



Universidad Abierta  
Interamericana  
Sede regional Rosario

Facultad de turismo y hospitalidad  
Licenciatura en Hotelería

## Trabajo final

*“La responsabilidad social empresarial  
en hoteles cinco estrellas de la ciudad  
de Rosario. Caso Hotel Ros Tower”*

**Alumna:** Victoria Bravo

## INDICE

1. RESUMEN	03
2. INTRODUCCIÓN	04
3. PROBLEMÁTICA Y OBJETIVOS	04
4. HIPÓTESIS	05
5. MARCO TEÓRICO	06
5.1 RSE: Orígenes del concepto	06
5.2 ¿Por qué actuar éticamente?	09
5.3 La empresa responsable, en su sociedad	11
5.4 El rol de las organizaciones	13
5.5 RSE desde adentro: cultura organizacional	16
5.6 RSE como ventaja competitiva	20
5.7 Comunicación	24
5.8 Marco legal en Argentina	28
5.9 Aplicaciones prácticas	29
6. METODOLOGÍA	36
6.1 Resultado de la investigación	40
7. CONCLUSIÓN	47
8. BIBLIOGRAFÍA	49
9. ANEXO	54

## **Resumen**

En el presente trabajo se abordó la temática de Responsabilidad Social Empresaria con el objetivo principal de conocer qué postura tiene sobre el tema una empresa hotelera en particular de la ciudad de Rosario, el Hotel Ros Tower. Para contar con información certera y sensible de la empresa y lograr así un mejor resultado en la investigación, se realizaron entrevistas a diversos cargos jerárquicos del hotel.

A su vez, también se buscó fundamentar desde la teoría las diversas áreas que abarca el tema: sus beneficios, sus aplicaciones prácticas, las organizaciones que la promueven, el marco legal que la acompaña y por ende, la importancia de que las empresas adopten una postura responsable.

Se pretendió alcanzar desde la investigación en qué situación se encuentra el hotel frente a un posible cambio en la demanda hotelera de la ciudad de Rosario, donde en un posible escenario futuro la misma ya no sería superior a la oferta, y dado esto las empresas deberían fortalecer sus ventajas competitivas para destacarse (considerando a la Responsabilidad Social Empresaria como una de ellas), y teniendo en cuenta también la posibilidad de que el cliente comenzará a valorar una gestión responsable. Por otra parte se realizó una comparación con su principal competidor y su postura sobre el tema.

Durante mucho tiempo las empresas han obrado persiguiendo un único fin: el de obtener siempre mayores utilidades para luego repartirlas entre sus accionistas. Actualmente, esta postura es considerada insuficiente dentro del desarrollo empresarial, debido a que las organizaciones no pueden abstraerse del medio en el que se desarrollan ya que de él obtienen los recursos para su desempeño, ofrecen sus servicios a la sociedad y es ella quien les provee de recursos humanos. Ya no pueden ignorar que provocan un impacto en su entorno, ni omitir las distintas problemáticas que lo afectan.

De la misma manera en que los individuos tienen responsabilidades morales hacia la sociedad, las empresas (organizaciones formadas por individuos que actúan corporativamente) no quedan exentas de estas responsabilidades. De aquí surge el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que implica un compromiso por parte de la empresa con la sociedad en la que se desenvuelve. Existe lo que se denomina contrato implícito entre empresa y sociedad, el cual refleja leyes y regulaciones, valores y costumbres socialmente aceptados que influyen en la actividad empresarial; y debido a que no pueden especificarse en todos los casos los límites de las obligaciones y expectativas de las partes se establece que como mínimo no queden perjudicadas (Paladino, 2007).

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

Al realizar un análisis de los medios de comunicación externos de la empresa hotelera rosarina “Ros Tower Hotel” (página web y folletería), puede percibirse que sólo realiza una breve mención sobre su práctica en la RSE, en lo que se refiere únicamente al aspecto ambiental. Teniendo en cuenta que la misma ha cobrado la importancia suficiente como para ser incluida en la forma de gestión de la empresa; que el hotel en cuestión es una entidad categorizada como 5 estrellas, la cual acarrea implícitamente el compromiso de ser una organización que referencia a hoteles de menor categoría y que la RSE cuenta con tres lineamientos generales: interno, medioambiental y social. Asimismo, en la ciudad de Rosario sólo hay dos hoteles con esa categoría, por lo que se realizó una comparación de los mismos medios de comunicación del otro hotel, en el cual se encontraron pautas muy precisas de trabajo en materia de RSE, lo cual le significa una desventaja competitiva al

hotel Ros Tower; considerando lo mencionado anteriormente, los objetivos de este trabajo de investigación son los siguientes:

-Evaluar la importancia de la RSE y su necesidad de incorporación a la planificación estratégica con vista a un futuro cambio en el mercado hotelero rosarino

-Investigar las prácticas de RSE que lleva a cabo el hotel Ros Tower haciendo énfasis en la limitada comunicación que tiene sobre la materia

## HIPÓTESIS

Las condiciones del mercado hotelero en los últimos años (mayor demanda que oferta), ha contribuido a que los empresarios no consideren necesario llevar adelante prácticas para lograr diferenciarse de la competencia a partir de políticas de RSE.

