

MODELO DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA. UNA PROPUESTA PARA EL SECTOR HOTELERO

AUTORES:

DAVID DANIEL PEÑA MIRANDA¹ (Autor de correspondencia).

Universidad del Magdalena, Colombia. E-mail: ddpena@unimagdalena.edu.co

ANTONIO GUEVARA PLAZA²

Universidad de Málaga, España. E-mail: guevara@uma.es

JOSE ANTONIO FRAIZ BREA³

Universidad de Vigo, España. E-mail: jafraiz@uvigo.es

¹**David Daniel Peña Miranda** es Profesor de Planta del Programa de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas de la Universidad del Magdalena (Colombia) e investigador del Grupo de Investigación Turismo, Competitividad y Desarrollo Sostenible de la misma universidad.

²**Antonio Guevara Plaza** es Decano de la Facultad de Turismo y Profesor Titular del Área de Lenguas y Sistemas Informáticos, Departamento de Lenguas y Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga e investigador principal del Grupo de Investigación SICUMA (Sistemas de Información Cooperativos de la Universidad de Málaga).

³**José Antonio Fraiz Brea** es Profesor Titular del Área de Organización de Empresas, Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad de Vigo e investigador principal del grupo de investigación OC2 Marketing y Turismo de la misma universidad.

MODELO DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA. UNA PROPUESTA PARA EL SECTOR HOTELERO

RESUMEN

El presente trabajo ha utilizado el método del estudio de caso y la investigación en acción para identificar, diagnosticar y evaluar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de ocho hoteles de la ciudad de Santa Marta, Colombia, proponiendo además planes de mejora individuales para cada uno y un modelo de gestión de la RSE aplicado a todo el sector, que permite direccionar e implementar, de mejor manera, tanto las actividades de RSE de cada establecimiento, como sus respectivos planes, trayendo consigo beneficios relacionados con la mejora de la rentabilidad, la calidad del producto, el entorno físico/ambiental y social, y la satisfacción de sus clientes y empleados, lo que contribuye positivamente a la competitividad y sostenibilidad de las empresas, del sector hotelero y del destino turístico. Investigaciones futuras deberían tener en cuenta más *stakeholders* y empresas de otros sectores económicos de la zona del estudio.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, sector hotelero, modelo de gestión de la RSE, competitividad turística, sostenibilidad turística.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT MODEL FOR COMPETITIVENESS AND TOURISM SUSTAINABILITY. A PROPOSAL FOR THE HOTEL SECTOR

ABSTRACT

This paper used the case study method and the action research to identify, diagnose and evaluate the Corporate Social Responsibility (CSR) practices of eight hotels in the city of Santa Marta, Colombia, also proposing improvement plans for each one and a CSR management model applied to the entire sector which allows directing and implementing, in a better way, both the CSR activities of each hotel and their respective plans, bringing with it benefits related to improving profitability, product quality, the physical and social environment, and the satisfaction of its customers and employees, which contributes positively to the competitiveness and sustainability of the establishments, the hotel sector and tourist destination. Future research should take into account more stakeholders and companies from other economic sectors in the study area.

Key words: Corporate Social Responsibility, ethic, tourism, hotels, CSR practices.

1. INTRODUCCIÓN

Intereses y preocupaciones permanentes sobre la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) se han convertido en componentes críticos del éxito en el mundo corporativo contemporáneo, recibiendo una creciente atención dentro de los sectores económicos generales a los que se le ha unido la industria turística y hotelera. (Park, Song y Lee, 2017).

Sin embargo, se debe tener en cuenta que la RSE es dinámica y varía de acuerdo a los cambios ambientales y sociales, las demandas externas y la madurez moral de las propias organizaciones (Font, Guix y Bonilla-Priego, 2016); de igual manera, su aplicación es diferente de localidad a localidad, de industria a industria y a través del tiempo (Welford, et al. 2007, citado en Guédez, 2010), por tanto, el éxito de su aplicación estará en función del sector específico que la lleve a cabo, así como de las condiciones ambientales enfrentadas por cada una de las empresas que lo componen en un momento dado del tiempo. Es poco probable entonces que la investigación sobre la RSE en industrias distintas del turismo sea aplicable de la misma manera en este sector (Wells et al., 2015), por lo cual, estudios enfocados en el turismo como el planteado en el presente escrito son fundamentales para ir entendiendo cada vez más, como se lleva a cabo la RSE en el mismo.

Dentro del ámbito turístico, si los residentes creen que se beneficiarán significativamente del desarrollo del turismo, no cabe duda de que lo apoyarán mostrando actitudes positivas hacia este (Lee, Kim y Kim, 2018) y dado que la RSE se refiere a las prácticas empresariales que producen un impacto positivo general en la sociedad, pudiendo incluir un amplio rango de tácticas enfocadas en áreas como la filantropía, el voluntariado, el trabajo ético o esfuerzos ambientales (Su y Swanson, 2017), es recomendable que las actuaciones de las empresas turísticas se enmarquen dentro de la RSE y más aún cuando muchos estudios postulan que ésta puede beneficiar a la firma al crearle una ventaja competitiva en el mercado (Lee, Seo y Sharma, 2013).

De manera más específica, la RSE es relevante para el sector hotelero debido a su conexión con el medio ambiente y la comunidad. No cabe duda de que la industria hotelera tiene un fuerte impacto en el ambiente natural y social, por ejemplo, a través de la contaminación del aire, la contaminación acústica, la generación de residuos y el consumo de espacio; por lo tanto, el estudio de la RSE en las empresas hoteleras adquiere una importancia aún mayor (Chung y Parker, citados en Li, et al. 2015).

Es así como la presente investigación se enfoca en la RSE del sector hotelero de la ciudad de Santa Marta, Colombia, por ser una de las zonas con mayor operación turística del país, además de contar con recursos naturales, geográficos, históricos y culturales que la ubican como una de las ciudades con mayor potencial de desarrollo turístico nacional.

A partir de la teoría del desarrollo sostenible fundamentada en la ética, se aplicará el método del estudio de caso y dentro de este la metodología conocida como *action research* o investigación en acción, para identificar, diagnosticar y evaluar las prácticas de RSE de ocho empresas

turísticas hoteleras de diferentes tamaños en el área geográfica de la investigación, para luego hacer una clasificación de los hoteles en materia de RSE, diseñar un plan de mejora para cada uno y un modelo de gestión de la RSE aplicado a todo el sector que permita direccionar e implementar, de mejor manera, tanto las actividades de RSE, como los respectivos planes propuestos, buscando siempre el mayor beneficio, tanto para las empresas, como para las sociedades anfitrionas que las acogen.

Finalmente, se describen las implicaciones gerenciales más importantes para las empresas de estudio y se proponen futuros trabajos que seguramente contribuirán, como este, a un mejor entendimiento y aplicación de la RSE.

2. MARCO TEÓRICO

El trabajo de Garriga y Melé (2004) ha sido uno de los más rigurosos y de mayor aceptación de la literatura científica, quienes clasifican las teorías de la RSE en cuatro grupos que tienen que ver con los beneficios (teorías instrumentales), la actuación política (teorías políticas), las demandas sociales (teorías integradoras) y los valores éticos (teorías éticas).

La presente investigación se identifica con las teorías éticas, dado que la RSE, es ante todo un concepto ético (Argandoña y Hoivik, 2009) que en su máxima expresión conduce a la sostenibilidad. Las empresas que basan su RSE en las teorías éticas, pretenden hacer lo correcto y contribuir al bien común, a través de la puesta en acción de cuatro subcategorías de teorías basadas en la teoría normativa de los *stakeholders*, los derechos humanos, el desarrollo sostenible y el enfoque del bien común (Freeman & Reed, 1983; Kaku, 1997; Annan, 1999; Chomali & Majluf, 2007). Dentro de las teorías de RSE, ha sido utilizada la teoría del desarrollo sostenible fundamentada en la ética, enmarcada en las empresas turísticas hoteleras, por ser éstas el objeto principal del estudio.

