos constitutivos, análisis de estos elementos para elaborar el mejor método, establecimiento de normas de producción, selección científica de los trabajadores y remuneración en función del rendimiento. Mediante la puesta en práctica de estos postulados él buscaba transformar a los colaboradores en obreros de primera categoría, ayudarlos a ganar un mejor salario, encontrar la clase de trabajo que conviene a cada cual y establecer un clima de confianza recíproca donde el colaborador deje de considerar a sus patrones como enemigos (Aktouf, 2009).

Por otro lado, tras la Primera Guerra Mundial aparece la teoría clásica bajo los supuestos presentados por Fayol. Él proponía la comprensión de la organización como un todo, en la cuál la estructuración por operaciones permite un mejor funcionamiento, dichas operaciones estaban divididas en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas (Chiavenato, 2000). A su vez, Fayol plantea el concepto de administración como un proceso que se haya presente en cualquier actividad de la empresa y lo relaciona con catorce principios que se deben cumplir⁶. Adicionalmente, las características de la teoría científica y clásica se complementan consolidando la eficiencia como el objetivo a seguir en las empresas y el incremento en la productividad como resultado lógico de esta tarea, de tal manera que a pesar de ciertas contradicciones entre Taylor y Fayol⁷ subsiste congruencia en la propuesta que pretende estudiar y organizar el trabajo.

A pesar de las numerosas críticas que sobresalieron a la aplicación de este enfoque teórico, su relevancia hasta hoy en día se visibiliza en los numerosos intentos por ponerlo en práctica alrededor del mundo, además de un consiguiente crecimiento en las

totalidad" (Aktouf, 2009, p.113), así como, la especialización técnica y el predominio de las actividades repetitivas y monótonas no dejan espacio para otros estímulos más que el atractivo de la ganancia (Aktouf, 2009).

⁶ Estos principios se conceptúan como división de trabajo; autoridad y responsabilidad; disciplina; unidad de mando; unidad de dirección; subordinación del interés particular al general; remuneración del personal; centralización; jerarquía; orden; equidad; estabilidad del personal; iniciativa; y espíritu de equipo (Chiavenato, 2000, p.94-95).

⁷ Fayol atacaba vivamente a Taylor al considerar la teoría científica "una negación inadmisibles, una violación flagrante al principio de unidad de mando" (Aktouf, 2009, p.97). Además, Fayol no compartía la opinión de Taylor respecto a la necesidad del estricto control del trabajo y el colaborador (Aktouf, 2009).

utilidades perceptible a corto plazo, en las distintas empresas que han decidido aplicarlo. Cabe mencionar, recientemente este enfoque se reavivó a través de la teoría neoclásica y especialmente la Administración por Objetivos, mostrando a la administración como un proceso con amplio sentido predictivo que identifica las funciones de los administradores y a partir de ello los principios fundamentales de la práctica administrativa (Chiavenato, 2000). Tal como plantea Drucker (2007) la administración se funda en el alcance, medición y control de resultados, ello configura el rol del administrador.

Es claro que la propuesta teórica que impulsa el enfoque clásico y más recientemente el neoclásico, e incluso diversas modas administrativas, se basan en los mismos principios, los cuales resaltan el control de las distintas actividades que se desarrollan en la empresa, la estandarización como la técnica de trabajo más adecuada, la división del trabajo como estructura funcional que proporciona orden y la asignación de responsabilidades de forma diferenciada entre los actores sociales. En otras palabras, este énfasis administrativo concluye en el rol del administrador como actor razonable, pensante, lógico y propositivo, a diferencia de los colaboradores, quienes se les caracteriza como fuerza bruta, operativos y “holgazanes”.

Entre las modas administrativas -benchmarking, reingeniería, outsourcing, justo a tiempo, downsizing- que propenden por estos principios se exterioriza una pretensión de dar solución a la crisis de las organizaciones partiendo de la consideración de prácticas empresariales que por sus buenos resultados, tienden a confundirse con el estatus de teoría⁸. No obstante, contrario a su finalidad las modas administrativas han profundizado la crisis epistémica de la administración, dejando de lado el por qué y centrándose vehementemente en el cómo. Se ha obviado así “la cuestión del sentido y de las finalidades, del sentido del trabajo y de las finalidades de la empresa, sometiéndose así a la lógica implacable de la eficacia” (Le Mouël, 1992). Así pues, las modas administrativas se identifican con el discurso dominante de la administración defendiendo el utilitarismo, el pragmatismo y contribuyendo a la deshumanización de las organizaciones.

Sin duda alguna, la aplicación de este enfoque se enmarca en la visión ególatra del gerente, mediante la cual la literatura administrativa genera un profundo culto a su personalidad y señala al colaborador como un “otro”, “este tipo de metaforización deshumanizante señala al otro como un piojo, un insecto, una vil cucaracha, una rata inmunda, un perro sarnoso, etc. Símbolos lingüísticos tomados de la zoología para designarlo y por esa vía negar en él lo humano genérico” (Cruz, 2003, p.33). La negación del “otro” como humano castra la capacidad de pensar, comunicarse por sí mismo, crear e innovar, por lo anterior, esta corriente visibiliza al colaborador sin alternativa distinta a seguir las normas y obedecer estrictamente al jefe.

Basta recordar que la aplicación a ultranza de este enfoque se tradujo en el pasado en huelgas por parte de los colaboradores y un descontento generalizado en la sociedad por las condiciones inhumanas que se originaron en las empresas. Gracias a la presión social, influida principalmente por actores sociales como los sindicatos y la inclusión de

⁸ Las modas administrativas no pueden considerarse como teorías ya que generalmente no poseen supuestos e hipótesis comprobadas, sus bases parten de la experiencia exitosa de una empresa y en últimas no se consideran una generalización que pueda aplicar a las características intrínsecas y extrínsecas de cualquier empresa.

las ciencias sociales en esta clase de debates se empezó a construir desde los años treinta una visión humanista de la administración⁹.

El precursor del pensamiento administrativo humanista y de la teoría de relaciones humanas fue Elton Mayo, quien observó cómo los intereses eficientistas de la organización pueden estar articulados a un trato democrático y sensible de los colaboradores. Su concepción de organización informal permitió comprender la empresa ya no como una máquina sino como una reunión de grupos, en la cual existen interrelaciones que conjuntamente producen un efecto más poderoso que la especialización y la división del trabajo. El experimento de Hawthorne permitió concluir que el nivel productivo de una organización depende de la integración social, además, el comportamiento social del colaborador está determinado por las relaciones con los demás miembros del grupo, existen premios y sanciones sociales interpuestos entre ellos y las recompensas sociales van a incidir directamente en la motivación laboral (Chiavenato, 2000).

La teoría de relaciones humanas erró por el sobredimensionamiento del rol del colaborador y su concepción ingenua y romántica sobre él, dejando de lado la aplicación de otros aspectos que el enfoque clásico había comprendido¹⁰. Sin embargo, posterior a Mayo, la visión humanista se complementó con los planteamientos efectuados a partir de la teoría del comportamiento (conductista), de tal manera que la psicología y sociología se interiorizaron en la ciencia administrativa empezando a vislumbrarse el entendimiento de la empresa como organización social. La teoría del comportamiento conceptualizada a partir de la propuesta de Maslow identifica necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización, mediante las cuales se interpreta el comportamiento del colaborador y derivado de ello la exigencia de que la empresa tome acciones destinadas a la satisfacción de dichas necesidades.

Años más tarde, este planteamiento se vio enriquecido por los aportes de Frederick Herzberg, quien afirmó en la teoría de los dos factores (higiénicos y motivacionales) los elementos que la gerencia puede utilizar para desmotivar al colaborador sino proporciona condiciones acertadas para su desarrollo al interior de la empresa. Herzberg propone el enriquecimiento de tareas como una posibilidad para motivar al colaborador y lograr una resignificación de las actividades en el trabajo, saliendo de la monotonía y las actividades repetitivas que comúnmente desarrolla. Finalmente, el último aporte de mayor consistencia al desarrollo de la teoría del comportamiento lo efectuó Douglas Mc Gregor. A través de la teoría X y Y Mc Gregor presenta a los administradores como actores conscientes que deben tener flexibilidad en el trato de los distintos tipos de

⁹ La teoría científica, clásica y neoclásica tienen en común críticas que las hacen denominarse como "Teoría de la Máquina", ello ya que consideran a la empresa como un comportamiento mecánico en el cual bajo determinadas acciones se produce de forma razonable los efectos esperados (Chiavenato, 2000). Adicionalmente, estas teorías no visibilizaron que la organización debe ser comprendida a través de un enfoque en el cual se tenga en cuenta a los distintos actores sociales y a su vez el entorno, compuesto por diversas variables que desde el ámbito económico, político, cultural y tecnológico impactan su desarrollo.

¹⁰ La teoría de relaciones humanas derivó bastantes críticas por partir de premisas que sesgaban al conflicto como algo indeseable, ello sin tener en cuenta que el surgimiento de roces en una empresa puede ser perfectamente normal y encaminar a soluciones propicias. Además, el enfoque manipulador de la teoría fue visto como algo inapropiado para el desarrollo mismo del colaborador, al cual se le buscaba modificar su comportamiento sin que fuese totalmente consciente de dicho condicionamiento (Chiavenato, 2000).

colaboradores, además, revitaliza las posibilidades abiertamente opuestas al racionalismo incrustado en la teoría administrativa otorgando al administrador las calidades de demócrata, pluralista y gestor participativo.

El desarrollo histórico de la administración como un campo de conocimiento científico ha coincidido con el avance de un cúmulo de teorías que tal como se ha observado han buscado la aproximación a su objeto de estudio: la organización. Este estudio se continúa enriqueciendo de conocimientos que emergen de distintas disciplinas y que particularmente en el caso de la perspectiva humanista ha llevado a un enfoque abierto que asimila las distintas variables de la empresa, así como la interdependencia entre sus elementos. Por lo tanto, en la actualidad se ha avanzado hacia la comprensión de la administración como una ciencia social en la cual el ser humano es la base de las acciones empresariales y por ende la tarea fundamental del administrador es que la gestión se oriente hacia él y sus interrelaciones en equilibrio con el entorno.

Esta perspectiva es claramente antagónica al modelo neoliberal, el cual se circunscribe en una lógica egoísta, a través de la interpretación errónea de la teoría de la evolución darwinista, suponiendo al individualismo como principal valor en todas las organizaciones sociales y derivado de ello identificando la administración como una lucha continua por la supervivencia. Finalmente, la conceptualización humanista de administración recogida en este trabajo no puede ser distinta a la propuesta por “la Escuela de Altos Estudios Comerciales –HEC– de la Universidad de Montreal, la cual ha logrado aglutinar un grupo cada vez más numeroso de investigadores como una apertura a repensar la administración (Castro & Luriol, 1989, citado por Zapata, 1995), un llamado a precisar la administración con rostro humano” (Aktouf, 1989, citado por Zapata, 1995, p.3).

1.1.2 El radical humanismo en la administración

El radical humanismo circunscrito en la propuesta de la Escuela de Montreal pretende dar solución a la crisis epistémica de la administración, la cual se manifiesta en la aplicación indiscriminada de diversas teorías administrativas y su fundamentación en el utilitarismo y la cuestión praxeológica, aspectos que forjan a su vez la crisis del trabajo y del estado. La crisis en el trabajo porque se cree erróneamente que los colaboradores deberían producir cada vez más, aunque fuese con menores ingresos, a la vez que se les acusa a los sindicatos de enemigos de la organización por oponerse al aumento sucesivo en la producción. La crisis en el estado porque las regulaciones que este aplica al libre desarrollo de las empresas, así como, al mantenimiento de ciertos programas sociales se señalan como una pérdida de recursos (Aktouf, 2001).

Por ello, la solución a la crisis epistémica de la administración trasciende la interpretación común y pone de manifiesto la necesidad de abordarla a través de las ciencias humanas, “parece entonces necesario recurrir a conceptos tradicionalmente extraños al universo económico-empresarial dominante, tales como el radicalismo, el radical humanismo y la visión conflictual-dialéctica, estas son nociones que realzan tradiciones marxistas o críticas y no del funcionalismo consensual acostumbrado” (Aktouf, 2001, p.274) en la administración.

La resignificación del ser humano representa en el radical humanismo un desplazamiento de la administración interpretando el análisis complejo de las relaciones que se manifiestan en el trabajo. Lo anterior, exalta la interpretación del colaborador como un ser dedicado con estatus único self-conscious -dotado de conciencia-, un ser fundamentalmente de comunidad y que expresa su esencia genérica a través del acto del trabajo (Aktouf, 2001). Dicha construcción de la realidad y esas acciones que puede emprender el ser humano no se conciben sin recurrir a una forma cualquiera de lenguaje (Chanlat, 1994), por ello la posición por la que debe abogar la administración tiende hacia una teoría del sujeto.

El concepto subyacente de la noción de empresa se conceptualiza como “una forma de organización donde la transparencia, la simetría, la equidad y las participaciones se convertirán en el mantillo de una real humanización” (Aktouf, 2001, p.307). La empresa permite de esta manera visibilizar las aptitudes del ser humano aprovechando su creatividad, innovación, polivalencia y a través de ello concluyendo en la desalienación del trabajo. En términos de la teoría del orden negociado ello significa que las empresas se consolidan como construcciones sociales: frágiles construcciones sujetas a eventos temporales y de contexto donde se manifiesta la heterogeneidad sincrónica y diacrónica, la primera que expresa la variabilidad entre actores que la organización ha encarado simultáneamente en algún momento y la segunda que refleja los cambios en la composición de estos grupos a través del tiempo (Beaulieu & Pasquero, 2002).

Cómo contribución para el desarrollo de esta visión radical humanista Chanlat (1994) propone un análisis desde la antropología, el cual comprende “cinco planos estrechamente vinculados entre sí: el del individuo, el de la influencia recíproca, el de la empresa, el de la sociedad y el del mundo” (p.337). “El primer plano tiene por objeto de estudio un ser biopsicosocial, esta triple pertenencia, biológica, psicológica y social le confiere una complejidad singular en la escala de lo vivo” (Morin, 1973; Ruffié, 1976, citados por Chanlat, 1994, p.338). “La realidad humana observada en este plano explica en cierta medida el porqué, en condiciones similares de vida en la empresa, algunos se comportarán o reaccionarán de manera diferente” (Chanlat, 1994, p.339).

El segundo plano muestra que el ser humano no vive aislado, por lo tanto, la diferencia con el otro es consustancial a la identidad personal, por ello teniendo en cuenta que el “ser humano es un ser de diálogo y puesto que todo comportamiento significa comunicación (Bateson, 1979), toda influencia recíproca sea la que fuere supone por definición un modo de comunicación” (Chanlat, 1994, p.342).

El tercer plano, el de la empresa, constituye el marco social de referencia en cuyo seno se insertan los fenómenos humanos que se desean estudiar. Esa construcción social puede ser vista como un sistema que pone en juego dos grandes subsistemas: el subsistema estructuromaterial, es decir, las condiciones ecogeográficas y los medios materiales instalados para asegurar la función de producción, y el subsistema simbólico referido al universo de las representaciones individuales y colectivas que dan sentido a las acciones. La influencia recíproca de estos dos subsistemas mediatizada por las relaciones de poder contribuye a cimentar el orden en la empresa (Chanlat, 1994).

El cuarto plano, el de la sociedad, tiene también un subsistema estructuromaterial y uno simbólico, ambos articulados por las relaciones sociales que se tejen entre los diferentes individuos y grupos que constituyen la sociedad. Por lo tanto, una sociedad actúa a

través de la función de diversas variables: geográficas, demográficas, históricas, económicas, políticas, sociales y culturales y el resultado de la interacción dinámica entre ellas será lo que configure el sistema mundial.

El análisis complejo de la empresa a través de estos cinco planos configura el desarrollo de un método novedoso que permite apreciarla bajo una interpretación sistémica, comprendiendo de este modo las variables internas y externas que en ella dan lugar, así como, las interacciones recíprocas entre las mismas, las cuales reafirman la búsqueda constante del equilibrio (homeostasis). En conclusión, parafraseando a Chanlat (1993, 1996) “no puede haber buena gestión sin que la atención que se le preste al gobierno de las personas este a la altura de la que se le da a la administración de las cosas” (p.26), ahora pues, el equilibrio administrativo se consigue a partir del momento en que el gobierno de las personas tome como referencia las particularidades de la época y el ambiente en el que se desarrollan, es decir, en el momento en que la administración interiorice el efecto sinérgico de todos los actores sociales.

En últimas, el radical humanismo busca superar la crisis expuesta por Le Mouël (1992), donde “en general las empresas no saben cuáles son sus razones de ser y sus finalidades” (p.142), confundiendo el fin con los medios, en la trampa de la lógica de la eficacia y con el pretexto de la necesaria modernización descuidando las finalidades que la sociedad les asignó. El viraje bajo la perspectiva radical humanista crea una orientación hacia una administración de sentido común y de lógicas diversas que movilice y asocie un máximo de personas a la organización, una administración de cercanía, solidaridad, de mayor equidad, de distribución y difusión de información, una actitud de rechazo a los dogmas, de sensibilidad hacia los saberes más fundamentales y menos instrumentales, de sensibilidad hacia la calidad de vida y el bienestar de las personas, de mayor humildad, prudencia y apelación a todas las inteligencias disponibles, un reconocimiento de la existencia de contradicciones internas y externas, una búsqueda de reintegración del sentido al trabajo, de superación de la alienación, una búsqueda de autonomía relativa para todos, una búsqueda de la polivalencia de los colaboradores, una administración basada en la confianza y el diálogo (Aktouf, 2009).

1.1.3 La Responsabilidad Social Empresarial: antecedentes e interpretaciones críticas

La responsabilidad social empresarial –RSE– es un concepto que se puede entender a través de diferentes interpretaciones teóricas, incluso en la actualidad no existe un acuerdo en relación con su definición. Sin embargo, las diversas nociones coinciden en que en el desarrollo de las actividades productivas la empresa tiene algún grado de responsabilidad con los propietarios, colaboradores, el ambiente, proveedores u otros actores sociales. De tal manera, que la RSE se teoriza como una disciplina proveniente de la ciencia administrativa y con amplia capacidad de permear el desarrollo¹¹ de la

¹¹ El desarrollo en las últimas décadas ha sido visibilizado como uno de los principales fines por lo que debe trabajar el estado. Él se puede conceptualizar a partir de la defensa de los derechos de los seres humanos, es decir, del entendimiento de que no necesariamente el crecimiento económico conlleva a que la sociedad en su conjunto se beneficie. Tal como plantea Amartya Sen (1990) el desarrollo es un proceso de expansión

sociedad. Ahora pues, el concepto de RSE ha evolucionado a través de diversas etapas, las cuales se exponen a continuación:

Tabla 1: Evolución de la RSE

Tiempo	Descripción
Siglo XIX	<i>Asistencia social, obras de caridad efectuadas principalmente por la iglesia y financiadas a través de donaciones privadas y a requerimientos de orden fundamentalmente ético o religioso, acciones individuales.</i>
Comienzos del siglo XX	<i>Sociedad Civil o el crecimiento en la acción del estado tienen una fuerte incidencia en el desarrollo de la "filantropía", impulsada voluntariamente por las empresas a través de donaciones orientadas a instituciones de beneficencia y obras sociales tanto religiosas como laicas. En 1919 la decisión de la Suprema corte del Estado de Michigan en el caso Dodge vs Ford: la organización de negocios debe responder fundamentalmente a los beneficios de los accionistas.</i>
Treintas	<i>Berle y Means (1932), plantean que la corporación debe comportarse como la mayor institución social. Las actividades sociales de las empresas se formalizan bajo la figura jurídica de las fundaciones de las corporaciones. Desarrollo en numerosos países de legislación destinada a estimular las donaciones privadas. Para Chester Barnard (1938), el propósito de la corporación es servir a la sociedad, el ejecutivo debe pasar ese propósito moral a los empleados.</i>
Cincuentas	<i>Se habla de ética empresarial, existen discusiones anteriores en términos de ética y economía, pero son casos aislados. Las preocupaciones por las consecuencias sociales de las actuaciones empresariales llevaron a formular el concepto de la responsabilidad social de la empresa. Se da un cambio de perspectiva: se pasa de la persona a la organización en el tratamiento de los problemas. Publicación del libro "Social Responsibilities of the Businessman" de Howard R. Bowen en 1953.</i>
Sesentas	<i>Expansión de la reflexión académica sobre las obligaciones de las empresas hacia los diversos grupos sociales, lo mismo que sobre la relación entre desarrollo humano y crecimiento económico. La palabra stakeholder fue acuñada en un memorando interno en el Instituto de Investigación de Stanford en 1963. En 1965 en la Declaración de Delhi se define el modelo de Teoría de Stakeholder. Desarrollo del Business Ethics como especialidad con influencia de Teólogos y pensadores religiosos, algunos profesores de management escriben y enseñan sobre la responsabilidad social de la empresa. Reflexión frente a la Gobernabilidad Corporativa, en cuanto al control de consorcios multinacionales, transparencia y relaciones obrero patronales.</i>
Setentas	<i>A mediados de los 70 investigadores de la teoría de sistemas liderados por Russell Ackoff, con una visión de sistema abierto, argumentan que muchos problemas sociales pueden ser resueltos por el rediseño de instituciones fundamentales con el soporte e interacción del sistema de stakeholders. Milton Friedman en 1970 planteó en su artículo "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", que la única responsabilidad social de la empresa sería la de ganar tanto dinero como fuera posible. Dill en 1975 utiliza el concepto stakeholder como una sombrilla para la gerencia estratégica. Harvard Business School trabaja en un proyecto de RSC pragmático llamado el Modelo de RSC. En 1977 la Wharton School empieza un centro de investigación aplicada con el Proyecto Stakeholder, busca desarrollar una teoría de gerencia que permita a los ejecutivos formular e implementar estrategia corporativa en ambientes turbulentos. A finales de los años setenta se va consolidando la ética empresarial como especialidad disciplinar. A partir de entonces la producción académica comenzó a crecer y a sistematizarse formalmente.</i>
Ochentas	<i>En 1981 aparece Business and Professional Ethics Journal, editado por el Centre for Applied Ethics de la Universidad de la Florida. En 1982, el Journal of Business Ethics, revista especializada en el campo de la ética empresarial. En 1986 se da un fuerte impulso al tema por los escándalos sucedidos en la presidencia de Ronald Reagan por negocios dudosos, llamados Irangate Scandal. Esto impulsó la creación de cátedras de ética de los negocios y a que se escribieran artículos y libros sobre el tema. 1987 se creó en Europa la European Business Ethics Network [EBEN]. En Japón el ministro de justicia Hasegawa se veía involucrado en problemas de corrupción en 1988. En 1988 se publica el libro "ética y management" de Blanchard y Peale. Concepto de "inversión social", las acciones de las empresas en materia social no deben ser asistencialistas, sino que deben promover el desarrollo de las comunidades en un sentido amplio y no contentarse con la mera satisfacción de necesidades. Etica degli affari, editada por la revista L'Impresa, en 1987, y que después se convirtió en Etica degli affari e delle professioni.</i>
Noventas	<i>Comienza a utilizarse la expresión "Responsabilidad Social Empresarial", con la acepción actual. Difusión del concepto de RSE y una creciente implementación de sus prácticas por empresas y otro tipo de organizaciones. En 1991 se publica la revista Business Ethics Quarterly, editada por la Society for Business Ethics. En 1992 se crea la Business Ethics An European Review, editada por la London Business School. Denuncia de New York Times en 1990 de prácticas laborales abusivas de Nike para algunos proveedores indonesios, esto trajo boicots de los consumidores. Protestas de Greenpeace por el hundimiento de Brent Spar en el mar del norte por parte de Shell Oil en 1995.</i>

de las capacidades de las cuales disfrutaban los individuos, lo que significa, la posibilidad real de desarrollarse está inmersa en el concepto de libertad y no en el aumento de las ganancias (London & Formichella, 2006). Así mismo, esta noción se asocia con la conceptualización del buen vivir, la cual para nuestros pueblos ancestros consiste en la capacidad de armonía con la comunidad, en hermandad y complementariedad, ello significa vivir sin competir (Huanacuni, 2010).

Tiempo	Descripción
Comienzos del siglo XXI	<p><i>Los escándalos financieros de Enron, Parmalat y otras corporaciones han mostrado las graves consecuencias de una gestión sin valores éticos.</i></p> <p><i>En el Consejo Europeo de Gotemburgo en 2001 se acuerda el Libro Verde de la Unión Europea.</i></p> <p><i>Desarrollo de conceptos importantes para la RSE como el Gobierno Corporativo y la definición de códigos de conducta en las organizaciones.</i></p> <p><i>C.K. Prahalad (2005) publica el libro: The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits.</i></p> <p><i>Porter, M. y Kramer, M (2006) publican "Estrategia y sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. Gana el premio a mejor artículo de negocios.</i></p> <p><i>Se incluye en el análisis la globalización y el modelo de producción capitalista.</i></p> <p><i>En 2007 se da la Iniciativa las Escuelas de Negocio para adherir al Pacto Global, con los Principios para una Educación Responsable.</i></p>

Fuente: Sabogal (2008) basado en Le Mouel (1992), Weiss (2003) & Vives (2005)

Teniendo en cuenta lo anterior, el concepto de RSE recobra gran relevancia en el mundo actual y en la medida en que las empresas han crecido de forma monumental, extendiendo sus funciones alrededor del mundo y acumulando mayor capital que muchos estados se ha puesto de manifiesto la necesidad de abordar el tema desde perspectivas más complejas que visibilicen la interdependencia con el desarrollo de la sociedad. La tabla 1 muestra como en la historia universal han coincidido acciones empresariales que buscan el bienestar, ello ya sea por motivaciones de índole religioso, actos de filantropía o por efecto de la estrategia. Particularmente, llama la atención como luego de la revolución industrial la responsabilidad social fue visualizada como una externalidad para la empresa, por ello, ante el drama de la Segunda Guerra Mundial algunos sectores empresariales cimentaron la generación de los derechos económicos y sociales, que al ser asumidos y administrados por diversos estados originaron protagonismos despertando al interior de la empresas diversos y hasta contradictorios comportamientos¹² (Ariza, 2011).

La perspectiva preponderante de RSE a nivel mundial ha sido la visión instrumental, ella ha sido representada de forma clara por Friedman (1970, citado por Cancino & Morales, 2008), quien enfatizó que el objetivo fundamental de la empresa era producir las máximas ganancias para el propietario. Esta óptica se enmarca en el sentido del valor para el accionista que va a imperar hasta los noventas, relacionándose a su vez con el enfoque administrativo clásico sustentado por Taylor, negando así cualquier posibilidad de intervención de la empresa en pro de los más necesitados. Cabe mencionar, dicha visión tiene influencias anteriores, como la planteada en 1919 en la decisión de la Suprema Corte del Estado de Michigan en el caso "Dodge vs. Ford", donde la Corte declaró: "la organización de negocios debe responder fundamentalmente a los beneficios de los accionistas" (Sabogal, 2008, p.183).

Igualmente, la visión instrumental reconoce al propietario como actor esencial para la empresa cimentándose en el desarrollo del libre mercado, de tal forma que se le atribuye al estado la satisfacción de las demandas de la sociedad. Pensadores como Michael Jensen han dado continuidad a esta visión, asumiendo la responsabilidad social en la búsqueda constante de la rentabilidad y argumentando cualquier otra actuación social únicamente si contribuye a dicho objetivo. Otros exponentes inmersos en este enfoque, como Michael Porter, sugieren la realización de ciertas acciones sociales siempre y cuando generen ventaja competitiva para la empresa.

¹² Con la finalidad de ampliar el conocimiento de las diversas teorías de la RSE se recomienda la lectura previa del Anexo B.

La segunda perspectiva teórica trata la ética y moral en los negocios. Esta corriente de la RSE argumenta el desarrollo de acciones beneficiosas para la sociedad en respuesta al cumplimiento de derechos universales (Cancino & Morales, 2008). A través de ella se enmarca la teoría de los grupos implicados –stakeholders–, en la cual Freeman muestra que los intereses de la organización deben ir más allá de la búsqueda de la riqueza empresarial, incluyendo así a los diversos actores sociales en la labor de administrar. El planteamiento de los grupos de interés se traduce entonces en que la empresa sea considerada “como una organización en la que numerosos y diversos participantes buscan alcanzar múltiples y no siempre congruentes propósitos” (Sabogal, 2008, p.186). Cabe mencionar, esta interpretación se asemeja a la expuesta en la teoría administrativa de relaciones humanas equiparando el carácter de grupos informales a actores implicados y orientándose hacia las tareas que la organización emprende.

Han existido numerosos aportes a las teorías sobre ética y moral, particularmente llama la atención los planteamientos efectuados por Kaku (1997, citado por Cancino & Morales, 2008), quien describe una filosofía de cooperación y armonía con los clientes, proveedores, competidores, gobiernos y el medio ambiente. Así como, la propuesta efectuada en el Pacto Global (ONU) que propone la utilización de un efecto sinérgico comprometiendo a las empresas en la defensa de áreas vitales como los derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción (Cancino & Morales, 2008). Sin lugar a duda, esta visión de la RSE es más amplia que la planteada por las teorías instrumentales, sin embargo, ella no incorpora en su totalidad la visión de RSE plasmada en este trabajo, la cual propende por una transformación en las estructuras empresariales.

Finalmente, aún más recientemente han surgido teorías de carácter político para interpretar las acciones sociales que efectúan las empresas. En esta corriente el enfoque más conocido se halla circunscrito en la ciudadanía empresarial, el cual ha puesto de manifiesto el rol que desempeñan las organizaciones y que antaño asumía el estado, de tal manera que hoy por hoy se les endilga derechos y deberes. A ello ha contribuido en gran medida la declaración firmada por 34 directores ejecutivos de las mayores empresas del mundo entero en el Foro Económico Mundial del 2002, donde se afirmó: “la ciudadanía empresarial se refiere a la contribución que una compañía hace a la sociedad a través de sus actividades empresariales nucleares, su inversión social, programas filantrópicos y su implicación en políticas públicas” (Melé, 2007, p.62).

La ciudadanía empresarial comprende las actuaciones de la organización a través de dos tendencias:

La primera, que incluye a un conjunto de referentes fundamentales incorporados en los códigos de conducta y en las políticas que reflejan normas de comportamiento universales (...) y la segunda que torna a la empresa gestora de derechos cívicos (sociales, civiles, políticos), proporcionando medios para su implementación. (Ariza, 2011, p.101)

A pesar de que esta tendencia ha sido bastante cuestionada por una posible intromisión en la soberanía de países con gobiernos débiles o con poca capacidad de regulación, ha generado mayor visibilidad del tema y ha convalidado la visión de las corporaciones multinacionales en búsqueda de la homogenización de prácticas socialmente responsables (Melé, 2007).

Concluyendo, las propuestas teóricas presentadas en este apartado continuamente están incrementando el grado de entronización con la sociedad, ello por el surgimiento de movimientos antiglobalización que poco a poco transforman la voluntariedad de las empresas en obligaciones certeras con la sociedad. Adicionalmente, se clarifica que el concepto de RSE desarrollado en este trabajo se comprenderá como una posibilidad utópica¹³ de avanzar hacia un estado social en el que todos los actores efectivamente podamos llegar al desarrollo y de esta forma satisfacer nuestras necesidades, en equilibrio con las del entorno. Por ende, la RSE se convierte en una disciplina con capacidad de redefinir la orientación de la administración y particularmente su objeto social: la empresa, interiorizando a través de una óptica crítica las interpretaciones de la realidad social y optando por un cambio radical en la misionalidad que tradicionalmente se le ha asignado.

1.1.4 La conceptualización radical humanista de la RSE

La RSE comprendida a través de la óptica radical humanista se sitúa particularmente en las teorías de carácter político, ello ya que interpreta el poder social que ostenta la empresa, toda vez que es interdependiente de diversos actores y por lo tanto asume la obligación de efectuar acciones en pro de mejorar sus impactos.

Para una empresa (...) ser socialmente responsable es evaluar los efectos de sus acciones sobre la comunidad que la rodea; es actuar como "ciudadano", es decir, respetando las reglas instituidas por la sociedad; es preocuparse hasta el más alto grado por las consecuencias nocivas de sus actos o de los productos que fabrica; es cuidar profundamente la cohesión y la solidaridad social; es preocuparse por los derechos de todos y no únicamente por los de uno: el accionista. En otras palabras: es rechazar la ganancia si pierde la sociedad. (Chanlat, 1998, p.81-82)

Desde la perspectiva de Aktouf (2001) la RSE surge por la tensión manifiesta entre las necesidades contradictorias de la viabilidad del capitalismo maximalista, es decir, por la profunda contradicción antagónica que dicta a la empresa dejar de tratar al trabajo como un costo a combatir a cualquier precio. La responsabilidad social pide entonces a la empresa volverse "ciudadana", para ello hay algunas condiciones las cuales requieren valor político de una nueva naturaleza opuestas a la tendencia neoliberal: es decir, la búsqueda de todavía más estado y más fuerzas de tipo sindical, con lo cual la organización se obligue a comportarse diferente (Aktouf, 2001).

Cabe mencionar, el individualismo consustancial proveniente de la idea de administrar, impide tener allí la sombra de la idea de la ética, con lo cual la empresa socialmente responsable no está en la agenda de ninguno de los poderes de tipo neoliberal dominante en el planeta, para ello será necesario conquistarla con una lucha más grande

¹³ La literatura asemeja lo utópico generalmente a algo imposible de alcanzar, a lo soñado y por tanto insostenible. No obstante, para el autor la utopía va a estar relacionada con la sociedad por construir, al alcance de todos y donde no existe diferenciación de ninguna índole. Es decir, la utopía como algo realizable.

que la que se dio durante el siglo pasado (Aktouf, 2001). Por otro lado, la RSE no es unidimensional, ella ilustra la urgencia de cambiar el razonamiento en materia de concepción y de conducta económica de las empresas, específicamente a través de la aceptación de “las externalidades, la degradación global de la energía, la naturaleza y la calidad de vida de millones de seres humanos” (Aktouf, 2001, p.335).

A partir de esta visión la RSE no se entiende simplemente como filantropía piadosa, favores por otorgar, gestos de bondad o regalos a los empleados, es una cuestión de supervivencia de la empresa (Aktouf, 2009). En prospectiva ello significa que la organización requerirá e intervendrá positivamente para motivar la participación de los diversos actores en su entorno, de tal manera que se efectúe un ejercicio crítico mediante el cual se asuma un compromiso decisivo con la sociedad.

Igualmente, la internacionalización de este concepto está dada por dos caminos paradójicos. En primer lugar está volviéndose universal, protegido por una multitud de nuevos estándares internacionales y en segundo lugar está siendo más autónomo en la adaptación de los países a su propia cultura local y condiciones institucionales (Pasquero, 2005). La RSE es por lo tanto el producto de una construcción social en la que todos los actores toman parte, ello ha sido redefinido como una expresión de la conducta ética de buen ciudadano, como la manifestación concreta en el entorno del comportamiento de la gerencia y las aptitudes culturales de la organización (Pasquero, 2005). En otras palabras la RSE debe ser asumida e interpretada en cada empresa de acuerdo con sus condiciones históricas y culturales, así como, las características sociodemográficas de sus colaboradores y los impactos positivos y negativos en su entorno.

Con la finalidad de desarrollar criterios racionales que conlleven al cumplimiento de la perspectiva de RSE planteada, a continuación se acogen los planteamientos que Aktouf (2001) efectúa a partir del radical humanismo generando prospectivas positivas para el ser humano y vislumbrando una solución real a la crisis epistémica de la administración. Estos planteamientos son:

1. En el nivel macro-económico urge separar las políticas económicas de los plazos electorales fomentando el trabajo, la cogestión y la participación de los sindicatos en las juntas directivas y en las decisiones estratégicas de las empresas, como derechos inalienables y constitucionalmente garantizados que impidan a los candidatos políticos privilegiar los intereses de los más poderosos en detrimento de los más pobres.
2. En el nivel mezo-económico es imperativa la protección de los sectores que aseguran el bienestar de los individuos, separándolos de la lógica de utilidad máxima y la especulación financiera, garantizando al ser humano su dignidad y restituyendo al estado su rol fundamental.
3. En el nivel micro-económico se permitirá el fin de las dictaduras de poder absoluto de los dirigentes y propietarios en las organizaciones, a la vez que se fomentará la presencia de sindicatos fuertes y poderosos, capaces de representar, articular y expresar las ideas y opiniones de todos los colaboradores.

En conclusión, la puesta en marcha de la RSE se cristaliza en una tarea monumental en medio de los efectos negativos de la crisis neoliberal. Sin embargo, existe esperanza en la medida en que las masas desprovistas de derechos alrededor del mundo logren

apersonarse de esta visión y luchan sinérgicamente por su participación activa en las empresas, pero más allá de ello por el reconocimiento de sus derechos al interior de los estados. Cabe destacar, muestra de ello se ha ido estableciendo mediante el accionar de agrupaciones de individuos que por motivos religiosos, éticos y sociales han ido avanzando en reclamar este tipo de comportamiento a las empresas, configurando así un movimiento antiglobalización. Al mismo tiempo los movimientos sindicales, grupos verdes y movimientos populares reclaman a los poderes gubernamentales asumir un papel más protagónico en la defensa del trabajo y la satisfacción de las necesidades básicas de un porcentaje importante de la población (Ariza, 2011).

Ahora bien, la antropología de las organizaciones se manifiesta como el método ideal para que la empresa se circunscriba en la adopción de una responsabilidad social real, la cual propenda por su equilibrio interno y con el entorno que la rodea. Por lo tanto, este método se puede apropiar adecuadamente por cualquier organización que reflexivamente entienda su compromiso con la sociedad.

Por último, existe una decantada lista de beneficios que posee la empresa a la hora de efectuar acciones socialmente responsables y por ende cualquier organización que desee voluntariamente acceder a esta clase de iniciativas se verá impactada de forma positiva. Además, la RSE analizada desde la perspectiva crítica de la administración es un campo de investigación bastante inexplorado y en el cuál la academia tiene una deuda histórica, por ello, un aporte notable se puede convalidar mediante la divulgación de estos conceptos para que se interioricen por parte de los diversos actores. La tarea más desafiante es ahora para quienes nos comprometemos con la defensa de los principios humanistas dentro de la empresa, encrucijada poco común y que desafía el modelo económico actual, tal y como está prescrito.

1.2 Administración y RSE en Colombia

1.2.1 La administración en Colombia: una aproximación a partir de la evolución en la mentalidad empresarial

Los empresarios colombianos durante el siglo XIX y XX (ver anexo C) son definidos por Dávila (2003) como “hombres dotados de la racionalidad económica y del ethos necesario para beneficiarse de la favorable coyuntura económica que, sin embargo, no deben asimilarse al empresario capitalista moderno, por conservar aún rasgos del talante señorial de sus antecesores” (p.36). Esta racionalidad permite comprender las actitudes de estos actores sociales que en determinados momentos se han apartado de la lógica

economicista para tener consumos suntuarios o en otros casos propender por el establecimiento de relaciones paternalistas en la empresa¹⁴.

Actualmente, estos elementos se comprenden en la aplicación del modelo administrativo tecnocrático¹⁵, el cual moldea el pensamiento y las acciones del empresariado. Tal como plantea Weiss (1994) el modelo tecnocrático reemplazó al modelo tradicional, el cuál exaltaba el empirismo implementando al interior de las empresas una serie de cambios que propenden por la eficiencia organizacional. Particularmente el ingeniero contribuyó en la transformación administrativa del país aplicando medidas como: jerarquización, departamentalización, medición de tiempos y estandarización de procesos implementando un efecto racionalizador en las organizaciones.

A partir de la aplicación de estas directrices se originó también una transformación en las relaciones al interior de la empresa, lo cual en últimas se tradujo en crisis del modelo administrativo. Los ingenieros, como principales agentes de este proceso, entraron en conflicto con los propietarios, supervisores y colaboradores. “Los ingenieros cuestionaban el empirismo y el paternalismo de los dueños de la empresa, el arbitrio personal y el tradicionalismo de los capataces, así como, las formas de atraso” (Weiss, 1994, p.128) en los métodos de trabajo de los colaboradores.

Weiss (1994) pone de manifiesto algunos síntomas de la crisis del taylorismo en el país como el distanciamiento entre los distintos niveles jerárquicos, el desinterés de los colaboradores, el constante conflicto, la supervivencia de formas de mando autoritarias y excluyentes.