## **5.1. RSE: Orígenes del concepto**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una concepción que sufrió mutaciones a lo largo del tiempo. En un comienzo, las primeras empresas no la consideraban en absoluto, siendo que su único objetivo era producir y maximizar ganancias y en el camino ignoraban desde las necesidades de sus trabajadores hasta su impacto tanto ecológico como social. Con el tiempo, fue incorporándose este concepto como una obligación de la empresa pero aún se mantenía acotado; Bowen (1953) (como se cita en Paladino 2007, p.42), fue uno de los precursores refiriéndose a la RSE como la obligación del directivo de la empresa de seguir líneas de acción y tomar decisiones deseables para los objetivos y los valores de la sociedad.

En 1960, Davis introdujo la “Ley de Oro de la Responsabilidad”, en la que consideraba que la responsabilidad de la empresa debe ser congruente con su poder social. Junto con Blomstrom, en 1966, desarrollan un concepto sobre responsabilidad social: el deber de toda persona de tener en cuenta el impacto de sus actos en todo el sistema social (Davis y Blomstrom, 1966, como se cita en Paladino 2007, p. 42).

Pocos años después, Friedman (1970) realizó un aporte significativo pero con una cierta regresión si se realiza una comparación con los conceptos de las décadas anteriores que resultaban cada vez más inclusivos; sostenía que la empresa sería socialmente responsable mientras se concentre en aumentar sus utilidades dentro de los límites, repartirla a los accionistas y que sean ellos quienes decidan si realizar contribuciones o no. Afirmaba que como consecuencia de esta búsqueda de utilidades en beneficio propio, serían guiados por “una mano invisible” (concepto de Adam Smith) que impulsaría el bienestar de la sociedad.

Las concepciones de Friedman son muy criticadas por diversos motivos; por un lado el cumplimiento de la ley no es suficiente para garantizar una conducta responsable, siendo que esta muchas veces no tienen en cuenta exigencias morales, porque la sanción de una ley es un proceso lento, por las diferencias que pueden existir entre las legislaciones de distintos países y porque existen leyes que pueden carecer de moralidad, como aquellas que

aprobaban la esclavitud. Por otro lado, no existe justificación para que los accionistas perciban la totalidad de las ganancias, siendo que al igual que las personas, las empresas también deben comportarse moralmente y promover el bien común. Y por último, tampoco es posible evidenciar que el comportamiento egoísta de las personas asegurará el bien común (Elegido, 1998).

En la misma década de los 70, Ackerman y Seith (1975) (como se cita en Paladino 2007 p. 43), detallaron las diferencias entre: obligación social, responsabilidad social y reacción social. Definen a la obligación social como el comportamiento empresarial en respuesta a las fuerzas del mercado o restricciones legales; a la responsabilidad social como el comportamiento congruente con las normas sociales vigentes, valores y expectativas de desempeño; y reacción social como la adaptación del comportamiento corporativo a las necesidades sociales.