Por otra parte, las actividades de RSE a considerar se clasificaron a partir de sus dimensiones económicas, sociales y ambientales y ha sido el resultado de una revisión de literatura de diferentes trabajos de RSE del ámbito mundial (Alwyn y Kiyoteru, 2012); de América Latina (Pratt y Fintel, 2002, Chong et al. 2003, Haslam, 2004, y Peinado, 2006, citados en Casado y Roser, 2009; Casado y Roser, 2009); de Colombia (Heincke, 2005; Gutiérrez, et al. 2006; Correa, 2007; Atehortúa, 2008); del ámbito turístico en general (WTTC, 2002; Tepelus, 2008; Roadmap, 2010; y Sheldon y Park, 201) y del sector hotelero en particular (do Céu Almeida, 2005; Nord, 2006; Palau, 2006 y PricewaterhouseCoopers, 2006, citados en Tepelus, 2008; García y Del Mar, 2007; Henderson, 2007; Gard McGehee y Wattanakamolchai, 2007; Bohdanowicz y Zientara, 2008 y 2009; Font, 2008; Tsai et al. 2010; Cardona y Hernández, 2011; Fernández y Cuadrado, 2011; Huimin y Ryan, 2011; Levy y Park, 2011; Martos, 2011; Calveras, 2012; de Grosbois, 2012; Font et al. 2012; Mattera y Moreno, 2012; Melo, et al. 2012; Peña y Serra, 2012; Tsai, et al. 2012; Vaca, 2012; Aminudin, 2013; Dzingai, 2013; Eme et al. 2013; Garay y Font, 2013; Huimin et al. 2013; Khunon y Muangasame, 2013; Kucukusta, Mak y Chan, 2013; Martínez, et al. 2013; y Rodríguez-Antón, et al. 2013).

En resumen las prácticas de RSE que se tuvieron en cuenta en la investigación se muestran en la tabla 1.

Tabla 1
Actividades de RSE por dimensión

DIMENSIÓN ECONÓMICA	DIMENSIÓN SOCIAL	DIMENSIÓN AMBIENTAL
<p>AE1- La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico).</p> <p>AE2- Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otras de tipo nacional, regional o local).</p> <p>AE3- Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio).</p> <p>AE4- Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes.</p> <p>AE5- Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos.</p> <p>AE6- Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico).</p> <p>AE7- Contratamos personal local en los diferentes niveles jerárquicos de responsabilidad de la empresa (bajo-medio-alto).</p> <p>AE8- Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector.</p> <p>AE9- Contratamos proveedores locales.</p> <p>AE10- Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra</p>	<p>AS1- Tenemos una política y plan de acción social establecido.</p> <p>AS2-Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, entre otros, que contribuyan a la reducción de la pobreza y al mejoramiento de la calidad de vida.</p> <p>AS3- Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.</p> <p>AS4- Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y el desarrollo de actividades de integración y esparcimiento (lúdica-cultura-deporte).</p> <p>AS5- Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores.</p> <p>AS6- Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación.</p> <p>AS7- Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna.</p> <p>AS8-Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad.</p> <p>AS9- Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas con discapacidad</p> <p>AS10- Promovemos en los clientes el</p>	<p>AA1- Tenemos una política y un plan medioambiental establecido.</p> <p>AA2- Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático).</p> <p>AA3- Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación.</p> <p>AA4- Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización.</p> <p>AA5- Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes).</p> <p>AA6- Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica).</p> <p>AA7- Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación o tratamiento de residuos.</p> <p>AA8- Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico).</p> <p>AA9- Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino.</p> <p>AA10- Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico).</p>

	respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino.	
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

En relación a propuestas de clasificación de empresas según sus prácticas de RSE se destaca el modelo propuesto por Peña y Serra (2012) mostrado en la tabla 2, dado que, por una parte, ha sido realizado a partir de importantes referentes del estudio de la RSE como lo son Carroll (1991, 1999); De George (1987); Drucker (1993); Freeman (1984); Garriga & Melé (2004); Murphy (1978); Porter & Kramer (2002, 2006, 2011); Sasía & Valor (2007); Yepes, et al. (2007); y Zadek, et al. (2003); y por otra, porque ha sido utilizado en estudios del sector turístico y de otros sectores económicos (ver Sepúlveda, et al. 2013; y Sepúlveda, et al. 2014), demostrando su efectividad y validez.

Sin embargo, la novedad para el presente trabajo es que la puesta en marcha del modelo de clasificación se refuerza con el uso del *Action Research*, aplicando los parámetros de evaluación a hoteles de todos los tamaños posibles (Grandes y MIPYMES - micro-pequeños-medianos), valorando además el aporte que se hace a la discusión de la RSE (sector hotelero), al mostrar cómo funciona el modelo en una muestra de casos específicos (ocho hoteles de diferentes tamaños) situados en una zona geográfica particular (Santa Marta, Colombia).

Tabla 2
Clasificación de Empresas según prácticas de RSE

TIPO DE EMPRESA	DESCRIPCIÓN	PERÍODO EVOLUTIVO	TIPO RSE	NIVEL RSE	VALOR CUANT.	VALOR CUALIT.
Inactiva	No se evidencia la realización de ninguna práctica de RSE, ya que no se concibe el termino RSE de una manera formal ni en sentido estricto.	1776 – 1900	Nula	Nulo	0,0	Nulo
Reactiva Filantrópica	Se evidencian actividades aisladas de Filantropía.	1900 – 1950	Filantrópica	Mínimo	1,0 – 1,9	Deficiente
Reactiva Legal	Se limitan al estricto cumplimiento de la legislación vigente	1950 – 1970	Básica	Bajo	2,0 – 2,9	Insuficiente
Activa	Comienzan a realizar prácticas responsables de carácter táctico a las que no están obligadas por ley.	1970 – 1990	Táctica	Medio	3,0 – 3,9	Aceptable
Proactiva	La RSE se integra a la estrategia del negocio	1990 – 1999	Estratégica	Alto	4,0 – 4,9	Sobresaliente
Líder	Se implica con el Desarrollo Sostenible de la Sociedad (ODM).	2000 – Hoy	Integral - Sostenible	Máximo	5,0	Excelente

Fuente: Peña y Serra (2012, p. 1468)

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente trabajo ha sido utilizada la investigación basada en el método del estudio de caso y dentro de este la metodología conocida como *action research* o investigación en acción. La Escuela de Chicago fue de las primeras en utilizar el estudio de caso como método de investigación al analizar en 1935 los fenómenos sociales de migración que ocurrían en Estados Unidos, pero fue la Escuela de Harvard la que lo popularizó (Marcelino y Baldazo, 2012).

Para Yin (2003), un estudio de caso investiga un fenómeno social contemporáneo dentro de su contexto de la vida real y para Eisenhardt (1989) el estudio de caso tiene como fin comprender las dinámicas presentes en contextos singulares. La RSE debe ser analizada en contextos reales y singulares, con lo cual el estudio de caso resulta ser un método apropiado para la investigación propuesta, resaltando que su principal ventaja es que se obtiene mucha información sobre el entorno, las intenciones y los problemas de una empresa concreta (González et al. 2011). Por su parte, al ser el turismo (sector objeto de la investigación) un fenómeno social, es pertinente y científicamente válido estudiarlo aplicando el método del estudio de caso.

Por su parte, el énfasis del *action research* se dirige más hacia entender el papel que tiene el investigador en el proceso de cambio o en el desarrollo de teorías en función del comportamiento de las partes involucradas (Ladkin, 2005). Esta metodología es utilizada frecuentemente en investigaciones del área de conocimiento de organización y unos de los trabajos más interesantes para entenderla ha sido el desarrollado por Bradbury (2001), al intentar explicar aspectos del cambio sostenible en organizaciones. Por su parte, se destacan también trabajos interesantes aplicados al ámbito del turismo como los de van der Duim y van Marwijk (2006), Tepelus (2008) y Font (2008), siendo éste último del sector hotelero.