Esta crisis se reconoce cuando se tratan de implantar nuevas formas organizativas en las que se enuncia el deseo de cambiar un estilo de dirección autocrático, involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones, cambiar el clima laboral y la cultura organizacional existentes, lograr un mayor rendimiento intentando interesar a los colaboradores por el futuro de las empresas. (Weiss, 1994, p.132)

Para solucionar la crisis anteriormente descrita se intentó aplicar en el país la calidad total, modelo administrativo que a pesar de su éxito en Japón no se tradujo en un cambio real para las organizaciones colombianas. En gran parte, no llegó a solucionar la crisis porque a pesar de ser un modelo que premiaba la participación de los distintos niveles

¹⁴ Estos elementos coinciden en un modelo administrativo tradicional, el cuál de acuerdo a Weiss (1994) se basa en el empirismo y el manejo de relaciones al interior de la organización dependiendo del grado de afinidad entre jefes y colaboradores. También, se presenta en él una estrecha relación entre propietarios y colaboradores que se puede denominar como “paternalista”, en la cual el propietario pasa a ser visto como un héroe, mientras el colaborador por su bajo nivel de escolaridad agradece el hecho de mantener su trabajo. Cabe resaltar, el modelo tradicional tiene su mejor expresión en el caso de los empresarios pioneros de Antioquia y Caldas, quienes a través del trabajo manual se vinculaban con sus colaboradores.

¹⁵ El modelo hace referencia a una caracterización administrativa específica para el caso colombiano, la cual se desarrolla bajo la propuesta de Weiss (1994) como fase posterior al modelo tradicional caracterizándose por la diferenciación entre la administración y propiedad de la empresa en búsqueda de una mayor productividad. Sus principios axiológicos se basan en las propuestas de la teoría científica, clásica y burocrática, de tal manera que las organizaciones que lo aplican buscan apropiarse de normas, reglamentos, procesos y procedimientos de forma lógica y racional. A su vez, en estas empresas existe una clara definición de los cargos y de forma consiguiente en los procesos de reclutamiento y selección, partiendo ya no de afinidades personales sino de aspectos objetivos.

jerárquicos, existen aún hoy rasgos autoritarios en la mentalidad de los empresarios colombianos, comprendiendo al colaborador como un ser que proporciona limitadas contribuciones al desarrollo de la empresa y manteniendo desconfianza acerca de las propuestas que él efectúa.

Por otro lado, en la mayoría de empresas en el país no ha existido un intento real de involucrar tendencias de corte humanista en la administración. Sin embargo, la influencia de los postulados de esta escuela se efectuó a través de los Departamentos de Personal o la Gerencia de Recursos Humanos, ello sin lograr transformar las relaciones de autoridad y formas de control en la organización de la producción y el trabajo (Weiss, 1994).

Es de resaltar, aún hoy no se ha solucionado la crisis del modelo tecnocrático y tampoco ha cambiado la exacerbada racionalidad económica de gran parte del empresariado colombiano, por lo anterior, urge que los planteamientos propuestos a partir de la óptica radical humanista se pongan en marcha. Estos planteamientos comprenden la interrelación de las organizaciones y sus actores sociales, a la vez que propende por dar respuesta a la desalienación del trabajo y la polarización de las relaciones antagónicas al interior de la empresa. Adicionalmente, en el país esta perspectiva teórica puede llegar a ser de gran utilidad ya que se incorpora a parte de los elementos que han compuesto la mentalidad del empresario pionero, especialmente al interés benéfico de cuidar al trabajador, impactar positivamente el ambiente y recobrar las afinidades en la emotividad que vincula al propietario y el colaborador. Sin duda alguna, la aplicación de esta propuesta será de más fácil aceptación en una organización que aplique el modelo tradicional a una en la que se lleven a cabo políticas tecnocráticas. Igualmente, en la medida en que se efectuó esta revolución administrativa el empresario debe tener la capacidad de repensar la empresa viéndola no solamente como un fin para lucrarse, sino una contribución real a la sociedad.

Cabe mencionar, aunque la ausencia en la aplicación de los principios teóricos humanistas coincide con el incipiente desarrollo económico del país, profundamente ligado a la tradición oligarca y la concentración de los medios de producción, existen casos sui generis de empresas que en el país han interiorizado esta perspectiva obteniendo resultados exitosos. Tal es el caso de Argos, empresa del grupo Empresarial Antioqueño, que en el momento en que hicieron la fusión de empresas cementeras del país efectuaron seminarios como proceso de recuperación de confianza donde tras año y medio de diálogo logró el mejoramiento de las relaciones obrero-patronales. Por otro lado, el caso de la planta de Pavco instalada en la zona de Guachené, evidenció que al distinguirse como la planta más productiva de esta multinacional en América Latina su rasgo diferencial es la lealtad y compromiso de sus colaboradores. Cabe mencionar, el 96% de los trabajadores de esta planta es de origen tribal afrodescendiente y la diferencia con el resto de empresas de la región radica en el respeto por las tradiciones culturales y en particular por el reconocimiento de su pueblo (Cruz, 2014).

En conclusión, para poner en práctica en nuestro país la propuesta teórica del radical humanismo es necesario modificar las nociones del empresariado, de tal manera que se incluyan en las organizaciones elementos como la cogestión, la participación de los sindicatos, el trabajo en equipo, el trato digno, la estabilidad laboral y la defensa de los derechos de los colaboradores, así como, la recuperación de la confianza entre todos los actores de la organización y el respeto por el entorno. Sin la aplicación de estos

elementos dicha propuesta no será efectiva y derivado de ello no se solucionará la crisis tecnocrática actual.

1.2.2 La RSE en Colombia

La concepción de RSE en el país se ha manifestado de diversas formas en la empresa. No obstante, aproximadamente en la última década se ha producido un efecto de crecimiento en cuanto a la utilización de estas nociones teóricas y consiguiente puesta en práctica. Cabe mencionar, el desarrollo de estas acciones socialmente responsables en el país aún no es un campo de estudio documentado por parte del sector público o la academia y derivado de ello existen aún escasas reflexiones teóricas que indiquen su evolución y desarrollo actual.

Sin embargo, es claro que en la historia del país el empresariado colombiano ha cedido su soberanía en diversos campos de producción al preferir la aplicación del modelo neoliberal y derivado de ello reducir el papel del estado como agente capaz de redistribuir y proteger a los más afectados. Ello ha traído consecuencias nefastas para el desarrollo local y en la actualidad subsiste un panorama negativo donde la flexibilización laboral, la privatización y la consiguiente coexistencia con un sistema tributario regresivo, agrava la situación de las clases más desfavorecidas a la vez que limita la solvencia económica del estado (Ariza, 2011). La situación actual ha llegado a tal punto que la firma a ultranza de tratados de libre comercio ha permitido que el país funcione como maquiladora de las naciones más desarrolladas, reprimarizando la economía y con una consecuente crisis que profundiza la brecha entre ricos y pobres.

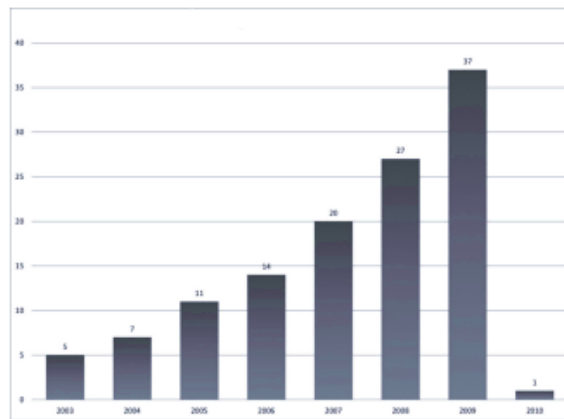
El escenario descrito ha conllevado a que la RSE en el país replique la evolución que ha tenido a nivel internacional. En Colombia esta disciplina tiene su génesis en las teorías de índole ética y moral, particularmente en la caridad cristiana y las instituciones de beneficencia que las organizaciones gubernamentales apoyaban, tal como afirma Ariza (2012) “un porcentaje significativo del presupuesto de estas entidades asistencialistas provenía de donaciones de particulares bien posicionados y/o de prestigiosas empresas” (p.99). Más tarde, “hacia mediados del siglo XX las empresas colombianas modernizaron su asistencialismo asumiendo actividades como educación, lactancia, cuidados infantiles o subsidio familiar” (Ariza, 2012, p.99) ampliando el accionar de la empresa. Posteriormente, entre los años sesentas y ochentas se va a tonar más notoria la presencia empresarial de la mano de organizaciones gremiales al propiciar importantes aportes y estímulos a la creación de fundaciones, corporaciones y asociaciones que propician una mirada más amplia de la RSE (Ariza, 2012), al mismo tiempo se inició la aplicación del enfoque administrativo clásico de la mano de los ingenieros trayendo consigo un fuerte énfasis de la responsabilidad social enmarcada en la óptica instrumental.

Luego, tras el proceso de apertura económica y la inserción profunda en el fenómeno de internacionalización de la economía, el énfasis de RSE ha pretendido homogenizar las prácticas en distintos sectores acorde con la dimensión económica del desarrollo sostenible establecida por la regulación de organismos transnacionales como la Organización de Naciones Unidas –ONU–, el Banco Mundial –BM–, Global Reporting

Initiative –GRI– y la Organización Internacional de Normalización –ISO–. Evidencia de lo anterior es que durante el 2004, 54 empresas firmaron el Pacto Mundial en el país, además más de 170 se reunieron para construir agendas comunes en responsabilidad social (Ariza, Gómez & León, 2008).

Es de resaltar, con base en estos lineamientos existe en la actualidad una marcada asunción de estas directrices (ver ilustración 1), particularmente por parte de cadenas internacionales que operan en el país y grandes empresas nacionales que buscan expandir sus operaciones comerciales, dichos lineamientos coinciden con una exaltación de la ciudadanía empresarial e irrumpen en la mentalidad conservadora del empresariado colombiano, presionándolo así a adoptar esta clase de conceptos¹⁶. No obstante, en gran cantidad de organizaciones del país la RSE no ha asumido un comportamiento similar transformando las interrelaciones del tejido social¹⁷.

Ilustración 1: Informes de RSE de empresas colombianas 2003-2009



Fuente: Ariza (2011) basado en CECODES

Finalmente, tal como plantea Ariza, (2011) el componente que se delinea con más fuerza en el país es el de la responsabilidad social instrumentalizada, fundada en la libertad de empresa y el poder de la propiedad privada, a partir de ello el accionar empresarial se enfoca en el contenido estratégico a partir del cual los costos en materia social se justifican por el incremento de la rentabilidad. Además, entendiendo que la información en responsabilidad social no constituye un mecanismo diferenciador que implique una ventaja competitiva para el empresariado colombiano, este tiende a convertirse en receptáculo de estas tecnologías. “Se puede inferir entonces, explícita o implícitamente

¹⁶ De acuerdo a investigaciones como la efectuada por Ariza (2012) varias empresas colombianas tienen una adhesión informal a iniciativas internacionales como GRI e ISO 26000, imprimiendo un sentido asistencial estratégico a la RSE en el país. No obstante, este énfasis no enmarca la directriz predominante de RSE en Colombia y al parecer aquellas empresas que lo siguen es derivado del rol o peso que desempeñan en un sector específico.

¹⁷ Diversas investigaciones y estudios han puesto de manifiesto este hecho, particularmente, Vergara y Vicaria (2009) exponen que organizaciones como Avantel, Comcel, Tigo, Carulla Vivero y Mc Donalds asumen la RSE como moda y realmente no demarcan un compromiso desde el interior para con la sociedad.

se superponen los sentidos tecnorregionales del valor para el accionista o el de los grupos implicados, que en última instancia se tornan coexistentes” (Ariza, 2011, p.104).

1.3 Conclusiones preliminares

La administración, comprendida a partir de la perspectiva radical humanista, coadyuva a la solución de la crisis epistémica de esta ciencia, ello mediante una interpretación social de la organización y la comprensión e integración del rol de cada actor inmerso en ella. Teniendo en cuenta lo anterior, la RSE se asume como una disciplina administrativa que facilita la aproximación de la empresa hacia su tejido social, de tal manera que se logre interiorizar como principio común el humanismo. Esto en últimas se traducirá en prácticas como la cogestión, el trabajo en equipo, la polivalencia, la distribución de utilidades y sin duda alguna un mejoramiento en el clima organizacional que se perpetúe a través del tiempo.

Igualmente, en Colombia la alta concentración de micro y pequeñas empresas coincide con la aplicación de postulados administrativos de corte tradicional. Sin embargo, este modelo ha venido transformándose aceleradamente, por los cambios inmersos en la globalización, virando hacia el enfoque clásico generando hoy por hoy crisis en las organizaciones. A su vez, esta crisis se manifiesta en la presencia de conflictos internos y en el creciente distanciamiento al interior del tejido social, ahora pues, ante esta realidad social los postulados de la Escuela de Montreal permiten transformar las estructuras existentes y vigorizar la mentalidad empresarial.

Por último, de manera coherente con el modelo administrativo imperante la RSE en el país ha transitado de nociones inmersas en la aplicación de la teoría ética hacia la perspectiva instrumental, es esta última la que actualmente tiene mayor incidencia teniendo en cuenta la presión que significa el contexto competitivo internacional. No obstante, partiendo de las características del empresariado colombiano y particularmente de su sentido social, que busca beneficiar a los más vulnerables por medio del asistencialismo, se percibe la posibilidad real de aplicar los postulados radical humanistas, claro está un intento de cambio organizacional requiere un proceso paulatino y que no busque la simple adopción acrítica de un modelo foráneo, ello significa permear el desarrollo de las capacidades internas de los colaboradores y reconstruir la confianza entre los diversos actores en pro de impactar positivamente la sociedad.

2. Capítulo 2: Administración y RSE en la hotelería: reflexiones a partir de su caracterización, regulación y tratamiento académico

El desarrollo de este apartado introduce al lector a la administración hotelera a través de una caracterización sintética del sector, la cual da lugar a la exposición detallada de las iniciativas regulativas¹⁸ de la responsabilidad social hotelera en el país¹⁹. Particularmente, se enfatiza en la interpretación crítica del Código Ético Mundial para el Turismo, la Norma Técnica Sectorial 002 de Requisitos de Sostenibilidad para los Establecimiento de Alojamiento y Hospedaje, la Guía para Reportes de Sostenibilidad GRI y otro tipo de elementos regulativos que actualmente los hoteles en el país están llevando a cabo. Luego de ello se genera un análisis comparativo enfatizando en los aspectos divergentes en el enfoque económico, social y ambiental de los informes emitidos por la NTS-TS002 y GRI, para posteriormente exponer de forma lógica y ordenada los aportes que se han sustraído de la revisión documental en relación con las publicaciones efectuadas de RSH. Dichos aportes se organizan con la finalidad de mostrar al lector lo novedoso y relevante que significa este campo de estudio en la actualidad y se complementa mediante un balance de impactos de la actividad hotelera.

Antes de abordar directamente la hotelería es necesario explicar el concepto de turismo. Para ello, uno de los primeros intentos en definirlo se encuentra en el planteamiento efectuado por Slhattenhofer (1911, citado por Hinestrosa, 1997)), quien lo postula como “la comprensión de todos los procesos, especialmente los económicos, que se manifiestan en la afluencia, permanencia y regreso del turista hacia, en y fuera de un determinado estado” (s.d.). En el turismo ha prevalecido esta visión positivista caracterizada por el énfasis en lo funcional y pragmático, ya que se entiende como una actividad dedicada a la generación de ganancias que se sustenta en el estudio y análisis de las diversas formas en que se manifiesta (Castillo, 2008, citado por Vargas, Castillo & Zizumbo, 2011).

¹⁸ Las iniciativas regulativas se entienden como elementos propuestos por organizaciones de carácter público o privado que emiten conceptos “con fuerza de ley” y que como resultado conllevan la homogenización de cierto tipo de prácticas y de forma concluyente impactan las concepciones e interacciones de los actores inmersos en el tejido social.

¹⁹ Teniendo en cuenta las temáticas presentadas se recomienda al lector el estudio previo del anexo D, el cuál expone un breve análisis del comportamiento económico en el sector hotelero colombiano.

Ahora pues, tradicionalmente la administración hotelera y particularmente la mayoría de investigaciones que abordan esta temática “no se preocupan por descubrir la verdad y las limitaciones de los paradigmas utilizados, más que desafiar o refutar los paradigmas teóricos en vigor se aferran a buscar la eficiencia o la utilidad, la mayoría de las veces sin ningún éxito. “Este dogmatismo ha provocado que a dichos conceptos todavía se les siga confundiendo con una actividad eminentemente práctica y económica, y no desde una perspectiva integral como un fenómeno social, complejo y multideterminado” (Gómez, 2005, p.123).

A partir de lo anterior, la crisis que se presenta en la administración también va a ser una crisis epistémica del turismo, la cual se refleja en la hotelería como objeto de estudio. Sobre el particular, la noción conceptual que a nivel nacional el sector gubernamental ha acogido de acuerdo a la Ley 300 (1996) consiste en “el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios o accesorios de alojamiento, mediante contrato de hospedaje” (p.31). Dicha concepción riñe con una visión holística del término al simplificar al máximo el concepto y deja de lado la comprensión como fenómeno social, que involucra de forma decisiva la heterogeneidad de actores sociales y su entorno.

En el sentido anterior hablar teóricamente de administración hotelera se torna complejo y ambiguo en la actualidad, más aun cuando el concepto se torna pragmático destacando en su aplicación referentes del enfoque administrativo clásico. Aunado a lo anterior, a pesar de la limitada conceptualización de investigaciones académicas que profundicen en el tema, se supone la RSH data de prácticas que inicialmente tenían un sentido ético y que recientemente se ha tornado instrumental por la presión que significa el ingreso de un importante número de cadenas internacionales, en coherencia con la aplicación del enfoque administrativo hegemónico.

2.1 La evolución histórica de la hotelería colombiana

Los antecedentes de la hotelería se remontan al desarrollo de las primeras civilizaciones e imperios en la antigüedad. Las primeras prácticas turísticas se originan en Grecia, miles de años atrás, cuando los visitantes de distintas ciudades acudían a presenciar los espectáculos olímpicos. Igualmente, los orígenes de los hoteles poseen antecedentes que datan incluso antes del nacimiento de Jesucristo, en el momento en que las familias que residían en zonas rurales brindaban hospedaje a quienes pedían hospitalidad para pasar la noche y en contraprestación “entregaban parte de sus comestibles, prendas personales, elementos del atavió del caballo o algo especial como señal y muestra de agradecimiento” (Moreno, 1981, p.1).

En Latinoamérica y particularmente en Colombia la hotelería aparece tras la conquista española, de tal forma que se empieza a desarrollar un proceso en el cual los indígenas y españoles juegan un papel determinante al asumir roles que transforman de forma radical la realidad social. Específicamente en nuestro país ello se fundamenta en dos sucesos históricos, por un lado,

en 1562 los indígenas del pueblo de Malambo pidieron a la corte, se les permitiera instalar una tienda para vender los productos de sus labranzas y se autorizará la instalación de un mesón para alojamiento de los viajeros, de tal manera que se evitará fuesen a sus casas y tomaran sus haciendas. (Hinestrosa, 1997, s.d.)

El segundo antecedente se presenta en el viaje de conquista a Bogotá, en el que muchos de los españoles que acompañaron a Jiménez de Quezada decidieron instalarse en Vélez, entre ellos Pedro Salazar y Alonso de Hernández. Estos últimos observando la oportunidad de negocio que significaba la creación de lugares de alojamiento para los turistas construyeron casas donde hospedaban a los viajeros (Hinestrosa, 1997). Es así como la hotelería en el país se originó dando respuesta a la necesidad creciente ante la llegada de turistas extranjeros y se involucraron en ella aspectos que innovaron de forma trascendental las prácticas hasta llegar al desarrollo que conocemos hoy en día.

Teniendo en cuenta la evolución de la hotelería en el país y la importancia que significa para la economía (ver Anexo D), a continuación se exponen algunas características que ilustran la situación actual.

Tabla 2: Factores que inciden en el desarrollo del sector hotelero colombiano

FACTORES POSITIVOS (FORTALEZAS)	FACTORES NEGATIVOS (LIMITACIONES)
<p>✓ El evento de que 92% de las empresas del sector turístico del país -incluidos los hoteles- se consideren como micro y pequeñas coincide con una gran proporción de este tipo de organizaciones que surgen como empresas familiares.</p>	<p>✓ El tipo de administración que se desarrolla en los hoteles nacionales gira en torno a prácticas empíricas, ello ya que generalmente son dirigidos por sus propietarios y parientes, claro está paulatinamente esta situación ha venido evolucionando.</p>
<p>✓ Los hoteles de mayor tamaño y especialmente las cadenas hoteleras multinacionales aplican estrategias que enmarcan la gestión bajo preceptos de origen internacional, elementos que posteriormente algunos hoteles colombianos copian intentando mejorar su gestión.</p>	<p>✓ En la hotelería existe un alto grado de imitación en prácticas como la fijación de precios y la promoción de su portafolio de servicios, con lo cual los hoteles de mayor tamaño imponen generalmente sus estrategias.</p>
<p>✓ El establecimiento de políticas públicas ha implantado desarrollos jurídicos que marcan de forma decisiva el crecimiento del sector, a la vez que impone nuevos retos para los hoteles del país.</p>	<p>✓ El Ministerio de Comercio (2011) diagnóstico que en el sector existe baja capacidad institucional, poca coordinación entre las entidades de orden nacional, insuficiente calidad de los servicios turísticos, deficiencias en la infraestructura, mínimo nivel de prácticas de sostenibilidad ambiental y bajo impacto en los proyectos desarrollados por el Fondo de Promoción Turística.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ✓ La aprobación de la Ley 788 de 2002 dio incentivos para la ampliación y construcción de nuevos hoteles generando ingresos, inversión y remodelación de hoteles, trayendo como consecuencia el aumento de inversión extranjera en el sector. ✓ Lo anterior, produjo que a partir del año 2006 los flujos de inversión extranjera directa aumentaran considerablemente en el sector de hoteles y restaurantes, transitando de 9.1 millones de dólares a 26.4 millones de dólares para el 2007. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tras la aprobación de Ley 788 llegaron al país cadenas internacionales como BH Hoteles, JW Marriot, Pedro Gómez, GHL Hoteles, Dann Carlton, Estelar y Hilton, derivado de ello algunos hoteles nacionales tuvieron que liquidar sus operaciones porque era imposible competir con los bajos precios de estas cadenas.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ante la llegada de cadenas internacionales los hoteles nacionales han establecido alianzas estratégicas que permiten una diversificación de sus servicios, así como, una mayor especialización en los segmentos que generan mayor rentabilidad. Tal es así, que hoy en día los hoteles colombianos poseen en sus instalaciones infraestructura dedicada a la oferta de distintos tipos de comidas, comercialización de ropa, juegos de diferente índole, centros de convenciones y spa, satisfaciendo así con mayor calidad las necesidades de los huéspedes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El desarrollo de estrategias para competir con las cadenas internacionales en el sector hotelero requiere de mayor inversión y acompañamiento del gobierno y las organizaciones gremiales. Infortunadamente, este no se ha desarrollado de forma contundente y en la actualidad los hoteles nacionales y especialmente los de menor tamaño tienen amenazada su existencia, actuando de forma desarticulada.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Por otro lado, los hoteles intentan hacer seguimiento a las políticas públicas y privadas, por ejemplo en la protección contra el turismo sexual infantil. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A pesar del seguimiento que los hoteles nacionales efectúan de las políticas públicas aún no existe total complementariedad entre el empresariado y lo que propone el gobierno, ello a pesar de la existencia de Cotelco, como organismo interlocutor que agremia la actividad hotelera desde hace sesenta años²⁰.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Con la finalidad de luchar contra el turismo sexual el gobierno estableció medidas contra la 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La ruptura entre el sector público y privado del sector se evidencia en los pocos avances en la adopción de las Normas Técnicas Sectoriales, tal es así

²⁰ Según Fedesarrollo (2010) a pesar de la existencia de diversos foros y mecanismos que reúnen a los empresarios hoteleros y al sector gubernamental todavía se evidencia una falta de coordinación no sólo entre las dos instancias sino al interior de cada una, así como, una leve identificación detallada por parte de cada actor en la cadena.

explotación, pornografía y demás formas de abuso sexual con menores de edad, ello mediante la expedición de la Ley 679 de 2001. Esta última ha incidido en la afiliación de 32 hoteles de la ciudad de Bogotá a The Code ²¹ .	que alrededor del 96,4% de los hoteles registrados no tiene ninguna certificación de calidad, aspecto que preocupa por la posible baja calidad y competitividad.
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Fedesarrollo (2010), IDT (2014), Matiz, J., Quiroga, S., Isaza, S., Malaver, N. y Rivera, H. (2011), Moreno, M. (1981) & Ministerio de Comercio (2011).

Las características previamente mencionadas permiten interpretar a la hotelería en el país como un fenómeno social que a pesar de poseer un destacado desarrollo histórico aún manifiesta debilidades que amenazan su continuidad. Por otro lado, se concluye que el estado y las organizaciones gremiales deben efectuar un mayor acompañamiento y estrategias de divulgación que permitan aclarar los diagnósticos y articular el accionar de los hoteles para mejorar su desempeño.

Finalmente, de acuerdo a esta información entre los diversos elementos administrativos que se implantan hoy en día en los hoteles colombianos puede darse cabida a la aplicación de perspectivas teóricas críticas, a partir de las cuales el ser humano sea el factor decisivo en el proceso de gestión. A través de ello se solucionaría la necesidad de diferenciación que tienen los hoteles actualmente, facilitando la gestión a partir de sus características esenciales y la aplicación preponderante de los enfoques administrativos tradicional y clásico. Además, ello permite que los hoteles colombianos asuman el reto de aplicar los postulados teóricos del radical humanismo apropiándose así de un compromiso manifiesto con la responsabilidad social empresarial.

2.2 La regulación en el campo de la Responsabilidad Social Hotelera –RSH–

Las acciones de RSE hoy en día se han transformado en iniciativas regulativas, las cuales enmarcadas en el plano nacional e internacional han llegado a aplicarse en organizaciones con características disimiles. Tal como afirman Berbel, Reyes & Gómez (2007, citado por Gómez, M. 2010) “han surgido múltiples iniciativas locales e internacionales que pretenden aportar guía u orientación para el diseño de las políticas, los planes, las acciones, los indicadores y la información sobre el actuar responsablemente de las empresas” (p.17). Gran parte de dicha normatividad “se expande de forma geométrica en su implementación como aparente reflejo de la excelencia de talla mundial” (Gómez, 2010, p.26).

²¹ The Code es un código de ética al cual pueden optar los hoteles de forma voluntaria manifestándose proclives a la prevención del turismo sexual infantil, de acuerdo a la Fundación Renacer (2015) este es una herramienta que fue creada en 1997 por operadores turísticos escandinavos y ECPAT Suecia, con el apoyo de la OMT y reconocida por UNICEF.

Lo anterior, ha producido que sectorialmente exista una clara orientación de algunas actividades económicas que tienen la pretensión de generar información homogénea y de carácter transnacional²². A pesar de ello en la hotelería no se percibe esta misma tendencia, tan solo al consultar la base de datos de GRI se concluye que en los últimos dos años en el ámbito internacional 21 hoteles alrededor del globo terráqueo reportan informes de sostenibilidad²³ y en América Latina sólo existe un informe emitido por Accor. Ello, pone de manifiesto que en términos de adopción de la regulación en RSE la hotelería no sigue la tendencia global y llama la atención más aún porqué en el país algunas de las cadenas internacionales que han avanzado en este sentido no revelan dicha información a nivel local²⁴.

Finalmente, a pesar de que la RSH se considera una disciplina reciente en la cual los hoteles tímidamente participan, actualmente en el ámbito nacional la preocupación del sector se ha manifestado con mayor vehemencia y esto se ha enmarcado en la creciente asunción de certificaciones que manifiestan cierto grado de cumplimiento de la regulación prescrita. Con la finalidad de profundizar esta temática a continuación se describen las iniciativas de mayor relevancia.

2.2.1 Global Reporting Initiative –GRI–

GRI (2011) es una organización internacional sin ánimo de lucro, fundada en 1997, basada en una estructura global que promueve la elaboración de informes de RSE a través de la cual las empresas informen sobre su desempeño e impacto económico, ambiental, social y de gobierno, así como, cumplan con el objetivo de ser más transparentes instadas por los gobiernos, las bolsas de valores, los mercados, los inversores y la sociedad en su conjunto (GRI, 2011).

Actualmente, la guía posee su cuarta versión y se complementa con la armonización de otras iniciativas internacionales tales como “las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, los Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de las Naciones Unidas” (GRI, 2013, p.3). Ahora bien, la expansión y crecimiento en el uso de la guía da cuenta de la manera como se expande e instrumentaliza por parte de las empresas esta visión. Hoy en día, ello se manifiesta en que el 78% de los informes de RSE a escala mundial refieren las directrices GRI, además, una cifra superior al 90% de empresas que emiten

²² Dicho fenómeno se manifiesta en discursos de organismos internacionales como Kpmg y GRI, los cuales hacen énfasis en los sectores de electrónica, computación, minería, farmacéuticos, comunicaciones, transporte, alimentos y bebidas, finanzas, seguros, productos químicos y sintéticos, petróleo y gas, comercio y ventas al por menor, manufactura y construcción, metales e ingeniería.

²³ Estos 21 informes de hoteles representan el 28,76% del total de informes reportados para el sector turístico en el año 2014. Así mismo, el sector turístico en su conjunto sólo representa el 1,7% de informes a nivel internacional según la base de datos de GRI.

²⁴ En el caso de GRI las cadenas hoteleras a las cuales se hace referencia son Ibis, Sofitel, Marriott, NH, Intercontinental, Crown, Méliá y Rezidor.

informes en países como Corea del Sur, África, Portugal, Chile, Brasil y Suecia refieren a esta regulación²⁵ (Kpmg, 2013).

El papel protagónico de GRI es consonante con el desarrollo de diversos complementos sectoriales, los cuales son versiones adecuadas a las necesidades de ciertos sectores, contribuyendo a una mejor adaptación de la Guía a las características de la actividad económica y produciendo un marco comparativo a nivel internacional²⁶. Por otro lado, la estructura de la guía se basa en el cumplimiento de principios, contenidos básicos generales y contenidos básicos específicos. Los contenidos básicos generales se desarrollan en ítems como estrategia y análisis, perfil de la organización, aspectos materiales y cobertura, participación de los grupos de interés, perfil de la memoria, gobierno y ética e integridad; y los contenidos básicos específicos se orientan en las categorías economía, medio ambiente y desempeño social (ver tabla 3).

²⁵ En Latinoamérica y particularmente en Colombia existe una tendencia creciente a asumir este tipo de acciones, tal como afirma Kpmg (2003) la cantidad de empresas que efectúan informes de RSE en el continente ha superado la de Europa, ello esencialmente por el incremento registrado en América latina. Cabe mencionar, en América la tasa de reporte de informes de RSE ha crecido entre 2011 y 2013, para esto los países que se destacan son: Canadá, que ha pasado de 79% a 83%; Estados Unidos, de 83% a 86%; y Colombia, que en el año 2011 no reportaba estadísticas y para el año 2013 evidenció 77%.

²⁶ Dichos complementos a la fecha son industria eléctrica, servicios financieros, minería y metales, organizaciones no gubernamentales, procesamiento de alimentos, operadores aeroportuarios, construcción, promoción inmobiliaria, organizadores de eventos, petróleo y gas y medios de comunicación (GRI, 2015).

Tabla 3: Categorías, subcategorías y aspectos propuestos por GRI

Categoría	Economía	Medio ambiente		
Aspectos^{III}	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño económico Presencia en el mercado Consecuencias económicas indirectas Prácticas de adquisición 	<ul style="list-style-type: none"> Materiales Energía Agua Biodiversidad Emisiones Efluentes y residuos Productos y servicios Cumplimiento regulatorio Transporte General Evaluación ambiental de los proveedores Mecanismos de reclamación en materia ambiental 		
Categoría	Desempeño social			
Subcategorías	Prácticas laborales y trabajo digno	Derechos humanos	Sociedad	Responsabilidad sobre productos
Aspectos^{III}	<ul style="list-style-type: none"> Empleo Relaciones entre los trabajadores y la dirección Salud y seguridad en el trabajo Capacitación y educación Diversidad e igualdad de oportunidades Igualdad de retribución entre mujeres y hombres Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales 	<ul style="list-style-type: none"> Inversión No discriminación Libertad de asociación y negociación colectiva Trabajo infantil Trabajo forzoso Medidas de seguridad Derechos de la población indígena Evaluación Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Comunidades locales Lucha contra la corrupción Política pública Prácticas de competencia desleal Cumplimiento regulatorio Evaluación del impacto social de los proveedores Mecanismos de reclamación por impacto social 	<ul style="list-style-type: none"> Salud y seguridad de los clientes Etiquetado de los productos y servicios Comunicaciones de Mercadotecnia Privacidad de los clientes Cumplimiento regulatorio

Fuente: GRI (2013)

Cabe destacar, en los contenidos básicos específicos la categoría social representa un peso mayor en términos de aspectos y subcategorías (prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos), esto favorece una mirada contrastante en relación con las demás iniciativas valoradas. Así mismo, el proceso para elaborar un informe de RSE se concibe de manera cíclica siguiendo principios para determinar el contenido de la memoria -los cuales describen el proceso para decidir qué se debe incluir en ella partiendo de las actividades, la repercusión y las expectativas e intereses fundamentales de los grupos de interés- y de forma consiguiente principios que determinan la calidad de la misma -equilibrio, comparabilidad, precisión, puntualidad, claridad y fiabilidad- (GRI, 2011).

Finalmente, a partir de su rol dominante GRI ha generado diversas críticas. Gómez (2013) menciona que este caso “es significativo y complejo, puesto que con la ampliación de sus instrumentos a protocolos y complementos entra en debate y se pone en duda” (p.36) el ideario universal que regenta. A su vez, existe claridad en que las especificaciones sectoriales, los tamaños, recursos y nociones de los distintos actores no

caben en una lógica universal como pretende esta organización (Gómez, 2010). Lo anterior, tan sólo observando la definición propuesta de grupos de interés²⁷, que se concreta desde una óptica cerrada y ambivalente ante los retos que significa para una empresa ser socialmente responsable.

2.2.2 El Código Ético Mundial para el Turismo – CEMT–

El Código surge a partir de la incorporación del sector turístico, por parte de la OMT²⁸, al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio²⁹ en favor de la promoción y el desarrollo del turismo sostenible y responsable³⁰ (ONU, 2010).

El objetivo de esta iniciativa se enfoca en reducir al mínimo los efectos negativos del turismo sobre el medio ambiente y el patrimonio cultural, al tiempo que se aprovecha al máximo los beneficios en la promoción del desarrollo sostenible y el alivio a la pobreza, al igual que el entendimiento entre las naciones. (ONU, 2010, p.4)

²⁷ Los grupos de interés según GRI (2011) se definen como

entidades o individuos a los que pueden afectar de manera significativa las actividades, los productos o los servicios de la organización, y cuyas acciones pueden afectar dentro de lo razonable a la capacidad de la empresa para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Se incluyen aquí las entidades o los individuos cuyos derechos en virtud de una ley o un acuerdo internacional les permiten plantear con total legitimidad determinadas exigencias (p.12).

Claramente el hecho de que se enmarque la acción de los actores sociales a una relación de legitimidad impuesta por la ley o la relación económica misma deja por fuera del marco de acción a individuos o grupos que posean una interacción con la empresa y que ella sea entendida más allá del compromiso con la estrategia.

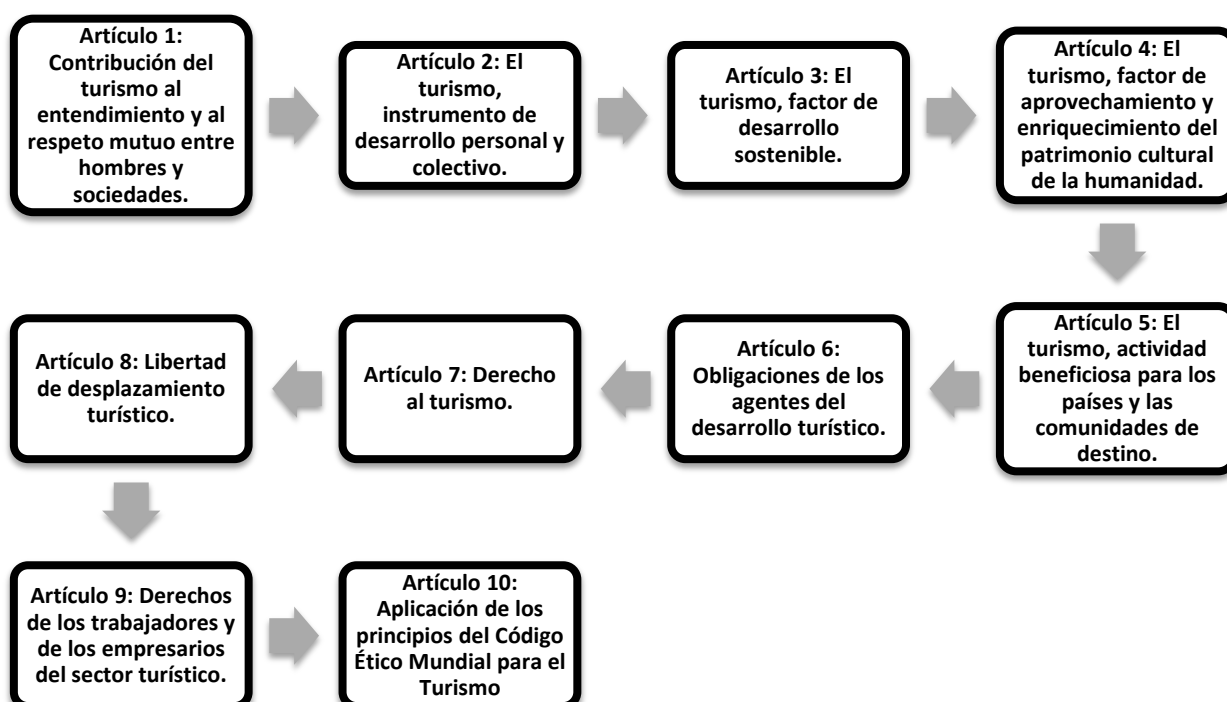
²⁸ La OMT como principal organización internacional en el ámbito turístico “aboga por un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental, a la vez que ofrece liderazgo y apoyo al sector para expandir por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas (...) Entre sus miembros figuran 156 países, 6 miembros asociados y más de 400 miembros afiliados que representan al sector privado, instituciones de enseñanza, asociaciones de turismo y autoridades turísticas locales” (OMT, 2015, s.d.).

²⁹ Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (PNUD, 2014) están compuestos por ocho compromisos (erradicar la pobreza extrema y el hambre, lograr la enseñanza primaria universal, promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer, reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años, mejorar la salud materna, combatir el VIH, la malaria y otras enfermedades, garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y fomentar una alianza mundial para el desarrollo) que tienen su vencimiento este año. Para algunos autores dichos propósitos están aún lejos de cristalizarse, tal es así que en América latina tan sólo en el aspecto ambiental persiste “la continua disminución de la superficie cubierta por bosques y el aumento sostenido de las emisiones de CO2 por quema de combustibles fósiles y producción de cemento” (ONU, 2010, p.11).

³⁰ El Código se fundamenta en elementos como “la Declaración de Manila sobre Turismo Mundial de 1980 (...) la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y Desarrollo y el Programa 21, aprobados en la Conferencia de la ONU sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en 1992 (...) al igual que la Declaración de Ammán sobre la paz mediante el turismo” (OMT, 1999, p.2). Estas declaraciones muestran la necesidad del sector para adecuarse a prácticas socialmente responsables y coadyuvar al desempeño del rol que efectúan los actores en el tejido social.

Así mismo, con la pretensión de convertirse en la regulación preponderante para el sector hotelero el desarrollo de esta reglamentación se ha efectuado por medio de la aplicación de un decálogo de artículos (ver ilustración 2) y especialmente a través de la creación del Comité Mundial de Ética del Turismo, el cual se ha consolidado como órgano imparcial en la solución de controversias y particularmente como el ente que vela por la continuidad y expansión global de esta iniciativa.

Ilustración 2: Composición del Código Ético Mundial para el Turismo



Fuente: Elaboración propia a partir de OMT (1999).