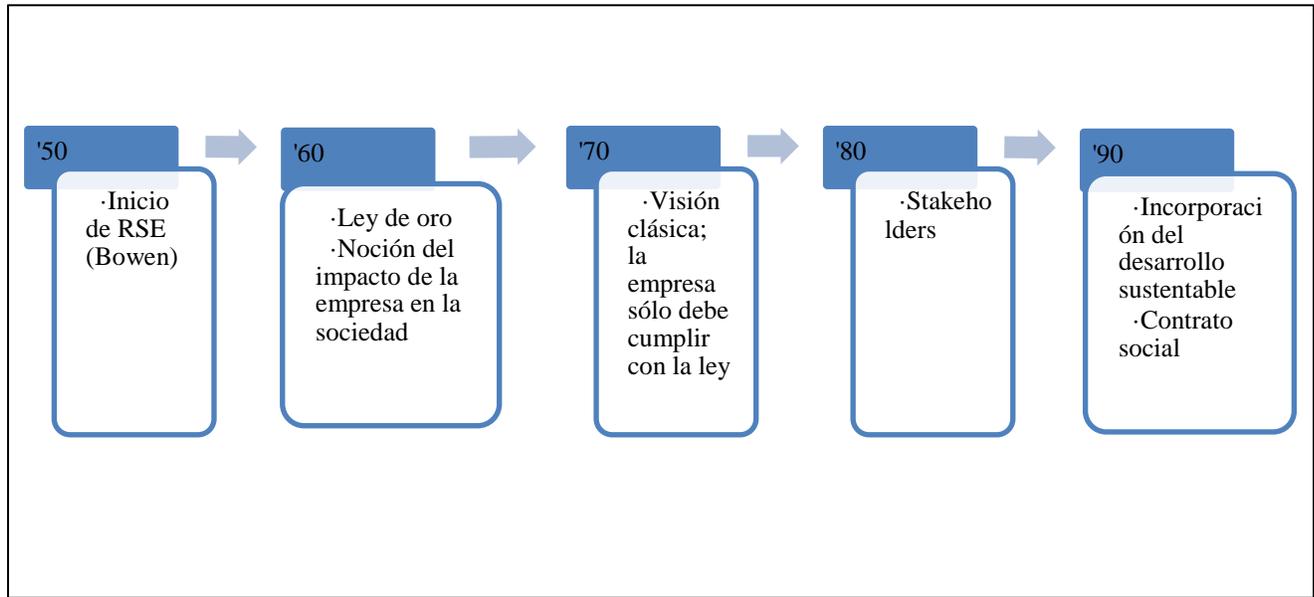
Freeman (1984) (como se cita en Paladino 2007, p. 45), introduce el concepto de *stakeholders*: cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la empresa. A su vez, realiza una segmentación, diferenciando stakeholders primarios: accionistas, inversores, empleados, clientes y proveedores (aquellos necesarios para que la empresa sobreviva); stakeholders secundarios: gobiernos y comunidades (quienes influyen o son influidos por la empresa), estos tienen una gran influencia en la opinión pública.

El aporte más relevante de las décadas del 80 y 90 es la incorporación del *desarrollo sostenible*, definido como: el desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 1987), incorporando así a la discusión de la responsabilidad social de la empresa el cuidado medioambiental.

Actualmente, la RSE cuenta con tres aspectos generales: social, medioambiental y económico. Esto implica una profunda concientización y aceptación de que las empresas realmente inciden en la sociedad a través de estos sectores, que su comportamiento ético con ellos es necesario y que ya no es suficiente considerar sólo el aspecto filantrópico

(donaciones directas en dinero o especies). Se incluyen también conceptos como el del *contrato social* (Donaldson, 1999) (como se cita en Paladino 2007 p. 46).

Cuadro 1: “Evolución de la RSE”



Fuente: Elaboración propia a partir de Paladino, 2007

Simon Zadeck (2004) (como se cita en Zicari 2007 p.58) menciona cinco etapas que atraviesa una empresa durante el proceso de aprendizaje para convertirse en una empresa con estas características:

·Etapa defensiva: en donde la empresa no reconoce su parte de culpa y por lo tanto no se responsabiliza ante cualquier reclamo.

·Etapa de cumplimiento: la empresa cumple las normas, a través de un área especializada y considera este esfuerzo dentro de los costos de un negocio.

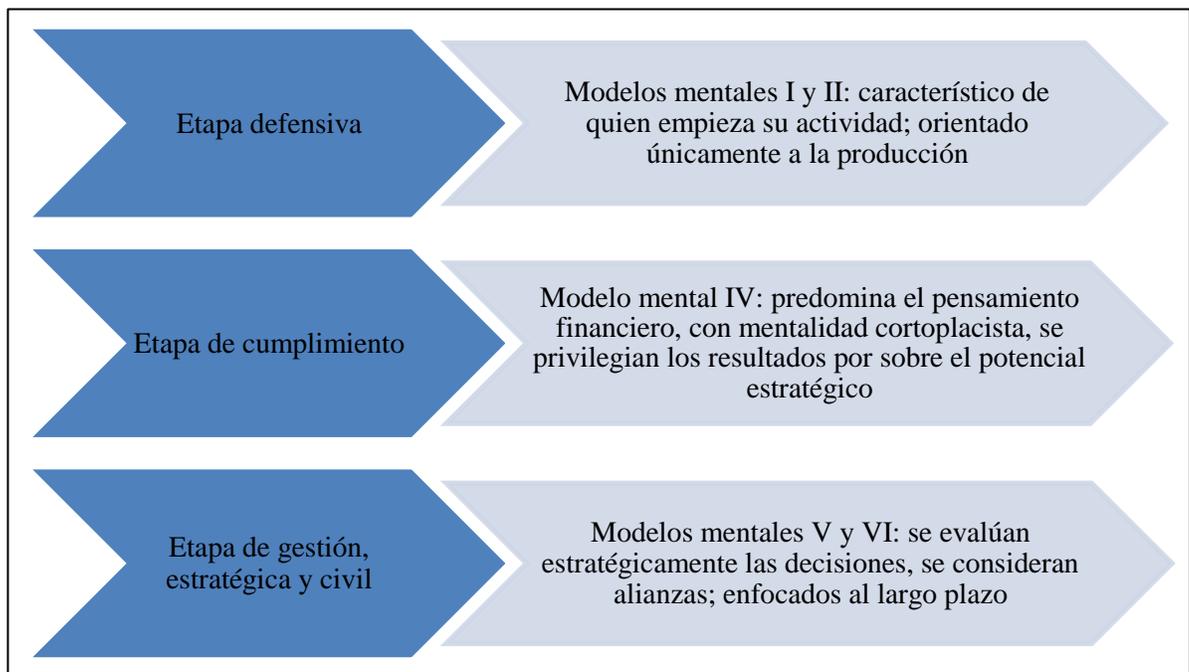
·Etapa de gestión: la empresa incluye a la RSE dentro de su modelo de negocios, se considera un tema central por lo que no se delega a sólo un área.