Teniendo en cuenta lo anterior, el proceso práctico metodológico consistió en el desarrollo de las siguientes etapas: (i) revisión exhaustiva de literatura científica sobre los conceptos, teorías, prácticas, iniciativas, instrumentos y casos de RSE, desde la perspectiva de la gestión empresarial en general, hasta el ámbito particular de las empresas turísticas hoteleras; ii) selección de los casos a estudiar, mediante un muestreo teórico no estadístico; en cuanto al número de casos, se siguieron las recomendaciones de Eisenhardt (1989), quien sugiere un número de casos que oscile entre 4 y 10; en concreto, para llevar a cabo un análisis más completo de las empresas hoteleras de la zona, se tuvieron en cuenta todos los tamaños de empresa (estipulados en el artículo 2º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2º de la Ley 905 de 2004 de Colombia) y en total fueron 8 empresas turísticas hoteleras, distribuidas de la siguiente manera: 2 microempresas (menos de 10 empleados), 2 pequeñas empresas (entre 11 y 50 empleados), 2 medianas empresas (entre 51 y 200 empleados) y 2 grandes empresas (más de 200 empleados); iii) recopilación de información primaria mediante la aplicación de un cuestionario estructurado en materia de RSE a los directores/as de los hoteles de estudio; y iv) análisis, sistematización y

redacción del estudio de casos, en donde se muestran las prácticas de RSE identificadas, diagnosticadas y evaluadas, así como su consecuente clasificación, según los niveles de aplicación particular de dichas prácticas.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se muestran los resultados del estudio que para una mejor comprensión se ha dividido en tres partes: en la primera se describe la identificación, el diagnóstico y la evaluación de las prácticas de RSE de los ocho hoteles del estudio; en la segunda se muestran los planes de mejora para cada uno; y en la tercera el modelo de gestión de la RSE propuesto para el sector hotelero de la zona.

4.1. Identificación, diagnóstico y evaluación de la RSE en los hoteles del estudio

Se analizaron ocho hoteles, distribuidos de la siguiente manera: 2 microempresas (menos de 10 empleados), 2 pequeñas empresas (entre 11 y 50 empleados), 2 medianas empresas (entre 51 y 200 empleados) y 2 grandes empresas (más de 200 empleados). Por temas de confidencialidad, los hoteles han sido nombrados de la siguiente manera: hoteles micro: hotel micro 1 (Hmi1) y hotel micro 2 (Hmi2); hoteles pequeños: hotel pequeño 1 (Hpe1) y hotel pequeño 2 (Hpe2); hoteles medianos: hotel mediano 1 (Hme1) y hotel mediano 2 (Hme2); hoteles grandes: hotel grande 1 (Hgr1) y hotel grande 2 (Hgr2).

La identificación, el diagnóstico y la evaluación de las prácticas de RSE de los hoteles evidenciaron ciertas similitudes a partir de su tamaño, lo que puede evidenciarse en la tabla 3. Es importante comentar que la valoración cuantitativa global de la RSE para cada hotel se ha obtenido a partir del resultado de la media aritmética de sus actividades económicas, sociales y ambientales (valoradas individualmente por cada uno/a de los/as directores hoteleros a los/as que se les aplicó el cuestionario), las cuales, para efectos de este estudio, tienen el mismo peso e importancia, dando cumplimiento con ello a la teoría del desarrollo sostenible fundamentada en la ética, en el sentido de promover actuaciones empresariales desarrolladas dentro de un marco de desarrollo económico, social y ambiental integrado, que vele por el equilibrio rentabilidad empresarial, medio natural y sociedad.

En concreto, los hoteles micro y pequeños (Hmi1, Hmi2, Hpe1 y Hpe2) se ubican en la categoría de empresas reactivas filantrópicas, estando más cerca de la reactividad legal que de la inactividad. Sus prácticas de RSE muestran la realización de actividades de filantropía, desarrollando un tipo de RSE filantrópica con un nivel de RSE mínimo. Los hoteles medianos (Hme1 y Hme2) aunque se ubican más cerca del grupo de empresas activas que de las reactivas legales, se caracterizan por tener unas prácticas de RSE que se limitan al estricto cumplimiento de la legislación vigente, por tal razón desarrollan un tipo de RSE básica con un nivel bajo de aplicación. Los hoteles grandes (Hgr1 y Hgr2) están más cerca del grupo de empresas proactivas que activas, sin embargo, sus prácticas de RSE, las cuales van más allá de las obligaciones legales, siguen siendo de carácter táctico; por lo tanto, no llegan a integrarse a la estrategia del negocio, llevando a cabo un tipo de RSE táctica con un nivel de aplicación medio.

En todos los casos, las actividades económicas fueron las de mejor valoración, seguidas de las sociales y ambientales, cuestiones estas que se validan con resultados similares en otros estudios que han presentado también niveles mínimos y bajos de aplicación de la RSE en el ámbito mundial (Alwyn y Kiyoteru, 2012); de América Latina (Casado y Roser, 2009); de Colombia (Atehortúa, 2008); del ámbito del sector turístico en general (Tepelus, 2008); y del el sector hotelero en particular (Eme et al. 2013).

Un hallazgo interesante es que a medida que crece el tamaño de las empresas lo va haciendo también la práctica de la RSE en las mismas, pasando de realizar actividades aisladas de filantropía (hoteles micro y pequeños) a actividades limitadas al cumplimiento legal (hoteles medianos), hasta alcanzar las actividades de carácter táctico que van más allá de la legislación (hoteles grandes). En este sentido, estos resultados coinciden con los evidenciados en trabajos previos que involucran de manera conjunta diferentes sectores económicos (Vives et al. 2005; Corral et al. 2007; y Forum Empresa 2011); el sector turístico en general (Roadmap 2010); y el sector hotelero en particular (Garay y Font 2012).

Tabla 3
Clasificación de las empresas hoteleras del estudio según sus prácticas de RSE

HOTELES	CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS SEGÚN SUS PRÁCTICAS DE RSE							
	TIPO DE EMPRESA	TIPO RSE	NIVEL RSE	VALOR CUANTITATIVO				VALOR CUALIT.
				ACTIV. ECON.	ACTIV. SOC.	ACTIV. AMB.	GLOBAL	
Hmi1	Reactiva Filantrópica	Filantrópica	Mínimo	2,1	1,8	1,0	1,6	Deficiente
Hmi2	Reactiva Filantrópica	Filantrópica	Mínimo	2,2	2,0	1,0	1,7	Deficiente
Hpe1	Reactiva Filantrópica	Filantrópica	Mínimo	2,3	2,0	1,1	1,8	Deficiente
Hpe2	Reactiva Filantrópica	Filantrópica	Mínimo	2,5	2,0	1,1	1,9	Deficiente
Hme1	Reactiva Legal	Básica	Bajo	3,2	3,0	2,6	2,7	Insuficiente
Hme2	Reactiva Legal	Básica	Bajo	3,2	3,0	2,6	2,9	Insuficiente
Hgr1	Activa	Táctica	Medio	4,0	3,7	3,8	3,8	Aceptable
Hgr2	Activa	Táctica	Medio	4,1	3,7	3,8	3,9	Aceptable

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el período evolutivo en donde se encuentran las empresas turísticas del estudio (hoteles micros y pequeños: 1900 – 1950; hoteles medianos: 1950 – 1970; y hoteles grandes: 1970 – 1990) representa una manera ilustrativa de llamar la atención a los directivos/as en el sentido de que deben tomar las decisiones adecuadas para mejorar, con hechos, las actuaciones en materia de RSE y puedan pasar del pasado en el que encuentran en esta temática, al presente posmoderno que vive la misma.

4.2. Planes de mejora para los hoteles

De manera concreta, para la definición de los planes de mejora, a partir de las recomendaciones de Mitchell, Agle and Wood (1997); Freeman R.E (1984), AccountAbility, UNEP y Stakeholder Research Associates (2006); Rey-Maqueira et al. (2011) y GRI (2013) fueron seleccionadas diez

áreas de gestión relacionadas directamente con los *stakeholders*, tanto del ámbito interno como externo de los hoteles, sobre los cuales se deberían llevar a cabo las 30 actividades de RSE (ver tabla 4) utilizadas y recomendadas en el presente trabajo.

En concreto, las áreas de gestión con incidencia directa en los grupos de interés de los hoteles son: alta dirección, empleados, clientes, medio ambiente, comunidad local, inversores, proveedores, competidores, innovación, investigación y desarrollo, y gobierno.

A partir de lo anterior, a continuación se muestran los planes respectivos que han sido diseñados teniendo en cuenta las fortalezas (puntuaciones de 4 y 5) y debilidades (puntuaciones de 0, 1, 2 y 3) de las áreas de gestión en cuanto a la aplicación de las 30 actividades de RSE propuestas para este estudio. Los planes fueron agrupados por tamaños, de acuerdo a los resultados descritos en el epígrafe 4.1 y se recomienda para su ejecución un tiempo máximo de 12 meses. Por cuestiones de espacio para esta publicación solo se muestra el plan de mejora para hoteles micro y pequeños (tablas 4).