El articulado que contiene el Código hace énfasis en aspectos que le permiten a los estados, las organizaciones, los colaboradores y la ciudadanía tener claridad en relación con sus responsabilidades diferenciadas pero interdependientes en la valorización individual y social del turismo, así como, los derechos y deberes de cada uno (OMT, 1999). Por otro lado, la visión de esta iniciativa es consonante con el modelo neoliberal fomentando la economía de mercado, la empresa privada y la libertad de comercio, a la vez que presenta al turismo responsable y sostenible en compatibilidad con una mayor liberalización de las condiciones por las que se rige el comercio de servicios (OMT, 1999).

La adopción del Código ha llevado a avances considerados en tópicos como:

la solidaridad del turismo en caso de desastres naturales, las restricciones a los viajes relacionadas con el VIH, el turismo accesible a las personas con discapacidad, la protección de los niños contra todas las formas de explotación y el empoderamiento económico de la mujer. (ONU, 2010, p.6)

Sin lugar a duda, dichos elementos son relevantes y promueven una sociedad menos desigual que impacta positivamente el crecimiento de la actividad turística, a la vez que desempeña un papel decisivo en la promoción y el fomento de formas sostenibles de turismo basadas en principios éticos, claro está, ello circunscrito en la teoría ética y moral de los negocios, de tal manera que el Código propicia someramente un análisis de los derechos humanos en el sector. No obstante, este enfoque no es suficiente para la asunción de una responsabilidad social radical humanista por parte de los hoteles, de hecho a pesar de ser un buen consenso en relación con las prácticas que se deberían llevar a cabo estas sólo se manifiestan en términos de un “deber ser”, aspecto que sin mediciones claras e indicadores que comprometan a los distintos actores no pasará de ser un buen propósito.

2.2.3 Norma Técnica Sectorial NTS-TS 002: Requisitos de Sostenibilidad de Alojamiento y Hospedaje

Esta iniciativa es propuesta durante el año 2006 por la Unidad Sectorial de Normalización para el Turismo Sostenible³¹ y su elaboración fue llevada a cabo por parte del Comité Técnico de Sostenibilidad, integrado por representantes del sector privado, el gobierno, la academia, clientes y asesores (ICONTEC, Ministerio de Comercio Industria y Turismo & Universidad Externado de Colombia, 2015), aunque, es de resaltar la Norma se modificó durante este año en diversos aspectos que flexibilizan sus lineamientos con la finalidad de que los hoteles se certifiquen en ella³². El objetivo de esta iniciativa es promover la normalización en términos de requisitos ambientales, socioculturales y económicos que debe llevar a cabo cualquier Establecimiento de Alojamiento y Hospedaje –EAH–³³ con la finalidad de obtener la certificación de calidad turística, esta certificación en el ámbito jurídico actual es voluntaria, sin embargo, han existido indicios por parte del gobierno nacional para que su adopción sea obligatoria³⁴. Además, la Norma se posiciona como el

³¹ Esta función es delegada por parte de Icontec, como organismo nacional de normalización, a la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia con la finalidad de que promueva la adopción y difusión de la norma (ICONTEC, Ministerio de Comercio Industria y Turismo & Universidad Externado de Colombia, 2015).

³² La nueva versión de la norma se encuentra en proceso de publicación y contiene diversos cambios. En especial, llama la atención la eliminación de referencias al tema de calidad turística, el turismo sostenible, el sello ambiental, la existencia de diversos niveles de certificación y el establecimiento de metas cuantitativas que proporcionaban indicadores que permitiesen medir los avances de estas organizaciones en cada uno de los enfoques planteados.

³³ De acuerdo a la NTS 006 los EAH se pueden clasificar en:

a) Albergue-refugio-hostal: Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento preferiblemente en habitaciones semi privadas o comunes (...) b) Alojamiento rural: Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en unidades habitacionales privadas ubicado en áreas rurales (...) c) Apartahotel: Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en apartamentos independientes de un edificio (...) d) Hotel: Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones privadas, (...) dispone como mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes (ICONTEC, Ministerio de Comercio Industria y Turismo & Cotelco, 2009, p.2-3).

³⁴ El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo mediante la Resolución 2804 del 25 de junio de 2014 aprobó la obligatoriedad de obtener la certificación de las normas técnicas de sostenibilidad turística para las organizaciones del sector en un plazo máximo de 36 meses, no obstante, pocos meses después la

referente nacional de RSH llamando la atención para que los hoteles diseñen, implementen, mantengan, evalúen y mejoren un sistema de gestión para la sostenibilidad³⁵, cumpliendo con los siguientes requisitos:

Tabla 4: Requisitos de la NTS-TS 002 (última versión)

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS
3.1 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	El hotel debe contar con un líder, definir responsabilidades que garanticen el cumplimiento de la Norma, establecer derechos y deberes de los colaboradores, proveedores, clientes y huéspedes en su compromiso con la sostenibilidad y ejecutar las decisiones para el cumplimiento de los requisitos establecidos en ella.
3.2 REQUISITOS LEGALES	Enmarcados en el cumplimiento de la ley.
3.3 POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD	Debe ser definida de manera participativa incluyendo su compromiso con la mejora de los impactos ambientales, socioculturales y económicos, a su vez debe referenciar los derechos y deberes de los colaboradores, proveedores, clientes y huéspedes, estar disponible y ser difundida al público, colaboradores, proveedores, clientes y huéspedes.
3.4 IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES, SOCIOCULTURALES Y ECONÓMICOS	El hotel debe identificar y realizar la evaluación de impactos que permite determinar las prioridades de actuación.
3.5 PROGRAMAS DE GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD	La organización debe contar con programas enfocados en la sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica. Dichos programas deben incluir objetivos, actividades, metas, recursos, responsables, plazos e indicadores.
3.6 INFORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	El hotel debe contar con un programa de información y sensibilización para clientes, huéspedes y colaboradores, orientado a promover buenas prácticas de sostenibilidad.
3.7 DOCUMENTOS Y REGISTROS	La norma exige que se tengan procedimientos documentados en relación con los numerales 3.2, 3.4, 3.9, así como, documentación que incluya los registros relacionados con los numerales 3.3, 3.4, 3.5, 3.9
3.8 PREPARACIÓN Y RESPUESTA ANTE	El hotel debe contar con el plan para dicha finalidad.

Resolución 148 del 19 de enero de 2015 reverso la decisión anterior retomando el carácter voluntario de dicha normatividad y aprobando que la renovación del RNT estaría sujeto a un proceso de autoevaluación en el que se muestren avances en el tema.

³⁵ Dicho término se define por parte de la Norma (2006) como un enfoque de desarrollo que se fundamenta en una visión de largo plazo y en armonización con el crecimiento económico y la conservación, ello mediante la asunción de las dimensiones ambiental, sociocultural y económica. Esta interpretación de sostenibilidad se relaciona de forma directa con el concepto de crecimiento económico, lo cual incita a pensar que un impacto que no se traduzca en crecimiento para el hotel no debe ser tenido en cuenta para su gestión.

EMERGENCIAS	
3.9 MEJORA CONTINÚA	La norma exige la realización permanentemente de acciones encaminadas al mantenimiento y mejoramiento de la gestión de sostenibilidad y derivado de ello el monitoreo y seguimiento de estos programas.
REQUISITOS AMBIENTALES	Estos se cimentan en la protección de la biodiversidad mediante la prevención del tráfico ilícito de flora y fauna, apoyo a programas de protección y uso sostenible, gestión adecuada del agua, la energía, del uso y manejo de productos químicos y para el manejo de residuos, manejo de la contaminación atmosférica, auditiva y visual, además de gestión en la emisión de gases efecto invernadero y de sustancias agotadoras de la capa de ozono.
REQUISITOS SOCIOCULTURALES	Fundamentados en la conservación y uso sostenible del patrimonio cultural, manejo y prevención de riesgos sociales y apoyo a las comunidades.
REQUISITOS ECONÓMICOS	Incluyen la contratación y generación de empleo, aporte al mejoramiento de las capacidades de las comunidades, facilidades en compras, así como, satisfacción del cliente.
ANEXOS	Dan cuenta de la normatividad vigente en turismo, ambiente, cultura, calidad, tópicos relacionados con productos químicos y manejo de residuos peligrosos y gases efecto invernadero. También, incluye reglamentación relacionada con la gestión de emisión de sustancias agotadoras de la capa de ozono, gestión del agua y el desarrollo de planes de emergencia y contingencia.

Fuente: Elaboración propia basada en ICONTEC, Ministerio de Comercio Industria y Turismo & Universidad Externado de Colombia (2006,2015)

Entre las debilidades establecidas en los requisitos de la Norma está el no orientarse hacia la comunidad, aspecto que deja de lado los posibles impactos que los hoteles efectúan en relación con ella. Por otro lado, esta iniciativa coincide con los planteamientos del Código de Ética para el Turismo especialmente en la mayor relevancia que se le otorga a la gestión del enfoque ambiental, ello reduciendo de forma consecuente la posibilidad de acciones socialmente responsables al invisibilizar los impactos culturales, sociales y económicos del hotel, a la vez que torna unidimensional la visión del sector.

Es de resaltar, existen pocos estudios en relación con la ejecución de la Norma. No obstante, Aldana (2014) efectuó una investigación exploratoria de carácter cualitativo en la cual encuestó a veintidós hoteles que estaban certificados en ella, una de las conclusiones a las que llegó fue que el 68% de todos los hoteles conocían la norma, elemento controversial que origina dudas acerca de una real asunción de los principios de la normatividad por parte de los hoteles certificados. Además, el estudio reveló que el 100% de los hoteles encuestados consideraron que el mayor impacto originado tras la certificación se dio en el uso eficiente del agua y la energía, reiterando nuevamente el énfasis ambiental de la iniciativa (Aldana, 2014).

Concluyendo, la conceptualización de la Norma a partir de la calidad turística hace que el tema de responsabilidad social inmerso en las dimensiones que ella plantea pasen a un segundo plano. De tal manera, que incluso las categorías³⁶ definidas en ella obedecen en mayor grado a una visión instrumental y no a una preocupación real por el bienestar de los diversos actores sociales y por supuesto de la sociedad en su conjunto, de hecho los ajustes efectuados en la nueva versión dan cuenta de ello.

2.2.4 Otras iniciativas regulativas

En Colombia el sector hotelero está llevando a cabo otro tipo de certificaciones en responsabilidad social. En primer lugar, se resalta la certificación que proporciona Fenalco Solidario³⁷, esta se ha convertido en una iniciativa por la cual optan hoteles de distintos tamaños, claro está sin que exista la obligatoriedad de emitir informes de RSE y más que todo ajustándose a cartas de principios y diagnósticos, elementos que por sí solos no aseguran una preocupación por la sociedad y por lo tanto una articulación con los diversos miembros del tejido social.

Igualmente, otra certificación que se viene desarrollando impulsada esencialmente por la normatividad nacional³⁸ e internacional con la finalidad de prevenir el turismo sexual infantil es The Code -The Code of Conduct for the Protection of Children from Sexual Exploitation in Travel and Tourism-. Esta certificación se ha convertido en una distinción a la que acceden los hoteles con la finalidad de mostrar un comportamiento ético por medio del establecimiento de una política en relación con el tema, capacitación de los colaboradores, inclusión de cláusulas en los contratos con los proveedores, ofrecimiento de información a los huéspedes y presentación de un informe anual describiendo la implementación de estas acciones (Fundación Renacer, 2015).

³⁶ Categorías teóricas como los clientes son entendidos en la Norma como aquellos quienes reciben un servicio o más superficialmente las personas que se alojan mediante un contrato (ICONTEC, Ministerio de Comercio Industria y Turismo & Universidad Externado de Colombia, 2006). Igualmente, otros actores como los colaboradores se interpretan de forma superflua, está los interpreta como todas las personas que intervienen en los procesos del establecimiento, ello sin dar lugar a una conceptualización si quiera de sus intereses y planteamientos. En otras palabras, la Norma le otorga mayor relevancia al marco jurídico que define las relaciones de la empresa y no a la multidimensionalidad de los actores, lo cual en últimas se traduce en un enfoque de gestión cerrado.

³⁷ "Entidad del comercio que viene trabajando desde 1990 en programas de responsabilidad social, buscando siempre la armonía entre las personas y de estas con el entorno" (Fenalco Solidario, 2015, s.d.). Fenalco se presenta como aliado de iniciativas internacionales como GRI y el Pacto Mundial, sin embargo, ello no coincide con el tipo de certificación en RSE por la que ha optado.

³⁸ La lucha contra el abuso sexual infantil está inmersa en la legislación nacional mediante la ley 679 de 2001, es decir, el Estatuto para prevenir y contrarrestar la explotación, la pornografía y el turismo sexual infantil. Conexo a lo anterior, la Ley 1336 de 2009 robustece la legislación en el tema haciendo que los hoteles fijen en lugar público códigos de conducta eficaces que promuevan políticas de prevención y eviten la utilización y explotación sexual de niños, niñas y adolescentes.

2.2.5 La regulación en RSH: un análisis comparativo

Para avanzar en la interpretación de las iniciativas regulativas en RSE hotelera del país, a continuación se analizan los aspectos comparativos de las más relevantes. Para ello, vale la pena recordar que esta disciplina apenas ahora se está abordando de manera concienzuda y aún existen diversas conceptualizaciones que la hacen poco clara contribuyendo a cierta ambigüedad en las iniciativas propuestas, producto de lo anterior se estudiará: el Código Ético Mundial para el Turismo, la Norma Técnica Sectorial NTS-TS 002 y Global Reporting Initiative -de ahora en adelante entendidos como el Código, la Norma y la Guía-.

En primer lugar, comparativamente el Código y la Guía poseen semejanzas en relación con su interpretación a través de un contexto global. Así mismo, la Norma se ha convertido en un referente a nivel local en relación con los elementos que el sector hotelero colombiano conoce, ello coincide en las propuestas formuladas a partir del Código. Por otro lado, estas dos últimas iniciativas propugnan por el desarrollo de una responsabilidad social especializada para el sector, contrastando con una propuesta que busca la homogeneidad por parte de GRI.

Otro de los elementos que logra diferenciar a las tres iniciativas es el público al cuál van orientadas. El Código a pesar de que pretende llegar a diversos actores sociales, ha delimitado sus acciones a los gobiernos. En segundo lugar, la Norma se enfoca específicamente en los hoteles colombianos, sin embargo, a la fecha sólo ha logrado que una muestra reducida del sector la asimile³⁹. Por último, aunque la Guía enmarca sus orientaciones en las nociones de distintos actores termina convirtiéndose en un instrumento que en mayor grado se dirige a las empresas y principalmente sólo a las de algunos sectores.

Además, mientras la Guía exige participación decidida de los actores durante todo el proceso de gestión de responsabilidad social, la Norma sólo los observa como agentes pasivos que deben ser informados como requisito de certificación. Estos elementos se evidencian en los procesos de elaboración de los informes que cada uno emite a través de ópticas divergentes, por un lado, la Norma parte de un análisis que premia la competitividad y la calidad del servicio, fundamentada en la implantación de un sistema de gestión de acuerdo a las condiciones del hotel, mientras el énfasis de GRI es basado en principios objetivos que se enmarcan en ciertos “actores sociales clave” que reconoce la empresa.

Es de resaltar, de las tres iniciativas sólo la Norma y la Guía propugnan por documentación escrita como resultado final del proceso de gestión. Derivado de lo anterior, los elementos del enfoque ambiental, social y económico inmersos en estos

³⁹ Adicional a lo anterior, actualmente está en proceso de consulta la norma técnica NTSH-013 -emitida por Cotelco como Unidad Sectorial de Normalización encargada de elaborar normas técnicas sectoriales para el subsector de alojamiento en los ámbitos de: habilidades y destrezas del recurso humano, calidad en la operación hotelera y calidad de los servicios- que pretende reglamentar los requisitos de planta y servicios de los hostales (ICONTEC, Ministerio de Comercio Industria y Turismo & Cotelco, 2014). Ello sin lugar a dudas establece incoherencias al permitir obtener la certificación en calidad turística a un subsector de los establecimientos de alojamiento y hospedaje por otro medio distinto a la NTS-TS 002.

informes divergen en la Norma y la Guía (ver anexo E), en relación con el enfoque económico la Norma deja de lado aspectos como las relaciones entre salarios justos a nivel local y el establecimientos de relaciones directas entre los gastos y los impactos económicos que genera. Lo anterior, se traduce en que el impacto económico plasmado en la Norma no interioriza una visión socialmente responsable holística, ni siquiera a partir de la óptica estratégica.

A su vez, la Norma en el enfoque social puntualiza aspectos relacionados con el patrimonio cultural, su respeto y la lucha decisiva contra algunas prácticas ilegales. Sin embargo, deja de lado elementos relacionados con la calidad y equidad del empleo generado, el respeto por convenciones colectivas y el establecimiento de mecanismos que motiven a los colaboradores desde el punto de vista educativo. Por otro lado, en ambas regulaciones el elemento que más se asemeja es el enfoque ambiental, seguramente ello tiene relación con la preocupación por los impactos negativos del sector hotelero, así como, la percepción negativa de los clientes y la comunidad que daría lugar por la aplicación de prácticas erróneas.

Ahora pues, a partir del respaldo gubernamental del Viceministerio de Turismo y el organismo gremial, Cotelco, la RSH en el país se viene desarrollando de forma más activa mediante la aplicación de la Norma, en ella se emplean algunos principios que definen una hoja de ruta para que los hoteles mejoren su gestión en relación con este aspecto. No obstante, en comparación con los estándares internacionales de RSE plasmados en la Guía, está no cumple la totalidad y profundidad de elementos que deberían caracterizar el desarrollo de prácticas socialmente responsables en los hoteles del país.

También, se concluye que la OMT ha logrado influir decisivamente en las nociones teóricas y los discursos de los diversos actores sociales en el sector, particularmente ello se circunscribe en aspectos como la lucha contra el cambio climático, la promoción del turismo y la diversidad biológica, así como el objetivo de la ampliación del acceso a la oferta de servicios a discapacitados y personas con VIH (ONU, 2010), aspectos que a pesar de estar relacionados con la RSH no tienen aún un desarrollo suficiente para justificar la gestión holística de la RSE en el sector. Sin embargo, es de resaltar la mayor similitud entre las nociones teóricas que plantea el Código Ético para el Turismo y las que han asumido otras iniciativas específicas para el sector hotelero como la Norma y The Code.

Adicionalmente, la iniciativa regulativa preponderante en el mundo empresarial, GRI, a pesar de haberse consolidado como referente a través de su reconocimiento en el ámbito internacional refiere a una visión, una concepción y unos instrumentos particularmente hechos a su medida, desde sus expectativas voluntarias y desde la construcción de su interpretación de lo que es ser socialmente responsable (Archel, Fernández y Larrinaga, 2008, citado por Gómez, 2010), dicha visión no interioriza las interpretaciones de los actores sociales del sector y por ende no se ha implementado. Ahora pues, teniendo en cuenta el tamaño y las características de la mayoría de hoteles en el país se hace urgente la proposición de nuevas iniciativas regulativas que enmarquen la realidad y multidimensionalidad que significa el concepto de RSH a través de campos diferenciales a los que actualmente se encuentran propuestos. Dichos elementos tenderán a un mayor acercamiento a la realidad en la medida en que estén precedidos de una mayor movilización de la sociedad en este sentido y por ende se vinculen a una RSH de corte

radical humanista, incluyendo a su vez elementos de la gestión interna del hotel como la búsqueda de trabajo en equipo; el respeto por los derechos humanos y la libertad de organización sindical; la toma de decisiones compartida y una profunda admiración que se exteriorice en acciones concretas de defensa del ambiente.

2.3 La RSH: aproximación a partir de la academia

El sector hotelero tal como se ha detallado hoy por hoy está en plena reestructuración económica, política, social y cultural, producto de ello aspectos como la regulación aún no se han evaluado de forma concienzuda. A su vez, los avances investigativos que desde las instituciones de educación superior se han efectuado sobre la RSH, que sin lugar a duda cumplen con el objetivo de formación de profesionales orientados en competencias hacia el mejoramiento del sector, hasta la fecha en el país no se habían consolidado, bajo lo cual el producto de este trabajo se torna novedoso y a continuación presenta el decantado de reflexiones interiorizadas sobre el tema a partir del análisis bibliográfico.

En primer lugar, es necesario mencionar que en la literatura académica a nivel nacional e internacional en cuanto a RSH se retoma de forma regular conceptos como el desarrollo sostenible⁴⁰, el turismo sostenible⁴¹, y la sostenibilidad⁴², sin embargo, en relación con su

⁴⁰ De acuerdo a la Comisión de Brundtland (1987) el desarrollo sostenible se refiere a “aquel que garantiza las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”(s.d., citado por ONU, 2015). No obstante, este concepto tal como expone León (2007) representa un:

Consenso apenas satisfactorio entre distintas vertientes que se sienten cómodas con una idea que al fin y al cabo no genera compromiso alguno, puesto que evaluar la sostenibilidad necesariamente tiene que darse en períodos largos de tiempo y apelando a variables aún difusas (...) Existe una clara dicotomía entre la teoría del desarrollo sostenible y su aplicación por parte de distintos actores sociales reflejados en la sociedad (...) En otros términos, se constata la existencia de una brecha entre la teoría y la práctica del desarrollo sostenible, explicable por varios motivos que van desde la poca comprensión del término hasta el real desinterés de muchos sectores de la población por un rótulo que al parecer no tienen ninguna influencia en sus vidas. (León, 2007, p.48-49)

Así mismo, Sachs (1996) pone de manifiesto que circulan docenas de definiciones entre expertos y políticos en relación con lo que es en sí el desarrollo sostenible, ello ya que detrás de esta conceptualización se esconden diversos intereses y ópticas. Adicionalmente, él plantea serios interrogantes a esta noción, entre los que vale la pena resaltar: ¿Cuáles necesidades? ¿Las necesidades de quién? Sin duda alguna estos cuestionamientos dejan un debate abierto en relación con si las necesidades futuras se refiere a las de los países ricos, las de los más pobres, o al interior de los países a ciertos grupos de poder, ecosistemas o simplemente al ser humano indiferenciado. A pesar de que estos cuestionamientos no serán respondidos en este trabajo, vale la pena cuestionarse acerca de cómo se entrelazan estas distintas conceptualizaciones con las categorías teóricas que propone la RSE, ello ya que sin lugar a duda este concepto también en la actualidad está lejos de poseer una definición unidimensional.

⁴¹ Para Ayuso (2003) el concepto de turismo sostenible nace en los años 80 como oposición al turismo de masas, este último surge a raíz de la racionalización del trabajo a inicios del siglo XIX y la idea de que salir de vacaciones es bueno, a su vez se le crítica por su desarrollo a gran escala y los impactos económicos, sociales, culturales y ambientales negativos (Acerenza, 2012). Es de resaltar,

El turismo sostenible no se ha definido en términos precisos y deja un amplio margen para todo tipo de interpretaciones, por ejemplo, (...) la OMT lo define como aquel que satisface las necesidades de los turistas y

definición existen pocos consensos teóricos e incluso autores como Ayuso (2003) afirman que estos “no se han definido en términos precisos y dejan un amplio margen para todo tipo de interpretaciones” (p.44). Adicional a lo anterior, la conceptualización de turismo sostenible contrasta con su aplicación práctica en forma de objetivos concretos, incluso su asimilación conceptual se ha concentrado en la reducción del impacto ambiental en los hoteles (Ayuso, 2003), ello como medio de retorno seguro en las ganancias de los accionistas y dejando de lado la asunción de otras dimensiones en la RSH.

Ahora pues, los hoteles se consideran como organizaciones genuinamente turísticas al entregar servicios para el uso de los huéspedes, ser el sitio en el cual estos pasan el mayor tiempo de su visita, estar situados geográficamente en el lugar de destino y a nivel internacional distinguirse por su aplicación de iniciativas voluntarias encaminadas al turismo sostenible (Ayuso, 2003). Además, la hotelería es considerada una actividad contradictoria en medio de la globalización, por un lado promete mejorar la situación laboral y el desarrollo económico de los países, especialmente en los receptores de turistas, pero por otro es causante de diversos impactos (Kate, Tourism Watch & Acsud, 2006, citado por Peña & Sierra, 2014), a continuación se ilustra con claridad algunos de ellos:

Tabla 5: Balance de impactos de la actividad hotelera

	IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS
ENFOQUE ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento del empleo. ✓ Disminución de la migración de la población local a otros territorios. ✓ Atracción de inversión extranjera. ✓ Generación de negocios conexos a la actividad hotelera. ✓ Mejoramiento de las vías de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento de brechas socioeconómicas en la población. ✓ Aparición de inflación. ✓ Transferencia de utilidades al extranjero. ✓ Acumulación del capital en un bajo porcentaje de la población. ✓ Dependencia de una actividad que desplaza el avance en otros

regiones anfitrionas presentes, al mismo tiempo que protege y mejora las oportunidades del futuro. Esta noción está enfocada hacia la gestión de todos los recursos, de tal manera que se satisfagan las necesidades económicas, sociales y estéticas, al tiempo que se respeta la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de apoyo a la vida. (OMT, 2003, citado por Ayuso, 2003, p.44)

⁴² Para Ayuso (2003) en la actualidad “no hay una única definición de sostenibilidad ni un único enfoque válido, ya que la polivalencia de la idea de la sostenibilidad imposibilita encontrar un concepto aceptado por todos los actores sociales en todos los contextos diferentes” (p.1). Por otro lado, León (2007) manifiesta que este concepto se juega en la ambigüedad de su definición y en la relativa dificultad de su cuantificación o cualificación. “De forma similar a los conceptos de libertad, igualdad o solidaridad, la sostenibilidad tanto describe cómo califica la realidad, y no sólo explica el ser de las cosas sino su deber ser” (Ayuso, 2003, p.1). Así mismo, Ayuso & Fullana (2002) explican que generalmente se distinguen tres dimensiones de este concepto:

La sostenibilidad ambiental que garantiza el desarrollo sea compatible con el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los recursos naturales (...) La sostenibilidad social y cultural que facilita el desarrollo sostenible aumente el control de los individuos sobre sus vidas, sea compatible con la cultura y los valores de las personas (...) La sostenibilidad económica que posibilita el desarrollo sea económicamente eficiente, beneficie a todos los agentes de la región afectada y que los recursos sean gestionados de manera que se conserven para las generaciones futuras. (p.23)

		sectores, los cuales a su vez representan mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo económico.
ENFOQUE CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación y aprovechamiento de atractivos que pueden disfrutar los turistas y la comunidad local. ✓ Mayor preocupación por la preservación de la infraestructura histórica de alto valor. ✓ Estimulación de las prácticas artísticas del lugar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pérdida de valores culturales en la comunidad local y asunción de imaginarios colectivos derivados del extranjero. ✓ Cambio de hábitos por parte de la población local. ✓ Transformación de la arquitectura local. ✓ Generación y reafirmación de estereotipos que homogenizan las conceptualizaciones y acciones de la sociedad. ✓ Incremento del consumismo.
ENFOQUE SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vinculación de colaboradores sin discriminar su género o grado de educación. ✓ Incremento de tolerancia por parte de la comunidad local ante la diversidad. ✓ Reducción de la discriminación. ✓ Incremento en la educación y el bilingüismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desplazamiento de la comunidad para ampliar el comercio alrededor del hotel. ✓ Incremento de la prostitución y la inseguridad. ✓ Vulneración de los derechos de la comunidad local. ✓ Mayor distanciamiento estructural entre los diversos niveles socioeconómicos. ✓ Conflictos por cambios de valores entre los individuos y sus familias. ✓ Incidencia en formación netamente operativa para acciones específicas del hotel y no de profesionales con amplia racionalidad crítica para la sociedad.
ENFOQUE AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor concientización de la comunidad acerca de los efectos de las prácticas nocivas hacia el medio ambiente. ✓ Fortalecimiento o creación de zonas protegidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consumo desmedido de recursos no renovables. ✓ Exterminio de ecosistemas. ✓ Disminución de la biodiversidad. ✓ Aumento del riesgo de incendios, erosión, salinización y compactación de suelos. ✓ Incremento de la contaminación. ✓ Incremento del ruido. ✓ Incremento de la huella ecológica, sin acciones concretas para su recuperación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ayuso (2003), Peña & Sierra (2012).

En relación con los impactos económicos los hoteles generan costos para el destino turístico,

aumentando la inflación, la estacionalidad, el incremento de empleos inestables, fugas de capital, la susceptibilidad a los cambios de modas, fluctuaciones económicas, el desarrollo económico desequilibrado y la dependencia de extraños (...) En cuanto a beneficios económicos se da lugar a la generación de puestos de trabajo, incremento de divisas, desarrollo del turismo a partir de la infraestructura existente e incremento en la utilización de productos locales. (Peña & Sierra, 2012, p.1462)

Entre los impactos socioculturales negativos asociados a esta actividad se considera la

creación de conflictos socioculturales, generación de estereotipos, aumento de xenofobia, contaminación social, comercialización de la comunidad, su cultura, arte y religión, amenaza a la estructura familiar, contribución a la prostitución, el incremento en índices de criminalidad y la producción de conflictos en la comunidad residente. (Peña & Sierra, 2012, p.1462)

En contravía de lo anterior los beneficios en este ámbito se conceptúan en “la promoción del entendimiento entre las naciones, la reducción de las barreras idiomáticas, socioculturales, étnicas, raciales, políticas y religiosas, la promoción de puntos de vista globales y un sentimiento de ciudadanos del mundo” (Peña & Sierra, 2012, p.1463).

En cuanto a impactos ambientales “Lluill (2001) sugiere que la clasificación se debe efectuar desde el punto de vista del consumo de inputs y la generación de outputs (...) Los primeros relacionados con la fase de construcción (...) funcionamiento operativo y los generados por las actividades que realizan los turistas” (Peña & Sierra, 2012, p.1463). En la fase de construcción de los hoteles los principales impactos están dirigidos al consumo de recursos naturales, consumo de territorio, la contaminación arquitectónica y la sustitución de usos tradicionales del suelo. Como impactos positivos en esta fase se resalta la contribución a la rehabilitación y renovación urbana y las mejoras en la infraestructura (Peña & Sierra, 2012).

“En la fase de funcionamiento operativo Lluill (2001) destaca los efectos negativos sobre el clima, paisaje, morfología geológica, flora, fauna y el consumo de agua y energía” (Peña & Sierra, 2012, p.1463). En contravía de ello los impactos positivos considerados son la contribución a la toma de decisiones conservadoras como la creación o mantenimiento de parques o reservas naturales (Peña & Sierra, 2012).

Los impactos derivados de las actividades de los turistas Lluill (2001) advierte que los más comunes son la producción de basuras y contaminación, el riesgo de incendios, las molestias a la fauna, la recogida de especímenes, las actividades de predación y erosión por pisadas y por tránsito de vehículos. (Peña & Sierra, 2012, p.1463)

De acuerdo al mismo autor los impactos ambientales producidos como consecuencia de la producción de determinados outputs hacen referencia a los residuos sólidos y la contaminación de aguas por vertimiento de aceites, aguas residuales, combustibles, basuras o detergentes; así mismo, contaminación del aire y de la atmósfera por concentración demográfica y urbana; y contaminación auditiva ligada a la construcción y diversión nocturna (Peña & Sierra, 2012).

En conclusión, estos impactos visibilizan un fenómeno social que a pesar de tener amplia capacidad de transformar la realidad de los actores sociales y especialmente de los más vulnerables, generalmente solo se posiciona como una actividad con ánimo de lucro y que por consiguiente termina generando amplios impactos negativos cambiando las costumbres y cultura de la sociedad, así como, desplazando las posibilidades de avance en otras actividades económicas y afectando de forma determinante el ambiente bajo una lógica de consumismo desmedido propia del modelo neoliberal. No obstante, dichos impactos negativos se podrían reducir en la medida en que se genere un turismo ampliamente diferenciado del turismo de masas y que reivindique la cultura regional, propiciando avances sociales de la población y respetando con alto sentido de admiración a la Pacha Mama.

Conexo a lo anterior, estos impactos no están adecuadamente recogidos en el referente investigativo y por lo tanto se registra escases de estudios científicos en la RSH (Bohdanowicz, 2006, citado por Peña & Sierra, 2012). Sin embargo, recientemente se han venido incrementando la cantidad de estudios en RSE en el sector turístico, Lynn (2011) plantea que

en 20 años se han escrito 524 artículos, los cuales han sido agrupados en doce categorías: acciones poco éticas (93), ¿qué tan éticos somos? (49), ¿cómo hacer lo correcto? (79), valores de la empresa (17), códigos de ética, lo necesario y como desarrollarlos (75), ética para educadores del turismo (5), enseñando ética (38), ética del turismo (60), tendencias, problemas y desafíos (24), responsabilidad corporativa (38) y prácticas verdes (32). (Peña & Sierra, 2012, p.1465)

Además de la baja producción intelectual en RSE en el sector, ilustrando una producción media anual de tan solo 26 artículos, Peña & Sierra (2012) consideran que ello evidencia un bajo nivel de prácticas socialmente responsables a raíz de las estructuras de poder existentes en el complejo sistema turístico, lo cual ha retardado la decisión del sector privado para la aplicación de estos conceptos, originando así un dialogo incómodo y caracterizado por el escepticismo y la desconfianza entre los distintos actores sociales (Tepelus, 2008, citado en Peña & Sierra, 2012). Cabe mencionar, ello produce una barrera al desarrollo de la hotelería y al mismo tiempo una oportunidad para que el radical humanismo solucione esta disyuntiva.

En la actualidad se observa una dicotomía en las investigaciones publicadas en este campo, especialmente en ellas predominan

estudios de caso de carácter exploratorio y analítico con el objetivo de estudiar la gestión ambiental y social de los hoteles y, por otro lado, estudios de carácter cuantitativo centrados en la rentabilidad e impacto económico-financiero de estas políticas. (Fernández & Cuadrado, 2011, p.50)

Lo anterior, permite evidenciar lo aportante que representa el desarrollo de este trabajo al observar a través de una óptica integral la complejidad de los impactos de los hoteles en el país, así como, la aproximación inductiva al tejido social hotelero que hasta la fecha no había sido estudiada.

De acuerdo a la producción intelectual el análisis de las políticas de responsabilidad social en el sector hotelero da lugar a distintos debates, desde cuales deben ser las

áreas en las que se gestionan está clase de acciones hasta la conveniencia o no de llevarlas a cabo, pasando por asuntos de comunicación de dichas medidas o el nivel de implicación con las mismas. Igualmente, en el ámbito internacional las investigaciones demuestran que los administradores de los hoteles perciben la importancia de tomar decisiones de gestión que impacten positivamente su entorno, declarando a menudo un compromiso mayor del que realmente han adquirido por la vía legal. Este cambio de actitud ha sido motivado por la presión social, adicionalmente, se ha detectado la inexistencia de un conocimiento real del impacto de estas organizaciones en relación con el medio, especialmente en el caso de los hoteles urbanos (Fernández & Cuadrado, 2011). Lo anterior, evidencia el imperativo de que la academia investigue a profundidad esta clase de fenómenos, partiendo claro está de notables esfuerzos que efectuó inicialmente el gobierno para caracterizar en detalle el sector, dichas indagaciones confluirán a largo plazo en un mejoramiento de la gestión empresarial.

Por otro lado, la literatura especializada retoma la urgencia para que los hoteles presten atención a los métodos mediante los cuales comunican las acciones de responsabilidad social, ya que difícilmente estas van a tener un reflejo en la demanda si no se exponen de manera eficiente. En este sentido, existen investigaciones como la propuesta por

Holcomb, Upchurch & Okumus (2007), quienes tras estudiar las comunicaciones de RSE en las diez principales cadenas hoteleras del mundo concluyen que además de constituir una fuente de ventaja competitiva, este tipo de comunicaciones se está extendiendo de forma progresiva, siendo Internet una de las formas más efectivas de llevarlas a cabo. (Fernández & Cuadrado, 2011, p.53)

Esta clase de situaciones han llevado a concluir que en el ámbito internacional “existe un gap entre la teoría y la práctica en el campo de la Responsabilidad Social, ya que, de emprenderse, sólo se llevan a cabo aquellas iniciativas que revierten de forma directa en la consecución de objetivos puramente empresariales” (Knowles, 1999, citado en Fernández & Cuadrado, 2011, p.51), es decir, una interiorización marcada de la perspectiva instrumental de la gestión de los hoteles. Además, a partir de la literatura subyace como conclusión la presencia de cierta confusión entre propietarios y administradores de los hoteles en torno a los conceptos relacionados con la RSE, así como, “el desconocimiento generalizado del impacto de sus decisiones sobre el entorno sociocultural y económico local” (Ayuso, 2006, citado en Fernández & Cuadrado, 2011, p.52). Cabe destacar, en la medida en que existan acciones formativas orientadas a los actores del sector, ello se traducirá en acciones socialmente responsables que impacten positivamente la sociedad.

2.3.1 La RSH en Colombia: planteamientos generales de la producción intelectual

En Colombia no subsisten elementos a partir de la bibliografía consultada que indiquen tendencias alternativas a las que se están efectuando en el campo de la responsabilidad social hotelera a nivel internacional, de hecho se reafirman estas prácticas mostrando con mayor preocupación un mínimo de publicaciones académicas existentes, las cuales

reflejan la ausencia de documentación que visibilice la puesta en práctica de políticas socialmente responsables en los hoteles del país (ver Anexo F).

Entre los estudios efectuados en el país se resalta la publicación: *La RSE desde la perspectiva de los gerentes de los hoteles pymes de la ciudad de Cartagena*, en esta investigación se concluye que “los gerentes tienden a confundir la idea de RSE con filantropía o donaciones y ayudas sociales” (Cardona & Hernández, 2011, p.101). Lo anterior, hace que muchos hoteles en la ciudad de Cartagena no cuenten con una postura oficial con respecto a esta temática y la gerencia no asume como parte de sus objetivos la creación de programas con sentido social, a su vez, “cuando dichos programas son realizados se les considera parte de la filantropía de la empresa pero no están enmarcados en la misión y visión empresarial” (Cardona & Hernández, 2011, p.101).

El segundo estudio analizado se titula *Análisis integral de la RSE en pequeños hoteles del centro histórico de la ciudad de Cartagena*, este evidenció que los pequeños hoteles del centro histórico implementan acciones de corte social fundadas en la gestión responsable, aunque estas no se documentan y por el desconocimiento conceptual sobre el tema este tipo de prácticas no se perciben como tal (Carbal, Ramírez & Vergara, 2012). Un análisis sistémico de la situación de los pequeños hoteles muestra que existe una fuerte intención por parte de los hoteles en implementar estrategias socialmente responsables orientando sus procesos hacia escenarios de bienestar general, ello coincide con la adopción de políticas en cumplimiento de programas de carácter estatal orientados a prevenir la explotación sexual infantil, así como, los aportes que estas empresas realizan a instituciones sociales que se encuentran ubicadas en su área de acción (Carbal, Ramírez & Vergara, 2012).

Sin embargo, para los investigadores existen deficiencias claras en relación con programas de bienestar social enfocados a los colaboradores, la inexistencia de una política ambiental y deficientes canales de comunicación. Lo anterior, evidencia la necesidad de una guía que pueda orientar la gestión hotelera bajo principios socialmente responsables, de tal forma que involucren acciones debidamente planeadas que impacten de manera real y positiva los diversos actores y su entorno. Por último, los autores de esta investigación resaltan la importancia de que los hoteles “estudien y entiendan la idiosincrasia del pueblo cartagenero, sus costumbres y expresiones culturales como variables relevantes para el desarrollo de programas dirigidos a la comunidad ubicada en su zona de influencia” (Carbal, Ramírez & Vergara, 2012, p.105).

Otra de las publicaciones efectuadas se titula: *Perfil de la RSE del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga-Colombia*. Los resultados a los que llegó la publicación es que existe una nube central en la cual se ubican quince hoteles de la población analizada, definidos como grupo dominante. Además, los hoteles que tienen acciones de RSE definidos de manera explícita operan como el motor aglutinante de la estrategia sectorial, ello se evidencia en la fuerte concurrencia de las estrategias en actividades de gestión que se enfocan a clientes, proveedores y colaboradores a través de tareas particulares orientadas a la equidad, construcción de alianzas, planteamiento de políticas, programas ambientales y planes motivacionales (Sepúlveda, Ordoñez & Prada, 2013).