·Etapa estratégica: la RSE es visualizada como una ventaja competitiva.

·Etapa civil: promueve la RSE entre la colectividad.

De acuerdo a las distintas épocas en las que se desenvuelven las empresas, diversos autores se refieren a la existencia de modelos mentales: son esquemas más o menos permanentes del mundo, señalan los límites del pensamiento, y limitan la perspectiva de la empresa sobre su pensamiento estratégico, sus posibilidades competitivas y la evaluación de los negocios entre otras cosas. Cada modelo mental tiene su razón de ser en su momento histórico. (Hermida, Serra y Kastika, 2004). Podría hacerse una integración entre las diversas etapas que propone Zadeck, y estos modelos mentales de la siguiente manera:

Cuadro 2: “Etapas de la RSE en relación a sus modelos mentales”



Fuente: elaboración propia

## 5.2. ¿Por qué actuar éticamente?

Cuando se comienza a indagar sobre la RSE, se encuentran conceptos clave para comprender cómo debería ser el funcionamiento de una empresa que se involucra con la misma: ética y moral; sin embargo, son concepciones que parecen sólo de grandes

empresas que cuentan con grandes capitales y por ello pueden dedicarse a tratar cuestiones como esas. No obstante, no es necesario contar con grandes sumas de dinero para considerar dentro de su día a día estos términos, primero es necesario comprenderlos.

La ética es el estudio de la moral, de la aplicación y razonabilidad de sus estándares; y define a la misma como: “los estándares que tiene un individuo o un grupo acerca de qué es correcto o incorrecto, o lo que está bien o está mal”. Estos estándares, según Velazquez (2006) contienen las siguientes características: se refieren a daños o beneficios serios, no son establecidos por la ley, deben preferirse a otros valores incluyendo el interés personal, se basan en consideraciones imparciales y se asocian con emociones y vocabularios especiales.

En cuanto a los códigos de normas éticas (o estándares), Marlasca (2005), concluye que no están establecidos por la naturaleza biológica humana, sino que se basan en costumbres y principios culturales y que si bien las realidades biológicas deben ser tenidas en cuenta para decidir cuándo aplicar cierta norma ética, es en realidad la cultura el factor determinante. Lo que implica que siendo tan diversas las culturas, estas diferencias se verán también reflejadas en las consideraciones éticas-no éticas de diversas conductas.

Sin embargo, existen códigos de conducta que son aplicables a la mayor parte de la población, como las normas éticas absolutas, que se basan en el principio de no causar daño deliberadamente y no hay circunstancias en las que pueda aceptarse un comportamiento opuesto, y las normas éticas no absolutas que delimitan conductas éticas pero pueden tener excepciones que respondan a una causa urgente (Elegido, 1998).

Este mismo autor, menciona cinco conceptos que enfatizan en la verdadera importancia de que la empresa tenga un comportamiento ético, estos son:

- Los socios claves de la organización tienen que comprometer recursos significativos en la expectativa de que la organización cumplirá sus compromisos en el futuro, sin que el cumplimiento de estos compromisos pueda ser garantizado eficazmente por medios legales. Con esto hace referencia a que la empresa puede encontrarse en una situación favorable por

sobre el socio que comprometió algún recurso con ella, por lo que debe confiar y esperar un comportamiento ético de la misma.