Tabla 41. Plan de Mejora en RSE para hoteles micro y pequeños - hoteles Hmi1, Hmi2, Hpe1 y Hpe2

ÁREAS DE GESTIÓN – STAKEHOLDERS	ACTIVIDADES	FUENTE DE VERIFICACIÓN
ALTA DIRECCIÓN	Integrar la RSE a la estrategia del hotel, es decir en la misión, visión, valores, política y plan estratégico. Este último, debe contener, en materia de RSE, objetivos medibles con indicadores, que a su vez sean comparables, verificables y evaluables.	Documentos de misión, visión, valores, política y plan estratégico elaborados.
	Elaborar un Código Ético que defina la conducta, los comportamientos y los principios de actuación de la organización.	Código Ético elaborado.
	Adherirse a iniciativa internacional de RSE, preferiblemente Pacto Global, Código Ético Mundial del Turismo o GRI y comunicar de manera transparente y periódica los avances y logros en materia de RSE exigidos por los mismos.	Documento que evidencie la inclusión en Pacto Global, Código Ético Mundial del Turismo o GRI e Informe de RSE elaborado y publicado.
	Adherirse a iniciativa internacional sobre códigos de conducta en materia de promoción y protección de los Derechos Humanos, preferiblemente Amnistía Internacional (Principios de Derechos Humanos para las empresas) o Naciones Unidas (Normas sobre responsabilidad de empresas sobre los Derechos Humanos).	Documento que evidencie la firma de alguno de estos códigos de conducta.
	Conformar un Comité de RSE, representativo de todas las áreas de gestión del hotel, responsable de la gestión integral de la RSE.	Acta de conformación del Comité con funciones
EMPLEADOS	Establecer una política integral de contratación que realmente contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, para lo cual debe incluir elementos como el trabajo decente, la meritocracia, la diversidad, la equidad de género, la estacionalidad, la tipología y temporalidad contractual, la compensación justa y adecuada, la flexibilidad para conciliar la vida laboral con la familiar/personal y el establecimiento de una cuota mínima para el ingreso de personas con algún tipo de discapacidad y de la comunidad local, en la medida de lo posible, en todos los niveles jerárquicos de la empresa (bajo-medio-alto).	Documento de política elaborado.

	Certificarse con la norma internacional de gestión de seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001: 2015 (<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>).	Certificado obtenido.
	Crear comités de conciliación empleados-empresa para resolver cualquier tipo de conflicto, incluyendo los del orden sindical (libertad para la creación y operación de sindicatos de empleados).	Comité creado.
	Llevar a cabo una evaluación del clima laboral al menos cada dos años y mecanismos prácticos de mejoramiento continuo.	Informe de Clima Laboral elaborado
	Poner a disposición de todas las personas que integran la organización las vías adecuadas para dirigir sus sugerencias, quejas o denuncias sobre aspectos relacionados con RSE.	Documento explicativo elaborado
	Adaptar las instalaciones y puestos de trabajo a personas con algún tipo de discapacidad.	Instalaciones y puestos de trabajos mejorados.
	Diseñar un cronograma de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas) entre los empleados.	Cronograma elaborado.
	Diseñar menús que promuevan la alimentación saludable de los empleados.	Menús diseñados.
	Diseñar una política de formación y desarrollo profesional para los empleados que permita mejora que incluya una estrategia de participación basado en el permiso remunerado para el personal asistente.	Documento de política elaborado.
	Realizar campañas periódicas de sensibilización y/o jornadas de formación a empleados en torno al cuidado y la protección del medio ambiente del destino.	Campañas y eventos de formación realizados por lo menos cada mes.
CLIENTES	Elaborar una política comercial en torno a la identificación de necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes, para el caso de los Hoteles Hm1 h Hm2.	Documento de política elaborado.
	Certificarse con la norma internacional de gestión de la calidad ISO 9001:2015 para el caso de los Hoteles Hmi2 y Hpe1.	Certificado obtenido
	Diseñar menús que promuevan la alimentación saludable de los clientes.	Menús diseñados.
	Realizar campañas periódicas de sensibilización para el uso y consumo de productos y servicios locales por parte de los clientes, durante el tiempo de su estancia.	Campañas realizadas durante la estancia de los clientes.
	Adaptar las instalaciones para clientes con algún tipo de discapacidad.	Instalaciones mejoradas.
	Realizar campañas periódicas de sensibilización a clientes que promuevan el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que se les motive para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino.	Campañas realizadas durante la estancia de los clientes.
	Realizar campañas periódicas de sensibilización y/o jornadas de formación a clientes en torno al cuidado y la protección del medio ambiente del destino.	Campañas y eventos de formación realizadas durante la estancia de los clientes.
MEDIO AMBIENTE	Hacer una declaración ambiental en la que la organización se compromete públicamente a prevenir la contaminación, combatir el cambio climático y mejorar su desempeño ambiental.	Declaración Ambiental realizada.
	Establecer un programa de gestión con objetivos y metas medibles y coherentes con su compromiso ambiental.	Programa ambiental elaborado.
	Certificarse con la norma internacional de gestión ambiental ISO 14001:2015.	Certificado obtenido
	Diseñar un sistema de alerta temprana de identificación de impactos medioambientales que permita llevar a cabo y acciones preventivas y correctivas sobre los mismos.	Sistema de alerta temprana de identificación de impactos medioambientales elaborado.

	Diseñar un programa integral de sensibilización e implementación de sistemas técnicos y tecnológicos que logren mejores resultados en materia de ahorro en el consumo de energía, agua y papel; reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos; minimización del ruido; y utilización de energías alternativas, principalmente solar, eólica y oceánica.	Programa integral diseñado e implementado.
COMUNIDAD LOCAL	Diseñar una política y un plan de acción social que incluya una estrategia con actividades concretas para la colaboración directa y/o indirecta en proyectos sociales de las comunidades locales en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona. Para ello se hace necesario la promoción del voluntariado, tanto en empleados, como clientes. Esto para el caso de los Hoteles Hmi1, Hmi2 y Hpe1.	Documento de política, plan y estrategia elaborados.
	Realizar campañas periódicas de sensibilización para la prevención de la Explotación Sexual Comercial de Niños, Niñas y Adolescentes – ESCNNA.	Campañas realizadas de manera permanente.
	Realizar campañas periódicas de sensibilización a la comunidad local en torno al cuidado y la protección del medio ambiente del destino.	Campañas realizadas de manera permanente.
	Fomentar la gastronomía local mediante la inclusión en los menús de los platos típicos de la ciudad, así como también promover la compra de los insumos alimenticios en comercios próximos de la zona para impulsar la economía local.	Menús diseñados, platos típicos elaborados y compras de materia prima alimenticia realizadas.
	Fomentar la cultura local, mediante el uso de elementos decorativos que promuevan e incentiven la actividad artesanal; la organización de rutas de inmersión cultural y el desarrollo de actividades en las propias instalaciones como conciertos de música, bailes y muestra artesanal.	Elementos decorativos de artesanía local en el hotel, rutas de inmersión y actividades de interés culturales diseñadas.
INVERSORES	Mantener una relación de transparencia, lealtad y creación de valor de forma sostenible con sus inversores, haciendo públicas las cuentas anuales, que deben mostrar los resultados en materia financiera, social y ambiental.	Informe integral (financiero, social y ambiental) publicado anualmente.
PROVEEDORES	Establecer una política de compras basada en criterios éticos y en el cumplimiento de aspectos de RSE relacionados con los ámbitos económicos, sociales y medioambientales.	Documento de Política elaborado.
	Establecer una política de contratación de proveedores locales a partir de méritos, que incluya el cumplimiento de aspectos de RSE en los ámbitos económicos, sociales y medioambientales	Documento de Política elaborado.
COMPETIDORES	Mantener las buenas relaciones con los competidores, respetando sus derechos de propiedad y cooperando de forma transparentes con los mismos.	Informe de actividades conjuntas realizadas con competidores.
	Participar de manera activa en asociaciones empresariales y sectoriales como COTELCO, para la promoción de aspectos de interés común en el sector, priorizando los temas relacionados con la RSE.	Informe de participación en actividades en las asociaciones.
INNOVACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Realizar convenios de cooperación con instituciones académicas cuyo objeto sea la formulación y ejecución de proyectos de innovación, investigación y desarrollo que promuevan la mejora y excelencia en los ámbitos de interés de la organización y sus <i>stakeholders</i> .	Convenios firmados.
GOBIERNO	Establecer canales de comunicación y diálogo con las administraciones públicas (locales, departamentales y nacionales) con el fin de cooperar en el desarrollo de una Política de RSE para el sector hotelero que además de incluir incentivos, promueva las actuaciones empresariales transparentes en materia de RSE hasta el punto de convertirla en una cultura propia y natural de actuación.	Actas de reuniones con los gobiernos y borrador de política elaborado,