Por otro lado, los autores resaltan la inexistencia de tendencias alternativas en las políticas de RSE asumidas en los hoteles, ello por la baja cantidad de actores involucrados y la dispersión de estos. Finalmente, Sepúlveda, Ordoñez & Prada (2013) mencionan que a pesar de la existencia de una agremiación que integra las organizaciones del sector, no existe una orientación específica en la ciudad de Bucaramanga frente a la gestión de la RSE y por ende los hoteles emprenden acciones de manera independiente (Sepúlveda, Ordoñez & Prada, 2013).

El cuarto estudio analizado se titula *La RSE en el sector turístico, estudio de caso en empresa de alojamiento de la ciudad de Santa Marta, Colombia*. La conclusión a la que llegó dicha publicación es que Park Hotel se encontraba más cerca de la proactividad que de la reactividad legal, es decir, ha comenzado a llevar a cabo prácticas socialmente responsables a las que no está obligado por la ley (Peña & Sierra, 2012). Igualmente, se afirma que los hoteles en la ciudad de Santa Marta al depender de la comunidad, la calidad del medio ambiente, los entornos socioculturales y el contexto internacional, tienen que plantearse renovar su concepción de organización y tratar de generar las capacidades necesarias para asimilar e integrar el concepto y las características de una empresa socialmente responsable (Peña & Sierra, 2012).

El análisis comparativo de la producción intelectual evidencia que la academia de forma reciente ha buscado aproximarse a la gestión que desarrollan los hoteles nacionales y específicamente sus avances en RSE. Adicionalmente, el enfoque teórico del cual parten las investigaciones propuestas se origina en la visión instrumental, lo anterior al adjudicar a la adopción de este tipo de políticas un carácter estratégico que a través del tiempo redundará en mayor rentabilidad, reduciendo costos para los hoteles y generando la posibilidad de acceder a segmentos de mercado diferenciales. Ello se ha interiorizado en el ámbito nacional e internacional en la hotelería a través de la asunción del tema a partir del turismo sostenible, este referente no representa aún una postura que enmarque la hotelería como fenómeno social y reconozca la necesidad de modificar radicalmente sus impactos transformando los supuestos que se han interiorizado hasta la fecha, por ende, se torna coexistente con la perpetuidad del modelo neoliberal.

En segundo lugar, la literatura muestra que existen políticas socialmente responsables que de acuerdo a los discursos de los actores sociales del sector actualmente no se interpretan como tal, evidenciando un diagnóstico desde la academia de desconocimiento y confusión en los hoteles acerca del concepto de RSE, sin duda alguna esto se deriva del entorno internacional y la reglamentación actual en el país sobre el tema. Lo anterior, está acompañado de la inexistencia de tendencias alternativas documentadas a la hora de asumir acciones socialmente responsables por parte de los hoteles del país, derivándose un papel destacado en los hoteles que juegan un rol dominante en el mercado, ya que ellos son en últimas los que están generando una transición en la asunción de esta temática. Igualmente, dichas nociones que manejan los hoteles dominantes no necesariamente se integran con los postulados que manejan los hoteles en el ámbito local y particularmente los de menor tamaño, sustentando así la necesidad de abordar la RSH a través de ópticas divergentes a la que tradicionalmente se ponen en práctica.

También, subsiste una demanda de los hoteles por orientaciones claras acerca de cómo aplicar la RSE, ello a pesar de existir una agremiación conocida, la cual al parecer no posee una clara orientación en el tema. Adicionalmente, esto permite concluir que existe

la necesidad de avanzar en la creación de iniciativas regulativas que consientan la participación activa de los hoteles en este campo de estudio, además, dicha participación se ajustará a las condiciones internas de la organización y particularmente a su entorno.

Finalmente, a partir del análisis efectuado en la bibliografía se observa que en los hoteles del país sobresale una orientación hacia el cumplimiento de las políticas estatales y el avance en términos de acciones socialmente responsables en ellas, sin embargo, sólo en la medida en que el estado juegue un papel determinante en la producción de información calificada y regulación transformará la visión de los actores sociales conduciendo a un escenario de mayor bienestar y desarrollo para todos. Además, la academia está en mora de profundizar a través de estudios cualificados el desarrollo del fenómeno de la RSH en el país, sin duda alguna ello se convierte en una de las fortalezas de esta investigación.

2.4 Conclusiones preliminares

Hoy por hoy la hotelería se considera 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, trascendiendo así hacia la aplicación de postulados administrativos críticos que mejoren su impacto en el relacionamiento con los actores sociales y su entorno, a la vez que propicien el desarrollo antagónico al modelo turístico imperante, es decir, al turismo de masas.

Igualmente, la RSE se manifiesta en la aplicación de iniciativas regulativas, sin embargo, en la hotelería no se evidencia dicho comportamiento en contravía de lo que acontece en otras actividades económicas desde el ámbito internacional. Llama la atención como iniciativas regulativas como GRI y el CEMT pretenden homogenizar las prácticas actuales en RSE y que a través de la NTS-TS 002 han buscado posicionar una mirada instrumental al sector. Teniendo en cuenta lo anterior, se manifiesta la necesidad de que se originen nuevas iniciativas que más que homogenizar interioricen los discursos de los diversos actores convirtiendo a los hoteles en agentes de deberes con la sociedad y enfáticamente con el ambiente, rescatando la singularidad de cada hotel y en búsqueda de solventar los graves impactos que ocasiona. Ello se traduce en que estas empresas se desarrollen como organizaciones más planas que integren los referentes socioculturales del entorno y representen la estética arquitectónica artística tradicional del lugar del destino, a la vez que se armonicen con el contexto territorial y vinculadamente autoconstruido por los diversos actores, cuyas razones de ser circunstanciales o de largo plazo disfrutan y aportan a la construcción del ethos hotelero.

Finalmente, en relación con el tratamiento académico de la RSH se concluye que existe un bajo nivel de investigaciones en el tema y por ende pocas conclusiones certeras que proporcionen una aproximación al tejido social en el país. Contrario a lo anterior, subyace desde la academia acciones que buscan que los hoteles asuman como replicadores la RSE a partir de una mirada instrumental, deviniendo a su vez en una visión del empresariado hotelero como atrasado al no interiorizarla. Es de resaltar, dicha percepción deja de lado la complejidad de las interpretaciones y prácticas que los hoteles

efectúan, por lo tanto, es a partir de la heterogeneidad de interrelaciones y acciones que el esfuerzo consolidado de este trabajo se torna notable y manifiesta una aproximación real a la RSH en Colombia.

3. Capítulo 3: Estudio de caso

Este apartado introduce al lector presentando el diseño metodológico del trabajo de grado con la finalidad de posteriormente exponer de forma detallada los resultados obtenidos mediante las interpretaciones generadas a partir de la aplicación de dieciocho entrevistas a los actores sociales externos e internos inmersos en el tejido social de la RSH del país. Entre los actores entrevistados vale la pena destacar: organismos reguladores de la actividad hotelera nacional y de la RSE en el ámbito internacional, representantes del gremio, académicos con experticia en el tema, propietarios, directivos y colaboradores de los hoteles: La Mansión, Bogotá Plaza Summit y Radisson Royal. Luego, el capítulo presenta el análisis de discurso y la evaluación crítica del mismo. Es de resaltar el desarrollo de esta investigación vincula de forma innovadora un análisis holístico de la RSH en Colombia al integrar los discursos emitidos por parte de cada actor inmerso en el tejido social y representa un esfuerzo importante para el avance sobre el tema. A su vez, la escogencia de los hoteles presenta de forma acertada características diversas que ilustran experiencias dignas de simbolizar al sector y que por lo tanto coadyuvaron a una comprensión holística del objeto de estudio.

Hoy en día, con la finalidad de conocer holísticamente la realidad social ha venido recobrando importancia investigaciones de corte cualitativo en el análisis de la misma, generando una aproximación global a las situaciones sociales con el fin de explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva⁴³. Lo anterior, se traduce en que el conocimiento obtenido se construye a partir de las interacciones entre los individuos en un “contexto social compartiendo el significado y conocimiento que tienen de sí mismos y de su realidad” (Bonilla & Castro, 1989, citado en Bonilla & Rodríguez, 1997, p.119-120). Adicionalmente, en la actualidad viene ganando presencia la postura de la investigación enmarcada en la Escuela de Montreal que busca evitar los abusos cuantitativos demostrando que es posible obviar sofisticados modelos matemáticos para estudiar las instituciones sociales, esto mediante la combinación del modelo cualitativo para describir y el modelo humanista para comprender el problema planteado (Aktouf, 2001). Teniendo en cuenta lo anterior, la investigación se desarrolló mediante la metodología descriptiva-comprensiva de las doctrinas administrativas y sentidos de RSE, así como, algunos estilos de gestión y de RSE inmersos en los hoteles del país, ello con la finalidad de su abordaje y posterior significación interpretativa a partir de las afirmaciones discursivas.

Cabe mencionar, esta visión de índole cualitativa premia el análisis de las interpretaciones que se generaron a los discursos de cada uno de los actores sociales,

⁴³ A pesar de la gran cantidad de trabajos de investigación que emanan del positivismo, desde los años sesenta del siglo XX se vienen incrementando los esfuerzos y logros diferenciadores y caracterizadores de la investigación social (Ariza, 2015).

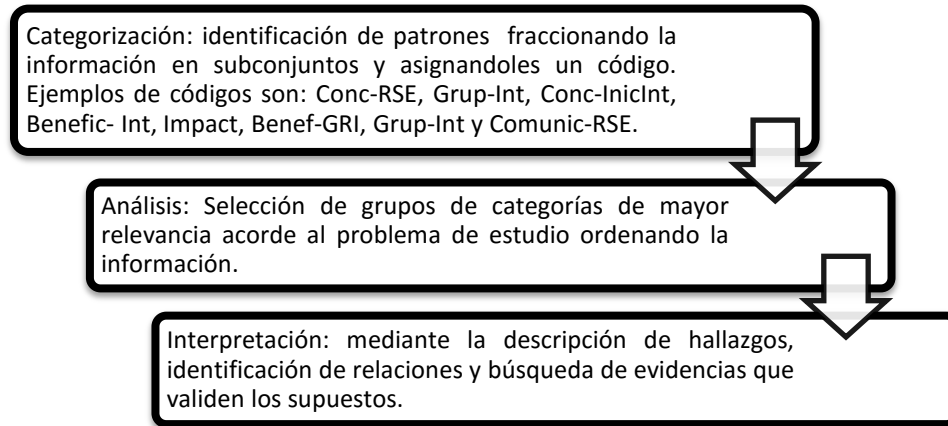
es decir, la comprensión de los elementos contextuales, ideológicos y culturales que defiende cada actor en la realidad social y la forma en que se relaciona con los discursos dominantes (Manzano, 2005). Para ello los actores sociales inmersos en la investigación fueron: organismos reguladores de la actividad hotelera nacional y de la RSE en el ámbito internacional, específicamente Cotelco, GRI y un consultor con amplia experticia en sistemas de gestión de la calidad para hoteles⁴⁴; la academia, especialmente directivos de los programas de administración turística y hotelera de la Universidad Externado de Colombia y la Fundación Universitaria Los Libertadores; propietarios, directivos y colaboradores de los hoteles La Mansión, Bogotá Plaza Summit y Radisson Royal.

Igualmente, para el desarrollo de la investigación se acogió el estudio de caso, este es comprendido como una estrategia de investigación global que implica si bien no representar al mundo, sí un mundo en el cual muchos casos se sienten reflejados (Stake, 1994, citado por Galeano & Hurtado, 2004). Así mismo, teniendo en cuenta las características del trabajo este se considera un estudio de caso exploratorio, proporcionando gran utilidad al generar una aproximación válida del tejido social en RSH del país, que facilita llegar a conclusiones holísticas sobre el tema. Cabe mencionar, los casos se seleccionaron a partir de una muestra de máxima variación ilustrando las nociones que surgen de los discursos y prácticas de los actores sociales y confrontando el análisis en dicha heterogeneidad.

Por último, la técnica de recolección de información puesta en práctica fue la entrevista a profundidad (ver anexo G), ella buscaba “entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado y desmenuzar los significados de sus experiencias” (Álvarez & Jurgenson, 2003, p.109) en relación con la RSH. Así mismo, el análisis posterior de los datos se efectuó siguiendo los aportes de Bonilla & Rodríguez (1997) mediante la técnica de análisis del discurso (ver Ilustración 3) profundizando en los términos, expresiones, metáforas y la organización misma de los textos que emitió cada uno de los actores analizados. Con la finalidad de efectuar este proceso se categorizó de forma deductiva los datos obtenidos mediante la identificación de las variables contenidas en el planteamiento del problema, así como, en los formatos de entrevista –entre otras, vale la pena resaltar: Concepto de RSE, RSE en Colombia, Iniciativas regulativas de RSE, Modelo administrativo y Acciones de RSH–. Posterior a ello y con la finalidad de comprender a profundidad los conceptos que emergen del discurso de los entrevistados se dio lugar a una categorización inductiva –entre otras, se puede destacar: Estructura del hotel, Polivalencia de los empleados, Orientación a la calidad, Rol y relacionamiento con Cotelco–, mediante la cual se efectuó el análisis de datos consiguiente (ver Anexo H).

⁴⁴ Cabe mencionar, infortunadamente el trabajo no cuenta con la participación del Viceministerio de Turismo. Ello, ya que a pesar del rol tan relevante que juega este organismo en el planteamiento de políticas que orienten la RSH del país, en repetidas ocasiones no tuvieron la disposición de aceptar la entrevista por las innumerables tareas que desempeñan.

Ilustración 3: Manejo de datos cualitativos



Fuente: Elaboración propia a partir de Bonilla & Rodríguez (1997)

Producto del análisis efectuado los hallazgos se exponen a continuación de forma lógica y ordenada enfatizando en cada uno de los discursos que emiten los actores analizados. Para una mayor claridad a continuación se presentan los resultados de las indagaciones efectuadas a los organismos reguladores⁴⁵, para posteriormente adentrarse en las conclusiones obtenidas del discurso inmerso en las instituciones de educación superior y por último los casos de los hoteles La Mansión, Bogotá Plaza Summit y Radisson Royal. Cabe destacar, con la finalidad de clarificar los discursos de cada actor y propiciar una evaluación crítica argumentativa, al final de cada exposición descriptiva se presenta un análisis comparativo sucinto, el cual se expone de forma sintética y comparativa en el anexo I. Finalmente, la validez de los resultados de la investigación se evidencia en la descripción detallada de los discursos expresados por cada entrevistado y en el caso de los hoteles, la triangulación efectuada mediante el análisis de los discursos de cada actor interno.

3.1 Análisis de datos organismos reguladores

En este apartado se incluye de forma breve los hallazgos encontrados a partir de los discursos de organismos reguladores de la RSE a nivel internacional –GRI–, directivos de la agremiación más grande del sector –Cotelco– y el consultor experto en la aplicación de la NTS-TS 002, lo anterior con la finalidad de concluir en un análisis comparativo crítico en relación con las interpretaciones que efectúa cada uno. Cabe resaltar, infortunadamente en este apartado no se incluyó la intervención del Viceministerio de Turismo por las dificultades previamente mencionadas, sin embargo, se debe resaltar la importancia de este organismo ya que es en últimas quien concerta, ejecuta y evalúa las

⁴⁵ Los organismos reguladores se comprenden como el conjunto de actores con carácter público o privado que impulsan iniciativas que cobran a través de su evolución “fuerza de ley” y como resultado de ello se impacta determinadamente las concepciones e interacciones de los actores inmersos en el tejido social transformando las concepciones y prácticas sobre un tema.

políticas públicas en la hotelería del país, y cuyo papel ha sido determinante en la reforma de la ley de turismo, las transformaciones acerca de la obligatoriedad de la NTS-TS 002 y la actualización de normas técnicas para el sector.

3.1.1 GRI

De acuerdo al discurso de la entrevistada GRI no posee una definición del concepto de RSE, sin embargo, este se asocia al concepto de sostenibilidad buscando un énfasis neutral en la utilización de los axiomas, los cuales a su vez emergen de las conceptualizaciones internacionales de otra normativa como la ISO 26000. En relación con los beneficios que significaría para una empresa y un país tomar acciones de RSE para GRI estos se asocian con la posibilidad de que el país se inserte en una dinámica internacional y mejore la competitividad.

Adicionalmente, de acuerdo a este organismo no existe actualmente demanda de grupos de interés en el sector hotelero para entablar acciones de RSE. A su vez, el sector hotelero se resalta por sus impactos ambientales y sociales.

Por otro lado, GRI conoce informalmente que los hoteles del país adelantan acciones en pro de certificaciones y establecen acciones en la defensa de derechos humanos, especialmente de trata de personas, así como, percibe que existe la posibilidad de que actualmente los hoteles estén poniendo en práctica los suplementos sectoriales de alimentos y organización de eventos en sus operaciones. Finalmente, a futuro GRI visibiliza que el sector mejorará las comunicaciones en relación con el tema y espera que el gremio o el gobierno desarrollen estrategias en temas concretos como trabajo infantil, la trata de personas y los impactos ambientales.

3.1.2 Cotelco

Aunque Cotelco no tiene una definición de RSE el entrevistado la asocia con el concepto de sostenibilidad. Además, para definir la sostenibilidad se acude a definiciones internacionales como la de la OMT. La sostenibilidad se empezó a tratar por parte de Cotelco vinculado a las normas técnicas sectoriales, a su vez ello se relaciona con los sistemas de gestión de calidad atribuyéndoles características positivas en materia de gestión. Por otro lado, se desconoce la existencia documentada de acciones de RSE en el sector, sin embargo, informalmente están al tanto que existen iniciativas por parte de los hoteles afiliados. Igualmente, no existe claridad en relación con la orientación que Cotelco debe seguir en el tema, sin embargo, sobresale en el discurso la necesidad de crear una directriz para los afiliados, de tal manera que tenga una orientación al marketing de los afiliados.

En el discurso de Cotelco se expone la inaplicación de la norma en las condiciones de la versión anterior, donde sólo un pequeño porcentaje de hoteles la ha aplicado, a la vez que se resalta la nueva versión como menos exigente y más adaptada a las condiciones

de los hoteles colombianos. Igualmente, se destaca la ausencia de promoción de los hoteles certificados como una dificultad que no permite que los hoteles se interesen en la aplicación de esta iniciativa y se rescata que esta organización gremial efectuará dicha promoción para sus afiliados.

En cuanto al proceso de construcción de la norma Cotelco visibiliza que este inicia con una participación mínima de empresarios del sector pero que al elevarlo a consulta pública se incrementa dicha participación. A su vez, el rol de Cotelco en relación con la norma se comprende en la sensibilización, acompañamiento y capacitación del empresario del sector.

En relación a los beneficios de aplicar la norma, estos se circunscriben en particular al tema económico para el hotel, en el cual los empresarios verán reducidos los costos de operación y a su vez podrán vincular clientes que busquen en su elección hoteles sostenibles-verdes-. Se resalta también la relevancia del colaborador en la implementación de la norma, particularmente en relación con su compromiso. No obstante, se afirma que la implementación de la norma debe seguir un proceso que incluya a todos los actores, desde los proveedores y a través de toda la cadena de servicio. En relación con la obligatoriedad de la norma Cotelco califica de desacertada la posición inicial del Viceministerio de Turismo, ya que ello impactaría negativamente en la ilegalidad del sector.

Por último, para el próximo año se visibiliza que se incrementará la cantidad de hoteles sensibilizados en la aplicación de la norma, que efectúen la autoevaluación y un incremento a su vez en la certificación. Se visibiliza que en el futuro existirán estrategias conjuntas entre Fontur, el Viceministerio y Cotelco para promocionar los hoteles certificados en la norma como hoteles sostenibles –verdes-. Por último, también se resalta la posibilidad de generar incentivos tributarios para que se motive la certificación de los hoteles.

3.1.3 Consultor especialista en turismo e implementación de sistemas de gestión de la calidad

El consultor atribuye al concepto de RSE una similitud con la puesta en práctica del desarrollo sostenible en las empresas del sector. Además, se menciona la existencia de algunos hoteles que ponen en práctica acciones de RSE, en particular en el tema ambiental y sociocultural.

También, se menciona como debilidad del sector la existencia de empirismo en la gestión y se caracteriza la falta de conocimiento y desinterés en la proyección de la RSH. Finalmente, se explica que el Viceministerio de Turismo no direcciona adecuadamente las empresas del sector en relación con la aplicación de la norma, ello ya que no van más allá hacia una transformación en el pensamiento empresarial.

3.1.4 Evaluación crítica comparativa de los organismos reguladores

A partir de las entrevistas realizadas se concluyó que los organismos reguladores no asumen una definición clara en relación con el concepto de RSE, sin embargo los tres lo asemejan al concepto de sostenibilidad, ello sin duda alguna explica que los hoteles asuman de una forma más clara esta noción y no propiamente la RSE. Para la conceptualización de estas definiciones GRI utiliza nociones provenientes de normatividad internacional como la ISO, ello buscando mayores posibilidades de posicionar un discurso homogéneo en las empresas a nivel internacional. Así mismo, Cotelco refiere la sostenibilidad a través de significaciones internacionales provenientes de organismos como la OMT, claro está vinculando la perspectiva de calidad a partir de las normas técnicas sectoriales, de tal manera que se asocian este tipo de prácticas con la consecución de una mayor efectividad en la gestión de la empresa.

El énfasis de los entrevistados en relación con los impactos de la RSE se circunscribe en la perspectiva teórica instrumental de la RSE sustentando la realización de ciertas acciones que contribuyan a la diferenciación. Esto se argumenta en los beneficios que se le atribuye a la ejecución de acciones socialmente responsables resaltando entre otras:

Una mayor inserción en el mercado internacional para el país y una contribución determinante a la competitividad del mismo (GRI), a la vez que desde la perspectiva del hotel se reducirían costos de operación y la posibilidad de acceder a segmentos de mercado especializados (Cotelco).

En este punto se puede concluir que si bien GRI posee una visión internacional y Cotelco una local, ambas ópticas coinciden en la funcionalidad de la RSE, derivado de lo anterior no se consolidan en los discursos de estos organismos elementos proclives al desarrollo de una RSE radical humanista.

Adicionalmente, la RSH es percibida para estos organismos con impactos especialmente relevantes en el aspecto ambiental y social, desarrollando acciones orientadas a la lucha en la trata de personas. Sin embargo, se resalta por parte de estos actores el desconocimiento formal que existe en relación con la asunción de esta clase de iniciativas por parte de los hoteles, aunque informalmente los entrevistados mencionan que saben de la existencia de algunas de ellas y la posibilidad de que incluso actualmente se estén aplicando sus iniciativas (para GRI algunos hoteles pueden estar incorporando en su gestión la utilización de suplementos sectoriales de alimentos y organización de eventos). En este aspecto GRI menciona que ello coexiste con la ausencia de demanda de grupos de interés en el sector, es decir, se enfatiza en una ausencia de presión social de los actores con la finalidad de generalizar este tipo de acciones. Sin duda alguna, los planteamientos efectuados llaman la atención ya que el desconocimiento del comportamiento del sector por parte de los principales organismos, en materia hotelera en el ámbito nacional y de RSE a nivel internacional reduce considerablemente las posibilidades de generar guías claras a través de la regulación. No obstante, seguramente por esta preocupación una funcionaria de Cotelco está trabajando actualmente un proyecto que permitirá generar directrices para los afiliados al gremio desde esta perspectiva.

Aunado a los comentarios establecidos por GRI y Cotelco, la falta de conocimiento y desinterés en la RSH se argumenta por parte del consultor en “la existencia de prácticas empíricas en la administración de los hoteles, además de la ausencia de un direccionamiento adecuado por parte del Viceministerio de Turismo con la finalidad de que estos interioricen la aplicación de la norma en su pensamiento empresarial”. Lo expresado en el discurso del consultor es un aspecto que coincide con los criterios que los hoteles perciben en relación con el acompañamiento que el gobierno nacional efectúa para la asunción de iniciativas regulativas voluntarias, sin embargo, existe una percepción por parte de los actores externos en la hotelería que hace referencia a una vinculación de la administración a prácticas de corte tradicional, lo cual no obedece a la situación real de la totalidad del sector.

En cuanto a iniciativas regulativas GRI desconoce la existencia en la actualidad de dichos elementos en el sector, lo cual evidencia dificultades de comunicación por parte de los organismos reguladores especializados en la hotelería. En contravía de ello el consultor y Cotelco resaltan la existencia de la norma técnica sectorial NTS-TS 002. A su vez, en el discurso de Cotelco se resalta la baja adopción de la norma técnica, argumentado por la ausencia de promoción de los hoteles que actualmente se encuentran certificados en esta iniciativa, coincidiendo nuevamente con una mirada instrumental de la RSE, especialmente justificando cualquier acción social con miras al mejoramiento de la imagen de la empresa. Por otro lado, Cotelco resalta que la nueva versión de la norma tiene unas condiciones menos exigentes para los hoteles colombianos y está más adaptada al entorno del país, sin embargo, esto podría verse reflejado en la disminución de acciones en el aspecto ambiental que efectúan los hoteles, toda vez que la nueva versión no incluye indicadores claros de medición en este tema y deja de lado la posibilidad de obtener el sello ambiental a través de la certificación.

En relación con los actores sociales inmersos en la aplicación de la norma para Cotelco existe la necesidad de vincular sin diferenciación a todos los miembros de la cadena, resaltando particularmente la relevancia del colaborador por la necesidad de una conciencia y compromiso constante en el hotel. No obstante, la NTS-TS002 tal como se mencionó previamente no incluye el relacionamiento con actores sociales tan relevantes como la comunidad, dejando de lado los posibles impactos que se generan sobre este colectivo. Igualmente, el rol que Cotelco comprende como principal gremio en el sector es la sensibilización, acompañamiento y capacitación del empresariado para la aplicación de la autoevaluación y la norma, hecho que aunque coincide con la interpretación del Hotel Bogotá Plaza Summit discrepa de la visión que posee el Hotel La Mansión, como representante de las famipyme.

Es de resaltar, en términos de regulación de RSH también juega un rol determinante el Código Ético Mundial para el Turismo, el cual de forma concluyente ha incidido en la normatividad local sobre las prácticas actuales y ha logrado interiorizar el discurso en el organismo gremial del sector. Además, llama la atención como las directrices inmersas en el discurso del Código se tornan referentes mientras que, GRI el cual se considera de incidencia internacional en RSE paradójicamente en la hotelería no ha sido muy importante.

Finalmente, en prospectiva GRI visibiliza que el desarrollo de la RSH se basará en un mejoramiento de las comunicaciones por parte del sector, elemento que guarda coherencia con la perspectiva de Cotelco, el cual visualiza “para el próximo año un

incremento considerable en la cantidad de hoteles conscientes, autoevaluados y certificados en la norma”. Sin embargo, teniendo en cuenta que ninguno de estos actores promueve vehementemente el desarrollo de iniciativas regulativas especializada para la RSH indicaría cierto desinterés en el mejoramiento de estos elementos en el sector y en el caso de Cotelco mostraría una visión que resta importancia a la RSE en la administración de los hoteles.

A su vez, los planteamientos de Cotelco y el consultor evidencian una clara orientación de la RSH en el país hacia la aplicación de la norma técnica, aspecto que a futuro se reflejará en una menor diversificación de las acciones que asuman los hoteles nacionales. Al mismo tiempo, Cotelco visibiliza la necesidad de que existan estrategias conjuntas de promoción para los hoteles certificados desarrolladas por parte de Fontur, el Viceministerio de Turismo y Cotelco, esto con la finalidad de motivar la adopción de la norma técnica, sin embargo, a la fecha no se avizora ningún indicio que conduzca al establecimiento de este tipo de directrices.

Concluyendo, ningún organismo regulador adoptará en el mediano plazo iniciativas especializadas de RSH (de acuerdo al discurso de GRI actualmente no están preparando un suplemento sectorial especializado para los hoteles), no obstante, teniendo en cuenta los recientes cambios en la NTS-TS 002, la creciente posibilidad de su obligatoriedad y el rol destacado que está llevando a cabo Cotelco en la sensibilización y aplicación de ella, se considera que a futuro esta iniciativa se cimentará como la predominante en el sector, reduciendo tímidamente los impactos negativos de la hotelería. Además, se espera que tal como plantea GRI, Cotelco y el gobierno planteen políticas más avanzadas en cuanto a RSE, especialmente ello sería útil en la medida en que se implemente regulación de carácter obligatorio y que incluya la multidimensionalidad de este concepto, lo anterior, ya que a pesar de los aportes de la NTS-TS 002 es claro que esta iniciativa no se originó con una finalidad mayor a normalizar el sector y mejorar la competitividad interna.

3.2 Análisis de datos Instituciones de Educación Superior

Para este apartado se expone de forma resumida la información recogida a través de entrevistas efectuadas a directivas del programa de Administración Turística y Hotelera en la Universidad Externado de Colombia y la Fundación Universitaria Los Libertadores, esto con la finalidad de posteriormente efectuar una evaluación crítica de corte comparativo sobre los hallazgos encontrados. Cabe mencionar, se eligieron estas dos instituciones ya que desarrollan en el sector académico iniciativas enfocadas en el tema de RSE, además, han participado activamente en la construcción de iniciativas regulativas del turismo, cuentan con acreditación de alta calidad otorgada por parte del Ministerio de Educación Nacional y tienen los programas de administración turística y hotelera de mayor tradición en la ciudad de Bogotá.

3.2.1 Universidad Externado de Colombia

La Universidad Externado atribuye a su formación de profesionales en Administración Turística y Hotelera una fundamentación científica y humanística, basada en valores éticos, morales y de responsabilidad social y ambiental. Para esta institución el concepto de RSE se asemeja al de sostenibilidad, así mismo, la RSE en el sector se justifica por la mayor demanda de turistas que buscan esta clase de servicios diferenciados.

En relación con la RSH se comenta no existe un concepto formal. La RSH en el país se le caracteriza por un interés económico del empresario o en su defecto por el cumplimiento de la ley (pagar impuestos). Sin embargo, se resalta existen algunas cadenas hoteleras nacionales e internacionales que van más allá, aunque estas no se identifican como referentes claros del sector.

Adicionalmente, la entrevistada menciona la existencia de prácticas de RSH aunque estas no son integradas y entendidas como estratégicas para el hotel. Por otro lado, se resalta la mayoría de prácticas en RSH se enfocan al tema ambiental y en formación, ya que el porcentaje de personal operativo es muy alto. Teniendo en cuenta la caracterización como pymes en el sector, estas no tienen una gestión de la cultura organizacional enfocada en RSE. Por lo anterior, urge indagar en los comportamientos de famipymes en el sector, así como, se resalta las limitantes que significa la gestión empírica que lleva a cabo.

En términos de regulación en RSE en el país la entrevistada lo califica como incipiente. A su vez, en relación con la norma se observa que tras la reglamentación del Ministerio está detrás un interés en hacer obligatorio su cumplimiento.

Finalmente, el principal rol como Institución de Educación Superior se orienta desde su discurso a “ser la Unidad Sectorial de Normalización, a través de la cual se generan consensos y actualizan la norma técnica sectorial de alojamiento, en la que se reconoce la integración de varios aspectos de RSE”. Además, se comenta la universidad efectúa consultoría y asesoría en relación con problemáticas del turismo, se está desarrollando una investigación en relación el avance en la aplicación de la norma en las regiones y se está rediseñando la línea de investigación en Desarrollo y Gestión Empresarial donde se debe incorporar la RSE. A futuro la entrevistada visibiliza se deben integrar aspectos de sostenibilidad en los lineamientos de RSE en las empresas del sector, además, los hoteles a cinco años van a avanzar en estas iniciativas por la necesidad de diferenciarse y se recomienda exista una regulación obligatoria en el tema.

3.2.2 Fundación Universitaria Los Libertadores

En su discurso esta institución menciona busca “formar profesionales integro competitivos y responsables frente a la sociedad, lo anterior, basados en competencias, entre las que cabe destacar la sostenibilidad ambiental definida a su vez como la responsabilidad en cuanto a cuidado del entorno próximo”.

Así mismo, el concepto de RSE y ambiental se define por parte de la entrevistada como una filosofía institucional basada en la calidad de vida exterior e interior de la

organización. Igualmente, la RSE se define como parte de la sostenibilidad y ella se vincula al concepto de desarrollo sostenible que contempla los pilares social, ambiental, económico y dentro de lo social a veces el cultural. Por otro lado, la sostenibilidad se entiende como la permanencia a través del tiempo y la universidad lo relaciona con la competitividad. Los beneficios atribuidos a la RSE se enfocan al entorno, las personas del entorno y los colaboradores. También se atribuyen beneficios en términos económicos por medio de la reducción de costos, el incremento de la rentabilidad para el hotel y la posibilidad que sus servicios se comercialicen a consumidores verdes (responsables).

En relación con la RSH la entrevistada afirma que muchos propietarios de los hoteles no perciben los beneficios que tendría ser socialmente responsable en relación con sus clientes, además no existe conciencia por parte de este colectivo y de estar certificados en la norma no lo aplican como ventaja competitiva.

En cuanto a la norma técnica se comenta que es “una luz para las buenas prácticas en RSH”, es la que ayuda a que el hotel tenga un proceso que lo oriente hacia la responsabilidad social y ambiental. Por otro lado se distingue otra normatividad como la ISO 26000, se menciona que a nivel mundial ella orienta la RSE, aunque no está aún funcionando. La entrevistada reconoce en la norma ISO 26000 la RSE con los trabajadores en términos de buen trato, escala salarial equitativa, horarios que sean adecuados y evitar la explotación laboral. Por último, se menciona que los contenidos de la norma sectorial no están lejos de los parámetros de la ISO.

A su vez, la entrevistada menciona existe otra normatividad en el tema como la OIT que tiene su propia normatividad y ayuda a la relación con los trabajadores. Se reconoce también el Pacto Global que establece unos parámetros generales para todas las empresas y finalmente el Libro Verde que establece parámetros generales para las empresas de Europa. Igualmente, se comenta que “los hoteles se interesan en la norma en la medida en que ella es obligatoria y no basta con que los hoteles efectúen acciones puntuales, urge un cambio en la cultura organizacional que enmarque la responsabilidad social y esa cultura implica que todos los empleados estén de acuerdo con esta filosofía y se orienten a ello”.

Por último, en relación con las actividades académicas relacionadas con la RSH la Universidad efectuó el acompañamiento para que en el año 2009 se certificaron los primeros 19 hoteles en Colombia en la norma técnica, igualmente, en el año 2010 se diseñó un modelo de indicadores de gestión sostenible y asociatividad para PYMES, este modelo se aplicó a empresas del sector turístico y manufactura, así mismo, una de las variables tenidas en cuenta fue la responsabilidad social empresarial y ambiental. Además han efectuado investigaciones en turismo comunitario, tema que lo relacionan con la responsabilidad social. La universidad visualiza que el próximo año muy seguramente se va a hacer obligatorio el cumplimiento de la norma, además se explica que el tema tiene mucho futuro y “hay una labor ardua en términos de formación, de concientización a los empresarios en él”.

3.2.3 Evaluación crítica comparativa de las Instituciones de Educación Superior

En primer lugar, la Universidad Externado atribuye al perfil de Administradores Turísticos y Hoteleros que forma una fundamentación científica y humanística que se basa en la responsabilidad social y ambiental, igualmente, la Fundación Universitaria Los Libertadores identifica la formación de profesionales íntegros, competitivos y responsables con la sociedad. Lo anterior, indica que sin lugar a duda ambos programas poseen en su misión elementos que conducen al profesional hacia el conocimiento de esta temática y su consecuente aplicación en la gestión del negocio, sin embargo, ello requiere un contraste ulterior con la finalidad de conocer cómo se interioriza estos elementos en los planes de estudio y diagnosticar el perfil profesional que tienen los actuales gerentes hoteleros.

En cuanto al concepto de RSE la Universidad Externado lo define desde la perspectiva ética y legal justificando la integración de decisiones empresariales a la racionalidad ética y económica, en otras palabras, la conceptualización planteada se ajusta en mayor medida al enfoque teórico integrador de la RSE, explicando esta clase de acciones por el deseo de cumplir las leyes e impactar positivamente el negocio orientándolo así a nuevos segmentos de consumidores. Por otro lado, la Universidad Los Libertadores define la RSE como

una filosofía institucional basada en la calidad de vida exterior e interior de la empresa y los beneficios de ella se enfocan particularmente en el entorno, los colaboradores y de forma general en un impacto económico por medio de la reducción de costos, el incremento de la rentabilidad para el hotel y la posibilidad de acceder a consumidores verdes.

El discurso emitido por Los Libertadores permite concluir que su visión se sitúa conceptualmente a partir del enfoque teórico instrumental de la RSE, haciendo importante énfasis en la relación existente entre RSE y el mejoramiento de competitividad para las empresas.

Ambas instituciones coinciden en que el concepto de sostenibilidad se asemeja al de RSE, aspecto que se presenta también en la mayoría de los discursos emitidos por los organismos reguladores y que sin duda alguna impactan en las interpretaciones que poseen los administradores turísticos y hoteleros, los cuales se insertan en la lógica economicista del sector. Es de resaltar, de acuerdo a lo percibido en los discursos de los entrevistados en algunos momentos la sostenibilidad se relaciona en mayor medida con la posibilidad de continuidad a través del tiempo por parte de la empresa y no a la multidimensionalidad que representa esta noción.

En relación con la RSH la Universidad Externado resalta la existencia de acciones por parte de algunos hoteles que logran trascender el cumplimiento de marcos regulatorios, no obstante, se menciona dichas acciones no han permitido la consolidación de estos hoteles como referentes claros en el sector, ello seguramente por la ausencia de comunicaciones de RSE en el país. Igualmente, las entrevistadas perciben que el énfasis de las prácticas desarrolladas por los hoteles se basa en el ámbito ambiental y de formación, justificando este segundo aspecto en el alto porcentaje de colaboradores

dedicado a la parte operativa. Nuevamente esto coincide con lo esbozado por los organismos reguladores y denota la trascendencia que tiene el ámbito ambiental para la gestión hotelera, toda vez que es el aspecto que más se resalta en los discursos y la regulación especializada.

Las entrevistadas coinciden en que entre las dificultades detectadas se encuentra la inexistencia de una gestión de la cultura organizacional direccionada en la hotelería hacia la RSE, evidenciando así la necesidad de efectuar indagaciones que permitan interpretar los comportamientos del empresariado y que conlleven la superación de la administración empírica que, de acuerdo a los discursos emitidos, actualmente llevan a cabo los hoteles familiares. Igualmente, cobra gran relevancia que a partir de la regulación y del discurso de los organismos en el sector público y privado se desarrollen iniciativas que conlleven dicha transformación en la cultura organizacional de estas organizaciones. Esto coincide con la percepción de Los Libertadores en relación con el hecho que muchos propietarios de los hoteles no están concienciados, desconocen los beneficios que tendría ser socialmente responsables y que de estar certificados en la NTS-TS 002 no aplican esto como ventaja competitiva. Por ende, de acuerdo a la percepción de las instituciones de educación superior subsiste la necesidad de concienciar a los empresarios del sector en relación con la relevancia que tendría para el negocio integrar acciones de RSE, sin embargo, dicha concepción dista de algunas prácticas que los hoteles llevan a cabo en la actualidad.

En cuanto a las iniciativas regulativas de RSE para el Externado éstas se califican como incipientes, aunque desde su rol como Unidad Sectorial de Normalización promueve la generación de consensos y la actualización de la norma sectorial, en la cual se reconoce que están recogidos varios elementos de la RSE. En el caso de Los Libertadores la percepción en relación con la norma técnica es paralela a la anteriormente expuesta, a ella se le considera como “una luz para las buenas prácticas de RSH, es la que orienta el hotel hacia la responsabilidad social y ambiental”. En conclusión, la regulación que los profesionales en administración turística y hotelera identifican con mayor prominencia en cuanto a RSE es la norma técnica sectorial, dejando de lado otras iniciativas regulativas que en el ámbito internacional se llevan a cabo y que representan unos impactos de mayor envergadura.

Cabe mencionar, Los Libertadores reconoce la ISO 26000 como normativa mundial en RSE, particularmente destaca de ella las acciones con los colaboradores en términos de buen trato, escala salarial equitativa, horarios adecuados y la lucha contra la explotación laboral, a dichos parámetros se les percibe como cercanos a lo que plantea la norma técnica. A pesar de lo anterior, desde la perspectiva del autor la norma dista ampliamente de criterios que permitan concebir la RSH de forma holística y multideterminada, no permite un análisis de la hotelería desde el ámbito social y por ende tampoco se traduce en beneficios para los actores más vulnerables. Igualmente, en relación con el discurso de la Fundación Universitaria Los Libertadores las empresas del sector se interesan en la norma técnica en la medida en que ella es obligatoria, guardando relación con el planteamiento de la Universidad Externado al mencionar que “tras el reciente cambio en la reglamentación del Ministerio está un interés de hacer obligatorio el cumplimiento de la norma”. Esto visibiliza posiciones desacordes en el sector acerca de la posible obligatoriedad de normatividad proclive a mejorar el comportamiento de los hoteles, sin embargo, dicha obligatoriedad sería de gran utilidad para mejorar los impactos en el desarrollo de la sociedad.