·Es difícil medir la calidad del trabajo que hacen los empleados. Por lo que un comportamiento ético ayuda a fortalecer el compromiso por parte de los empleados en su tarea, lo que ayuda a garantizar su fidelidad a la empresa. Sobre los empleados, Méndez Picazo (2005) agrega que se han transformado de ser sólo la fuerza de trabajo, a protagonizar dos ámbitos: como factor productivo pueden generar valor a la empresa por dentro si sus intereses se encuentran satisfechos; y como consumidor final del producto. Estas nuevas interpretaciones justifican que su opinión tenga un mayor peso.

·El flujo de la comunicación dentro de la organización y/o entre ella y algunos de sus socios empresariales es decisivo para su éxito. Mientras más transparente sea su comunicación, logrará mayor confianza, obtendrá información certera por lo que tiene mayores probabilidades de generar estrategias acertadas.

·Tamaño grande y visualizar un largo período de vida. Se refiere a la importancia de considerar a la empresa en un desarrollo a largo plazo, y así comprometerse con un comportamiento ético que le traerá beneficios en su desenvolvimiento en el futuro.

### **5.3. La empresa responsable, en su sociedad**

Existe gran cantidad de teoría y de estudios realizados en materia de RSE por parte de empresas u organismos, lo que es importante reconocer de la misma es que la mayoría proviene de entidades que se desenvuelven en países con mayor desarrollo que el nuestro (principalmente Estados Unidos y europeos), que proponen planes a llevar a cabo e ideas de gestión casi utópicas para nuestro contexto. En lo que respecta a bibliografía autóctona, e incluso latinoamericana, puede hallarse escueta e incompleta, dificultando así un estudio profundo y hasta la posibilidad de generar propuestas.

Es importante tener en cuenta que existen diferencias sustanciales en las formas de llevar a cabo la RSE en estos diversos países; si bien los lineamientos generales de la misma son

similares, en países en desarrollo la desigualdad dada por la ausencia del estado en ciertos asuntos básicos y la falta de legislación clara movilizan a las empresas a asumirlos, ya sea por un compromiso real con la sociedad o por la necesidad de cubrir estas falencias para poder llevar a cabo su actividad, como el acceso a servicios básicos.

Mintzberg (2001), cuando hace referencia al ambiente en el que se desarrolla una organización tiene un apartado sobre la hostilidad del mismo, la cual puede ser influenciada por la competencia, relaciones de la organización con sindicatos, gobiernos, grupos externos y la disponibilidad de recursos. El autor hace énfasis en que lo importante no es contar con un ambiente poco hostil si no con la aptitud de la empresa para lidiar con el mismo (predecirlo, comprenderlo, tratar con su diversidad y responder a él rápidamente).

En el contexto latinoamericano, Vives y Peinado-Vara (2011), reconocen cuatro puntos a tener en cuenta como principales diferenciadores de países más avanzados en la materia:

- Medioambiente: este aspecto es crítico, debido a que el crecimiento de la mayor parte de las economías latinoamericanas se basa en el uso provechoso de sus recursos naturales, y una particularidad de estos países es la falta de legislación clara que los proteja, lo que permite abusos constantes en su explotación.

- Oportunidades económicas para los excluidos: empresas brindan oportunidades laborales a sectores vulnerables, ofreciéndoles por ejemplo un acuerdo de abastecimiento de insumos a la empresa, lo que lleva al beneficio de las dos partes. Esta característica se encuentra muy presente en la hotelería, donde por ejemplo en hoteles de Centroamérica su personal es lugareño, y la materia prima para sus ofertas gastronómicas suele ser obtenida de pescadores locales.

- Condiciones laborales: debido a las deficiencias en legislaciones o en el control de las mismas, muchas veces recae sobre los empresarios la responsabilidad de cumplir con las condiciones laborales necesarias, a pesar de no contar con una dirección por parte del estado; esta cuestión se torna delicada debido a que se debe contar con la buena voluntad del empleador para que asegure formas de trabajo dignas. Existen ejemplos de empresas

que incluso facilitan por ejemplo centros de atención de salud a sus trabajadores, ya sea por el compromiso real o una vez más porque resulta beneficioso para la producción.

·Las Pymes : son las que en gran medida mantienen prácticas responsables, principalmente en lo que respecta a recursos humanos, probablemente esta diferencia con grandes empresas se deba al tamaño que facilita un contacto más próximo con los trabajadores, y su mayor entendimiento conlleva a un compromiso mayor con los mismos y su satisfacción dentro del ámbito laboral es un punto importante a tener en cuenta, independientemente de que a mediano o largo plazo esto implique beneficios en el rendimiento de la empresa.