Fuente: Elaboración propia

4.3. Modelo de gestión de la RSE propuesto para el sector hotelero

Para direccionar e implementar, de mejor manera, tanto las actividades de RSE de las empresas turísticas hoteleras, como sus respectivos planes de mejora se ha diseñado un modelo propio de gestión de la RSE, para el que se tuvieron en cuenta las siguientes cuestiones: i) en materia de códigos, normas, directrices o guías, 16 documentos internacionales en materia de RSE ; ii) en relación a las teorías de RSE, la teoría del DS fundamentada en la ética; y iii) en materia turística, lo que establece el Código Ético Mundial para el Turismo al ser el marco fundamental de referencia para el turismo responsable y sostenible en todo el mundo promovido por la OMT, organismo rector del sector.

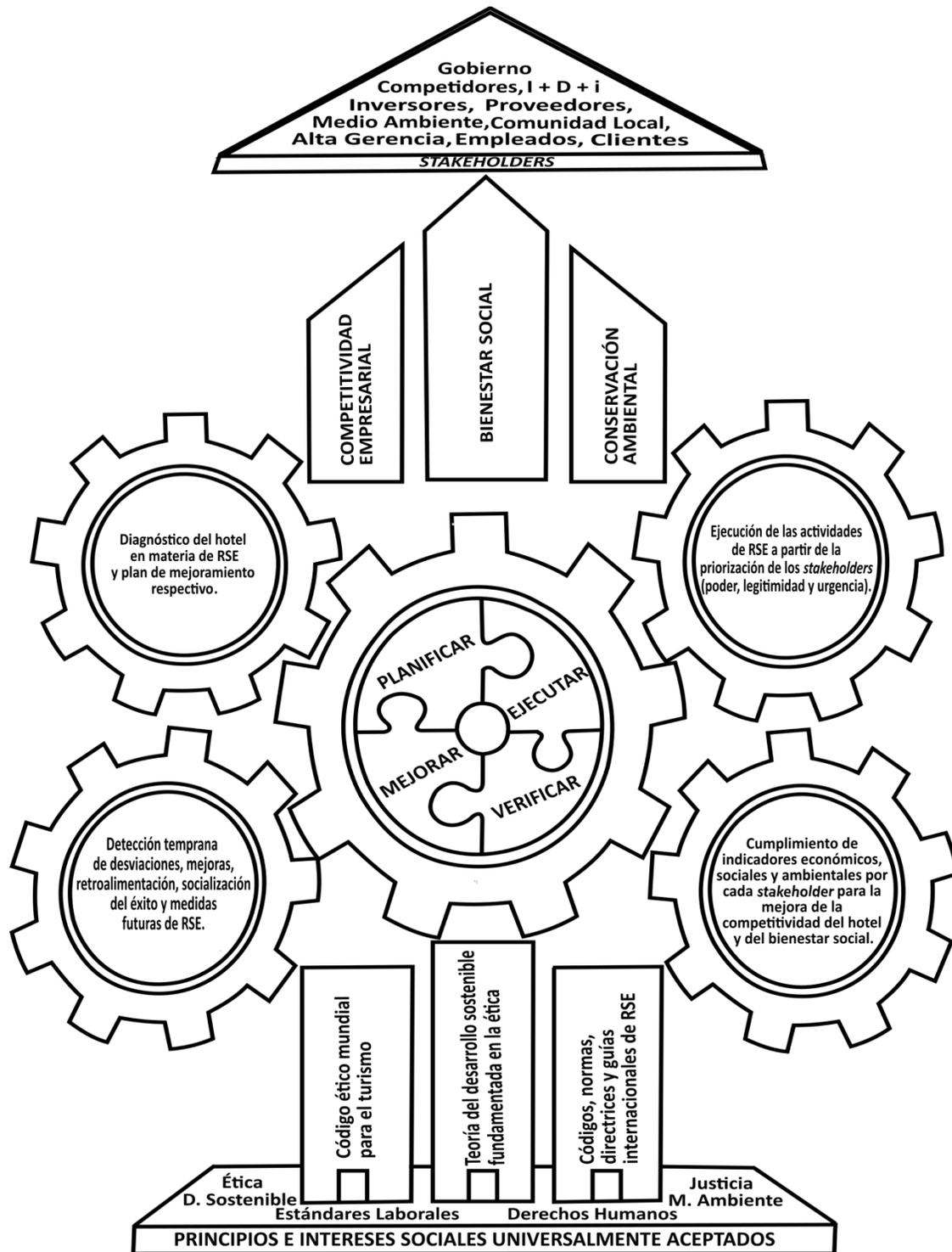
Adicionalmente, para que la aplicación tuviera mayor sentido en la realidad empresarial del sector hotelero, se adaptaron, desde el ámbito organizacional en general, ideas del clásico y práctico modelo de mejora continua de Deming denominado Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) propuesto por Deming (1989); desde el ámbito general del turismo, fueron adaptados conceptos de los modelos de Hall (2000) y Mihalic (2016); y en cuanto al ámbito específico del sector hotelero, se tomaron ideas de los modelos propuestos por Rey-Maqueira et al. (2011) y Peña y Serra (2012).

Este modelo propuesto tiene como elemento principal el marco ético y moral de la organización que en la práctica se lleva a cabo con el cumplimiento de los principios e intereses sociales universalmente aceptados, tales como la ética, los derechos humanos, los estándares laborales, el medio ambiente, el DS y la justicia, así como también los principios estipulados en el Código Ético Mundial para el Turismo, garantizando con ello que las empresas del sector hotelero del estudio tenga una implicación más directa con el bienestar y el desarrollo de las comunidades anfitrionas localizadas en su área de influencia más cercana.

En la Figura 1 se muestra gráficamente el modelo propuesto y seguidamente se explican en detalle las cuatro etapas que lo conforman, que tiene que seguir cada establecimiento hotelero para que los planes de mejora se lleven a cabo con éxito.

Figura 1. Modelo de gestión de la RSE propuesto para el sector hotelero

Fuente:



Elaboración Propia

Planificar. La empresa hotelera con base en el conocimiento de su negocio en materia de RSE (diagnósticos de Prácticas de RSE) y de las relaciones con sus stakeholders, debe identificar aquellas prácticas que le generan el mejor resultado y al mismo tiempo a la sociedad anfitriona,

es decir, aquellas que generen, el mayor valor para ambos. En la práctica esto significa que las acciones de RSE identificadas por la empresa deben contribuir necesariamente a la mejora de la competitividad empresarial, el bienestar social y la conservación ambiental. Para el presente estudio, ya ha sido realizado el diagnóstico respectivo para cada uno de los ocho establecimientos hoteleros (clasificación de empresas según sus Prácticas de RSE) y se han identificado las actividades de RSE correspondientes, que se encuentran detalladas en los planes de mejora descritos en el epígrafe anterior.

Ejecutar. Una vez identificadas las actividades de RSE se realiza la priorización de las mismas para la inmediata ejecución. Esta priorización permitirá conocer el orden específico de la puesta en marcha de las Prácticas de RSE, ya que obedece al análisis de tres criterios que definen el tipo de relaciones de la empresas con sus stakeholders, que son el poder, referido a la influencia que se percibe tienen sobre el negocio; la legitimidad, relacionada con establecer en qué medida sus reclamaciones pueden ser justificadas (vía relación contractual por ejemplo); y la urgencia que tiene que ver con la gravedad de los problemas que se puedan presentar y la necesidad de aplicar los correctivos necesarios para solucionarlos. En este sentido, el análisis realizado en conjunto con los directores/as hoteleros (ver tabla 5) dio como resultado el siguiente orden para los stakeholders, en materia de atención y ejecución de actividades: Alta dirección, empleados, clientes, medio ambiente, comunidad local, inversores, proveedores, competidores, innovación, investigación y desarrollo, y por último, gobierno. Por este motivo, en este orden de prioridades se han colocado las actividades de los planes de mejora.