En cuanto a las iniciativas de investigación y proyección social en RSH que desarrollan estas instituciones, se resalta en el caso de la Universidad Externado la realización de consultoría y asesoría de problemáticas en el turismo, además de la actual ejecución de una investigación enfocada a los avances registrados por la Unidad Sectorial de Normalización en la aplicación de la norma. En segundo lugar, para los Libertadores estas actividades se enfocan al acompañamiento que efectuó en el pasado a diecinueve hoteles para la certificación de la norma, la realización de investigaciones en turismo comunitario y el diseño de un modelo de indicadores de gestión sostenible y asociatividad para pymes, en el cuál se incluye como variable la responsabilidad social empresarial.

Es de destacar, a pesar de que ambas IES evidencian algunos esfuerzos con la finalidad de investigar el fenómeno descrito, son aún escasos los avances que en el país se pueden denotar y aún con mayores limitaciones se percibe el impacto de estas acciones en la sociedad, ello se ha evidenciado en un bajo nivel de publicaciones sobre el tema y la realización de algunas acciones aisladas en términos de proyección social, las cuales generalmente redundan en réditos económicos para la institución educativa. Así mismo, a pesar de que el discurso de Los Libertadores menciona una gran cantidad de acciones enfocadas a RSH en la realidad se observa que no existe evidencia de la aplicación que se le está dando al modelo de indicadores en el sector, a la vez que las investigaciones enfocadas en turismo comunitario no tienen en cuenta como variable esencial la hotelería. Nuevamente este análisis presenta una ventaja para el trabajo presentado en la medida en que denota insuficientes avances académicos en el país y representa alto grado de innovación al incluir los distintos actores inmersos en el tejido social. Por otro lado, IES como la Universidad Nacional deberían integrarse a la discusión de estas temáticas, aportando gran valor a partir de la convergencia de miradas sobre el tema y el estilo crítico de la institución.

Finalmente, a futuro para la Universidad Externado se deben integrar aspectos de sostenibilidad en los lineamientos de RSE en los hoteles, ello enmarcado en la necesidad de que exista una regulación obligatoria en el tema, aspecto en el cual se coincide y que el Viceministerio de Turismo debería tener en cuenta. Además, a cinco años el Externado percibe que los hoteles van a avanzar en esta clase de iniciativas por la necesidad de diferenciación, lo cual es coherente con los discursos de los demás entrevistados.

Por otro lado, de acuerdo al discurso de los Libertadores el próximo año la norma técnica 002 va a volverse obligatoria, este criterio se deriva de los posicionamientos poco claros del Viceministerio de Turismo en relación con el tema y que sin lugar a dudas debe aclarar a la mayor brevedad. Al igual, la entrevistada visualiza que la RSH tiene una amplia perspectiva y existe en él una labor ardua en términos de concientización y formación del empresariado. Estos últimos planteamientos coinciden en la necesidad de que exista un marco regulatorio especializado en RSE para el sector, además se integra a las aseveraciones efectuadas por Cotelco y el consultor percibiendo al empresariado del sector, particularmente al de mipymes, como un actor social que por sí solo no asume la responsabilidad social empresarial.

3.3 Análisis de datos actores internos

A continuación se presenta de forma sintetizada los principales hallazgos a los que se llegó de acuerdo a los discursos de propietarios, directivas y colaboradores de los hoteles: La Mansión, Bogotá Plaza Summit y Radisson Royal⁴⁶. Posterior a ello se emite un análisis comparativo a la vez que se circunscribe la evaluación crítica de los discursos, concluyendo con algunas recomendaciones orientadas a mejorar la gestión en cada hotel⁴⁷.

3.3.1 Hotel La Mansión

El hotel se generó como una iniciativa familiar hace 36 años, particularmente de Clara Hidalgo, quien orientada por la oportunidad que representaba la demanda desatendida de los pacientes que asistían a tratamiento médicos en la Clínica Barraquer y las características innatas como emprendedora. El hotel ha tenido un desarrollo prospero, el cuál a través del tiempo incorporó no solamente segmentos de visitantes a la clínica sino también segmentos corporativos, tales como la Represa del Guavio, Alpina y Fujitsu. Es de resaltar, a partir de los márgenes de rentabilidad el negocio ha ido creciendo poco a poco.

Los cambios administrativos del hotel se generan en particular cuando la hija de la propietaria, Diana Garcés, ingresó como gerente financiera y administrativa al hotel desde hace 20 años, ello coincidió con el desarrollo de sus estudios de maestría, la preocupación de que los “hostales” habían comenzado a desaparecer al no superar el relevo generacional y el ingreso al hotel de un Jefe de Operaciones que planteó “a mutuo propio” la posibilidad de certificar la calidad del hotel bajo la Norma Técnica Sectorial Hotelera 006 -de categorización por estrellas para la clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje-. A partir de estos elementos, se ha venido transformando la gestión del hotel, la cual tal como expresa su propietaria inicialmente se desarrollaba a partir de la “intuición”, mientras “hoy en día se ha enfocado en aspectos como el análisis financiero, creación de cargos, medición del clima organizacional, estandarización de manuales, procesos y procedimientos”.

Es visible entonces en el caso del Hotel la Mansión una orientación administrativa hacia la calidad, particularmente ello se interiorizó en la gestión a partir de los elementos previamente mencionados y el posicionamiento de esta temática en la época. Así mismo, la calidad se integra al hotel tras la apertura económica como una mayor posibilidad de competencia con cadenas internacionales e incidió en la adopción de otra normatividad posterior.

En el hotel la experiencia acumulada llevó a que la hija de la propietaria y actual gerente administrativa y financiera creará desde hace un año una empresa de consultoría conocida como Sinergy, ello sin duda muestra logros acertados y una evolución en la curva de aprendizaje de la organización. Sinergy a pesar de que involucra un socio

⁴⁶ Cabe destacar, se escogieron estos tres hoteles ya que representan de forma subsecuente la hotelería famipyme, los hoteles de mediano tamaño de carácter nacional y las cadenas internacionales.

⁴⁷ Se recomienda al lector estudiar el Anexo J, ya que este da cuenta de algunas imágenes donde se relacionan las acciones de RSE de cada hotel analizado.

externo está enfocada en las famipymes hoteleras del país buscando aplicar la experiencia exitosa del Hotel La Mansión en otros hoteles semejantes, cerrando así las brechas existentes en temas de capacitación y finanzas. Ello ha impactado la gestión del hotel ya que algunos de los colaboradores de este han empezado a desarrollar también labores en Sinergy generando la posibilidad de expansión de la estructura orgánica del hotel, así como, la creación de nuevas responsabilidades. A su vez, ello ha originado una conciencia en la cual se busca que todas las ideas innovadoras de Sinergy se apliquen inicialmente en el hotel, de tal forma que este funcione como un laboratorio del sector y logre un mejor posicionamiento en el mercado.

El modelo administrativo que permea la gestión del hotel se enfoca principalmente hacia el enfoque humanista, sin embargo, no se debe desconocer que por el tipo de estructura familiar, donde la propietaria y creadora es la gerente general manteniéndose como una figura emblemática, coincide con aspectos administrativos de corte tradicional, del cual proviene la empresa ⁴⁸. Por otro lado, se perciben rasgos iniciales de un enfoque administrativo clásico, así pues, la gestión del hotel a partir de la incorporación de los principios de calidad se mide a través de procedimientos estandarizados y una estructura orgánica dividida por departamentos de: alojamiento, alimentos y bebidas y administrativo (encargado de talento humano).

Entre los elementos humanistas localizados en el hotel está la búsqueda de la polivalencia de los colaboradores, aspecto interiorizado por parte de los directivos permitiendo asumir una mayor flexibilidad en las operaciones y un reconocimiento consiguiente por parte de los colaboradores a partir de las posibilidades de aprendizaje en campos del conocimiento, donde inicialmente no tenían experiencia. También, el hotel premia, a partir de su tamaño, la comunicación directa y ello ha contribuido a una estructura jerárquica más plana que otras organizaciones similares, aspecto que combinado con el carisma de las propietarias ha permitido una generación de lazos que al interior del mismo denotan un alto grado de pertenencia y la percepción de este como una familia.

Actividades como la celebración de cumpleaños y festividades en el hotel cobran gran relevancia ya que en ellas interactúan de forma equitativa las propietarias, directivos y colaboradores, proporcionando de esta manera un adecuado clima organizacional. Por otro lado, la participación de los colaboradores se incorpora a través de los Comités de Calidad, en los cuales en igualdad de condiciones participan por cada departamento motivando el planteamiento de soluciones a las problemáticas del área, aunque en últimas quien toma la decisión es la gerente administrativa.

También, se percibe en el modelo administrativo del hotel un espíritu de agradecimiento de los colaboradores hacia el mismo, el cual se complementa con una visión de la administración que busca “tener colaboradores amables, felices, convencidos de su labor, a gusto con su trabajo, que deseen aprender, crear y motivados, enamorados del hotel”. Sin lugar a duda lo anterior se manifiesta en la baja rotación, en la cual se distinguen colaboradores que llevan más de quince años en su labor. Igualmente, a partir

⁴⁸ Se debe mencionar que el hotel aún no ha completado el relevo a la segunda generación, no obstante, teniendo en cuenta el cargo de responsabilidad de la hija de la fundadora es claro que este proceso ha avanzado de forma fructífera e incluso ella, a través de su formación profesional, ha venido adecuando diversos cambios al ejercicio de gestión en el hotel.

del tipo de estructura de esta organización se enfatiza por parte de la gerencia en la búsqueda del relacionamiento cercano entre colaboradores y clientes, de tal manera que se perciba un servicio que vaya más allá de la preocupación formal por ellos. En este caso, los entrevistados denotan que en el tipo de comunicación con los clientes median preguntas como:

¿Qué necesita?, ¿Qué siente?, si está enfermo ¿Quiere una agua de panelita?...¿Qué le está pasando?

Este tipo de relacionamiento ha permitido que desde la percepción de la propietaria exista alta fidelización de los huéspedes. Por otro lado, han existido modificaciones en el relacionamiento con los proveedores del hotel, ello mediado por la conciencia que emerge tras la circunscripción en procesos de certificación de calidad. También, se han generado procesos novedosos de relacionamiento con las personas que desean incorporarse laboralmente a la empresa a través de procesos de selección donde se ha buscado la interacción grupal y el enfoque principalmente orientado hacia los jóvenes. Cabe mencionar, a partir de este ejercicio, el cual hoy en día efectúa Sinergy, se hacen procesos de selección para otro tipo de hoteles como el Hampton, evidenciando de esta manera unos rasgos diferenciadores en la gestión interna del hotel objeto de estudio.

La gestión del hotel ha facilitado desde el punto de vista de los entrevistados que los colaboradores se sientan motivados por las posibilidades de aprendizaje al interior del mismo y la “tranquilidad” en el desarrollo de sus funciones, igualmente, ello se combina, con las posibilidades de capacitación y la flexibilidad de horarios para que dediquen tiempo al estudio, aspecto que percibe la dirección del hotel como una misión implícita con los colaboradores permitiendo hacia el futuro que estos logren mejores trabajos.

A pesar de que la propietaria fue hace poco miembro de la Junta Directiva de Cotelco, existe una interpretación hacia este organismo como un estamento burocrático, “autista”, que no es manejado por hoteleros, donde se superpone el poder de las cadenas hoteleras y se desconoce el que hacer de los hoteles famipymes. A ello se le suma una caracterización del sector negativa en la que se percibe la existencia de crisis por la Ley de Exención de Impuestos que el gobierno nacional ha implementado, impactando negativamente la ocupación hotelera e incluso una férrea competencia en materia de tarifas. Son estos últimos aspectos los cuales hacen reflexionar a la administración del hotel y considerar que el tipo de administración actual es la que se convierte en principal elemento diferenciador en relación con la competencia.

En cuanto a RSE, este concepto es definido por la propietaria y la Jefe de Operaciones del hotel vinculándolo al tema de sostenibilidad y particularmente visibilizado a partir del enfoque teórico ético de la RSE, ello dando mayor importancia a la ética y los valores que se comunican por parte del hotel a los diversos actores. Desde el punto de vista de los colaboradores se identifica la RSE como un apoyo o relacionamiento del hotel con la comunidad a través de ciertas actividades sociales. Por otro lado, con la finalidad de aclarar este concepto se les interrogó a los colaboradores en relación con la noción de bienestar, la cual ellos identifican desde la perspectiva individual, familiar y laboral.

En cuanto a iniciativas regulativas de RSE el hotel actualmente se encuentra certificado en la NTSH 006, ella es la que se reconoce dio lugar a la certificación en la Norma Técnica 002 y de forma consiguiente a la NTC5133 (Sello Ambiental, el cuál se

encontraba incluido en la primera versión de la NTS-TS 002). De acuerdo al discurso de los entrevistados la certificación en la NTS-TS 002 contribuyó a que el hotel ampliará el concepto de sostenibilidad extendiéndolo a tópicos ambientales y de cuidado del patrimonio cultural. Así mismo, el hotel percibe esta iniciativa regulativa como de responsabilidad social para el sector, además, derivado de su aplicación se ha generado ideas innovadoras como la creación de un programa de bicicletas que se pondrá en práctica próximamente, buscando el cuidado del medio ambiente y la apropiación del patrimonio a través del transporte.

Los beneficios asociados a la aplicación de la norma técnica son entendidos como la concientización de los colaboradores y huéspedes en relación con la preocupación ambiental y aunado a ello la reducción de costos en servicios públicos. Sin embargo, desde la perspectiva del hotel no se visibiliza un incremento en los ingresos por la certificación de la norma, es decir, a pesar que la empresa estuvo entre las primeras del país en certificarse no ha visto que los huéspedes lleguen al hotel por este criterio. Desde la perspectiva del hotel la norma le ha generado también la posibilidad de comprender la posibilidad de atender huéspedes en condición de discapacidad, así mismo, ha posibilitado una mayor preocupación por el conocimiento del patrimonio cultural de la ciudad y la existencia de ciertas comunidades vulnerables.

Teniendo en cuenta lo anterior, la principal limitación que se ha detectado en términos de RSE es la infraestructura, ello ya que el diseño arquitectónico dificulta el desarrollo de mayores esfuerzos que mejoren el impacto ambiental de este. También, se resalta que infortunadamente en el país existe una debilidad para conseguir proveedores que comercialicen productos biodegradables.

Adicionalmente, de forma reciente el hotel está certificado en The Code, interiorizando esta iniciativa por la preocupación en términos de lucha contra la explotación sexual de niños y ello ha cimentado la concientización de colaboradores y huéspedes sobre el tema. Además, el hotel desconoce la existencia de otro tipo de iniciativas regulativas de la RSE como el Código Ético Mundial para el Turismo y GRI, evidenciando ciertas deficiencias comunicativas de estos organismos en el país.

Desde los discursos emitidos, el hotel posee diferentes acciones de RSE que se orientan hacia los diversos actores sociales. No obstante, el ejercicio fundamental de RSE que visualiza la empresa está dirigido hacia los colaboradores, a través del pago cumplido del salario, la vinculación por medio de contratos directos y el establecimiento de salarios superiores al salario mínimo. Desde el punto de vista de los colaboradores también son acciones de RSH enfocadas a ellos la celebración de festividades como cumpleaños y navidad y la percepción de que en el hotel más que una organización hacen parte de una familia.

El hotel también señala la existencia de otras acciones de RSE como la contratación de pasantes enseñándoles y permitiendo que participen en la gestión; la no generación de ruido; la adquisición de bienes a aquellos proveedores que estén certificados en normas técnicas sectoriales y la motivación a los que aún no las poseen. Estas acciones mencionadas se generaron particularmente por iniciativas de la gerencia del hotel, ello no por una obligatoriedad de la normatividad, sino que incluso desde el inicio de operación la propietaria ha estado enfocada al desarrollo de acciones en fundaciones que trabajan

por la realización de cirugías de corazón a niños de bajos recursos (Fundación Corazón Colombia), la adopción de niños que provienen de historias de abuso infantil y el apoyo a la capacitación de mujeres embarazadas con la finalidad de que por su insolvencia económica no escojan el aborto. Este accionar del hotel lo interioriza apoyando la logística de actividades para la consecución de recursos en sus instalaciones, promocionando entre sus clientes la realización de ciertas actividades y acompañando a la propietaria en el desarrollo de ellas cuando no se efectúan en las instalaciones del hotel. Sin embargo, desde la perspectiva de los colaboradores estas actividades obedecen más a una iniciativa personal de la propietaria que a una acción que represente el hotel.

Por otro lado, también se han generado acciones a partir de la implementación de la NTS-TS 002 apoyando la comercialización de artesanías locales en el hotel, promoviendo por medio de imágenes el turismo en la ciudad, la gastronomía nacional, la recolección de desechos y el aprovechamiento de recursos (energía, luz, papel). Es de resaltar que primordialmente el tipo de acciones que ha desarrollado el hotel tras la aplicación de la norma se orientan en mayor medida al énfasis ambiental, ello por el tipo de estructura y la orientación que maneja la misma. Al igual, la gerencia del hotel es abierta a que los colaboradores propongan iniciativas en términos de RSE y entre todos las puedan poner en práctica. Tal es el caso de la recolección de tapas con la finalidad de apoyar los niños enfermos de cáncer propuesta por la jefe de contratación.

Ahora pues, la publicidad de estas acciones se desarrolla a través de un televisor que hay en la entrada del hotel, también se utiliza el correo y la página web. Cabe destacar, la dirección del hotel reconoce que la estrategia de comunicación de RSE actualmente se orienta en mayores proporciones al colaborador, de tal forma que este replique las acciones con los huéspedes y en sus hogares. A su vez, el hotel es consciente en su discurso que existe una limitación en la comunicación de las acciones de RSE a la comunidad aledaña y de acuerdo a los colaboradores no se visibiliza dicho relacionamiento.

En cuanto al futuro de la RSH, la propietaria menciona que se enfocará en darle mayor alcance a los programas de sostenibilidad, buscando así una mayor concreción en las acciones que desarrollan, es decir, reduciendo las acciones aisladas que se llevan a cabo y vinculándose con poblaciones vulnerables, en particular en temáticas como la explotación sexual infantil. Además, se menciona que para la ejecución de estas acciones se asignará un presupuesto buscando efectuar un ejercicio más cuidadoso y de impacto en la comunidad, esto coincide con la perspectiva de la jefe de operaciones, para quien se efectuaran acciones adicionales.

En relación con el desarrollo a futuro de la RSE en el sector la propietaria menciona que “los hoteles aún no han comprendido la dimensión del tema y se percibe desconocimiento, apatía y falta de compromiso, lo anterior, justificado en la ausencia de iniciativas obligatorias”. De forma complementaria, la Jefe de Operaciones percibe que el sector poco a poco irá avanzando hacia el desarrollo de estas prácticas, generándose mayor concientización sobre el tema. A su vez, esto coincide con ciertos planteamientos de los actores externos y con la necesidad manifiesta de crear un instrumento de regulación obligatorio para la hotelería, que incluya los distintos ámbitos de RSE y funcione como guía ante las necesidades actuales y la demanda de información de la sociedad.

3.3.2 Hotel Bogotá Plaza Summit

Este hotel nació hace 37 años orientado a los turistas extranjeros que venían a la Clínica Barraquer con la finalidad de efectuarse tratamientos ópticos de tal manera que pudieran llegar al hotel y descansar, tomándose todos los días que requirieran para el tratamiento. Teniendo en cuenta el incremento en el mercado observado por los accionistas hoy en día el hotel cuenta con ciento noventa y dos habitaciones, su crecimiento ha sido exponencial y se encontró inmerso en tres etapas: la primera, en la cual se crea el hotel con una infraestructura compuesta por ocho habitaciones, doce suites, un restaurante y bar; la segunda que es en 1984 cuando se consolida la hotelería en el país, inaugurando 115 nuevas habitaciones; y por último, la tercera, en 1996 consistió en la ampliación para abarcar más mercado aprovechando que la zona se tornó comercial y muchas personas van a hacer sus negocios.

En 1996 el hotel efectuó una alianza con la empresa norteamericana Summit (recientemente esta marca cambió su nombre a Livestile Refer), ello con la finalidad de mejorar su ámbito comercial e impactar en los turistas extranjeros por el reconocimiento y la confiabilidad de la marca. Los cambios que surgieron en el hotel a raíz de esta alianza tienen que ver con el cumplimiento de estándares de servicio de la marca incluyendo aspectos del servicio, colores de las sillas, dimensiones del mobiliario, entre otros. Sin embargo, tal como afirma el Coordinador Ambiental del hotel, este cambio no generó impactos drásticos en la gestión del mismo.

Adicionalmente, se debe resaltar que a pesar de esta alianza la administración del hotel es autónoma, es decir, el hotel continúa siendo una organización colombiana fundada por Rolnik Finkeilsztein Alberto, Reines Jacobo, Halstuch Ghitis, Abraham, Keper Sprintis Jacobo y Milhem Cohem Selmo. La estructura es una sociedad anónima, conformada por una junta directiva donde asisten sus accionistas y que en orden jerárquico le sigue el gerente general y las jefaturas de área. A partir de lo mencionado se puede concluir que el modelo administrativo que primordialmente se aplica en el hotel es el clásico, ello tiene su mayor expresión en la estructura departamentalizada y la gestión del hotel orientada por normativas internacionales hacia los procesos⁴⁹, especialmente dicha normatividad se circunscribe en los principios de las normas ISO, en las cuales el hotel se encuentra actualmente certificado en ISO 9000, ISO 22000 e ISO 14000.

Desde la percepción del Coordinador Ambiental del hotel la orientación hacia la calidad por parte del mismo proviene esencialmente desde “hace 10 años cuando inició su aplicación, ello tras la relevancia que tenía el tema en el ámbito hotelero, especialmente concebido como una forma de administrar las empresas de prestación de servicios basándose en la medición de la satisfacción”. La implementación de la norma en el hotel permite visualizar que previamente a su aplicación los procesos no se desarrollaban de forma tan estructurada evidenciando elementos propios de la administración tradicional, lo anterior, cobra vigencia cuando algunos de los colaboradores más antiguos mencionan

⁴⁹ Los procesos del hotel son: facturación y cobro; gestión comercial; atención de eventos y visitantes; gestión de recursos; gestión humana; aseguramiento a sistemas de información y prestación del servicio, que incluye alojamiento, domicilios, atención comercial, facturación y costos.

que ingresaron al hotel por recomendación y no por un proceso de selección riguroso, como el que actualmente efectúa la empresa.

Por otro lado, el relacionamiento entre la administración del hotel y los colaboradores es característico del tipo de estructura clásica. De tal manera que de acuerdo al discurso de los entrevistados se evidencia que a pesar de la política de puertas abiertas de la gerencia, existe un conducto regular estructurado bajo el cual no subsiste una interacción entre los distintos niveles jerárquicos, ello se evidencia en el discurso de un colaborador que afirma:

“Relación no hay mucha porque uno viene más por la parte de producción...porque uno ya es parte operativa”.

En relación con lo anterior, la toma de decisiones se desarrolla de forma centralizada en cabeza de la gerencia general o los jefes de cada proceso, si bien se reconoce de acuerdo a los entrevistados la existencia de ciertas reuniones por área donde se tratan los aspectos positivos y limitaciones de la misma, también, se denota el deseo de participar activamente. Lo anterior, se relaciona con la presentación de conflictos en la organización, en particular producto del relacionamiento, tal como afirma la asistente de gerencia del hotel.

Coincidiendo con los aspectos previamente descritos el hotel presenta un tipo de motivación primordialmente material a través de actividades como celebración de cumpleaños; bonos de viajes, de Éxito y del Spa del hotel; comidas gratuitas en el hotel; así como, una serie de beneficios conocidos como “el pacto colectivo” en el cual se otorgan para los colaboradores más antiguos días de permiso por situaciones especiales, auxilio de anteojos, subsidio educativo para sus hijos y préstamos directamente por parte de la empresa. Es de resaltar, para los colaboradores se convierte en un aspecto motivante la celebración de fechas especiales donde se integra también a sus familias y las posibilidades de aprendizaje en el cargo (por ejemplo, para el cocinero el conocimiento de gastronomía internacional). Este conjunto de aspectos muestran que en el hotel la supervivencia de ciertos elementos derivados de la transición a partir del enfoque administrativo tradicional, se consolidan como fortalezas en la gestión del mismo, no obstante, en la medida en que existe un compromiso cada vez mayor de la organización por un estilo administrativo de corte clásico dificulta la continuidad de estas medidas.

Además, llama la atención en el hotel la mención que se efectúa en relación con el sindicato del sector hotelero, el cual si bien no es propio del hotel sino del sector posee personas antiguas activas en su estructura. Desde la perspectiva de la Jefe de Calidad la gerencia ha sido respetuosa dialogando y siendo receptiva a las solicitudes que este grupo efectúa, sin embargo, no existe mayor evidencia en los discursos de los entrevistados acerca de la efectividad de estos relacionamientos.

Por otro lado, al igual que en el Hotel la Mansión se percibe un relacionamiento adecuado con los clientes y de acuerdo al discurso que manifiestan los colaboradores ausencia de relacionamiento con la comunidad.

En cuanto a la RSE, esta es entendida por el Coordinador Ambiental como “la estrategia que efectúa la organización para no perder de vista la comunidad”, dicha definición se

sitúa a partir del enfoque teórico instrumental de la RSE, relacionando el cumplimiento de objetivos económicos con el desarrollo de acciones sociales. Por otro lado, el entrevistado relaciona los conceptos de sostenibilidad y RSE ya que para él estos conceptos se asemejan a lo que plantea la ISO en materia de responsabilidad social, igualmente, las dimensiones visualizadas en la sostenibilidad son las mismas que plantea la norma técnica 002.

La interpretación de la RSE desde el enfoque instrumental se asume también en el reconocimiento que efectúa el hotel en relación con los beneficios percibidos por el desarrollo de este tipo de acciones. Los cuales de acuerdo a los discursos se traducen en mayor compromiso de los colaboradores –traducido esto en mayor productividad– y el desarrollo del enfoque ambiental como ventaja comparativa que permite al hotel ser un referente para los huéspedes interesados en el tema. Este tipo de acciones se origina en cierta medida en los equipos de mejora inmersos en los procesos de implementación del sistema de gestión de calidad y coinciden con la existencia de un equipo de trabajo interdisciplinario, conocido como la Unidad de Gestión Ambiental –UGA–, donde se generan diversas iniciativas.

Las principales limitaciones que percibe el hotel en la aplicación de acciones de RSE es el tamaño de la organización y derivado de ello el aspecto económico, aunado a la ausencia de recurso humano. Sin embargo, en la medida en que la Coordinación Ambiental se sitúa como dependiente jerárquicamente del área de calidad asegura un presupuesto anual, pero no permite un desarrollo ulterior de acciones proclives a entablar un mejor relacionamiento con sus actores sociales y el entorno, ello ya que la perspectiva de la calidad dista de un criterio naturalmente humanista.

Por otro lado, los colaboradores del hotel aunque reconocen el concepto de RSE no interpretan a profundidad su definición y lo relacionan particularmente con cierto tipo de ayudas a la sociedad. Teniendo en cuenta que no existía total claridad sobre este concepto se cuestionó acerca de la noción de bienestar de este colectivo, esta es comprendida de una forma más amplia interpretando el concepto a partir de su ámbito personal e incluyendo un vínculo de los factores que rodean al individuo en su vida y trabajo.

En cuanto a iniciativas regulativas de RSE el hotel se encuentra certificado actualmente en la ISO 14000 y NTC 5133 (Sello Ambiental Colombiano), a partir de ello deviene una preocupación marcada por la realización de actividades que mejoren el impacto ambiental de la empresa tales como: jornadas de concientización enfocadas a los colaboradores, la implementación del sistema que respalda la gestión de estos impactos y recientemente la instalación de ciento veinte paneles solares, con lo cual el hotel busca impactar en la adopción de tecnologías limpias. Adicionalmente, hoy por hoy la empresa se encuentra en proceso de iniciar la implementación de la Norma Técnica Sectorial 002, ello teniendo en cuenta su activa participación en la reciente modificación de la última versión de la norma y la visibilización de está de forma consecuente con su negocio como una herramienta adicional de inserción en el mercado internacional.

Es de resaltar, desde la perspectiva de la dirección del hotel la regulación aplicada ha incidido en un incremento de la concientización ambiental de los asociados (nombre que se le atribuye en el hotel a los colaboradores y que representa un símil con los grupos de

interés), proveedores y huéspedes, ello se materializa en las compras que se efectúan buscando mayor durabilidad y menores residuos, lo que a su vez se ha traducido en disminución de costos operacionales. No obstante, el conocimiento y la aplicación de iniciativas regulativas en RSE es limitado teniendo en cuenta que para la adopción de estas la gerencia siempre analiza los beneficios producidos en comparación con los costos de la misma, es decir, el desarrollo de acciones de este tipo se torna funcional a la gestión hotelera.

Producto de lo anterior, el hotel a pesar de que reconoce iniciativas como The Code y GRI no está certificado actualmente en ellas. Particularmente en el caso de GRI se identifica como una iniciativa para empresas multinacionales y que por ende posee como limitantes los costos y el tiempo de certificación. En el caso de The Code aunque si bien la organización no está certificada, se menciona que existe un Código de ética donde todos los asociados afirman luchar en contra de este tipo de conductas. Finalmente, el hotel desconoce el Código Ético Mundial para el Turismo.

A pesar de lo anterior, el hotel se ha enmarcado en otras iniciativas voluntarias particularmente enfocadas al mejoramiento del impacto ambiental. En especial, llama la atención el PREAD (Premio de Reconocimiento a la Excelencia Ambiental Distrital), que es un programa en el que se reconoció a nivel distrital en categoría de excelencia ambiental los aportes por parte de la empresa al desarrollo sostenible. En esta misma vía se encuentra la participación desde hace 4 años en el PERA (Programa de Educación y Responsabilidad Ambiental), a través del cual el hotel ha aportado dando guía a empresas partiendo de las buenas prácticas que lleva a cabo. Por último, el hotel participa en un programa de la Corporación Ambiental, filial de la Cámara de Comercio, buscando involucrarse en la estrategia de cambio climático mediante la medición de huella de carbono, aspecto en el cual se le considera el primer hotel certificado en la ciudad.

También, la organización efectúa acciones de RSH que se enfocan a los colaboradores, ellas guardan coherencia con el modelo administrativo y están relacionadas con la estabilidad laboral, la posibilidad de inserción de los practicantes y la capacitación. Además de las anteriormente mencionadas, desde la perspectiva de los colaboradores la realización de actividades de integración se destaca como función social de la empresa. Igualmente, las acciones de RSH orientadas a los proveedores están relacionadas con el apoyo a empresas nacionales, evidenciando cierta preocupación social en este contexto. Así mismo, existen otras acciones orientadas a este colectivo como la posibilidad de crecimiento del proveedor a través del aprendizaje que le ha dado el hotel, el cual a su vez se espera se traduzca en materia de certificación en normas técnicas.

Las acciones de RSH encaminadas a la comunidad se basan en apoyo a fundaciones, especialmente de niños que han sido explotados sexualmente, esto por medio de donaciones de platos, cubiertos, sabanas y cobijas usadas del hotel. Al igual, teniendo en cuenta la interpretación de la norma técnica sectorial 002 recientemente le ha dado mayor relevancia a la contratación de madres cabeza de familia. Desde el punto de vista de los colaboradores las principales acciones de RSE enfocadas a la comunidad están relacionadas con no permitir que ingresen niños sin sus padres al hotel, ello con la finalidad de no permitir el abuso sexual en sus instalaciones. Por último, las acciones de RSE enfocadas a los huéspedes tienen que ver con el ofrecimiento de un precio

adecuado ajustándose al mercado, así como, el establecimiento de reformas a la infraestructura del hotel ajustándose a los cambios actuales de la hotelería.

Finalmente, a futuro el hotel visualiza el desarrollo de la RSE como ventaja comparativa con la finalidad de competir contra grandes cadenas hoteleras y generar diferenciación para el cliente, igualmente, esta visión se entroniza con los planteamientos que efectúa la norma técnica y que promueve Cotelco en materia de publicidad para los hoteles que avanzan en este tipo de certificación. En prospectiva el entrevistado visualiza un incremento en la cantidad de prácticas socialmente responsables, a la vez que ello ocasionará una reducción en el mercado haciendo más competitivo el sector.

3.3.3 Hotel Radisson Royal ⁵⁰

Este hotel recientemente fue comprado por la cadena española NH y hasta hace pocas semanas cambio su denominación a NH Collection Bogotá Royal. Anteriormente pertenecía al grupo Carlson Rezidor, el cual se considera uno de los grupos de la industria hotelera más influyente a nivel internacional por medio de sus distintas marcas: Quorvus Collection, Radisson Blu, Radisson, Radisson Red, Park Plaza, Park Inn y Country Inns and Suites. El modelo administrativo al cuál se orienta el hotel sigue los presupuestos del enfoque neoclásico, ello sustentado en una estructura departamentalizada con jerarquías claramente definidas a la cabeza de un gerente general, que tiene como superior un gerente de la cadena a nivel internacional y orientando permanentemente al cumplimiento de resultados. Cabe mencionar, en esta estructura el cargo de coordinación de RSE funciona como un staff y es de reciente creación (hace 4 años), ello derivado de una directriz por parte de la cadena Carlson a nivel internacional.

La aplicación del enfoque neoclásico al hotel se percibe en la estandarización de los distintos procesos, el énfasis en tiempos y la documentación de todos los procedimientos respaldando los diferentes programas, incluidos los de RSE, que en lo ambiental se miden en términos de ahorro. La motivación a los trabajadores en la empresa es coherente con lo anterior enfatizando los mecanismos de tipo económico, es decir, desde la perspectiva de la administración los factores más decisivos en este aspecto son: pagos a tiempo, descuentos para efectuar reuniones u hospedarse en el hotel, auxilios de estudio para los hijos, celebraciones de fechas especiales, planes de carrera y premios por desempeño al final del año. Sin embargo, en el discurso de los colaboradores lo que más los motiva es el aprendizaje en el cargo, las capacitaciones que ofrece la empresa y el reconocimiento social del hotel o el ofrecido informalmente por parte de los huéspedes.

Por otro lado, el relacionamiento entre administrativos y colaboradores se mide por el cumplimiento de resultados y el contacto con los propietarios del hotel es inexistente, ello cimentado en la relación administrativa burocratizada. A su vez, llama la atención que derivado de la presión a la que se ven expuestos los colaboradores y en aras de cumplir

⁵⁰ En el caso de las entrevistas efectuadas en este hotel existió cierta limitación de la información ya que la Coordinadora de RSE y la Jefe de Talento Humano no tenían un conocimiento holístico de las operaciones de la empresa al tener de forma subsecuente tan sólo 4 años y 1 mes.

los resultados, de acuerdo a los estándares establecidos, han surgido mecanismos de apoyo informales entre los mismos.

La toma de decisiones en el hotel, al igual que en los demás casos es centralizada en el gerente general y existe una participación básica de los trabajadores en los comités primarios. Los colaboradores entrevistados afirman el deseo de participar en decisiones, particularmente aquellas que lleven al incremento de infraestructura destinada a los niveles operativos, lo anterior, lo verían como una motivación para cumplir con los resultados productivos impuestos por la dirección. Se debe mencionar, el modelo administrativo de la organización contrasta con cierta informalidad en los procesos de selección, la cual según los colaboradores entrevistados premia la vinculación por referenciación. Además, al igual que los demás hoteles analizados, los colaboradores no identifican programas de relacionamiento con la comunidad

En relación con el concepto de RSE las nociones expuestas por parte de la Coordinación de RSE del hotel son coherentes con los planteamientos de la cadena Carlson y se enmarcan en el enfoque teórico instrumental, al justificar el desarrollo de acciones sociales como una actividad posterior a la obtención de ganancias de sus propietarios. Esto también se justifica a partir de la visión de los colaboradores, quienes lo relacionan con el ahorro de recursos en medio del contexto de la empresa. Por otro lado, tal como se efectuó en los casos anteriores se interrogó a los colaboradores en relación con el concepto de bienestar, ello como categoría que permitiera generar mayor claridad en las respuestas posteriores. La noción de bienestar es entendida por parte de ellos como la satisfacción integral de sus necesidades. A su vez, el concepto de RSE emitido por la directora ejecutiva de la Fundación Amiguitos Royal obedece más al enfoque teórico integrador, teniendo en cuenta una visión crítica de la sociedad y el desarrollo de la misma en la actualidad, sin embargo, esta óptica no está permeada directamente por las concepciones del hotel, se relaciona con la formación profesional de la entrevistada y particularmente con la función social que desempeña.

En cuanto a iniciativas regulativas de RSE el hotel se ha enmarcado en los desarrollos impuestos por la cadena en el marco internacional enfatizándose en acciones que lleven a la distinción del mismo por parte de los huéspedes y que representen cierta racionalidad económica, derivado de lo anterior no ha existido interés en avanzar en certificaciones nacionales o que enmarquen un tipo de prácticas distintas a las que le son orientadas. Tal es así que el hotel apenas ahora se ha interesado en la NTS-TS 002, teniendo en cuenta que tiene la percepción de cierta obligatoriedad de la misma. Por otro lado, GRI se visibiliza como una iniciativa que “no aporta valor” a la organización. En el caso de The Code, este no fue implementado por los costos que representaba en materia de capacitación para los empleados de la empresa, aunque de acuerdo al discurso de la dirección se efectúan acciones proclives para evitar este flagelo.

En el marco internacional Carlson Rezidor fue uno de los primeros grupos hoteleros en firmar el Pacto Mundial e implementar políticas de RSE orientadas hacia: asumir la responsabilidad por la diversidad, la salud y la seguridad de empleados y huéspedes; reducir el impacto negativo en el medio ambiente y demostrar liderazgo respecto de las responsabilidades sociales y éticas dentro de la empresa, así como también la comunidad (Beltran, 2013). Lo anterior ilustra que el hotel a pesar de interiorizar algunos aspectos en su gestión, no denota en los discursos de los entrevistados aspectos tan

relevantes como la firma del Pacto Global, aspecto que por sí sólo denota cierto comportamiento ético de la empresa.

En coherencia con lo planteado, entre las distinciones internacionales que el hotel posee está Green key, la cual es una certificación que reconoce prácticas ambientales para el sector y que en el caso de Colombia no tiene un reconocimiento muy amplio. También el hotel ha recibido el premio Radisson Responsible Business y en el año 2014 la Fundación Éxito lo premió por los aportes desarrollados a la disminución de la desnutrición con la Fundación Amiguitos Royal.

El programa bandera del hotel, tal como plantea la dirección del mismo, es el apoyo brindado a la Fundación Amiguitos Royal⁵¹. Inicialmente este apoyo fue útil para la Fundación en la medida en que fue el hotel quien compró una casa para uno de los centros, además es quien en mayor grado da el respaldo económico. Particularmente, dichos recursos se originan del plan ecológico que implementa el hotel, el cual es un dinero que los huéspedes destinan a la fundación al decidir no lavar sabanas y toallas, así mismo, los colaboradores también autorizan de forma voluntaria un porcentaje de su salario y a finales de año algunos de ellos donan juguetes para los niños. Lo anterior, se complementa con ciertas donaciones de equipos por parte de la empresa, apoyo de recurso humano especializado en forma esporádica (mensajería, ingenieros de sistemas) y otro tipo de actividades que individualmente desarrollan algunos funcionarios como donación de elementos y apoyo en capacitaciones.

Así mismo, el hotel efectúa otro tipo de acciones de RSE en el ámbito social recogiendo tapas para la fundación que apoya a niños enfermos de cáncer y dona residuos de jabones a una fundación de personas de la tercera edad. Igualmente, de acuerdo a los colaboradores anteriormente el hotel apoyaba la realización de concursos de arquitectura con los niños de Ciudad Bolívar.