Identificar las principales deficiencias y necesidades de la sociedad en la que se va a desenvolver es el primer paso para una empresa que desea involucrarse, cadenas hoteleras internacionales deben comprender que las mismas políticas y formas de trabajo que llevan adelante en países más desarrollados pueden continuar siendo efectivas para el negocio pero perjudiciales para el contexto, teniendo en cuenta los aspectos mencionados anteriormente.

#### **5.4. El rol de las organizaciones**

Existen organizaciones que pregonan por una mayor participación del sector empresario en el desarrollo de la sociedad, la ONU cuenta desde 1999 con *Pacto Global*, quienes realizan “un llamado a las empresas para alinear sus estrategias y promociones con los principios universales de derechos humanos, trabajo, medio ambiente, y lucha contra la corrupción, y tomar acciones que permitan avanzar en los objetivos sociales” (United Nations Global Compact, 2016); a través de diez principios que remiten a las temáticas anteriores. En nuestro país, 547 instituciones se han unido a él de las cuales sólo 17 son del rubro turismo-hotelería (ninguno de la ciudad de Rosario) y a su vez sólo 4 quedan activos, el resto han sido retirados del pacto por falta de comunicación de los avances (United Nations Global Compact, 2016). Una de las principales críticas que se realizan a esta organización es que no exige ninguna acción concreta, lo que genera que muchas empresas se adhieran a ella

únicamente para mejorar su imagen. Sin embargo se considera una gran iniciativa en el tema especialmente por su nutrida biblioteca que está a disposición de todos.

Actualmente el Instituto brasileño ETHOS es el principal en Latinoamérica, creado en 1998 establece cinco formas para lograr la intervención de empresas: sensibilización y compromiso en empresas de su país, profundización de prácticas de RSE por medio de publicaciones, herramientas de gestión y seminarios, influencia sobre mercados y sus actores más importantes para que creen un ambiente favorable a la RSE, articulación de la RSE con políticas públicas y producción información sobre RSE.

Si bien es el más grande de Brasil y es quien ha conseguido mayores avances en la materia, su mayor aporte es el manual de Indicadores de Responsabilidad Social del Instituto ETHOS al que definen como una herramienta para ayudar a las empresas en la gestión e incorporación del desarrollo sostenible, donde también pueden intercambiarse experiencias entre empresas (Instituto ETHOS, 2007); junto con otras entidades latinoamericanas han construido los Indicadores PLARSE (Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial), que propone la utilización de los mismos indicadores de RSE en los países latinoamericanos que forman parte del programa, siendo que está formulado en relación a los aspectos comunes de la gestión de RSE en el contexto de Latinoamérica; es un cuestionario que abarca cuestiones tanto internas como externas, y al final del mismo propone una autoevaluación en relación a las respuestas dadas (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria [IARSE], 2009).

En Argentina se encuentran el IARSE y CENARSECS como los dos principales entes que realizan aportes constantes. El primero, Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria es una organización sin fines de lucro creada en 2002 para difundir el desarrollo sostenible de las empresas en el país; se encuentra asociado al mismo actualmente como miembro ORO la cadena hotelera Amerian, que se encuentra presente en la ciudad de Rosario(IARSE, 2016).

El CENARSECS (Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y de Capital Social) fue creado en 2005 por la Facultad de Ciencias Empresariales de la UBA, también

buscando impulsar la RSE. Sus principales aportes son la creación de la Red Iberoamericana de Universidades por la RSE (con apoyo del PNUD y la AECID); la creación de la Red Argentina de Universidades por la RSE en el año 2007; y organización de diversos eventos que brindan capacitación, entre otros (Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y de Capital Social [CENARSECS], 2016).

El Código Ético Mundial para el Turismo, establece diez principios para quienes deseen adherirse, éstos resumen los principales aspectos de una conducta ética o responsable y justifican su implementación en el área:

- 1. Contribución del turismo al entendimiento y al respeto mutuo entre hombres y sociedades;*
- 2. El turismo, instrumento de desarrollo personal y colectivo;*
- 3. El turismo, factor de desarrollo sostenible;*
- 4. El turismo, factor de aprovechamiento y enriquecimiento del patrimonio cultural de la humanidad;*
- 5. El turismo, actividad beneficiosa para los países y las comunidades de destino;*
- 6. Obligaciones de los agentes del desarrollo turístico;*
- 7. Derecho al turismo;*
- 8. Libertad de desplazamiento turístico;*
- 9. Derechos de los trabajadores y de los empresarios del sector turístico;*
- 10. Aplicación de los principios del Código Ético Mundial para el Turismo (Organización Mundial de Turismo [OMT] y Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2001).*

Para el sector turístico nacional, el Ministerio de Turismo junto con el CENARSECS desarrollaron una guía de primeros pasos de RSE para PyMes que se encuentra dentro del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable; la guía brinda información para quienes comienzan a adentrarse en la materia, da ejemplos de empresas con más experiencia y por

último propone un autodiagnóstico de preguntas concisas y orientadas al sector (CENARSECS, Ministerio de Turismo, s.f.).

La Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT, 2012) elaboró un programa de ecoetiquetado, con participación voluntaria, con criterios ecológicos y de gestión sustentable. Distingue tres niveles (inicial, avanzado y excelencia) y propone formas de actuación que ubicarían al hotel en cualquiera de estos niveles de acuerdo a la puesta en práctica de las mismas, que serán definidas por las posibilidades que tenga cada establecimiento de llevarlas a cabo. Es una propuesta innovadora, que llena el vacío existente en la materia e inclusiva debido a que formula opciones para que todas las instituciones que buscan comprometerse con una gestión responsable, sin importar sus recursos, puedan hacerlo.

En el ámbito local, la Municipalidad de Rosario se asoció con MoveRSE, una organización sin fines de lucro que busca acompañar a las empresas en un desenvolvimiento más responsable con la sociedad; junto con ella pone a disposición de los interesados un formulario de Buenas Prácticas dentro de las empresas e indicadores de autogestión para PyMes (Municipalidad de Rosario, 2015).

En lo que respecta al rubro hotelero-gastronómico de la ciudad, puede notarse un buen comienzo en lo referido a la concientización y promoción de la RSE en la industria, la Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica y Afines Rosario (AEHGAR), trabaja junto con otras entidades en diversos proyectos, a modo de ejemplo: junto con el ETuR desarrollaron el programa “Alojamiento seguro”, para prevenir la trata de personas, una problemática habitual en hotelería; junto con la Secretaría de Producción y Desarrollo Local fomentan la utilización de materia prima de productores locales; también concientizan sobre diversos problemas como el uso excesivo de la energía y brindan información sobre aspectos legales, en pos de minimizar las irregularidades en las contrataciones del personal, un conflicto frecuente en el rubro. El medio utilizado para la difusión de estas novedades es la revista de la asociación “Revista Hotelero Gastronómica”, gratuita y a disposición de todos.

## 5.5. RSE desde adentro: cultura organizacional

Un aspecto muy importante para el desarrollo de la RSE dentro de una empresa, es la cultura, debido a que interfiere en los valores y en la toma de decisiones; la misma es definida como: “El sistema de ideas y significados que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan” (Robbins y Coulter, 2005, p.52). Estos mismos autores resumen en un cuadro las dimensiones de la cultura de una organización:

Cuadro 3: Dimensiones de la cultura de una organización



Fuente: Robbins y Coulter, 2005

Estos autores realizan una breve descripción de cada dimensión:

- Orientación a las personas: grado en que las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos en la gente de la organización.
- Orientación a los equipos: grado en que el trabajo se organiza en equipos más que en individuos.
- Energía: grado en que los empleados son enérgicos y competidores en lugar de cooperadores.

·Estabilidad: grado en que las decisiones y actividades de la organización tienden al mantenimiento del status quo.

·Orientación a resultados: grado en que los gerentes se centran en los resultados más que en la manera de alcanzarlos.

·Innovación y riesgos: grado en que se alienta a los empleados a innovar y correr riesgos.

·Atención a los detalles: grado en que se espera que los empleados den muestras de exactitud, análisis y atención a los detalles.

Para las empresas que quieren iniciarse, deben contar con una cultura que les permita posibilidades de adaptación, y de aceptación de que su comportamiento no es el correcto y debe modificarse. Existen modelos clásicos de culturas: rutinaria, burocrática y soñadora, a las cuales se le agrega el modelo *entrepreneurial* el cual implica una cultura fuertemente emprendedora y altamente comprometida con los objetivos de la empresa, todos los miembros trabajan hacia ese objetivo en común y no superponen sus intereses (Hermida et al., 2004). Si bien este modelo se refiere mucho más a una empresa innovadora, puede adaptarse en este caso a organizaciones que tengan fines orientados a la RSE, siendo que la necesidad de adaptabilidad es grande. Un ejemplo claro de estas ideas en la hotelería son la de los hoteles sustentables, quienes necesitan de un líder innovador, y con alta dosis de visión y acción, para lograr concebir un proyecto hotelero que brinde buena calidad de servicio y que a su vez, no sea ofensivo (o lo sea en un mínimo grado) al medioambiente; a su vez, debe rodearse de empleados que compartan estos propósitos y características personales.