Tabla 5. Valoración de los criterios de priorización de activ. de RSE en una escala de 0 (nulo) a 5 (máximo)

STAKEHOLDERS	HOTELES Hmi1, Hmi2, Hpe1 y Hp2				HOTELES Hme1 y Hme2				HOTELES Hgr1 y Hgr2			
	Poder	Legitimidad	Urgencia	Valor medio global	Poder	Legitimidad	Urgencia	Valor medio global	Poder	Legitimidad	Urgencia	Valor medio global
Alta Dirección	5,0	5,0	5,0	5,0	4,5	5,0	5,0	4,8	4,5	4,5	4,5	4,5
Empleados	4,5	5,0	4,5	4,7	4,5	5,0	4,0	4,5	4,5	4,5	4,0	4,3
Clientes	4,5	5,0	4,0	4,5	4,5	5,0	3,5	4,3	4,0	4,5	4,0	4,2
Medio Ambiente	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,5	3,0	3,8	4,0	4,0	3,0	3,7
Comunidad Local	4,0	3,5	4,0	3,8	4,0	4,0	3,0	3,7	3,5	3,0	4,0	3,5
Inversores	5,0	5,0	1,0	3,7	4,0	4,5	2,0	3,5	4,0	4,0	2,0	3,3
Proveedores	3,5	3,5	3,0	3,3	3,0	3,5	3,0	3,2	3,0	3,0	3,0	3,0
Competidores	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5	3,0	3,0	2,8	2,5	2,5	2,5	2,5
I+D+i	2,5	2,5	2,5	2,5	2,0	2,5	2,5	2,3	2,0	2,0	2,0	2,0
Gobierno	2,0	2,5	2,0	2,2	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,5	1,8

Fuente: Elaboración Propia

Verificar. En esta etapa se lleva a cabo el monitoreo de la implementación de las Prácticas de RSE y se evalúa su grado de cumplimiento en cuanto a porcentajes (0 a 100%). Cada práctica es objeto de medida con el fin de establecer si se han producido los resultados y las mejoras deseadas en el tema propuesto. En concreto, ésta etapa ayuda a la empresa a saber con certeza si los impactos negativos han sido reducidos o eliminados, cuáles han sido los beneficios que han obtenido y cuáles son las actividades que han generado el mayor valor para la empresa y la sociedad anfitriona o dicho de otra manera, cual ha sido el impacto de cada actividad en la mejora de la competitividad empresarial, el bienestar social y la conservación ambiental. En este sentido, para conocer dicho impacto, se hace necesario medir los resultados de las actividades de RSE,

por lo tanto se deben diseñar una serie de indicadores que guardan una relación directa con los stakeholders desde los ámbitos social, ambiental y económico de la organización, que quedarán definidos, para las empresas del presente estudio, en los respectivos planes de mejora propuestos.

Mejorar. En esta etapa final, se plantean y llevan a cabo las mejoras respectivas, a partir de los resultados obtenidos en la fase anterior, principalmente, en relación a la aplicación de las actividades de RSE y su impacto en los indicadores sociales, ambientales y económicos de los establecimientos hoteleros y finalmente en la competitividad empresarial, el bienestar social y la conservación ambiental. De manera particular, se ofrece una retroalimentación detallada, tanto en término de detección temprana de posibles desviaciones presentadas, como para poner de manifiesto los éxitos alcanzados y abrir caminos de actuaciones futuras en el ámbito de la RSE.

Explicado lo anterior, es importante señalar, a manera de comentario de cierre, que el objetivo del modelo propuesto y explicado en líneas anteriores se centra en convertir a la RSE en la esencia de la gestión estratégica de las empresas del sector hotelero de la zona, para que las acciones de éstas, puedan aportar y contribuir, con mayor efectividad, a la conservación ambiental y el bienestar social de todos sus *stakeholders*, así como a la mejora de la competitividad empresarial, lo que, sin duda alguna, generará en el largo plazo el mayor beneficio, tanto para ellas, como para las sociedades anfitrionas que las acogen.

5. CONCLUSIONES

La RSE en la industria del turismo exhibe características diferentes de la RSE en otras industrias, lo que lo hace aún más importante. Dado que el turismo es una industria de consumo discrecional, los clientes pueden fácilmente mantenerse alejados de las marcas que descuidan su responsabilidad social, por lo tanto, la RSE no debe pasarse por alto en el sector (Kim, Lee y Kang, 2018).

En este sentido, el estudio realizado ha buscado, precisamente, contrarrestar las deficiencias en materias de acción de la RSE en turismo y crear conciencia y masa crítica para el entendimiento conceptual de la RSE y su debida aplicación en las empresas turísticas de alojamiento, en concreto, de la ciudad de Santa Marta (Colombia), como herramienta estratégica que, además de contribuir a generar los beneficios económicos tradicionales empresariales, permita contribuir de mejor manera al desarrollo social, ambiental y económico sostenible de las comunidades localizadas en su entorno más inmediato.

En concreto, las prácticas de RSE identificadas, diagnosticadas y evaluadas han ubicado a los hoteles del estudio dentro de un rango de aplicación mínimo, bajo y medio, clasificándolos dentro de los grupos de empresas reactivas-filántrópicas, reactivas-legales y activas. De igual forma, los hallazgos permiten concluir que dentro de las dimensiones de la RSE, a las actividades económicas (relacionadas con los clientes y el producto principalmente), se les da la mayor importancia y valoración, dejando en evidencia que la RSE ha sido entendida como un medio para la creación de riqueza, posición que se enmarca dentro de las teorías instrumentales propuestas por Garriga y Melé (2004). Sin embargo, aun cuando tuvieron una menor valoración,

se resaltan diversas actividades sociales enfocadas en la comunidad local y trabajadores; y actividades ambientales que promueven la promoción del cuidado y la protección del medio ambiente del destino.

Ante estos resultados se plantearon ocho planes de mejora (uno para cada hotel), que buscan precisamente lograr un equilibrio entre el desarrollo de las actividades económicas con las ambientales, haciendo énfasis en el áreas de gestión que tienen mayor incidencia con sus *stakeholders*, es decir, alta dirección, empleados, clientes, medio ambiente, comunidad local, inversores, proveedores, competidores, innovación, investigación y desarrollo, y gobierno. A cada actividad propuesta se le ha asignado una fuente de verificación que permitirá evidenciar el cumplimiento de la misma, la cual no puede superar los doce meses en cuanto a su tiempo de ejecución.

Por otra parte, el desafío del desarrollo sostenible, impulsa a los destinos y a las empresas turísticas a llevar a cabo nuevos modelos de gestión y operación cuya visión esté centrada en los conceptos de ética, competitividad y sostenibilidad, convirtiendo a los *stakeholders* (externos e internos) en elementos esenciales de las estrategias empresariales y buscando sin cesar el equilibrio rentabilidad empresarial - medio natural – sociedad. No cabe duda, que un modelo con estas características generará más bienestar y desarrollo en las comunidades en donde se lleve a cabo la actividad turística, pues las decisiones y acciones que se tomen en esta materia buscarán siempre la mejora de la competitividad empresarial, el bienestar social y la conservación ambiental.

Por tal motivo, la principal implicación del estudio se concreta con el planteamiento de un modelo de gestión de la RSE para el sector hotelero de la zona, que permitirá contribuir con la mejora de la rentabilidad, la calidad del producto, el entorno físico/ambiental y social, y la satisfacción de los clientes y empleados de las empresas de alojamiento, lo cual aporta positivamente, tanto a la competitividad y sostenibilidad de las mismas, como al sector hotelero y del propio destino turístico en su conjunto.