⁵¹ La Fundación Amiguitos Royal “acoge a niños con problemáticas sociales; casos que tengan problemas de desnutrición; que tengan problemas de abandono; problemas físicos; y a madres cabezas de hogar que fueron violadas o abandonadas; personas de bajos recursos, se analiza la situación puntual de estos niños y mamás en estado de gestación, se acogen en la fundación por medio de tres centros de atención”. La Fundación se originó tal como plantea su Directora Ejecutiva en 1981 como Fundación Nutrir por parte del Dr. Roberto Roa, quien era médico de Usaquén y observó la existencia de enfermedades de niños en la zona, conexas a deficiencias cognitivas. En 2006 los hoteles Royal decidieron dejar de invertir en varias fundaciones sus recursos y apoyar sólo una, por ello viendo que existía relación entre la actividad que desarrolla el hotel y la fundación decidieron enfocar hacia esta el apoyo. Posteriormente en 2012 la Fundación Nutrir decidió liquidarse por problemas económicos y por lo anterior los hoteles Royal asumieron todo el manejo de la fundación creando Amiguitos Royal.

El propósito de la fundación está orientado hacia la disminución de la desnutrición de los niños, buscando mediante un “enfoque constructivista conectar las capacidades y manualidades de los niños y de sus familias... potenciando y construyendo redes de apoyo”. Para lo anterior, la fundación posee programas orientados al apoyo de madres de bajos recursos gestantes ofreciendo capacitación y alimentación, apoyando a niños entre 3 y 5 años en la modalidad de asistencia diaria, acompañándolos durante todo el día y dándoles desayuno, almuerzo y refrigerio, además de realizarles juegos y talleres. También, se apoya con consultas especializadas de pediatras, sicólogos, nutricionistas y otras familias con problemas similares en los casos más complicados de desnutrición.

En cuanto a las acciones de RSE de tipo ambiental los entrevistados destacan la separación de residuos para una disposición adecuada, el reciclaje, la reutilización de elementos como el aceite vegetal, la siembra de árboles y el desarrollo inicial de un programa de ahorro del agua, el cuál por quejas de los clientes tuvo que ser suspendido. Llama la atención, que los colaboradores reconocen con mayor relevancia las acciones que el hotel efectúa en este ámbito, las cuales seguramente se ven más impactados por las campañas de sensibilización orientadas a este colectivo.

Conexo a lo anteriormente mencionado, las principales acciones de RSE enfocadas a los colaboradores, a partir de la perspectiva de la dirección, se orientan al cuidado de la salud y el establecimiento de un ambiente seguro de trabajo. Sin embargo, para ellos ha sido de mayor relevancia el apoyo en términos de transporte que se brinda cuando existen jornadas extensas de trabajo, el cumplimiento de lo establecido por la ley y el establecimiento de permisos y horarios flexibles cuando son madres cabeza de familia. En cuanto a los proveedores las acciones de RSE se orientan hacia la búsqueda de que estos desarrollen donaciones a la Fundación Amiguitos Royal. De forma inversa, los proveedores otorgan capacitación especializada a los trabajadores operativos del hotel. Además, para los colaboradores las acciones de RSE enfocadas a los huéspedes tienen que ver con la asunción de un comportamiento ético por parte de ellos, lo anterior, traducido en una adecuada prestación del servicio.

Finalmente, una característica importante de este hotel es que posee un presupuesto anual destinado a programas de responsabilidad social, ello facilita cualquier iniciativa en la que se desee avanzar. En cuanto a la visión del hotel en materia de RSE, de acuerdo a la Coordinadora de esta área, con el cambio de la marca la empresa se orienta hacia un mayor desarrollo de actividades y particularmente un fortalecimiento del impacto ambiental. Por último, la RSE en el sector se percibe por parte del hotel hacia el futuro como un tema que cada vez jugará un papel más decisivo en la gestión de la hotelería, a la vez que continuará expandiéndose, esto coincide con las interpretaciones de los demás actores sociales sobre el tema.

3.3.4 Evaluación crítica comparativa de los hoteles objeto de estudio

De acuerdo a la información emitida por los actores analizados en el caso del Hotel la Mansión, Bogotá Plaza Summit y Radisson Royal, se concluye que el modelo administrativo que se aplica en los hoteles colombianos ha interiorizado los conceptos que se derivan de la calidad, ello principalmente por la existencia de normas técnicas sectoriales especializadas para la hotelería y la buena aceptación que representó la calidad total, como moda administrativa, en el medio. No obstante, teniendo en cuenta que la calidad no puede ser el único instrumento de gestión en la organización se recomienda a los hoteles objeto de estudio aunar esfuerzos con la finalidad de analizar de acuerdo a sus condiciones internas la asimilación de otro tipo de paradigmas administrativos.

Así mismo, en el caso del Hotel la Mansión, el cual representó en la investigación la hotelería de origen nacional que aún continua con una orientación familiar, si bien coexisten factores derivados de la administración tradicional y la escuela clásica, se

observa con mayor ahínco la representación de elementos correspondientes al enfoque humanista. Sin embargo, en el momento en que el hotel concluya la transición hacia la segunda generación puede que exista también una transformación en la aplicación de mayores elementos derivados de la administración clásica, por lo anterior, es relevante que en este caso la empresa efectuó un análisis concienzudo logrando que a largo plazo el modelo de gestión actual no se transforme, ello ya que este se considera su principal elemento diferenciador ante la competencia.

En cuanto al Hotel Bogotá Plaza Summit se analiza la existencia de elementos administrativos predominantemente de corte clásico, lo cual se ha interiorizado en la gestión del hotel y es representado de forma vehemente por la diferenciación existente entre la propiedad y la dirección del mismo. Igualmente, causa preocupación que a pesar de que se perciben ciertos beneficios orientados para los colaboradores más antiguos de la empresa, en términos del Pacto Colectivo, ello no es acompañado de espacios reales de participación en el cual se integren las expectativas de los colaboradores, con lo cual a futuro pueden existir conflictos laborales al interior de la empresa. En este caso se recomienda entablar un diálogo permanente con la organización sindical HOCAR, ya que a mediano plazo podría constituirse un interlocutor válido actuando en el referente de la RSE como un actor que impacte positivamente a los colaboradores.

Finalmente, en el caso del Hotel Radisson Royal, este fue elegido por su representación en cuanto a propiedad de las cadenas internacionales en el país, producto de lo anterior el modelo administrativo que se presenta posee postulados de la teoría neoclásica, lo cual significa en últimas una actualización de los cimientos que representaba el enfoque clásico en las empresas. La representación del modelo administrativo en el hotel señala la inexistencia de autonomía real y se orienta hacia el cumplimiento de los estándares de la cadena a nivel internacional, evidenciándose en las políticas y procedimientos diarios de la empresa. A su vez, en el futuro se proyecta un relacionamiento distante entre los niveles jerárquicos del hotel en la medida en que no se modifiquen este tipo de relacionamientos, por lo anterior, se recomienda a la gerencia que busque la asimilación del contexto en el cual opera la empresa con la finalidad de mejorar el diálogo con todos sus actores sociales.

Por otro lado, la RSE es asumida por parte de los tres hoteles en coherencia con su perspectiva administrativa, ello muestra que para el Hotel la Mansión esta se percibe desde un enfoque ético argumentando así acciones que hacia el futuro desarrollarán adecuadamente un relacionamiento entre colaboradores y directivas, a la vez que se percibe un claro interés en el desarrollo de actividades que van más allá de la orientación económica del hotel. Claro está lo anterior surge por el tipo de estructura familiar que tiene la organización y evidencia que se podría llegar a aplicar en su gestión los postulados de la Escuela de Montreal con mayor aceptación.

El análisis de la RSE en el Hotel Bogotá Plaza Summit denota un perfil que con predominancia se orienta al enfoque teórico instrumental, argumentando así el establecimiento de acciones sociales que en últimas reviertan en beneficios económicos para los propietarios. Lo anterior, se acompaña de cierta voluntariedad en la realización de acciones que particularmente se llevan a cabo a partir del ámbito ambiental, conduciendo a un ahorro en términos de gastos y un mayor reconocimiento de la empresa. Aunque la perspectiva planteada dista de los principios del radical humanismo, puede que exista la oportunidad de implementar algunos aspectos que mejoren las

relaciones internas en el hotel a partir de la ampliación de mecanismos de motivación diferentes al económico y una mayor trascendencia a iniciativas que integren al colaborador con sus familias, a la vez que se mejore el dialogo con la organización sindical HOCAR⁵².

Por último, en el caso del Hotel Radisson Royal existen elementos de RSE que lo demarcan como un matiz dentro del referente ortodoxo predominante que internamente quiere obtener logros formales, esto acudiendo a la responsabilidad social individual de cada franquicia, lo que implica competitividad interna, a la vez que le ahorra gastos a la empresa⁵³. No obstante, a pesar del apoyo desarrollado a la Fundación Amiguitos Royal, en el corto plazo la evolución que se le dará a la RSH estará orientada a continuar orientaciones de carácter internacional, con lo cual existirá un distanciamiento en relación con lo que significa la idiosincrasia de los colaboradores colombianos, motivo por el cual se recomienda la aplicación de estrategias que mejoren estos relacionamientos. También, el carácter multinacional del grupo hotelero denotará un mayor énfasis en la estrategia comunicacional de RSE en el hotel, de tal manera que se publiciten con mayores esfuerzos las acciones orientadas a un mejor posicionamiento de la marca.

En cuanto a iniciativas regulativas, se percibe que en el contexto colombiano existe un mayor conocimiento de los hoteles por parte de la Norma Técnica Sectorial 002 y la iniciativa The Code. Siendo estas las que a futuro logran un mayor posicionamiento en el discurso de los empresarios del sector y un impacto determinado en la realización de acciones en los hoteles, claro está ello representará particularmente acciones en el ámbito ambiental y de lucha contra el abuso sexual de menores. No obstante, teniendo en cuenta la expedición de la última versión de la NTS-TS 002 se espera unos menores impactos de los hoteles que la apliquen, en comparación con la versión anterior.

Así mismo, se evidenció que en la medida en que el hotel representa un tamaño mayor existe correlación con el conocimiento de otro tipo de iniciativas regulativas. Tal es así que mientras el Hotel la Mansión conocía solo la NTS-TS 002 y The Code, el Hotel Bogotá Plaza Summit adicional a las anteriores posee un conocimiento que incluye la ISO 14000 y GRI, por último, el Hotel Radisson Royal conoce las iniciativas inicialmente mencionadas y Green key. Es de resaltar, teniendo en cuenta las iniciativas indagadas la que menor reconocimiento tiene en los hoteles colombianos es el Código Ético Mundial para el Turismo, ello seguramente por una mayor relevancia que la OMT ha dado a los gobiernos con la finalidad de que los países lo interioricen en su legislación. Sin embargo, los elementos más relevantes del CEMT se traducen en los aspectos que la Norma Técnica 002 regenta.

⁵² Indagando en relación con el relacionamiento entre el hotel y HOCAR -Sindicato Nacional de trabajadores de la producción, distribución y consumo de alimentos, bebidas y demás servicios que se presten en clubes, hoteles, restaurantes y similares de Colombia-, se conoció que si han existido conflictos laborales entre la dirección y los colaboradores. El particular se puede observar en el caso de Feliz Alberto Achurry, quien fue despedido sin tener en cuenta su fuero sindical por parte del hotel (ver Radicación No.38983 de 1 de febrero de 2011, expedido por la sala de casación laboral de la Corte Suprema de Justicia).

⁵³ En este mismo sentido, es de destacar que a pesar de que el hotel se considera el mayor financiador de la Fundación Amiguitos Royal se percibe en la realidad que los mayores aportes obtenidos son indirectamente otorgados por los huéspedes y colaboradores.

Dentro de los puntos comunes que se observa en los hoteles es la obtención de beneficios económicos tras la realización de acciones de responsabilidad social en el ámbito ambiental. Igualmente, existe también una percepción por parte de los mismos sobre la posibilidad de que la responsabilidad social permita hacia el futuro diferenciar sus servicios, aunque esto aún dista de la realidad ya que infortunadamente en el país las certificaciones en RSE no es un tema divulgado y acogido por parte de toda la sociedad.

Por otro lado, las acciones de RSE orientadas a los actores sociales que tienen mayor predominancia en los hoteles nacionales son aquellas que se dirigen al colaborador y a comunidades vulnerables, ello se distingue en cierta medida de la cadena internacional toda vez que los colaboradores no son el centro de las acciones efectuadas, lo anterior, también evidencia un carácter benéfico que sobrevive en la mentalidad de los empresarios colombianos y que sin lugar a duda impacta su gestión. Además, se percibe en el caso de los hoteles objeto de estudio ciertas dificultades en el relacionamiento con la comunidad aledaña, incidiendo en la necesidad de que a futuro se desarrollen acciones que incluyan a este colectivo.

Llama la atención como desde la perspectiva de los colaboradores las acciones de RSE que efectúan los hoteles se circunscriben con mayor importancia cuando estas son llevadas a cabo sobre ellos mismos, ilustrando de esta manera coherencia entre lo que esperan ellos del hotel –motivación, capacitación, acompañamiento, buen trato, continuidad en sus trabajos– y lo que representan los postulados teóricos del radical humanismo. Estos elementos permiten que a futuro las empresas, los organismos reguladores y la academia repiensen el concepto de RSE, así como, el de la administración, interiorizando una preocupación fundamental por el desarrollo de sus colaboradores y de toda la sociedad.

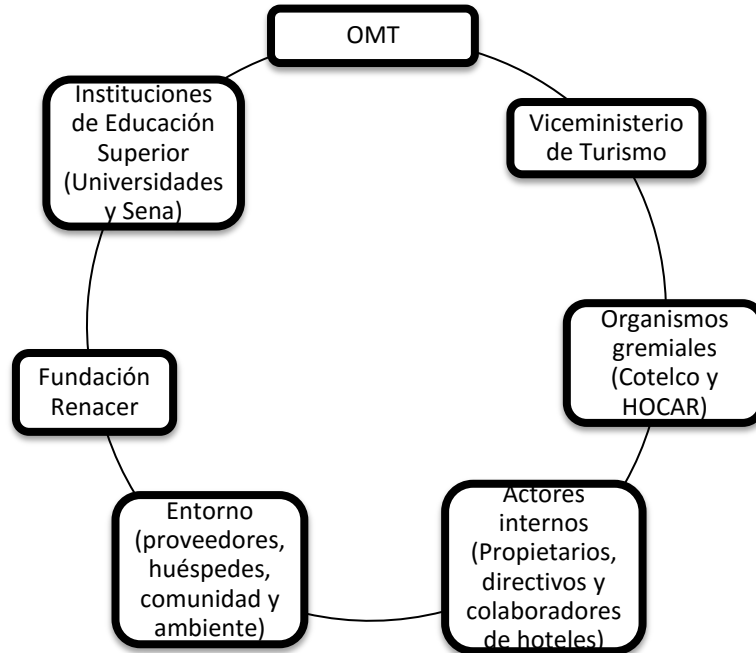
En prospectiva de acuerdo a los discursos emitidos por los hoteles existirá continuidad en el desarrollo de esta clase de tareas, no obstante, el enfoque de las iniciativas regulativas incidirá de forma más determinante en la ejecución de las mismas. Por ende, a pesar de que se visualiza un incremento en la cantidad de acciones que efectuó el sector, particularmente en el caso de los hoteles objeto de estudio, todo conduce a una reorientación futura de la RSE hacia un enfoque de carácter instrumental, lo cual en últimas amenaza con la eliminación de cualquier iniciativa que vaya más allá del interés económico del propietario y por lo tanto la posible aplicación de la óptica radical humanista.

4. Conclusiones y recomendaciones

- El turismo en la actualidad es un sector que se encuentra en pleno crecimiento a nivel local, nacional e internacional y en él la hotelería representa de forma fidedigna este comportamiento, tal es así que para el 2014 este sector representó el 5,9% del PIB colombiano y generó el 6,1% de empleos, a la vez que se ha consolidado como el segundo renglón de la economía colombiana. Adicionalmente, la relevancia de este fenómeno social en el Plan Nacional de Desarrollo y específicamente su definición como uno de los sectores estratégicos –de clase mundial– para el crecimiento y desarrollo económico del país evidencian una dinámica creciente de competitividad que la hace una actividad prospera y que hacia el futuro será básica para el desarrollo del turismo de salud, bienestar y de naturaleza.
- El tejido social de la RSH en el país se encuentra en plena organización económica, social, cultural y política, evidenciando una estructura en plena formación con muchas ambigüedades pero de la que hay ciertos rasgos identificables en su existencia (ver Ilustración 4). Este trabajo diagnóstico que en ella se encuentra el referente internacional del Código Ético Mundial para el Turismo, el cual integra las directrices de la OMT y que se ha retomado por parte del Viceministerio de Turismo en la NTS-TS 002; a su vez, este tejido comprende las organizaciones gremiales del sector –Cotelco y HOCAR– representando los intereses de sus afiliados; las Instituciones de Educación Superior, que promueven desarrollos en términos de investigación y proyección social sobre el tema; los propietarios, directivos y colaboradores que corresponden a los actores sociales internos de los hoteles; y finalmente huéspedes, proveedores, comunidad y ambiente que representan al entorno. Dichos actores interactúan entre sí a través de la expresión de sus diversos intereses y asumen un rol decisivo en el desarrollo de acciones de responsabilidad social para el sector.
- En relación con la regulación a nivel nacional e internacional que impacta este tejido social se concluye que la iniciativa de mayor reconocimiento es la NTS-TS 002, lo anterior evidenciado en los discursos de los actores sociales y especialmente en la asimilación que están llevando a cabo los hoteles del país por directriz del Viceministerio de Turismo y con acompañamiento de Cotelco. Así mismo, existe un notable reconocimiento de The Code, el cual representa una iniciativa que se vincula con los planteamientos de la OMT y la legislación nacional, logrando un grado de aceptación similar a la NTS-TS 002 e impactando la operación de los hoteles. De la regulación analizada también se concluye que el referente de GRI a pesar de consolidarse como la iniciativa de mayor prominencia a nivel internacional, en el sector no representa el mismo comportamiento y este rol es asumido por parte de la OMT, que mediante el Código Ético Mundial para el Turismo ha interiorizado este discurso en la normatividad nacional. Por otro lado, los efectos en la aplicación de la

NTS-TS 002 y The Code se han visibilizado especialmente en el desarrollo de impactos ambientales y jornadas de concientización enfocadas a los colaboradores evidenciando mayor sensibilidad en torno a la prostitución infantil.

Ilustración 4: Estructura del tejido social en RSH de Colombia



Fuente: Elaboración propia

- Uno de los principales miembros del tejido social descrito es el Viceministerio de Turismo, el cual se percibe con un rol distante hacia los demás actores visibilizando la RSH como una forma de competitividad internacional, de tal manera que a futuro este organismo buscará una mayor obligatoriedad en las iniciativas prescritas, es decir, de forma prominente en la NTS-TS 002. Por otro lado, la OMT continuará desarrollando un rol esencial expandiendo a nivel global los lineamientos del Código, seguramente en la medida en que esta organización perciba mayores niveles de compromiso de los estados, las organizaciones y la sociedad avanzará en la proposición de nuevas iniciativas. Igualmente, GRI continuará desarrollando acciones en búsqueda de la expansión global de su iniciativa a través del posicionamiento de la guía y los complementos sectoriales, pero no se percibe en el sector hotelero un rol puntual que premie la elaboración de políticas especializadas. Por último, la Fundación Renacer, quien impulsa The Code en el país, representa una organización que a largo plazo continuará su expansión y que promoverá mayores acciones de concientización por parte de los diversos actores del sector en búsqueda de evitar este flagelo. A través del discurso de los actores previamente mencionados se concluye que las iniciativas analizadas distan de los postulados radical humanistas, manifestando así la necesidad de que surjan iniciativas regulativas alternativas a las que se enmarcan en la visión instrumental de la RSE.
- En cuanto a las Instituciones de Educación Superior, la investigación demostró que existe diversidad de interpretaciones de la RSE en la hotelería, sin embargo, existe un punto de confluencia que consiste en la realización de acciones sociales de forma

funcional al mejoramiento económico de la empresa, además, se observó que existe un destacado nivel de participación de la academia en iniciativas regulativas de RSH como la NTS-TS 002 aunque no fomentan en este mismo nivel un desarrollo en términos de investigación y proyección social sobre el tema. Ello, produce un nivel de relacionamiento incipiente entre los hoteles y las IES que se circunscribe sólo a la realización de ciertas acciones mediáticas de capacitación y al vínculo en términos de ocupación de sus egresados. Así mismo, las interpretaciones que sobre RSH emanan de las IES denotan una calificación de empirismo e inconciencia que seguramente se proyectan hacia los estudiantes en formación y que ha determinado una percepción errónea sobre el sector. Por otro lado, este hecho revela un alto grado de importancia sobre el rol que jugaran las IES en la construcción de ópticas renovadoras de la forma como los hoteles asumen su administración y de forma consiguiente su RSE, es decir, depende en gran medida de las universidades el desarrollo práctico de enfoques teóricos críticos. A su vez, se visibiliza el desarrollo de este trabajo como aportante posibilitando indagaciones futuras que profundicen el tejido social descrito, a la vez que integren los avances a nivel regional de cada uno de los actores.

- En relación con los organismos gremiales del sector, en el caso de Cotelco se percibe que este no posee un adecuado relacionamiento con todos los hoteles del país y por ende no existe un conocimiento claro de este organismo sobre el estado actual de las acciones de RSH, derivado de ello los hoteles afiliados actúan de forma aislada sin que existan directrices claras en sus relacionamientos. Además, en el discurso de esta agremiación se aprecia la interiorización de los postulados de la OMT y un enfoque de voluntariedad hacia esta clase de iniciativas, lo cual se torna crítico ya que existe la necesidad evidente de que se origine una iniciativa regulativa especializada en RSH y que de forma obligatoria impacte en el país. Por otro lado, la organización sindical del sector HOCAR evidencia una asunción de la RSH, enfocada desde la perspectiva política de la RSE, hacia la defensa de los derechos laborales de los afiliados por medio del apoyo y asesoría para celebrar convenciones colectivas. No obstante, en la actualidad el rol de esta organización es limitado teniendo en cuenta el poco relacionamiento con los colaboradores del sector, aunque se esperaría que logre posicionar en su discurso las demandas de este colectivo de tal manera que se convalide como un representante distinguido. Concluyendo, los organismos gremiales de la hotelería no han interiorizado en sus conceptualizaciones y prácticas los postulados de la Escuela de Montreal, sin embargo, particularmente en el caso de HOCAR existe un ambiente propicio para trascender las acciones de RSE por las que propende, de tal manera que se interioricen estos elementos.
- Los propietarios y directivos de los hoteles, objeto de estudio, mostraron que no existe correlación entre la formación que generan las IES y la ocupación en cargos de dirección en el sector⁵⁴, así mismo, se ilustran en los discursos una adopción importante de la noción de calidad, la cual a su vez premian en el desarrollo de sus prácticas con la finalidad de prestar un mejor servicio. Aunado a esta concepción se han interiorizado en la mayoría de los hoteles el desarrollo de acciones de RSE a través de la visión instrumental de la NTS-TS 002, hecho que coincide con una mayor incidencia en labores de tipo ambiental. Igualmente, aunque se presenta una

⁵⁴ Un claro ejemplo de lo anterior está en que la Gerente del Hotel La Mansión estudio finanzas y el Coordinador de Gestión Ambiental del Hotel Bogotá Plaza Summit estudió ingeniería ambiental.

diferenciación en los intereses que motivan el desarrollo de este accionar existe coincidencia en los beneficios en términos económicos que han conllevado la ejecución de ellas. Por otro lado, es preocupante que estos actores no han establecido un desarrollo profundo de estrategias comunicativas que visibilicen los impactos efectuados en su entorno y que a futuro se convertirá en una herramienta de diferenciación, a su vez ello podría estar acompañado de la construcción en red con otros hoteles promoviendo acciones conjuntas que procuren por el mejor relacionamiento con los demás miembros del tejido social.

- Igualmente, teniendo en cuenta la estructura, antecedentes y tamaño del hotel se observa que hoy por hoy existen diferencias en la forma como propietarios y directivas asumen el relacionamiento con los demás actores sociales y su entorno. Ello, se ha traducido en el caso del Hotel la Mansión en la aplicación de un modelo administrativo predominantemente humanista que tiene un adecuado relacionamiento con los colaboradores y que evidencia en las prácticas de RSE un sentido ético generando acciones que se originan en las inquietudes sociales de la propietaria. Además, en el caso del Hotel Bogotá Plaza Summit se percibe un modelo administrativo con orientación hacia el enfoque clásico y cierto relacionamiento con sus colaboradores que concuerda con un sentido de RSE esencialmente instrumental, en el cual interviene un interés diferenciador sobre las prácticas ambientales. Finalmente, el Hotel Radisson Royal exterioriza un modelo administrativo neoclásico caracterizado por el alto énfasis en los resultados, manifestando un escaso relacionamiento con sus actores internos y derivado de ello una RSE instrumental que responde a la homogenización de sus prácticas y las directrices internacionales de la cadena. En conclusión, contrario a la percepción de la mayoría de actores sociales los hoteles objeto de estudio, como representantes del sector, evidencian el conocimiento del concepto de RSE y la ejecución de acciones inmersas en su gestión.
- Los colaboradores del sector muestran procesos de formación primordialmente operativos, que han impulsado el desarrollo de las tareas en el hotel. A su vez, este colectivo tiene cierta comodidad bajo el modelo administrativo que ha desarrollado cada una de las empresas aunque resaltan ciertos elementos diferenciadores con los discursos de los directivos en relación con las perspectivas en términos de motivación, particularmente siendo relevante para ellos las oportunidades de aprendizaje, incentivos sociales, participación, capacitación, buen trato y la continuidad en sus empleos. Cabe destacar, dichos aspectos se asocian con la perspectiva radical humanista y denota que una aplicación de este modelo sería bien recibida por su parte. Así mismo, en relación con el conocimiento de la RSE se observa que ello depende del nivel jerárquico que ha asumido el colaborador en la organización. También, se percibe que existe un interés por parte de este actor en apoyar las acciones de responsabilidad social que desarrollan las empresas, sin embargo, generalmente solo identifican impactos ambientales y ocasionalmente sociales asociados a estas. Por último, en el futuro un mayor nivel formativo puede incidir en posiciones más críticas en relación con la RSE y una mayor integración a los desarrollos de las empresas.
- Además, es notable el incremento cada vez mayor de turistas que requieren de servicios de hospedaje en el país, por lo anterior, si bien en la actualidad los huéspedes de los hoteles no tienen en cuenta la RSE a la hora de elegir el servicio,

a largo plazo existirá un mayor nivel de conciencia y derivado de ello mayores prácticas de RSH que impacten positivamente la sociedad y su entorno. Igualmente, desde las organizaciones se considera como la principal acción de RSH enfocada a este actor la prestación adecuada del servicio cumpliendo con sus requerimientos, aspecto que lleva a pensar en una baja incidencia de acciones puntuales enfocadas en este colectivo. En el caso de los proveedores existe cada vez una mayor presión por parte de los hoteles para que avancen en acciones de RSE y ello se visibilice en la certificación de sus procesos, siguiendo así una perspectiva instrumental que sólo se centra en el interés del propietario.

- Por otro lado, la comunidad es el actor que si bien se ve impactado ocasionalmente por las acciones -en términos de donación- que efectúan los hoteles, existe una gestión dispersa de actividades y que en la minoría de los casos impacta a la comunidad aledaña. Finalmente, el ambiente es uno de los elementos críticamente impactado por el crecimiento desmedido de la hotelería inmersa en el turismo de masas, por ello aunque existen acciones que avanzan buscando contrarrestar este impacto, teniendo en cuenta que no se presenta obligatoriedad de ellas se torna acucioso mayor presión social en este sentido. Es de resaltar, solo en la medida en que se transforme la lógica de consumo desmedido de recursos, que han interiorizado gran parte de los miembros del tejido social, se podrá llegar a aplicar asertivamente los principios de la Escuela de Montreal.
- Finalmente, para fortalecer la construcción del tejido social en RSH se recomienda que se fomente la integración en red en el sector, ello permitirá una mayor apropiación de las características de cada actor, a la vez que podría surgir un apoyo fundamental desde la academia en el acompañamiento de los hoteles a la hora de establecer acciones socialmente responsables que mejoren su interacción con los demás miembros del tejido. El acompañamiento brindado por las IES, más que un direccionamiento enfocado en una visión específica, buscaría que los hoteles interioricen las prácticas basados en un diagnóstico que permita reconocer sus impactos. Además, el trabajo sistémico de los actores lograría convertir a la hotelería en ejemplo para otros sectores y respetando la heterogeneidad de miradas se reconstruiría el tejido social de forma alterna a lo que implica la visión homogenizadora de la perspectiva instrumental de esta disciplina. Es notable entonces que la aplicación del radical humanismo en la RSH en últimas produciría notables ventajas para la sociedad, a la vez que reduciría el grave deterioro del ambiente, claro está ello significa que el modelo turístico actual debería virar buscando un desarrollo a menor escala y que integre a la comunidad ofertando de forma cooperativa los servicios de hotelería y compartiendo con el huésped la cultura del lugar. Además, sin duda alguna el estado podría jugar un rol determinante, no sólo en cuanto a inversión sino en capacitación y acompañamiento permanente facilitando la construcción de alianzas con otro tipo de organizaciones turísticas.
- Así mismo, en relación con las características intrínsecas del sector se concluye que la hotelería de origen internacional, que representa la aplicación de modelos administrativos foráneos en búsqueda de mayor productividad, coincide con un matiz del referente ortodoxo de la RSE circunscribiéndose a la homogenización de sus prácticas y es percibida de forma positiva por parte de actores sociales como el Viceministerio de Turismo al denotar mayor inversión en el país, el gremio representado en Cotelco, que le agrada consolidar la cantidad de afiliados, y ciertas

IES como el Externado, donde sus egresados tienen un importante papel en el rol directivo. También, este tipo de hotelería evaluada a través de la perspectiva radical humanista se presenta antagónica al simbolizar una racionalidad económica, portadora de los principios de la economía liberal, que en ningún modo coincide con este desarrollo teórico.

- La hotelería de origen nacional de mediano tamaño demuestra la aplicación de enfoques administrativos que provienen de prácticas tradicionales y que en la actualidad se han posicionado en el enfoque administrativo clásico y el sentido instrumental de RSE, ello en búsqueda de mejorar su competitividad y enfocarse en segmentos diferenciales de huéspedes. Este tipo de hotelería sin duda alguna es cercana a las directrices de Cotelco y juega un rol determinante en la dirección del mismo, por otro lado, las IES ven con buenos ojos esta industria, más aún por su estructura nacional y que coincide en un mayor grado con los planteamientos curriculares originados por la mayoría de ellas, tal sería el caso de Los Libertadores e instituciones como el Sena que verían una oportunidad de formación para sus egresados. Además, a partir del radical humanismo existen ciertos elementos que derivados de la relación tradicional previa reducirían las tensiones manifiestas proporcionando un acercamiento entre los actores al integrar aspectos como la motivación social, el establecimiento de canales de comunicación directa y un proceso sistémico de manejo de conflictos. Dichos aspectos, si bien no solucionarían todos los problemas de la organización mejorarían en algún grado los relacionamientos al interior de la misma e interiorizarían cambios en la mentalidad empresarial.
- Por último, la hotelería de origen nacional y caracterizada por ser famipyme conlleva la aplicación de una gestión orientada en alto grado por una relación tradicional y en algunos casos por el enfoque humanista, manifestándose a su vez en los sentidos ético y/o integrador de RSE y que aunque sería asumida de forma distante por organizaciones como el Viceministerio de Turismo y Cotelco, juega un rol determinante en el desarrollo del sector. Esta hotelería se comprende de forma positiva por parte de HOCAR al representar un sentido autóctono y de buen trato con los colaboradores y se visibiliza un tanto pragmática por parte de las IES, a la vez que proporciona posibilidades formativas y de ocupación a sus egresados. Al igual, este tipo de empresas serían las que facilitarían en mayor grado la aplicación de los elementos propuestos por la Escuela de Montreal, en la medida en que por sus características internas tiende hacia la polivalencia de los colaboradores, el establecimiento de un relacionamiento cercano con los demás actores del tejido, el desarrollo de una estructura jerárquica plana y la utilización de mecanismos de rápida comunicación, motivación social y toma de decisiones participativas.
- Teniendo en cuenta lo anterior, aunque hoy por hoy existe un gran distanciamiento que separa las prácticas en RSE de los hoteles famipymes y la propuesta de la Escuela de Montreal, sería a partir de este tipo de empresas, las cuales representan el 92% del sector en el país, donde el radical humanismo cobraría vigencia y de esta manera una nueva forma de pensar la RSE, ello permitiría un reconocimiento de las obligaciones empresariales para con la sociedad y un mejoramiento en la gestión hotelera, contribuyendo así a la solución de la crisis epistémica actual. En últimas, el radical humanismo facilita el fortalecimiento y continuidad de los hoteles nacionales enfrentando las grandes amenazas que significan los cambios en la regulación y el

gran avance de las cadenas internacionales que pretenden exteriorizar su visión funcional, restando campo de aplicación a cualquier alternativa crítica.

A. Anexo: La evolución de la empresa

La empresa es una de las principales formas de organización que subsisten hoy en día. Para lograr entender sus objetivos, tendencias y lógicas en el marco global a continuación se da lugar a una síntesis del artículo “Una aproximación a los perfiles ambientales de la empresa”, publicado por Ariza, Gómez & León (2006). En este apartado se sigue la evolución económica global dando a conocer la transición de la empresa a través de las distintas fases del capitalismo, así pues, se presenta la empresa comercial, la empresa industrial, la empresa financiera y finalmente la empresa globalizada financierizada.

Ilustración 5: Evolución de la empresa

	Visiones	Orientación
1	La empresa como máquina planificable y determinada	Acción de la gerencia a la visión de la empresa como proceso autopoiético, contingente, social e histórico.
2	El estudio de la empresa adaptada al entorno	Mirada de la estrategia como la forma de atender a los requerimientos del entorno.
3	Concepciones institucionales, sociológicas y de complejidad	La organización determina el entorno en una suerte de procesos institucionales e instituyentes.

Fuente: Ariza (2008).

La empresa comercial

La consolidación de los burgos o las civitas originó necesidades específicas de aprovisionamiento de recursos (naturales, alimentos y manufacturas, entre otros) hacia tales epicentros pseudourbanos, este proceso gestó lentamente las dinámicas de pequeños mercados y la profundización y especialización de las labores artesanales, lo que luego imprimirá un particular ritmo a la dinámica de aparición empresarial. El capitalismo mercantil inicia con un prototipo empresarial dedicado a la adquisición y venta de especies, pieles, lana, aceites y otros bienes que por medio de las actividades de importación de Oriente y las islas del Reino Unido configuran expresiones asociativas

entre “viajeros o navegantes” y los primigenios inversores que asumen riesgos y encargan la compra de los bienes en tierras lejanas para ser traídas a la metrópoli (Bueno, 1979).

Igualmente, el proceso de consolidación de las ciudades-Estado bajo regímenes monárquicos sintonizados con el comercio en ultramar y con las campañas expansionistas, permitió el afianzamiento de esquemas normativos para el fortalecimiento de la empresa mercantil. El taller, el artesano y la comercialización de productos y manufacturas básicas son la esencia fundamental de esta expresión social y económica.

La estructura de estas empresas se basaba en la familia, expresión de la cual trasladaban estructuras y jerarquías filiales a la empresa. Por lo anterior, las germinales expresiones de la empresa comercial no gozaron de una estructura formal ni de una amplia división del trabajo (Mintzberg, 2002). Finalmente, la conquista de América dinamizó y profundizó el proceso empresarial mercantil fruto del saqueo de recursos a los nativos, de tal manera que las empresas en el ámbito global pudieron efectuar su tránsito a una fase ulterior.

La empresa en el capitalismo industrial

Los desarrollos de la técnica y la ciencia, junto con la secularización y el reforzamiento de la estructura de los Estados-nación, permitieron al espíritu capitalista la profundización de las actividades especializadas obrando intencionadamente sobre la producción para aumentar las ganancias. La síntesis física y química de la energía, primero de tracción animal y humana y luego mecánica y mecanizada, intensifica la reproducción ampliada de las condiciones materiales, desde aquí la empresa es unidad productiva antes que comercial. La transformación productiva se ve mediada por el contexto social y natural, bien sea por la proximidad a recursos (por ejemplo, minas, plantaciones y pastoreo, entre otras) o la configuración de las relaciones sociales que transforman el entorno (pueblos especializados en determinadas actividades productivas).

La revolución introducida por la máquina y el desarrollo de tecnologías blandas para la gestión, el control y la organización de los recursos y el trabajo (como la contabilidad costos) acompañaron el desarrollo de una estructura empresarial dedicada a la producción (Mintzberg, 2002). La revolución industrial y la incorporación de los avances de la técnica y la tecnología a la empresa implican la vinculación de mayores niveles de capital y fuentes de financiamiento, no sólo familiar y crediticio sino también de otros asociados comerciales y capitalistas. En este período son característicos no sólo manufacturas básicas, sino también expresiones de la industria pesada especialmente el acero, el ferrocarril y los textiles.

Con la segunda revolución industrial el desarrollo de la administración científica, la organización industrial, las técnicas de administración y cálculo, la producción en masa y de economías de escala irrumpió e impactó en el campo de la empresa industrial. El contexto inglés y los procesos de industrialización de Norteamérica comienzan a vivenciar una significativa presencia de esta expresión empresarial, la inmigración de

familias europeas y las condiciones particulares propicias para la productividad del oriente norteamericano legitiman y dinamizan la lógica “contractualista” que origina la empresa de propiedad abierta, por ejemplo, la sociedad anónima (Chandler, 1987). En Norteamérica surgen las estructuras multidivisionales y descentralizadas propias de las primeras empresas transnacionales (Chandler, 1987), dichas estructuras generan condiciones de monopolio del cual Du Pont de Nemours, General Motors, Standard Oil y Sears Roebuck son ejemplos del más avanzado proceso de la empresa del capitalismo industrial (Chandler, 1987).

La empresa en el capitalismo financiero

La conformación de los monopolios industriales es el punto estelar para la aparición del capitalismo financiero (Hilferding, 1985). Todo proceso monopolizador demanda grandes dimensiones de las empresas, lo que implica significativas cantidades de recursos financieros (capital), es así como los bancos se tornan en expresiones importantes de intermediación para la adquisición de acciones y la inversión de los ahorros de sus clientes. El mercado financiero y accionario se desarrolla a la par con el aumento en la productividad.

El proceso de conformación de la empresa financiera es posible por la marcada división que se genera entre propiedad y control de los recursos. La gerencia cobra una relevancia sine qua non en el desarrollo del capitalismo financiero (Hilferding, 1985), por tal razón, la separación de control y propiedad gesta nuevas racionalidades instrumentales, que deben responder a las exigencias técnicas de la gestión y a los requerimientos, ahora estratégicos del inversor y la empresa.

Estas unidades empresariales alcanzan un alto nivel de complejidad, su estructura de financiamiento y propiedad es amplia y se encuentra representada por títulos valores negociables. Su estructura se caracteriza por ser diversificada, multidivisional, multiplanta y multinacional (Mintzberg, 2002). Aquí comienzan a surgir elementos de una nueva racionalidad financiera centrada en la rentabilidad como expresión de los rendimientos de las cantidades monetarias más que de la producción o transformación. A su vez, el gerente obligado a responder a las exigencias de los inversores, deberá mediar procesos que permitan que la producción satisfaga tales demandas y las exigencias propias de la empresa, como unidad independiente de sus propietarios, entre ellas la subsistencia, la productividad, el crecimiento y la gestión de los ingresos. La especialización del trabajo tecnificado y acompañado por los desarrollos de la tecnología electrónica y de comunicaciones profundiza el ritmo de complejización de esta empresa.

Su presencia diversificada de inversión se amplía gracias a los múltiples frentes que su dinámica de monopolio y de integración abarca, y a su capacidad de endeudamiento y de generar recursos líquidos fruto de sus actividades, comprometiendo plazos posteriores para el pago de sus obligaciones comerciales. Si bien desde el proceso industrial existían perspectivas como la de la administración científica, el contexto de la empresa financiera es el principal vehículo de transferencia de los valores, conceptos, concepciones, teorías, doctrinas, técnicas, procedimientos y estrategias de las formas organizacionales de este perfil (Mintzberg, 1983).