Por otro lado, se quiere resaltar que el presente trabajo contribuye al campo de investigación de la RSE en el sector hotelero de dos formas. En primer lugar, describiendo un estudio que puede ser replicado dada la claridad de sus hallazgos por cualquier investigador interesado en el tema; y en segundo lugar, porque puede compararse con otros estudios, permitiendo identificar vacíos y oportunidades para futuras investigaciones que puedan mejorar la calidad de la presente publicación. En este sentido, dado que el estudio se limita a la percepción de los directores/as hoteleros/as, se recomienda llevar a cabo investigaciones que indaguen sobre la opinión que tienen sobre la RSE otros *stakeholders* del hotel (empleados, clientes y comunidad local), para poder establecer un diagnóstico más completo sobre el tema en la zona. Así mismo, se recomienda involucrar a otros sectores económicos, lo que contribuirá a mejorar el entendimiento y la práctica de la RSE de un mayor número de empresas de la ciudad de Santa Marta, convirtiéndose esto en un factor determinante para el desarrollo sostenible de la economía local.

Finalmente, la creciente presión de los *stakeholders* requiere que las empresas sean transparentes con respecto a sus prácticas de RSE, por lo tanto es esencial saber qué tan confiables son los mecanismos de divulgación corporativa, analizando la brecha entre los reclamos de RSE y la aplicación real de las mismas (Font et al., 2012); en este sentido, trabajos como el mostrado en el presente escrito, contribuyen a ir identificando que tan amplia es esa brecha, pues permiten conocer, a ciencia cierta, la diferencia que existe entre lo que publican las empresas en materia de RSE y lo que realmente hacen, en uno de los sectores económicos más importante del mundo como lo es el turismo y dentro de éste, en el de mayor influencia en materia de impactos (positivos y negativos) en los destinos, el sector hotelero.

REFERENCIAS

- AccountAbility, United Nations Environment Programme and Stakeholder Research Associates Canada Inc. (2006). *De las palabras a la acción: El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Madrid.
- Alwyn L. and Kiyoteru T. (2012). “Globalization and Commitment in Corporate Social Responsibility: Cross-National Analyses of Institutional and Political-Economy Effects”. *American Sociological Review*, 77 (1), pp. 69-98.
- Aminudin, M. (2013). “Corporate Social Responsibility and Employee Retention of 'Green' Hotels”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 105, pp. 763–771.
- Annan, K. (1999). *UN Global Compact. World Economic Forum*. UN Press Release SG/SM/6881. Davos, Switzerland.
- Argandoña, A. and Hoivik, H. (2009). “Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All. Collecting Evidence from Europe”. *Journal of Business Ethics*, 89, pp. 221-234
- Atehortúa, F. (2008). “Responsabilidad Social Empresarial: Entre la ética discursiva y la racionalidad técnica.” *Revista EAN*, 62, pp. 125-140.
- Ayuso, S. (2006). “Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: Analyzing the experience of Spanish hotels”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, pp. 207-220.
- Bhaskar, R. (1979). *The Possibility of Naturalism*. Brighton, Harvester.
- Bohdanowicz, P. and Zientara, P. (2008). “Corporate Social Responsibility in Hospitality: Issues and Implications. A Case Study of Scandic”. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8 (4), pp. 271–293.

- Bohdanowicz, P. and Zientara, P. (2009). "Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees". *Tourism and Hospitality Research*, 9, (2), pp. 147–158.
- Bradbury, H. (2001). "Learnig with the natural step: action research to promote conversations for sustainable development", in Reasons, P. and Bradbury, H, eds, *Handbook of action research: participative enquiry and practice*, Sage, London, pp. 307-313.
- Calveras A. y Ganuza J. (2009). "Responsabilidad Social Corporativa. Una visión desde la Teoría Económica". *Cuadernos ICE*, 76, pp. 101-118.
- Cardona, D. y 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*, pp. 91-103.
- Carroll, A.B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, 34 (4), pp. 39-48.
- Casado, F. y Roser, I. (2009). *La RSE de la empresa española en América Latina*, Fundación Carolina-CeAlci, Documento de Trabajo No 34, Madrid.
- Chomali, F. y Majluf, N. (2007). *Ética y Responsabilidad Social en la Empresa*, Aguilar Chilena de Ediciones S.A. Santiago de Chile,
- Claver, E., Pereira, J. y Molina, J. (2007). "Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los hoteles españoles". *Cuadernos de Turismo*, 19 (19), pp. 27-45.
- Corral, A., Isusi, I., Peinado-Vara, E. y Pérez, T. (2007). *La Responsabilidad Social y Medioambiental de la Microempresa en Latinoamérica*, Ikei research and consultancy, Bruselas:
- Correa, J. (2007). "Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social". *Semestre Económico*, 10 (20), pp. 87-102.
- De Grosbois, D. (2012). "Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance". *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp. 896– 905.
- Deming W,E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*, Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Do Céu Almeida, M. (2005). "La empresa socialmente responsable: estudio empírico en el sector hotelero". *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 5, pp. 45-72.

- Durán, A. (2005). *Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de Responsabilidad Social Corporativa*. Tesis, (Dr). Universidad Carlos III de Madrid.
- Dzingai, K. N. (2013). "CSR reporting among zimbabwe's hotel groups: A content analysis". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (4), pp. 595-613.
- El Dief, M. and Font, X. (2010). "Determinants of environmental management in the Red Sea Hotels: personal and organizational values and contextual variables". *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Publicado online el 15 de diciembre antes de la impresión. doi: 10.1177/1096348010388657.
- Eisenhardt, K.M. (1989). "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550.
- Eme, J. E., Obal, U. E. U., Inyang, O. I., and Effiong, C. (2013). "Corporate social responsibility in small and medium scale enterprises in Nigeria: An example from the hotel industry". *International Journal of Business and Management*, 8 (14), pp. 119-126.
- Fernández, M. y Cuadrado, R. (2011). "La Responsabilidad Social Empresarial en el sector hotelero. Revisión de la literatura científica". *Cuadernos de Turismo*, 28, pp. 47-57.
- Font, X. (2008). "Sostenibilidad y Alivio de la Pobreza en Países en vía de desarrollo". *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 17, pp. 17-28.
- Font, X., Guix, M. and Bonilla-Priego, M. (2016). "Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value". *Tourism Management*, 53, pp. 175-186.
- Font, X., Walmsley, A., Cogotti, S., McCombes, L. and Häusler, N. (2012). "Corporate social responsibility: The disclosure-performance gap". *Tourism Management*, 33, pp. 1544-1553.
- Forum Empresa (2011). *El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina*, Ciudad de Panamá.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic management: A Stakeholders Approach*, Pitman. Boston.
- Freeman R.E. and Reed, D.L. (1983). "Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25 (3), pp. 88-106.
- Garay, L. and Font, X. (2012). "Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises". *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2), pp. 329-337.
- Garay, L. and Font, X. (2013). "Motivaciones, prácticas y resultados del comportamiento responsable en las pequeñas y medianas empresas turísticas". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 13, pp. 51-84.

- García F. y Del Mar Y. (200). “Aproximación a la Incidencia de la Responsabilidad Social-Medioambiental en el rendimiento económico de la empresa hotelera española”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (1), pp. 47-66.
- Gard McGehee, N.G. and Wattanakamolchai, S. (2007). *The quiet good: measuring corporate social responsibility within the lodging industry*, Hospitality and Tourism Management Virginia Tech and American Hotel & Lodging Educational Foundation. Washington, DC.
- Garriga, E. and Melé, D. (2004). “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”. *Journal of Business Ethics*, 53, pp. 51–71.
- Global Reporting Inicitativa – GRI (2013). *G4 Sustainability Reporting Guidelines*. Amsterdam.
- González, E., Alén, M. and Rodríguez, L. (2011). “Benchmarking en responsabilidad social corporativa. El caso de las empresas gallegas”. *Cuadernos de Gestión*, 11, pp. 101-119
- Guédez, V. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial. Visiones Complementarias. Hacia un Modelaje Social*, Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria – Venamcham, Caracas.
- Hall, C.M. (2000). *Tourism Planning. Policies, Processes and Relationships*, Prentice Hall, Essex.
- Gutiérrez, L., Avella, L. y Villar R. (2006). *Aportes y desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia*, Universidad de los Andes - Edisoma Ediciones Especiales, Bogotá.
- Heincke, M. (2005). “La Responsabilidad Social Empresarial: ¿Una herramienta para el desarrollo local sostenible en Colombia?” *Revista Opera*, 5 (5), pp. 55-74.
- Henderson, J. (2007). “Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami”. *International Journal of Hospitality Management*, 26, pp. 228–239.
- Hooghiemstra, R. (2000). “Corporate communication and impression management – new perspectives why companies engage in corporate social reporting”. *Journal of Business Ethics*, 27 (1), pp. 55–68.
- Huimin, G. y Ryan, C. (2011). “Ethics and corporate social responsibility – An analysis of the views of Chinese hotel managers”. *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp. 875-885.
- Huimin, G., Ryan, C., Li, B. and Gao, W. (201). “Political connections, guanxi and adoption of CSR policies in the Chinese hotel industry: Is there a link?” *Tourism Management*, 34, pp. 231-235.