La producción está enfocada en conseguir rendimientos superiores a los de cualquier otra actividad productiva que demande la misma cantidad de recursos. Por tal razón, los mercados de valores se configuran como espacios abstractos del capital que condicionan de forma estructural los objetivos políticos, económicos y productivos de las organizaciones productivas reales o concretas (Giraldo, 2004). La planificación, reorganización y expresión de las tecnologías blandas de administración a distancia y de producción con eficacia y eficiencia son el eje central de la nueva lógica empresarial.

La empresa globalizada financierizada y las mipyme

Los mercados internacionales y los mercados financieros se tornan centrales como “promesas” de bienestar económico generalizado. Son características del perfil de la empresa globalizada financierizada la reorganización alrededor de una empresa eje financiero y monopólico, que concentra la toma de decisiones y subcontrata bajo esquemas verticales de autoridad y altos rangos de estandarización. Este tipo de organización se diferencia de la empresa financiera por el énfasis en las formas de riqueza virtual e inmaterial tales como la información, las tecnologías, las marcas y el conocimiento, aquí la racionalidad que prima es la rentabilidad. Así mismo, toma distancia dado que la nueva forma de inversión no es mayoritariamente directa, ni de fundación empresarial, en este perfil empresarial la operación organizacional se centra en la subcontratación, la adquisición de canales logísticos y de distribución, y en la compra de negocios maduros de alta rentabilidad como los servicios públicos, las telecomunicaciones y el sector financiero, entre otros.

Las grandes empresas transnacionales operan construyendo canales logísticos y de distribución, y articulando diversos proveedores o distribuidores locales, que mayoritariamente son pequeñas y medianas empresas. Las lógicas comerciales ahora se centran en extracción de la financiación del proveedor. Así, esta etapa es propicia para la financierización de las actividades económicas y empresariales (Giraldo, 2004). Buena parte de la presión de la competencia internacional hace que las organizaciones, incluso aquellas que no tienen como objetivo su interacción con mercados globales, queden atrapadas en la lógica de la globalización financiera.

La financierización se apodera de las mipyme de diversas formas, una forma común es la terciarización de sus actividades, fruto de emular técnicas del management de las compañías globales. En este proceso los gerentes de las empresas se apropian de diversas técnicas de la gestión financiera, que proponen dirigir todos los recursos líquidos posibles a inversiones financieras más rentables y con menos riesgo que muchas actividades productivas, de tal suerte que muchas organizaciones terminan consiguiendo ingresos no operativos más significativos que los recursos generados en desarrollo de su actividad empresarial.

B. Anexo: Teorías de la RSE

Tabla 6: Teorías de la RSE

TEORÍA	DEFINICIÓN	AUTORES Y PROPUESTAS
TEORÍAS INSTRUMENTALES	Enfocadas en el estudio de las actividades sociales que permiten cumplir de mejor manera con los objetivos de creación de riqueza empresarial. El punto central de estas teorías es alcanzar objetivos económicos por encima de actividades sociales.	<p>a. Friedman, M. (1970): Las bases de la visión de Friedman aparecen propuestas en su trabajo "The social responsibility of business is to increase its profits" donde establece que la responsabilidad social debe recaer directamente en los individuos en sí y no en las empresas. Según Friedman la única obligación o responsabilidad social que posee y debe poseer una empresa es la maximización de la riqueza para sus accionistas. Este autor concluye que realizar acciones socialmente responsables impone una injusta y costosa carga hacia los accionistas, por lo anterior entiende estas acciones como simples obras de caridad.</p>
		<p>b. Murray, K. y Montanari, J. (1986): En el marco de la visión de marketing causa-efecto que relaciona el desarrollo de actividades altruistas con el fin de mejorar la imagen y la reputación de las empresas, se plantea que el desarrollo de actividades socialmente responsables se justifica sólo con este fin.</p>
		<p>c. Litz, R. (1996): Este autor entiende que las estructuras y la capacidad de adaptación de las organizaciones serán las que permitirán conseguir beneficios no sólo económicos sino también un desarrollo sustentable de la empresa y su entorno. Así pues, hacer el bien con sus grupos de interés le traerá más conocimientos y recursos con los cuales competir.</p>
		<p>d. Porter, M. y Kramer, M. (2002,2006): De acuerdo a ellos ciertas acciones filantrópicas de mediano y largo plazo generan retornos positivos para las empresas, viéndose un primer efecto al conseguir un aumento de valor de intangibles tales como la marca o la reputación. Estos autores concluyen que el desarrollo de una filantropía estratégica permite a las organizaciones generar acciones direccionadas a la creación de valor social y empresarial generando así una relación gana gana.</p>

TEORÍAS INTEGRADORAS	<p>Buscan explicar el desarrollo de actividades de RSE por el deseo de integrar diversas demandas sociales, entre estas se encuentra el cumplimiento de las leyes, políticas públicas y la gestión balanceada de los intereses particulares de los grupos de interés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caroll, A. (1979): Establece que se debería atender a una nueva visión unificadora de conceptos que apunte al modo de receptividad social, el cual llama modelo de desempeño social. Este modelo propone tres aspectos bajo los cuales analizar el desempeño social: una definición básica de Responsabilidad Social, una enumeración de los asuntos por los cuáles la responsabilidad social existe y una especificación de la filosofía de respuesta. Adicionalmente, se plantea la RSE debe incluir responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales. <p>b. Jones, T (1980): Para él las empresas tienen una obligación con la sociedad o la comunidad en la que se desenvuelven, más allá de la simple consideración de atender los contratos con sus accionistas. Igualmente, menciona que el compromiso social debe ser adoptado en forma voluntaria. Finalmente, indica la necesidad de generar políticas públicas bajo un enfoque responsable en que se delimiten de manera explícita las acciones empresariales que son consideradas irresponsables.</p> <p>c. Vogel, D. (1986): Para él muchas empresas gestionan todo lo relacionado con RSE a través de su área de relaciones públicas corporativas, tratando de comunicar el grado de responsabilidad con el cumplimiento de los marcos regulatorios.</p> <p>d. Wilcox, D. (2005): Según el autor la RSE debe ser utilizada como una herramienta para el desarrollo de políticas y acciones corporativas, en donde algunas de ellas deben estar destinados directamente a mejorar la parte operacional. Además, la validación de los grupos de interés de una empresa por las actividades de RSE puede ser utilizada como una herramienta para generar confianza y credibilidad en la sociedad, por lo que cobra especial importancia la gestión de la reputación corporativa.</p>
TEORÍAS DE CARÁCTER POLÍTICO	<p>Hacen énfasis en el poder social que adquiere la organización en la medida que se ve inserta en una sociedad. Bajo esta mirada la empresa se ve presionada por la sociedad a dirigir sus obligaciones y derechos y/o participar activamente en asegurar la colaboración social.</p>	<p>a. Davis, K. (1960): Para el autor, las empresas mientras más grandes sean pueden ser vistas como un ente político que al tomar decisiones acordes a intereses sociales, adquieren poder e influencia sobre la sociedad. Además, se presenta la idea que "la primera responsabilidad social de los ejecutivos es encontrar soluciones viables con respecto a la naturaleza y alcance de sus propias responsabilidades sociales".</p> <p>b. Donaldson, T. y Dunfee, T.W. (1994): buscan integrar dos clases de contratos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrato macro-social teórico: contrato normativo hipotético entre los participantes económicos. • Contrato macro-social real: contrato que busca describir las situaciones reales que se dan entre participantes a un nivel individual.

		<p>c. Wood, D. y Lodgson, J. (2002): Los autores proponen un cambio en la mirada de la responsabilidad social hacia un ciudadano corporativo y explican que las empresas no son entes individuales, son actores de un entorno el cual los define y ellos definen aspectos de dicho entorno.</p>
TEORÍAS SOBRE ÉTICA Y MORAL EN LOS NEGOCIOS	<p>Estudian el desarrollo de actividades de RSE en respuesta al cumplimiento de derechos universales.</p>	<p>a. Freeman, R. (1983): Para el autor las acciones de negocios representan actividades en red que integran a los distintos actores como una cadena en que se afectan unos a otros. Por ello, la RSE debe integrar la visión de los grupos de interés dando énfasis en la sustentabilidad de las actividades empresariales, es decir, la ve como un medio de supervivencia de largo plazo sin descuidar los resultados de corto plazo.</p> <p>El autor expone la definición de grupos de interés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders en sentido amplio: grupo o individuo que puede afectar los objetivos de la organización. Grupos políticos, grupos de presión, agencias de gobierno, asociaciones de comercio, competidores, uniones, todos los empleados, segmentos de clientes, dueños y accionistas. • Stakeholders en sentido restringido: grupo o individuo con el cual la empresa interactúa y de los cuales depende para poder sobrevivir. Empleados, clientes, proveedores, instituciones financieras, dueños y accionistas. <p>Adicionalmente, se discute el término de democracia corporativa, comprendiendo a la empresa como una entidad que puede tomar decisiones de forma dinámica, teniendo en cuenta los factores que son relevantes para toda la secuencia de actividades y relaciones dada por los stakeholders en el sentido restrictivo propuesto.</p> <p>b. Kaku, R. (1997): La filosofía japonesa kyosei define que las empresas deben ser responsables de acuerdo con los principios que esta filosofía lleva consigo. Kyosei es la filosofía de la cooperación, se establece una relación armónica con los clientes, proveedores, competidores, gobiernos y con el medio ambiente. El autor plantea que las empresas al poseer varios recursos económicos a nivel global y al emplear a miles de personas en distintos lugares, tienen en sus manos el poder para influir sobre el bienestar de la sociedad y el futuro del planeta.</p> <p>c. Annan (1999) o Pacto Global de Naciones Unidas: propone aprovechar la fuerza de la acción colectiva para fomentar la responsabilidad cívica de las empresas de modo que estas puedan contribuir a la solución de retos que plantea la globalización. Esta es una iniciativa voluntaria en la cual las empresas se comprometen a integrar sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados divididos en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción.</p>

		d. Chomali, F. y Majluf, N. (2007): Los autores establecen una mirada de la RSE relacionada con los valores humanos, particularmente desde el punto de vista de la religión o espiritualidad. Para ellos, las organizaciones juegan un rol en la sociedad como agentes generadores de cambio a nivel social.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Cancino & Morales (2008).

C. Anexo: Características del empresariado colombiano

La mentalidad del empresariado en Colombia ha ido evolucionando a partir de las condiciones internas de cada región, el desarrollo industrial del país y la relación con los extranjeros. A partir del siglo XVI los empresarios

Estuvieron fuertemente influidos por la mentalidad medieval tan dada a la imaginación delirante y a la piedad religiosa, los del siglo XVII no pudieron escapar a los condicionamientos de la mentalidad barroca hispánica propensa a la religiosidad y a la sobrevaloración del honor y los del siglo XVIII debieron sufrir las profundas innovaciones del reformismo borbónico orientado al pragmatismo. (Dávila, 2003, p.288-289)

Estos cambios han generado en la mentalidad empresarial ciertos rasgos paternalistas que se manifiestan en la preocupación por el bienestar del colaborador y en contraprestación una cierta lealtad de él hacia la organización. Adicionalmente, la búsqueda del pragmatismo que se generó a partir del siglo XVIII encontró su mayor manifestación a partir de la revolución industrial en la aplicación de tendencias administrativas que están encaminadas a la racionalización del trabajo a partir de la concepción del colaborador como hombre-máquina⁵⁵.

Es de resaltar, esta mentalidad empresarial ha ido avanzando hacia el pensamiento burgués incluyendo ciertos elementos espirituales que conforman la ideología capitalista actual, tales elementos se expresan en el espíritu emprendedor y creativo, el afán de lucro y la mentalidad calculadora (Sombart, 1998, citado por Dávila, 2003). La sumatoria de ellos robustece la orientación de la empresa hacia la administración científica, involucrando la búsqueda del ahorro constante y la estandarización de cada proceso por pequeño que sea.

Existen diversos elementos que caracterizan el pensamiento empresarial del país, entre ellos se puede mencionar:

1. La familia tiene un rol fundamental en la construcción organizacional, ello ya que se convierte en el motor a través del cual crece la empresa. Los herederos son quienes generalmente contribuyen una vez fallece el propietario a la continuidad o discontinuidad de esta, claro está haciendo uso de un conocimiento refinado que se origina en los viajes al exterior y al mayor ascenso en el nivel educativo. En

⁵⁵ La interpretación de homo economicus u hombre-máquina, derivada de los planteamientos del enfoque teórico clásico, hace referencia en el colaborador como un actor que siempre toma decisiones de forma racional, su motivación es considerada primordialmente por el factor económico y material, no contribuye a la creatividad e innovación en el proceso productivo y su rol es simplemente el de seguir órdenes.

este último aspecto, la mayoría de los empresarios pioneros en el país no poseían niveles avanzados ni tampoco provenían de clases adineradas, sino que fue su creatividad y capacidad de relacionamiento lo que logró que llegaran a acumular estas grandes fortunas.

2. Las empresas colombianas generalmente surgen en torno a un individuo, alrededor de él se crea una especie de culto por sus características personales y derivado de ello se aplican directrices administrativas que corresponden con el modelo tradicional, de tal manera que se vincula el premio y el castigo de acuerdo al carácter del jefe y la relación que se tiene con cada uno de los colaboradores.
3. Otro elemento que configura la mentalidad empresarial es el alto grado de vinculación con la política. Siendo la regla hasta la actualidad una estrecha relación que coincide con el desarrollo (atraso) económico de las regiones, al igual que el nombramiento en diferentes cargos públicos, dificultando así una diferenciación entre los intereses del gobierno y el sector privado. Además, en la búsqueda del crecimiento empresarial existe en cada época un marcado interés de vincular las elites empresariales utilizando las alianzas matrimoniales y así consolidar grupos poderosos que aún hoy tienen vigencia.
4. Por otro lado, la figura del empresario a medida que avanza en su desarrollo histórico acrecienta su interés en la expansión geográfica de sus inversiones. Por lo anterior, hoy en día los grandes capitalistas son dueños de amplias extensiones territoriales, las cuales han adquirido por sus relaciones políticas o incluso por medio del uso de la fuerza.
5. Nuestros empresarios han mantenido la búsqueda constante de la diversificación en las inversiones, tal es así que coincide la existencia de grupos empresariales influyentes en distintos sectores económicos. El rol que jugaron estos actores sociales consistió en la copia inicial de ciertos productos que se importaban del mercado extranjero añadiendo características y especificaciones, que luego protegidos por el estado fueron capaces de competir en el mercado local.

Para afianzar lo anterior a continuación se incluye un cuadro comparativo en el cual se describen los elementos más relevantes que han determinado la evolución empresarial en las principales regiones del país. Para ello, esta tabla sintetiza los numerosos aportes de Dávila (2003,2012).

Tabla 7: Características del empresariado colombiano por regiones

REGIÓN	CARACTERÍSTICAS
ANTIOQUIA	<p>El empresariado antioqueño surgió a finales del período colonial, entre los años 1760 y 1810, como resultado de la expansión en la producción minera y del comercio de importación, así como del circuito comercial de aprovisionamiento de mineros y mazamorreros. Este empresario se encuentra marcado por un modo de pensar y actuar a través del trabajo duro, la frugalidad, la innovación, la toma de riesgo, la altísima diversificación, la apertura social y la valoración del trabajo manual.</p> <p>Luego de 1820 los empresarios antioqueños ampliaron su actividad a otras regiones del país llegando a ser muy influyentes. El papel de los extranjeros en Antioquia, especialmente británicos y alemanes, fue importante en la minería por su aporte técnico y en la segunda mitad del siglo XIX y comienzos del siglo XX por la inversión extranjera. Las familias aparecen como eje de una importante actividad empresarial y especialmente en el caso de los más grandes cafeteros será común el acceso al poder político local y nacional.</p>

CALDAS	<p>El empresariado en el antiguo departamento de Caldas participaba, como en el caso antioqueño, efectuando tareas manuales con sus peones y no limitándose únicamente a la labor de dirección, lo que favoreció el proceso de creación de relaciones paternalistas. En la región se hizo evidente también la concentración de la propiedad en manos de empresarios foráneos y de antiguos colonos o de sus descendientes, hacia 1880 se había consolidado un grupo grande de negociantes y empresarios conformado por hacendados, ganaderos y comerciantes, quienes en su orientación diversificadora venían incursionando en nuevos sectores económicos a través de alianzas estratégicas.</p> <p>Finalizando el siglo XIX existió un relevo generacional en el cual los descendientes de los empresarios pioneros decidieron industrializar. Ello ya que existía fácil acceso al capital y la tecnología, primero dirigidos hacia las trilladoras de café buscando el mercado internacional y luego orientándose a la manufactura con la finalidad de suplir las necesidades del mercado doméstico: textiles, cueros, chocolate, sombreros, gaseosas, cervezas, fósforos y licores.</p>
LA SABANA DE BOGOTÁ	<p>Para nombrar al empresariado de la sabana de Bogotá resulta más adecuada la conceptualización como negociantes, la cual se ajusta a su interés en la acumulación importante de capital, el desarrollo de actividades económicas de forma multifacética y la consideración de que a inicios del siglo XX no son percibidos en sentido estricto como empresarios industriales.</p> <p>La vinculación con la tierra está presente por parte de estos empresarios, pero no lo fue desde un principio, es decir, estos negociantes no heredaron ni se iniciaron como grandes terratenientes, de hecho los negocios internacionales aparecen como la fuente de acumulación y es una actividad permanente que irán complementando con otros sectores que se vislumbran promisorios.</p> <p>La mentalidad de estos empresarios en el siglo XVIII conservaba aún rasgos del talante señorial de sus antecesores, por ello destinaban una parte apreciable de sus ingresos al consumo suntuario y dedicaron sumas cuantiosas y esfuerzos ingentes en la obtención de títulos de nobleza. La revolución de los Comuneros reorientó el interés de buena parte de la elite santafereña más hacia la participación política que a la construcción de empresas.</p>
COSTA ATLÁNTICA	<p>Los empresarios de la Costa Atlántica poseen su antecedente más relevante en la ganadería, la cual estaba en manos de unos pocos terratenientes que ampliaron sus haciendas desde mediados del siglo XIX, la ganadería costeña sirvió de base para la inversión en otros sectores económicos como el agropecuario y la navegación fluvial. En esta región los hacendados tenían un amplio interés en invertir en tierra motivados sólo por preocupaciones de estatus social y no por afanes de lucro.</p>
CAUCA	<p>El crecimiento económico del estado soberano del Cauca se vio influido por el proceso acelerado de aprendizaje de las prácticas empresariales que vinculaba a los hacendados y mineros al libre mercado con Inglaterra y otros países europeos.</p> <p>La masonería permitió en la región estrechar vínculos entre los comerciantes, de allí surgieron uniones entre grupos que se manifestaban mediante alianzas matrimoniales. Cabe resaltar, los empresarios que no actuaron como especuladores comerciales en la región contribuyeron mediante el desarrollo de sus actividades políticas al crecimiento empresarial, especialmente mediante el fomento a la llegada de inversión extranjera.</p>

SANTANDER	<p>Para la elite empresarial de Santander el grupo familiar fue el elemento básico para la formación de algunas casas comerciales dedicadas al comercio internacional, estas casas se dedicaban a actividades diversas como el comercio, la explotación de minas y la industria agrícola, luego pasaron a ocuparse de actividades relacionadas con el sector financiero y se convirtieron en contratistas del estado para la prestación de servicios públicos.</p> <p>Durante inicios del siglo XX se consolidó una elite que prácticamente dominó todas las esferas económicas y aprovechó las ventajas que se desprendían de su posición política y social. Esta elite modernizó las prácticas comerciales y de organización, generalizó el sistema de endeudamiento para controlar el sistema productivo y se aseguró de la provisión de los principales productos de exportación, así como la distribución de mercancías.</p>
VALLE DE CAUCA	<p>Un rasgo básico de los empresarios del Valle del Cauca hasta el presente ha consistido en su capacidad de establecer lazos políticos con dirigentes de los dos partidos tradicionales. De acuerdo a Walton el empresariado regional se ha caracterizado a lo largo del siglo XX por prácticas filantrópicas relacionadas con la proyección y legitimación social de las elites frente a los diferentes sectores poblacionales, estas elites se describen como grupos cerrados y conflictivos de orientación conservadora ligada a la estructura agraria y alta concentración social.</p> <p>Han coexistido dos tendencias en el empresariado regional: una más articulada a la propiedad territorial agroindustrial y otra a la industria manufacturera en cadenas productivas más dinámicas. La reestructuración empresarial, además de desafiar la economía familiar de la región, ha generado procesos de formación de culturas empresariales que han consolidado nuevas prácticas sobre la toma de decisiones y el emprendimiento de estrategias empresariales. Por ejemplo, el taylorismo es común asociarlo con el trabajo que efectúan las plantas de confección en Cali, generalmente vinculadas a talleres satélites, los cuales se asemejan a la maquila.</p>
CALI	<p>El desarrollo económico de Cali en el siglo XX se caracteriza como un desarrollo tardío pero acelerado. En este contexto, un pequeño grupo de empresarios pioneros aprovechó las oportunidades que brindaba el entorno creando pequeños establecimientos industriales diferenciados de los tradicionales talleres artesanales, que a lo largo del siglo se convirtieron en empresas reconocidas en el desarrollo industrial de la región.</p> <p>Las empresas fabriles, creadas y dirigidas inicialmente por estos empresarios constituyen el indicio de un espíritu empresarial moderno, con una mentalidad radicalmente diferenciada de la señorial tradicional al utilizar elementos innovadores correspondientes a la imitación creativa, ello sustituyendo importaciones de bienes de consumo liviano y progresivamente abasteciendo las redes mercantiles locales y regionales. A su vez, la creación y organización de las nuevas organizaciones representó un aumento en la productividad tras el uso en la producción de tecnología importada.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Dávila (2003,2012).

D. Anexo: La hotelería en la actualidad: caracterización del sector

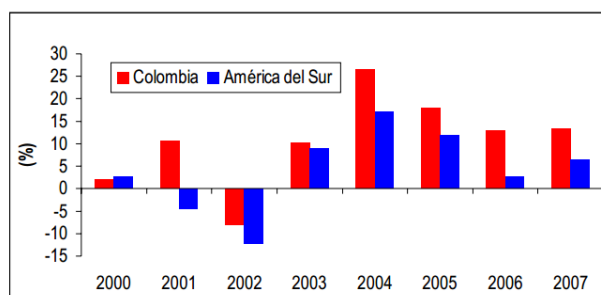
La hotelería se ha venido transformando de acuerdo a las nuevas realidades del país. Recientemente, en nuestro contexto ha existido una preocupación del estado acerca del posicionamiento del sector como herramienta de crecimiento económico en las distintas regiones. Así pues, el gobierno ha propuesto políticas públicas mediante normatividad que impone objetivos e indicadores en búsqueda de mejorar la dinámica de este, tal es así que a inicios del siglo XX ya existían lineamientos básicos para su desarrollo⁵⁶.

Hoy en día el marco jurídico en el que se desarrolla esta actividad es de mayor complejidad, por ello se ha otorgado gran relevancia a través del Plan Nacional de Desarrollo y la iniciativa Visión 2020, elementos a partir de los cuales se ha promovido el desarrollo del sector como de “talla mundial” y es reconocido formalmente como una actividad que a futuro mejorará el desarrollo económico del país generando empleo y facilitando la redistribución del ingreso. Al mismo tiempo estos documentos han llevado a la aplicación de estrategias cuidadosamente trazadas y entre las cuales se resalta el mejoramiento de la competitividad por medio del cumplimiento de Normas Técnicas Sectoriales⁵⁷.

⁵⁶ Inicialmente la primera ley de turismo que se expide en Colombia es la Ley 86 de 1931, a la cual sigue el Decreto 0272 de octubre de 1957 que autorizó la creación de la Empresa Colombiana de Turismo, más tarde es reemplazada por la Ley 60 de diciembre 26 de 1968 y el Decreto 2700 de 1968 que creó la Corporación Nacional de Turismo (Hinestrosa, 1997).

⁵⁷ En el caso de los hoteles, estas normas son: NTSH 001 -Norma de competencia laboral de realización de actividades básicas para la prestación del servicio-; NTSH 002 -Norma de competencia laboral de información a clientes, atención de sugerencias y reclamaciones de acuerdo a políticas de servicio-; NTSH 003 -Norma de competencia laboral de prestación de servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes-; NTSH 004 -Norma de competencia laboral de atención del área de conserjería de acuerdo al manual de procedimientos-; NTSH 005 -Norma de competencia laboral de manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento-; NTSH 006 -Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje, categorización por estrellas de hoteles y requisitos normativos-; NTS-TS 002: Requisitos de sostenibilidad (actualmente la NTC5133 -Sello Ambiental- está inmerso en la NTS-TS002, sin embargo, la nueva versión de la norma modifica lo pertinente) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015).

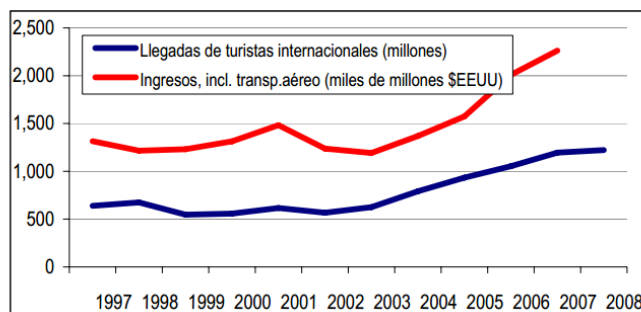
Ilustración 6: Turismo internacional de Colombia y América Latina



Fuente: OMT (2009)

Es de resaltar, a pesar de los avances en la reglamentación actual que tiene la actividad hotelera y especialmente en la política pública de turismo, se evidencia que aún hoy no existe claridad en relación con la característica del sector, quedando pendiente un análisis concienzudo. Sin embargo, el desarrollo del trabajo de grado aporta de forma sintética una aproximación cualitativa de las interpretaciones de los diversos actores sociales y por medio de ello una comprensión crítica de la gestión administrativa que desarrollan los hoteles en el país, especialmente en la ciudad de Bogotá, permitiendo una aproximación al conocimiento integro de este fenómeno. Por otro lado, llama la atención la activa dinámica del sector en el país, ello reflejado en el continuo crecimiento en la llegada de turistas extranjeros (ilustración 7), el cual a su vez es superior a la tendencia registrada en la región (ilustración 6).

Ilustración 7: Turismo internacional en Colombia

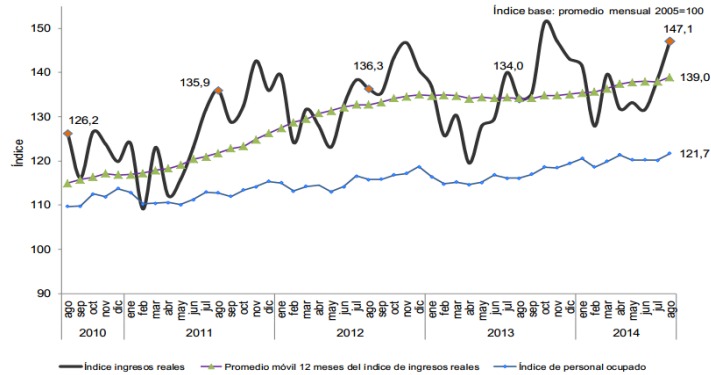


Fuente: OMT (2009)

Igualmente, el incremento en la llegada de turistas internacionales ha impactado positivamente a la hotelería. Tan sólo durante el primer semestre de 2014 llegaron al país 897.004 viajeros extranjeros no residentes, lo cual representó un crecimiento del 11,6% en relación con el mismo período del año anterior (Proexport, 2014). Entre las características de los turistas que llegan al país se encuentra que en su mayor proporción provienen del continente americano y existe una marcada orientación hacia el turismo de negocios, en contraposición a la tendencia internacional donde predominan los viajes por ocio (DANE, 2014). Dicha orientación sin lugar a dudas es un aspecto que determina en alto grado el crecimiento de hoteles en ciertas regiones del país donde existe un mayor

desarrollo empresarial y la preferencia de los consumidores por las cadenas internacionales.

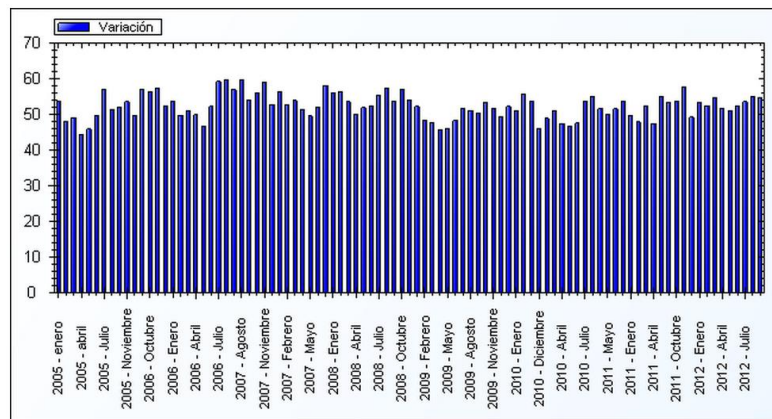
Ilustración 8: Índice de ingresos y personal ocupado



Fuente: DANE (2014)

Adicionalmente, el crecimiento en cuanto a ingresos en el sector hotelero se ve reflejado en el aumento como subsector del PIB y en el creciente porcentaje de ocupación. La ilustración 8 plasma como hasta el mes de agosto del año 2014 los ingresos reales aumentaron 4,5% y el personal ocupado promedio en los hoteles aumentó de forma subsecuente 4,8%, comparado con el mismo período del año anterior (DANE, 2014). Estas cifras reflejan un impacto positivo en el crecimiento económico del país y particularmente en la empleabilidad de los colombianos, propiciando la necesidad de abordar con profundidad las prácticas administrativas.

Ilustración 9: Ocupación hotelera colombiana



Fuente: DANE (2014)

En el país existe una ocupación hotelera marcadamente relacionada con la estacionalidad (ver ilustración 9), tal es así que durante los meses de diciembre, enero, julio y agosto se registra la mayor variación porcentual. No obstante, de acuerdo a los

cálculos del DANE entre enero y agosto de 2014 la tasa de ocupación de los hoteles fue de “51,7%, cifra inferior en 0,2 puntos porcentuales a la registrada en el mismo período del año anterior” (DANE, 2014, s.d.). A su vez, los hoteles que presentan una mayor capacidad instalada en el país poseen también mayor porcentaje de ocupación⁵⁸, hecho que demuestra una orientación acerca de las preferencias de los visitantes, especialmente por la trascendencia del turismo de negocios.

⁵⁸ Los hoteles con capacidad de más de 150 habitaciones presentaron en agosto de 2014 la mayor tasa de ocupación (60,4%), seguidos por los hoteles con capacidad entre 101 y 150 habitaciones (55,7%) y los hoteles con capacidad de 51 a 100 habitaciones (47,8%). (DANE, 2014, s.d.)

E. Anexo: Elementos comparativos en los informes de RSE según GRI y NTS-TS 002

Tabla 8: Elementos comparativos entre GRI y NTS-TS 002⁵⁹

CARACTERÍSTICA	NTS-TS 002	GRI
CATEGORIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN RELACIÓN CON SU DESEMPEÑO.	Existen dos categorías: nivel básico de sostenibilidad y nivel alto de sostenibilidad.	Existen tres categorías: principiantes (C), expertos (B) y medio (A), estos surgen de la cobertura de los informes. Así mismo, se añade plus (+) a las organizaciones que tienen verificación externa.
LOS INFORMES PARTEN DE LA IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS E INDICADORES QUE SEAN RELEVANTES PARA LA ORGANIZACIÓN Y SUS GRUPOS DE INTERÉS.	El proceso se origina a partir del sistema de gestión que proponga la alta dirección de la empresa, no los grupos de interés.	Se tiene en cuenta los principios de materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad y las orientaciones sobre cobertura del informe.
EL INFORME CONTIENE LOS IMPACTOS SIGNIFICATIVOS AMBIENTALES, SOCIALES, ECONÓMICOS Y CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN.	La empresa debe establecer, implementar y mantener un sistema de gestión para la sostenibilidad que cumpla los requisitos mínimos de tipo ambiental, sociocultural y económico, así como poseer evidencia de ello.	La empresa tiene en cuenta información de factores internos y externos, que se expresan en estas cuatro categorías.
LA EMPRESA IDENTIFICA SUS ACTORES SOCIALES Y DESCRIBE EN EL INFORME COMO DA RESPUESTA A SUS EXPECTATIVAS E INTERESES.	Una vez se obtenga la certificación la empresa debe difundir el esquema de certificación a huéspedes, colaboradores y proveedores.	Se identifican los grupos de interés que tengan una relación económica con la empresa y se documenta como fue el proceso de participación de estos.

⁵⁹ Entre las tres iniciativas regulativas analizadas con mayor preponderancia sólo la Norma y la Guía propugnan por documentación escrita como resultado final del proceso de gestión, por ello la tabla 8 no analiza comparativamente apartados emanados del CEMT.

LA EMPRESA INFORMA SU DESEMPEÑO EN EL CONTEXTO DE SOSTENIBILIDAD.	No es un requisito del informe.	Se plasman en el informe las tendencias, avances y condiciones a nivel local, regional o global del contexto de sostenibilidad de la empresa.
LA COBERTURA DE LOS INDICADORES DEL INFORME ES SUFICIENTE PARA REFLEJAR LOS IMPACTOS SIGNIFICATIVOS Y PERMITIR QUE LOS ACTORES SOCIALES EVALÚEN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA.	No es un requisito.	El informe presenta los impactos de la cadena productiva completa.
LOS INFORMES CUENTAN CON ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA.	No es un requisito observable en la norma.	Se observa lo anterior como requisito con la finalidad de evitar sesgos de información.
SE SELECCIONA, RECOPILA Y DIVULGAN LOS ASPECTOS PERMITIENDO ANALIZAR LA EVOLUCIÓN DE LOS CAMBIOS EXPERIMENTADOS.	No se comprende este análisis de forma directa, aunque se supone que a través del sistema de gestión propuesto existe.	Se permite la comparación de información con carácter anual, a su vez el desempeño se puede comparar con las organizaciones de referencia.
LA INFORMACIÓN QUE SE ESTABLECE EN LOS INFORMES ES PRECISA Y DETALLADA.	Se parte que a partir de la declaración de la alta dirección la medición es evidenciable y que la auditoría demostrará ello.	Los informes indican que datos se han medido, se describen las técnicas de medición, margen de error y lugares de referencia donde se puede encontrar mayor información.
EXISTE PERIODICIDAD EN LOS INFORMES.	No se menciona este punto en la norma.	Existe consistencia en la frecuencia de los informes y en los períodos que se informa.
LA INFORMACIÓN SE EXPONE DE FORMA COMPENSIBLE Y ACCESIBLE PARA TODOS LOS ACTORES SOCIALES.	Se explica la necesidad de información acerca del esquema de la empresa a sus proveedores, huéspedes y colaboradores, esto una vez se obtenga la certificación.	Los grupos de interés encuentran los informes sin hacer esfuerzos extraordinarios, estos informes usan expresiones que permitan un fácil entendimiento de ellos.
EL INFORME INCLUYE LA DECLARACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA.	Estos informes contienen la definición y documentación de la política de sostenibilidad, a partir de esta política se establecen	Se poseen declaraciones de la gerencia sobre la relevancia de la sostenibilidad y se describen los principales impactos, riesgos y oportunidades.

	objetivos y metas de sostenibilidad alcanzables y cuantificables.	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia basada en la Información de la Guía para elaboración de memorias de sostenibilidad GRI & la Norma técnica sectorial colombiana NTS-TS 002

F.Anexo: Cuadro analítico de la producción intelectual en RSH de Colombia

Tabla 9: Producción intelectual colombiana en RSH

ARTÍCULO	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	ENFOQUE TEÓRICO DE RSE	METODOLOGÍA
LA RSE DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS GERENTES DE LOS HOTELES PYMES DE LA CIUDAD DE CARTAGENA	Concienciar a los hoteles y sus gerentes de que la actividad que desarrollan está ligada en el corto y mediano plazo con el bienestar y crecimiento de la población local	La RSE se caracteriza como las acciones estratégicas que articulan las actuaciones económicas de las empresas con el compromiso responsable y ético hacia la sociedad.	Descriptiva-analítica, se realizaron entrevistas estructuradas y cuestionarios con preguntas cerradas a diez hoteles.
ANÁLISIS INTEGRAL DE LA RSE EN PEQUEÑOS HOTELES DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA	Analizar el grado de implementación de prácticas socialmente responsables en los pequeños hoteles del centro histórico de Cartagena, ello como un paso para el desarrollo de estrategias orientadas a mejorar su competitividad y operatividad.	La RSE es entendida como una nueva forma de gestionar los negocios y debe integrarse a la gestión de las organizaciones buscando que estas prácticas se traduzcan en beneficios.	Descriptiva-analítica, se aplicó diversos cuestionarios a los actores sociales de los hoteles y posteriormente un proceso de observación a ocho casos de estudio.
PERFIL DE LA RSE DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA-COLOMBIA	Evaluar el perfil de las acciones de gestión que se relacionan con los conceptos de RSE a partir del análisis de las prácticas y operaciones del sector hotelero en la ciudad de Bucaramanga.	No es clara de acuerdo al artículo.	Analítica, se desarrollaron encuestas y un proceso de análisis multivariable apoyado en un sistema de información a treinta y dos hoteles inscritos en Cotelco.

LA RSE EN EL SECTOR TURÍSTICO, ESTUDIO DE CASO EMPRESA DE ALOJAMIENTO DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA, COLOMBIA	Elaborar un diagnóstico empresarial y una propuesta de mejoramiento en relación con la RSE para el establecimiento hotelero Park Hotel.	Se justifica un modelo de gestión que convierta a los stakeholders en la esencia de la estrategia empresarial	Se basa en la aplicación de cuestionarios a un hotel seleccionado por la antigüedad y liderazgo en el sector, a la vez que elabora un diagnóstico con el fin de efectuar una propuesta de mejoramiento en la estrategia de RSE del hotel.
--	---	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Carbal, Ramírez & Vergara, (2012); Cardona & Hernández (2011); Peña & Sierra (2012); Sepúlveda, Ordoñez & Prada (2013).

G. Anexo: Formato de entrevistas

Este apartado presenta las preguntas efectuadas a cada actor. Es de resaltar, para la realización de cada entrevista se realizó una presentación introductoria donde se especificó el título y objetivo del trabajo, además de la utilidad que representaba la información suministrada. También, en el cierre de cada entrevista se agradeció a cada entrevistado y se cuestionó acerca de si existía otro tipo de información que se deseará adicionar.

Entrevista GRI

1. A partir de la vasta experiencia a nivel nacional e internacional de GRI, ¿Cuál es su concepto de responsabilidad social empresarial?
2. Según su experiencia ¿Cuáles son las diferencias, a nivel de logros en Responsabilidad Social, que identifica entre empresas de países desarrollados y países como Colombia en vías de desarrollo?
3. Lo anterior, ¿reporta beneficios tangibles para los países a los cuales pertenecen estas empresas?
4. ¿Cuáles y en su orden de importancia, son las dificultades que ha experimentado la Guía GRI para el sector hotelero, en el ámbito nacional e internacional?
5. En relación con lo anterior, que alternativas visualiza GRI para el sector hotelero? Que actores sociales serían beneficiados de dichas iniciativas?
6. La especificidad de un suplemento de GRI para el sector hotelero ¿resolvería las dificultades mencionadas? ¿De qué manera?
7. Desde la experiencia de GRI, ¿cómo se visualizaría la RSE en el sector hotelero del país?

Entrevista Cotelco

1. A partir de la experiencia acumulada de Cotelco a nivel nacional, ¿Cuál es su concepto de responsabilidad social empresarial?
2. Considerando que ustedes son la agremiación hotelera más importante del país, ¿Cuáles son las prácticas de RSE que se desarrollan en los hoteles colombianos?

3. Teniendo en cuenta el rol que desempeña Cotelco en el sector, a partir de la filosofía de la organización, ¿cuáles deberían ser los objetivos de los hoteles a la hora de desarrollar iniciativas de RSE? ¿Cuáles son los contrastes más importantes que han encontrado con respecto a las prácticas implementadas?
4. En la continua interacción que desarrolla Cotelco con distintos tipos de hoteles, ¿Cuáles son los problemas que evidencian para la implementación de iniciativas de RSE?. Comparativamente enuncie dichos problemas a partir del tamaño de los hoteles.
5. ¿Cuáles son las propuestas que ha emprendido Cotelco con la finalidad de superar las debilidades identificadas en la RSE del sector?
6. A partir del rol que desempeña Cotelco como la organización más importante de empresarios del sector ¿Cómo se percibe el bajo nivel de adopción de la NTS-TS002? ¿Qué elementos deberían mejorarse en la norma? ¿Cuáles son los actores sociales más beneficiados por la certificación de la norma?
7. Teniendo en cuenta el reciente cambio de las normas sobre sostenibilidad turística y el compromiso de Cotelco para desarrollar un formato de autoevaluación que le permita a los hoteles cumplir el requisito para renovar el RNT, ¿Cuáles son los criterios que ustedes han considerado para elaborar este documento de autoevaluación?
8. Desde la vasta experiencia de Cotelco, ¿cómo se visualiza la RSE en el sector hotelero del país?

Entrevista consultor

1. A partir de la experiencia evaluadora desarrollada como consultor, ¿Cuál es su concepto de responsabilidad social empresarial?
2. Teniendo en cuenta su experiencia como consultor identifique en su orden de importancia las especificidades que en responsabilidad social se evidencian en el sector hotelero.
3. Desde el referente de la certificación ¿Cuáles son las prácticas que identifica en el sector hotelero colombiano con relación a la responsabilidad social? ¿Qué actores sociales se involucran generalmente a estas prácticas?
4. Con respecto a la evaluación efectuada en el sector hotelero ¿Cuáles fortalezas y debilidades identifica en relación con la implementación de la responsabilidad social?
5. ¿Cuáles considera que son las principales dificultades en el relacionamiento entre los organismos que certifican la norma y la administración de los hoteles?
6. ¿Considera usted muy riesgoso para las entidades certificadoras que al final de cada periodo evaluado, pensando en el interés público se efectúe una publicación de índole general en donde se presenten las debilidades y fortalezas del sector?
7. A partir de su conocimiento en el tema ¿Qué diferencias sustanciales ha detectado entre la NTS-TS002 y GRI?

8. Desde su experticia, ¿cómo se visualizaría la RSE en el sector hotelero del país?

Entrevista propietario Hotel La Mansión

1. En primer lugar me gustaría que brevemente me comentes ¿cómo surgió el hotel? ¿Qué motivó su creación? ¿Qué motivación ha tenido la dirección del hotel para dar continuidad a este proyecto? ¿Por qué se inclinó hacia la creación de un hotel y no otro tipo de negocio?
2. ¿Quién ha administrado el hotel? ¿qué cambios administrativos han existido desde la fundación del mismo?
3. ¿Qué elementos incidieron para que la gestión administrativa del hotel transitará a la calidad? ¿Este referente de calidad sobre que actores recaía y que se entendía en relación con ella?
4. ¿Cómo surgió Synergy?
5. ¿Cómo se desarrolló el proceso de sucesión en la gerencia del hotel?
6. ¿Desde tu punto de vista que es la RSE?
7. Según tu experiencia personal, ¿el hotel es socialmente responsable? ¿por qué si/no?
8. ¿Cómo se originaron estas iniciativas de RSE que efectúa el hotel?
9. ¿Qué percibes del sentido de responsabilidad social que existía inicialmente en el hotel y el que posee ahora?
10. Finalmente, ¿Cómo visualizas el desarrollo de la responsabilidad social en el hotel? En prospectiva, ¿qué crees que sucederá con la RSE en el sector?

Entrevista gerente o encargado de RSE en el hotel

1. En primer lugar me gustaría que brevemente me comentes ¿cómo surgió el hotel? ¿qué cambios administrativos han existido desde la fundación del mismo?
2. Actualmente, ¿Cómo se efectúa la gestión administrativa en el hotel?
3. ¿Qué experiencias o anécdotas significativas en la gestión hotelera consideras que han incidido en tu formación sobre el particular?
4. ¿Desde tu punto de vista que es la RSE?
5. Según tu experiencia personal, ¿el hotel es socialmente responsable? ¿por qué si/no?
6. ¿Cómo se originaron estas iniciativas de RSE que efectúa el hotel?
7. ¿Conoces de iniciativas regulativas de responsabilidad social que actualmente el sector hotelero desarrolle? ¿De qué forma las siguientes iniciativas regulativas han incidido en la gestión administrativa del hotel?:
 - a. NTS-TS 002
 - b. El Código Ético Mundial para el Turismo
 - c. GRI
 - d. The Code

8. Dentro de la gestión de RSE que aplica el hotel, ¿qué ventajas has encontrado en su aplicación?, ¿Qué limitaciones has visibilizado a la hora de asumir esta clase de acciones en una forma más determinante?
9. A partir de tu rol al interior de la organización, ¿a qué actores sociales el hotel ha encaminado el desarrollo de acciones socialmente responsables y que tipo de acciones específicas se han efectuado?
10. ¿Qué tipo de relación hay entre la dirección del hotel con sus trabajadores?
11. Desde tu punto de vista, ¿qué estrategias de motivación se le brindan a los trabajadores del hotel? ¿qué estrategias de motivación se le brindan a los clientes para que queden más satisfechos de su estadía?
12. ¿Cómo es la política de toma de decisiones en el hotel y la temporalidad de sus variaciones? ¿En cuales decisiones y de qué forma participan los trabajadores?
13. Hoy por hoy, ¿el hotel posee documentación que soporte las acciones de RSE que efectúa? si la respuesta es positiva ¿Qué tipo de documentación es?, ¿Quién tiene acceso a ella? /si la respuesta es negativa ¿por qué no se documenta esta clase de iniciativas?
14. ¿Cómo encargado de RSE que insumos te ofrece el hotel para desempeñar tu función? ¿Existe un rubro asignado a las acciones de RSE que desempeña el hotel?
15. Finalmente, ¿Cómo visualizas hacia el futuro el desarrollo de la responsabilidad social en el hotel? En prospectiva, ¿qué crees que sucederá con la RSE en el sector?

Entrevista colaborador

1. En primer lugar, me gustaría escuchar ¿cómo llegaste a trabajar en el hotel?
2. ¿Qué expectativas te genera tu trabajo actual?
3. ¿Has escuchado el concepto de RSE? de ser así, ¿desde tu punto de vista a que se refiere la RSE?, según tu experiencia personal, ¿el hotel es socialmente responsable? ¿por qué si/no?/
4. ¿Qué entiendes por bienestar?
5. ¿En el desempeño de tus labores en el hotel cómo consideras que contribuyes al bienestar? ¿Cómo percibes que otros contribuyen a tu bienestar? (compañeros de trabajo, la administración del hotel, el gobierno, instituciones externas).
6. Desde tu punto de vista, ¿qué acciones socialmente responsables/de bienestar pone en práctica el hotel? ¿Cómo te enteraste de la existencia de esta clase de acciones?
7. ¿Cuáles son los aspectos que más te motivan de tu trabajo?
8. ¿Con cuáles aspectos tienes dificultades en tus funciones?
9. ¿A partir de las funciones que desempeñas en el cargo como te relacionas con la dirección del hotel? ¿cómo es este relacionamiento con los propietarios, los clientes, la comunidad, tus compañeros, los proveedores?
10. Finalmente, ¿Existen decisiones en las que participes activamente en el hotel? si tu respuesta es afirmativa, recientemente ¿en qué tipo de decisiones has participado?/ si tu respuesta es negativa ¿te agradecería que existiera dicha participación, en qué temas?

Entrevista Fundación Amiguitos Royal

1. En primer lugar me gustaría que brevemente me comentes ¿cómo surgió la fundación?
2. ¿Cuál consideras es la razón de ser de la misma?
3. ¿Cuáles son los proyectos que actualmente orienta la fundación?
4. ¿Qué experiencias o anécdotas significativas has tenido en el desarrollo de tus funciones?
5. Actualmente, ¿Cómo se efectúa la gestión administrativa en la fundación y cuál es el relacionamiento con el hotel?
6. ¿Desde tu punto de vista que es la RSE?
7. Según tu experiencia personal, ¿el hotel es socialmente responsable? ¿por qué si/no?
8. ¿Cómo es tu relacionamiento con la dirección del hotel?
9. A partir de tu experticia, ¿a qué actores sociales el hotel ha encaminado el desarrollo de acciones socialmente responsables y que tipo de acciones específicas se han efectuado?

H. Anexo: Tabla de categorías

Tabla 10: Categorías deductivas e inductivas

CATEGORÍAS DEDUCTIVAS	CATEGORÍAS INDUCTIVAS	CÓDIGOS
PERFIL ADMINISTRADOR	-Perfil administrador	-Admin
MODELO ADMINISTRATIVO	-Origen del hotel - Estilo administrativo -Estructura del hotel -Polivalencia de empleados -Cambios administrativos -Orientación a la calidad -Rol y relacionamiento con Cotelco -Surgimiento de Sinergy como alternativa para -Relacionamiento entre el hotel y Sinergy -Características del sector -Aspectos diferenciadores del hotel en servicio -Selección del personal -Rotación de trabajadores -Pertenencia de trabajadores -Relación entre trabajadores y directivas - Motivación a los trabajadores -Toma de decisiones en el hotel -Selección de trabajadores -Convivencia en el trabajo (relacionamiento con -Relacionamiento con los clientes -Relacionamiento con la comunidad -Relacionamiento con los proveedores -Sindicato hotelero -Estandarización en el trabajo -Conflictos internos -Comunicación interna	-Orig-hot -Est.Adm -Estruct -Polival. -Aj. Adm. -Calid. -Rol-Cotelco -Sinergy -Hotel-Sinergy -Caract-Hot -Difer-hot -Selec -Rotac. -Perten. -Trab-direc. -Motiv. -Decis. -Selec -Convivencia -Rel-Hues -Rel-Com -Rel-Prov -Sindicat -Stand. -Conflict -Comunic

CATEGORÍAS DEDUCTIVAS	CATEGORÍAS INDUCTIVAS	CÓDIGOS
CONCEPTO DE RSE	<ul style="list-style-type: none"> -Concepto de RSE -RSE-Sostenibilidad -Relación entre RSE y actores sociales -Impacto ambiental de la RSH -Concepto de Bienestar -Origen de la RSE en las relaciones socio-ec -Norma semejante a ISO 	<ul style="list-style-type: none"> -Conc-RSE -RSE-Sostenib -RSE-act -Impact-Amb -Conc-Bien -Or.RSE-Ec -Norma-ISO
INICIATIVAS REGULATIVAS DE R	<ul style="list-style-type: none"> -Implementación y aspectos de la Norma Téc -Cambios que genera la aplicación de la norma -Aplicación de The Code -Relación entre la norma y el mercadeo -Beneficios de la norma -Otra regulación en RSE -Rol de Cotelco con los hoteles -Percepción de GRI -Proceso de vinculación a iniciativas -Orientación al mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> - Norma -Norma-impact -Code -Norma-mercadeo -Benef-norma -Regulac -Rol—Cotelco -GRI -Vincul-Inic -Mercad
ACCIONES DE RSH	<ul style="list-style-type: none"> -Origen de acciones de RSE -Filosofía de RSH -Acciones de RSH -RSE de Sinergy -Beneficios de la RSH -Acciones de RSH con pasantes universitarios -Acciones de RSH-comunidad -Acciones de RSH-trabajadores -Acciones de RSH-proveedores -Falta de apoyo del gobierno -Publicidad de acciones de RSE -Presupuesto de acciones de RSE -Limitaciones de acciones de RSH por la apli -Acciones de RSH-ambiente -Acciones de RSH-regulación -Acciones de RSH-huéspedes -Apoyo institucional a las acciones de RSH - RSH del gobierno -Reconocimiento de los programas de RSH -Enfoque de la fundación -Programas de la fundación -Prospectiva fundación -Relación entre fundación y hotel -Recursos de la fundación -Origen de la fundación 	<ul style="list-style-type: none"> -Orig.RSH. -Filos-RSH -Acc-RSH -RSE Sinergy -Benef-RSH -RSH-pasa -RSH-com -RSH-trab -RSH-prov -Gob. -Public.RSE -Presup.RSH -Limit-RSH -RSH-amb -Regulac -RSH-hues -Ap.ad-RSH -RSH-gob -Reconoc. -Fund-fil -Fund-prog -Fut.fund -Fund-hot -Rec-fund -Or.fund

CATEGORÍAS DEDUCTIVAS	CATEGORÍAS INDUCTIVAS	CÓDIGOS
PROSPECTIVA EN RSH	<ul style="list-style-type: none"> -Orientación la RSH hacia la sostenibilidad -Encausar acciones de RSH -Enseñar a otros hoteles -Desconocimiento en RSH -Obligatoriedad de acciones de RSH -Tomar acciones adicionales de RSH -Concientización del sector sobre la RSH -Reducción del mercado -RSH como ventaja competitiva -RSH como herramienta de reducción de me -Mayor vinculación a acciones de RSH -Despliegue de acciones de RSE al tema am -Relevancia interna de la RSH 	<ul style="list-style-type: none"> -Orient-Sosten -Aj-RSH -Teach-hot -Conocimiento-RSH -Obligat. -Ampl-RSH -Conc-RSH -Reduc-hot -RSH-compet -Reduc.merc-hot -Aum-RSH -Or. Amb. -Rel-RSH

I. Anexo: Cuadro comparativo de los discursos

Tabla 11: Discursos de los actores entrevistados⁶⁰

ACTOR	CONCEPTO DE RSE	PERCEPCIÓN DE INICIATIVAS REGULATIVAS EN RSH	ACCIONES DE RSH	PROSPECTIVA DE LA RSH
GRI	Al concepto de responsabilidad social con frecuencia acudimos a la ISO 26000 para el efecto, es la responsabilidad las organizaciones en relación con su conducta, sus procesos etc.	Las Directrices G4 están diseñadas para ser aplicables a las organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño, sector o ubicación. Quizás ya hay algunos hoteles que eventualmente estén utilizando los suplementos sectoriales de comidas u organización de eventos.	Sé informalmente y no como GRI que muchos han hechos esfuerzos para que sus hoteles tengan los certificados correspondientes, que cada vez están haciendo más esfuerzos frente al manejo del staff y que existen campañas público privadas frente al tema de derechos humanos, trata de menores etc.	Sería muy interesante que aún si no existe ese suplemento, que la materialidad del sector hotelero en Colombia tuviera un desarrollo a nivel gremial o a nivel institucional en temas como el trabajo infantil, la trata, el tema de los impactos ambientales.

⁶⁰ Este apartado expone de forma comparativa extractos de los discursos de los distintos actores sociales. Dicha información fue la base formal para efectuar el análisis inmerso en el tercer capítulo y llegar a las conclusiones anteriormente expuestas.

COTELCO	<p>Empezamos a trabajar en el tema de la sostenibilidad y empezamos como tú dices a abordar definiciones desde la Organización Mundial del Turismo sobre turismo sostenible, sobre desarrollo sostenible, sobre el tema de sostenibilidad turística.</p>	<p>Nosotros empezamos a abordar el tema de sostenibilidad desde la incorporación de los requisitos y de las buenas prácticas en las normas técnicas sectoriales. Al ver que la norma iba a ser de obligatorio cumplimiento se reúne el Comité y decidimos actualizar la norma, colombianizarla, aterrizarla un poquito a la realidad del país, trabajar en unos estándares mínimos.</p>	<p>Empezamos a desarrollar el tema de la sostenibilidad a través de los pilares que están establecidos a nivel mundial, del tema ambiental, sociocultural y el tema económico. En relación con los agremiados no conocemos actualmente estas prácticas (de RSH), sin embargo, hay prácticas que poseen los hoteles, por ejemplo en Cartagena existe un programa de prevención de prostitución infantil.</p>	<p>El hecho de que la resolución haya cambiado y la vuelva una autoevaluación y que sea requisito para renovar el Registro Nacional de Turismo vamos a tener muchos hoteles sensibilizados, algunos con norma implementada, otros con una autoevaluación que le generó un plan de acción y de pronto la posibilidad de acceder a una certificación.</p>
CONSULTOR	<p>En el sector de servicios no es más que la aplicación del desarrollo sostenible en la práctica empresarial</p>	<p>El proceso planteado por el Viceministerio de Turismo Nacional para el tema de la certificación de la norma está mal direccionado, puesto que sólo obligan al empresario a hacer la tarea y no a tener un cambio de pensamiento empresarial.</p>	<p>Hay procesos claros de algunas cadenas hoteleras nacionales y de algunos operadores independientes donde han integrado en su gestión empresarial los otros dos vértices del triángulo de la sostenibilidad, como son el respeto por el ambiente y lo socio cultural.</p>	

UNIVERSIDAD EXTERNADO	Se podría relacionar la RSE con la ética del bien común como marco regulatorio mejor del existente de manera que se evidencie en las decisiones empresariales la interacción entre la racionalidad ética y la económica para encaminarse hacia un desarrollo auténticamente humano.	Detrás de la aprobación del Decreto del Ministerio de alguna forma se obliga a que los hoteles desarrollen este proceso de certificación, incluso cuando van a renovar su Registro Nacional de Turismo les van a solicitar a los hoteles evidencias de sostenibilidad.	Los criterios básicos que caracterizan la RSE en el sector hotelero no van más allá de lo que dictaminan las leyes, a excepción de alguna cadena hotelera internacional y nacional que efectivamente han creado un modelo de conducta.	Se deberían integrar aspectos de sostenibilidad en los lineamientos de RSE en las empresas del sector hotelero. Los hoteles en un marco de cinco años van a avanzar en estas iniciativas, percibiendo la necesidad de diferenciarse.
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES	La responsabilidad social no es una práctica es una filosofía institucional. Cuando yo hablo de responsabilidad social, hablo de calidad de vida hacia el interior y hacia el exterior de la organización.	La norma técnica sectorial de turismo sostenible para los hoteles es la que ayuda a que el hotel tenga un proceso que lo oriente hacia la responsabilidad social pero ahí esta no solamente el tema social como tal sino el tema ambiental.	No existe esa conciencia y esa cosa desde los dueños y de los accionistas.	Muy seguramente el año entrante volverán hacerlo obligatorio (la norma) con otro decreto. Hay una labor ardua en términos de formación, de concientización a los empresarios.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">GERENCIA DEL HOTEL LA MANSIÓN</p>	<p>La responsabilidad social empresarial para mí tiene que ver con el tema de que la empresa sea sostenible a largo plazo. Comportarse de manera ética, de manera integra a todo nivel, con tu cliente, tu empleado, tu proveedor, tus colegas, el mismo gobierno.</p>	<p>En la norma técnica se llama de sostenibilidad pero al final todo es responsabilidad, pues que es, la norma técnica es de responsabilidad en todo el sentido, es diga a quien le compra, como compra y como maneja usted su compra, por ejemplo, como maneja sus inventarios, como evita el desperdicio, como maneja mejor los recursos, como los controla, tal vez siempre debieron hablar de responsabilidad social sostenible. Ayer recibimos la certificación The Code, este es un hotel donde no se promueve la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes.</p>	<p>Empezamos a poner fotos de Bogotá, que si vas a vender artesanías no sea el sombrero chino o el pito peruano del de barro o la bolsita Guatemalteca sino que sea algo de interés, de digamos de interés socio cultural del país, y del patrimonio gastronómico, lo mismo no vamos a vender Caviar ni Cordón blue, sino que se yo Carimañolas echas acá en la casa. Su gerente es muy activa en temas de voluntariado, entonces es voluntaria en varios temas de por ejemplo Corazón Colombia, que es un programa de la Shaio que trae niños de diferentes partes del país para ser operados del corazón porque no tienen recursos.</p>	<p>Aterrizarlo en cosas más concretas y vincularse más activamente y con más causas que realmente impacten poblaciones vulnerables o... específicamente con la fundación renacer que es una de The Code. Yo pienso que viene como un Engagement más activo, más claro, menos de acciones aisladas. Todavía siento mucho desconocimiento , apatía y ... no hay compromiso.</p>
--	--	--	---	---

<p style="text-align: center;">GERENCIA DEL HOTEL BOGOTÁ PLAZA SUMMIT</p>	<p>Responsabilidad social es que las organizaciones le devuelvan a la sociedad lo que toman de ella, es como yo llego instalo mi empresa y adquiero ese punto donde me instalo unos recursos, los tomo por que los necesito para funcionar, tomo unas personas que las necesito para realizar mi actividad y responsabilidad es como voltear alrededor y decir, oiga esta es mi sociedad, esta es mi comunidad como le voy a ser responsable de que esa comunidad se mantenga en el tiempo. Que las organizaciones por medio de su estrategia no pierdan de vista a la comunidad y le sumen a la comunidad para que siga ese crecimiento económico y social que necesita el país.</p>	<p>Tuvimos la oportunidad de participar en el Comité Técnico que elaboró la norma técnica sectorial de turismo sostenible, desde hay ya estamos influenciando como deben de ser las normas en el país para que esto de resultados, de los contrario no van a ser claras para el hotelero y van a tener un punto tan alto que nadie los va a poder lograr. Todo sistema de información para hallar la huella de carbono fue verificada el año pasado en diciembre teniendo en cuenta la certificación ISO 14064, que nos avala que nuestra huella de carbón es verídica, veraz y que cualquiera lo puede consultar.</p>	<p>Hemos trabajado durante todos estos años en generar conciencia ambiental de nuestros asociados, hay respaldo de un sistema, un respaldo de entidades públicas y privadas donde nos dicen si, usted es una empresa muy responsable, hacen unos procesos, van encaminados a conservar el medio ambiente y pues con eso tenemos todos los certificados que avalan eso. El tema de la comunidad como asociados, es una empresa muy buena para trabajar, tienes una estabilidad, económicamente es una empresa que se preocupa por el tema económico de sus asociados hay un apoyo para seguir creciendo académicamente, entonces muchos jóvenes que ingresan al hotel tiene la oportunidad de quedarse.</p>	<p>A futuro el tema de la sostenibilidad turística y el tema de responsabilidad social va hacer que el mercado quede más reducido... va hacer eso, que sea más competitivo el sector y que no todo el que pueda poner tres habitaciones y ya se ponga a vender. En el sector hotelero.. nos va ayudar a que muchos hoteles sientan la necesidad de estar al día con la sociedad y la sociedad pues incluye todo el tema ambiental, el tema socio cultural y económico.</p>
--	---	--	--	--

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">GERENCIA DEL HOTEL RADISSON ROYAL</p>	<p>Hacer las actividades de apoyo a la comunidad para que pues no todas las ganancias de una empresa se vayan a sus propietarios sino que también parte de eso aporte a la comunidad.</p>	<p>(Green key) es una certificación puntual para establecimientos hoteleros, es una certificación que reconoce todas las prácticas sociales y responsables con el medio ambiente en las instituciones hoteleras. No hemos querido tener más porque como nosotros somos un hotel más internacional.</p>	<p>Separamos todos nuestros residuos peligrosos, todos los desechos de aparatos eléctricos y electrónicos, las pilas todo eso lo separamos para una disposición adecuada. Hacemos jornadas de siembra de árboles y aquí internamente todos los programas de manejo de residuos. Hay una empresa que nos compra el aceite vegetal usado, que eso es algo de lo que tenemos que cuidar que el aceite no se vaya por nuestros sifones por todo el problema que genera. Nuestro programa bandera es la fundación.</p>	<p>Cada día va ser importante, ósea cada vez va tener mayor relevancia y más ahorita por el cambio de marca, sé que va tener un crecimiento. La veo como más fortalecidas hacia el cuidado del medio ambiente, ósea de los tres elementos que nosotros manejamos el 60% se va a ir hacia acciones del cuidado del medio ambiente, la otra parte de algunas cosas sobre trabajo con la comunidad y lo otro eso si ya está hay súper establecido que es el cuidado de las personas.</p>
--	---	--	---	---

COLABORADORES DEL HOTEL LA MANSIÓN	<p>RSE es como el apoyo que brinda cada organización a la comunidad, al país, a la ciudad.</p> <p>Básicamente todo el tema de responsabilidad social se enfocó mucho (en la pasantía de Cotelco) en la ayuda con las fundaciones, en todo el tema de que cada hotel pueda tener el apoyo a cierta fundación o hacer como un factor diferenciador de ayudas hacia la comunidad.</p> <p>La responsabilidad, yo entiendo es como nosotros como empresa podemos ayudar a nuestro país a mejorar, en obras sociales, en el medio ambiente.</p>	<p>Nosotros hemos implementado la norma sobre sostenibilidad, y entonces con la capacitación sobre el reciclaje, el cuidado del agua, sobre la explotación infantil.</p>	<p>Doña Clara, ella maneja todo lo del tema de... las ayudas, ella maneja un voluntariado en la Clínica Shaio y ahorita actualmente sé que esta con otra fundación de niños.</p> <p>Que no lo traten a uno como un empleado, sino como parte de una organización, parte de una familia, no sea uno un empleado más del hotel.</p> <p>Solemos tener una reunión cada mes o cada qué.. Como esas reuniones de empleados donde podemos festejar los cumpleaños de las personas, entonces hay como un momento de dispersión que no es laboral, en donde se puede compartir con la misma dueña del hotel, con la misma gerente financiera.</p>	
COLABORADORES DEL HOTEL BOGOTÁ PLAZA SUMMIT	<p>La responsabilidad... no hacerse el desentendido.</p> <p>La responsabilidad que tienen las empresas, como su nombre lo dice lo social para poder digamos, retroalimentar y ayudar a la sociedad.</p> <p>Se refiere ... a que tan comprometido está el hotel a nivel social, ósea que responsabilidad tiene con la sociedad.</p>	<p>Responsabilidad social se hace lo de los niños, que aquí no se permiten que entren menores de edad si no es con los padres, pues que no haya ese abuso sexual dentro del hotel, igual cualquier asociado que esté y vea eso, pues se encarga de manifestarlo.</p>	<p>Una de las maneras es que nos dan muchas capacitaciones y le ayudan a usted como a ser más técnico, más profesional, todas las capacitaciones de la ingeniera de alimentos o las personas de cuidar la inocuidad de los alimentos ayudan a que usted haga una mejor labor de higiene.</p> <p>Ellos están muy pendientes de las actividades de integración, de las fechas como diciembre o la despedida del año, o cada dos meses les celebran los cumpleaños a las personas que cumplieron años de todas las áreas, se les brinda un almuerzo y postre, esto también estimula, considero a la persona.</p>	

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">COLABORADORES DEL HOTEL RADISSON ROYAL</p>	<p>La responsabilidad que tiene el los empresarios con el buen manejo del medio ambiente para evitar digamos gastos innecesarios no solo digamos económicos sino eh... del ambiente como la energía, como el manejo de residuo. Es algo que deba ser adoptado desde el corazón de la empresa, con el fin de que... genere sus ganancias sin perjudicar a la comunidad del entorno y que más bien si puede aportar algo a la sociedad, algo productivo en verdad si se ha empeñado la cadena en generar menor impacto si? Contribuir un poco a la sociedad es...ser un apoyo, un apoyo directo al mundo en el que vivimos y por supuesto a nuestra, al sitio donde nos movemos, al contexto en donde estamos.</p>		<p>Las que nos ha pautado eh... la coordinación de responsabilidad social que es eh... el reciclaje, el ahorro de luz, el ahorro de agua, eh... el manejo de... de elementos como baterías como pilas, tenemos un lugar donde reciclarlas y todos creo que las traemos acá. Se hacen campañas de... se sensibilizan a las personas el manejo de los recursos, del agua, de la energía cierto! En el manejo de las basuras eh... Hay una fundación que tiene el hotel que se llama Amiguitos Royal donde cada uno de los empleados hace un aporte voluntario en la medida de sus posibilidades a niños de bajo recursos que adopta la fundación. Tenemos uno de nuestros empleados del área de seguridad que dicta cursos, talleres, bueno no sé cómo se llama de capoeira todas las tardes, después de su turno sale para allá. Hay otras fundaciones así de ancianos.</p>	
--	--	--	--	--

J. Anexo: Imágenes de acciones de RSE que adelantan los hoteles

Hotel La Mansión



Hotel Bogotá Plaza Summit



Hotel Radisson Royal



Bibliografía

- Acerenza, M. (2012). *Conceptualización, origen y evolución del turismo*. México D.F.: Trillas.
- Aktouf, O. (2001). *La estrategia del avestruz racional. Postglobalización, economía y organizaciones*. Cali: Univalle.
- Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones*. Cali: Univalle.
- Aktouf, O., Cruz, F. & Carvajal, R. (2003). *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- Aktouf, O. (2009). *La administración entre tradición y renovación*. Cali: Univalle.
- Aldana, M. (2014, julio-diciembre). Análisis de los resultados obtenidos en hoteles de Bogotá, a partir de la implementación de la norma NTS TS 002. *Teoría y praxis investigativa*, 9, 36-49.
- Álvarez, J. & Jurgenson, G. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México D.F.: Paidós.
- Ariza, E. (2011, noviembre). Sentidos internos frente a sentidos externos en la responsabilidad social empresarial: desafíos para las ciencias sociales. *Tendencias y retos*, (16), 93-116.
- Ariza, E. (2012, diciembre). El camino hacia la revelación: evolución de los informes de responsabilidad social empresarial en Colombia (2006-2009). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, XX (2), 97-129.
- Ariza, E., Gómez, M. & León, F. (2006). Una aproximación a los perfiles ambientales de la empresa. *Innovar*, 16 (28), 57-74.
- Ariza, E., Gómez, M. & León, F. (2008). *Surgimiento, evolución y expansión de la responsabilidad social empresarial: una propuesta de comprensión crítica*. En: *Perspectivas Críticas de la Contabilidad*". VII Simposio Nacional de Investigación Contable y Docencia. Universidad Nacional de Colombia

- Ayuso, S. (2003). *Gestión sostenible en la industria turística. Retórica y práctica en el sector hotelero español*. (Tesis inédita de doctorado). Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Beaulieu, S. & Pasquero, J.(2002). Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking. En Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. & Sutherland, S., *Unfolding stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement* (101-118). Canadá: Greenleaf Publishing.
- Beltrán, C. (2013). *Pasantía internacional en el hotel Radisson Royal de Bogotá Colombia*. (Tesis inédita de pregrado). Universidad de Especialidades Turísticas, Quito, Ecuador.
- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Uniandes.
- Campodónico, R. & Chalar, L. (2013, noviembre). El turismo como construcción social: un enfoque epistemológico. *Turismo y Sociedad*, 14, 47-63.
- Cancino, C. & Morales, M. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial*. s.l.: Universidad de Chile.
- Carbal, A., Ramírez, C. & Vergara, J. (2012, enero-julio). Análisis integral de la responsabilidad social empresarial en pequeños hoteles del centro histórico de la ciudad de Cartagena. *Saber, ciencia y Libertad*, 7 (1), 95-108.
- Cardona, D. & Hernández, J. (2011). La responsabilidad social empresarial desde la perspectiva de los gerentes de los hoteles pymes de la ciudad de Cartagena. *Saber, ciencia y Libertad*, 91-103.
- Centro de Investigación Económica y Social (FEDESARROLLO). (2010). *Estudio de prospectiva para la industria de la Hotelería*. Bogotá: Fedesarrollo.
- Chanlat, A. (1985). Las ciencias de la vida y la gestión administrativa. *La ruptura entre l'enterprise et les hommes (lo point devue des sciencses de la vie)*, 26-34.
- Chanlat, A. (1993). Carta a Richard Déry: el Occidente, enfermo de sus dirigentes. *Cuadernos de Administración*, 14 (20), 14-41.
- Chanlat, A. (1996, diciembre). El oficio del dirigente. ¿"Gran empresario" o "buen dirigente"? *Cuadernos de Administración*, (23), 111-117.
- Chanlat, J. (1994). Hacia una antropología de la organización. *Gestión y política pública*, 3 (2), 317-361.
- Chanlat, J. (1998). *Ciencias sociales y administración*. Medellín: Universidad Eafit.

- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Colombia, ICONTEC, Ministerio de Comercio Industria y Turismo & Universidad Externado de Colombia. (2006). *Norma Técnica Sectorial 002 de Requisitos de Sostenibilidad para los Establecimiento de Alojamiento y Hospedaje*.
- Colombia, ICONTEC, Ministerio de Comercio Industria y Turismo & Universidad Externado de Colombia. (2015). *Norma Técnica Sectorial 002 de Requisitos de Sostenibilidad para los Establecimiento de Alojamiento y Hospedaje primera actualización*.
- Colombia, ICONTEC, Ministerio de Comercio Industria y Turismo & Cotelco. (2009) *Norma Técnica Sectorial 006 de clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles*.
- Colombia, ICONTEC, Ministerio de Comercio Industria y Turismo & Cotelco. (2014). *Proyecto de Norma Técnica Sectorial 003 de hostel, requisitos de planta y servicios*.
- Colombia, Congreso de la República. Ley 300 de 1996. Ley General de Turismo, (26 Jul, 1996).
- Colombia, Congreso de la República. Ley 679 de 2001. Por medio de la cual se expide un estatuto para prevenir y contrarrestar la explotación, la pornografía y el turismo sexual con menores, (3 ag, 2001).
- Colombia, Congreso de la República. Ley 1336 de 2009. Por medio de la cual se adiciona y robustece la Ley 679 de 2001, de lucha contra la explotación, la pornografía y el turismo sexual con niños, niñas y adolescentes, (21 jul, 2009).
- Colombia, Congreso de la República. Ley 788 de 2002. Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial; y se dictan otras disposiciones, (27 dic, 2002).
- Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Resolución 2804. Por la cual se reglamenta el cumplimiento de las normas técnicas de calidad expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización sobre Sostenibilidad Turística, (25 jun, 2014).
- Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Resolución 148. Por la cual se reglamente el cumplimiento de las normas técnicas de calidad expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización sobre Sostenibilidad Turística, (19 en, 2015).
- Cruz, F. (1994). *Doce interrogantes sobre modernidad, cambio y gestión*. Cali: Universidad del Valle.

- Cruz, F. (1996, julio). La cultura de la modernidad y las organizaciones. *En busca de una Administración para América latina: experiencias y desafíos*, 33-40.
- Cruz, F. (comp). (2005, febrero). *Nuevo pensamiento administrativo*. Cali: Universidad del Valle.
- Cruz, Fernando (2014, 8 de octubre). Pensamiento, obsesión por la verdad y gestión. Introducción a los estudios críticos organizacionales (conferencia), Bogotá.
- Cuadrado, R. & Fernández, M. (2011). La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: revisión de la literatura científica. *Cuadernos de Turismo*, 28, 47-57.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2014). *Muestra mensual de hoteles agosto de 2014*. Bogotá: DANE.
- Dávila, C. (2012). *Empresariado en Colombia: perspectiva histórica y regional*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Dávila, C. (2003). *Empresas y empresarios en la historia de Colombia: siglos XIX y XX*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Fenalco Solidario (2015). *Programas Asociados a Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de <http://www.parse.com.co/index.php/aliados/2-uncategorised/84-fenalco>
- Fundación Renacer (2015). *The Code*. Recuperado de <https://fundacionrenacer.org/?p=165>
- Galeano, M. & Hurtado, C. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa el giro de la mirada*. Colombia: La Carreta Editores.
- Global Reporting Initiative (GRI). (2011). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad Versión 3.1*. Países Bajos: GRI.
- Global Reporting Initiative (GRI). (2013). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad G4*. Países Bajos: GRI.
- Global Reporting Initiative (GRI). (2015). *Sustainability Disclosure Database*. Recuperado de <http://database.globalreporting.org/search>
- Gómez, M. (2010). La gestión y la información sobre la responsabilidad social empresarial de las pymes: la necesidad de diferenciación. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 56, 15-40.
- Gómez, S. (2008). Repensar en el turismo: ante la irresistible tentación de lo pragmático y lo empírico. *Estudios y perspectivas en turismo*, 9, 120-134.
- Guzmán, A. (comp). (1998). *Entorno organizacional*. Cali: Univalle.

- Hinestrosa, A. (1997). *La historia del turismo de Colombia 1 parte. El aporte Aborigen*. Bogotá: Universidad Externado.
- Huanacuni, F. (2010). *Buen Vivir / Vivir Bien. Filosofía, políticas, estrategias y experiencias regionales andinas*. Lima: Coordinadora Andina de Organizaciones Indígenas.
- Instituto Distrital de Turismo (IDT). (2014). *Inventario de establecimientos de alojamiento y hospedaje Bogotá*. Recuperado de http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/publicacion_inventario_alojamiento.pdf
- Isaza, S., Malaver, N., Matiz, J., Quiroga, S. & Rivera, H. (2011). *Turbulencia empresarial en Colombia: el caso del sector hotelero*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Kpmg. (2013). *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*. Países Bajos: Kpmg
- Leon, T. (1998). *Medio ambiente, tecnología y modelos de agricultura en Colombia-Hombre y arcilla*. Bogotá: Ecoe.
- Le Mouël, J. (2007). *Crítica de la eficacia*. Buenos Aires: Paidós.
- London, S. & Formichella, M. (2006). El concepto de desarrollo de Sen y su vinculación con la Educación. *Economía y sociedad*, 11 (17), 17-32.
- Manzano, V. (2005). *Introducción al análisis de discurso*. Recuperado de <http://www.aloj.us.es/vmanzano/docencia/metodos/discurso.pdf>
- Martos, M. (2011, noviembre). La responsabilidad social corporativa en la gestión hotelera. *Cuadernos de Turismo*, 12, 109-184.
- Melé, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz*, (65), 50-67.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). *NTS-Alojamiento y hospedaje*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=3257>
- Moreno, M. (1981). Algunos aspectos históricos de la hotelería en Colombia. *Boletín de la Sociedad Geográfica de Colombia*, 35 (116), 1-8.
- Organización de Naciones Unidas (ONU). (2010). *Aplicación del Código Ético Mundial para el Turismo*. Recuperado de http://americas.unwto.org/sites/all/files/pdf/punto_7a.pdf
- Organización de Naciones Unidas (ONU). (2015). *Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.worldbank.org/depweb/beyond/beyondsp/chapter1.html>

- Organización de Naciones Unidas (ONU). (2010). *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Avances en la sostenibilidad ambiental en América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2935/S0900696_es.pdf?sequence=1
- Organización Mundial de Turismo (OMT). (2015). *Acerca de la OMT*. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt>
- Organización Mundial de Turismo (OMT). (2009). *Colombia de Nuevo en el mapa turismo mundial*. Recuperado de <http://www.citur.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=TJ-ny0YgosQ%3D&tabid=75>
- Organización Mundial de Turismo (OMT). (1999). *El Código Ético Mundial para el Turismo*. Santiago de Chile: OMT.
- Organización Mundial de Turismo (OMT). (2015). *Travel & Tourism Economic Impact 2015 Colombia*. Recuperado de <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/colombia2015.pdf>
- Organización Mundial de Turismo (OMT). (2015). *Travel & Tourism Economic Impact 2015 World*. Recuperado de <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/regional%202015/world2015.pdf>
- Ordoñez, F., Prada, C. & Sepúlveda, J. (2014). Perfil de la responsabilidad social empresarial del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga-Colombia. *Estudios y perspectivas en turismo*, 23, 23-39.
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique. En Turcotte, M. *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Sillery, (80-111). Presses de l'Université du Québec.
- Peña, D. & 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*, 21, 1456-1480.
- Proexport Colombia. (2014). *Informe Turismo Extranjero en Colombia*. Recuperado de http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/tec_junio_2014_final.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2014). *Objetivos de Desarrollo del Milenio Colombia 2014*. Recuperado de <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/MDG/english/MDG%20Country%20Reports/Colombia/informeanualodm2014.pdf>

- Romero, Y., Arciniegas, L. & Jiménez, A. (2006). Desplazamiento y reconstrucción de tejido social en el barrio Altos de la Florida. *Revista Tendencias y Retos*, 11, 11-23.
- Sabogal, J. (2008). Aproximación y cuestionamientos al concepto de Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, (001), 179-195.
- Sachs, W. (1996). La anatomía política del desarrollo sostenible. En: *La gallina de los huevos de oro: debate sobre el concepto de desarrollo sostenible*, (15-41) CEREC.
- Vargas, E., Castillo, M., & L. Zizumbo (2011). Turismo y sustentabilidad. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20, 706-721.
- Vergara, M. & Vicaria, L. (2009). *Ser o aparentar la responsabilidad social empresarial en Colombia: análisis organizacional basado en los lineamientos de la responsabilidad social empresarial*. (Tesis inédita de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Villegas, M. (2010). La gestión y la información sobre Responsabilidad Social Empresarial de las pymes: la necesidad de diferenciación. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 56, 15-40.
- Weiss, A. (1994). *La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación. Del taylorismo a la calidad total*. Bogotá: Universidad Nacional.
- Zapata, A. (1995). La escuela de Montreal sobre humanismo y gestión. *Cuadernos de Administración*, 14 (20), 4-11.