- Inoue, Y. and Lee, S. (2011). "Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries". *Tourism Management*, 32 (4), pp. 790-804.
- Kaku, R. (1997). "The path of Kyosei". *Harvard Business Review*, 75 (4), pp. 55-66.
- Kasavana, M. and Brooks, R. (1995). *Managing front office operations*, The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Orlando.
- Kasim, A. (2007). "Corporate environmentalism in the hotel sector: evidence of drivers and barriers in Penang, Malaysia". *Journal of Sustainable Tourism*, 15, pp. 680 - 699.
- Khunon, S. and Muangasame, K. (2013). "The differences between local and international chain hotels in CSR management: Empirical findings from a case study in Thailand". *Asian Social Science*, 9 (5), pp. 209-225.
- Kim, B., Lee, S. and Kang, K.H. (2018). "The moderating role of CEO narcissism on the relationship between uncertainty avoidance and CSR". *Tourism Management*, 67, pp. 203-213.
- Kucukusta, D., Mak, A. and Chan, X. (2013). "Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitor". *International Journal of Hospitality Management*, 34, pp. 19-30.
- Ladkin, D. (2005). "Action Research", en Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J.F. y Silverman, D. eds. *Qualitative Research Practice*, Sage, London, pp. 536-548.
- Lee, Ch-K., Kim, J. and Kim, J.S. (2018). "Impact of a gaming company's CSR on residents' perceived benefits, quality of life, and support". *Tourism Management*, 64, pp. 281-290.
- Lee, S., Seo, K. and Sharma, A. (2013). "Corporate social responsibility and firm performance in the airline industry: The moderating role of oil prices". *Tourism Management*, 38, pp. 20-30.
- Levy, S.E and Park, S.-Y. (2011). "An Analysis of CSR Activities in the Lodging Industry". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18 (1), pp. 147-154.
- Li, Y., Fu, H. and Huang, S. (2015). "Does conspicuous decoration style influence customer's intention topurchase? The moderating effect of CSR practices". *International Journal of Hospitality Management*, 51, pp. 19-29.
- Marcelino, M. y Baldazo. F. (2012). "El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares". *Pensamiento y Gestión*, 33, pp. 125-139.
- Martos, M. (2011). "La responsabilidad social corporativa en la gestión hotelera". *Turismo y Sociedad*, 22, pp. 169-184.

- Martínez, P., Pérez, A. y Rodríguez del Bosque, I. (2013). “Responsabilidad Social Corporativa: definición y práctica en el sector hotelero. El caso de Meliá Hotels”. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 13, pp. 141-173.
- Mattera, M. and Moreno, A. (2012). “Strategic Implications of Corporate Social Responsibility in Hotel Industry: A Comparative Research between NH Hotels and Meliá Hotels International”. *Higher Learning Research Communications*, 2 (4), pp. 37-53.
- Melo, T., Cox Moura-Leite, R. and Carlton Padgett, R. (2012). “Conceptualization of corporate social responsibility by the luxury hotels in Natal/RN, Brazil”. *Caderno Virtual de Turismo*, 12 (2), pp. 152-166.
- Mihalic, T. (2016). “Sustainable-responsible tourism discourse - Towards ‘responsustable’ tourism”. *Journal of Cleaner Production*, 111, pp. 461-470
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. and Wood, D. J. (1997). “Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts”. *Academy of Management Review*, 22, pp. 853-86.
- Mullins, L. (1993): *Hospitality Management. A human Resources approach*, Pitman Publishing, Londres.
- Nord, T. (2006). *Corporate Social Responsibility in the Hotel Industry. A Cross Culture Perspective*, Center for Transdisciplinary Environmental Research – CTM, Stockholm University, Stockholm.
- Park, S., Song, S. and Lee, S. (2017). “Corporate social responsibility and systematic risk of restaurant firms: The moderating role of geographical diversification”. *Tourism Management*, 59, pp. 610-620.
- Peña, D. y Serra A. (2012). “Responsabilidad Social Empresarial en el sector turístico. Estudio de caso en empresa de alojamiento de la ciudad de Santa Marta, Colombia”. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, pp. 1456-1480.
- Rey-Maqueira, J., Aguiló, E., González, A., Ramos, V. y Razumoba, M. (2011). *Responsabilidad Social Empresarial como una herramienta estratégica en las Empresas de Alojamiento*, Centro de Investigación y Desarrollo para el Turismo – CITUR y Imagine Tourism Consultancy and Research, Palma de Mallorca.
- Roadmap excelencia y responsabilidad (2010). *Estudio de Responsabilidad Social Empresarial en las empresas turísticas de la Provincia de Málaga*. Málaga.

- Rodríguez-Antón, J., Alonso-Almeida, M. y Celemín-Pedroche, M. (2013). “Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas”. Un estudio de casos. *Responsabilidad Social de la Empresa*, 13, (5-1), pp. 15-50.
- Sepúlveda, J., Quintero, I., Lizcano, T. y Díaz, E. (2013). “Perfil de responsabilidad social empresarial del sector de calzado de la ciudad de Bucaramanga, Colombia”. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, pp. 212-226.
- Sepúlveda, J., Ordoñez, F., y Prada, C. (2014). “Perfil de responsabilidad social empresarial del sector hotelero de la Ciudad de Bucaramanga – Colombia”. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 39, pp. 23-39.
- Sheldon P. and Park, S. (2011). “An Exploratory Study of Corporate Social Responsibility in the U.S. Travel Industry”. *Journal of Travel Research*, 50 (4), pp. 392-407.
- Stake, R.E. (2000). Case Studies, en Denzin, N.K y Lincoln, Y.S., Ed., *Handbook of qualitative research*. Sage, Londres, pp. 435-454.
- Su, L. and Swanson, S.R. (2017). “The effect of destination social responsibility on tourist environmentally responsible behavior: Compared analysis of first time and repeat tourists”. *Tourism Management*, 60, pp. 308-321.
- Tepelus, C.M. (2008). *Destination Unknown? The Emergence of Corporate Social Responsibility for Sustainable Development of Tourism*, Tesis, (Dr), Lund University, Lund, Sweden.
- Tsai W., Hsu, L., Chen, C., Lin, W. and Chen, S. (2010). “An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs evaluation in the international tourist hotel”. *International Journal of Hospitality Management*, 29, pp. 385–396.
- Tsai W., Tsang, N. and Chen, S. (2012). “Hotel employees’ perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong”. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (4), pp. 1143–1154.
- Vaca, R. (2012). *Responsabilidad social corporativa en las cadenas hoteleras españolas: factores determinantes de su nivel de desarrollo y consecuencias*, Tesis, (Dr), Universitat de Huelva. Huelva.
- Van Der Duim, R. y Van Marwijk, R. (2006). “The implementation of environmental management system for Dutch tour operators: an actor-network perspective”. *Journal for Sustainable Tourism*, 14, pp. 449-472.
- Vives, A., Corral, A. e Isusi, I. (2005). *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID) e ikei research and consultancy, Washington.

Wells, V.K., Manika, D., Gregory-Smith, D., Taheri, B. and McCowlen, C. (2015). “Heritage tourism, CSR and the role of employee environmental behavior”. *Tourism Management*, 48, pp. 399-413.

World Travel and Tourism Council – WTTC (2002). *Corporate Social Leadership in Travel & Tourism*, WTTC, London.

Yepes, G., Peña W. y Sánchez, L. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*, Universidad Externado de Colombia, Bogotá.

Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods, Applied Social Research Methods Series* (3rd ed.). Sage Publications. Newbury Park, California.