Bruni y Marquez (2005, citados por Diez 2007) hacen referencia a la importancia de la incorporación de la RSE en la misión de la empresa, siendo que esta define el “deber ser” de la organización, e incluirla en su misión es incluirla también en su estrategia, lo que implica orientar los esfuerzos al cumplimiento de la misma.

Considerando empresas que desean iniciarse en la RSE, y deben comenzar por un cambio cultural, para ampliar su visión y estrategia reducidas sólo al incremento de producción y

ganancias, Lewin (1946) (citado por Arenas 2005), propone un método de 3 instancias que deben superarse:

1º: Descongelamiento: crea la motivación para el cambio.

2º: Movimiento: el cambio en sí mismo, por nuevas perspectivas diferentes.

3º: Recongelamiento: estabilización y aceptación del cambio, para no regresar a la situación anterior.

A su vez, otros autores también proponen “pasos” para la transformación organizacional, un poco más específicos:

·Motivación de la dirección: es esencial para lograrlo, debe superar los bloqueos políticos, bloqueos miopes (los más importantes, no consideran necesario el cambio hasta que llega la crisis) y bloqueos de recursos. Se conocen como “resistencia al cambio”.

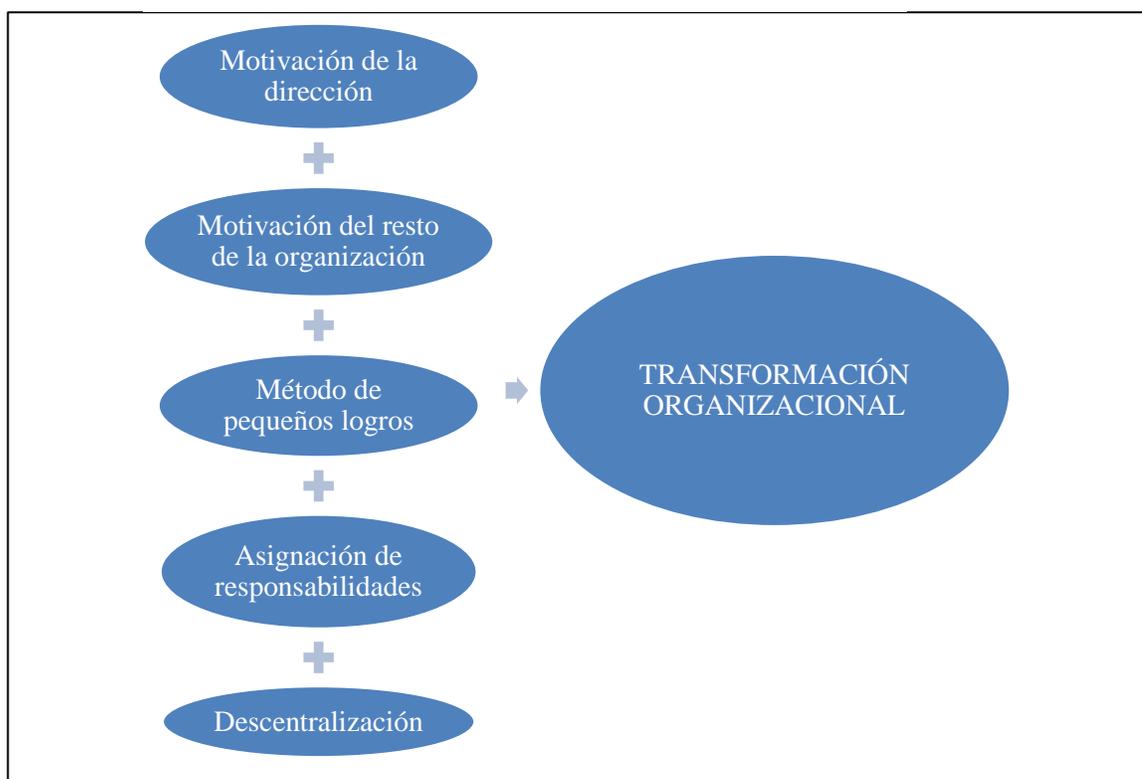
·Motivación del resto de la organización.

·Método de pequeños logros: se establecen metas de dificultad mínima a cada gerente de área.

·Asignación de responsabilidades.

·Descentralización: no es acorde a todas las organizaciones, y debe realizarse una vez cumplidos los pasos anteriores (Hermida, et al., 2004).

Cuadro 4: “Pasos para la transformación organizacional”



Fuente: elaboración propia

Lo fundamental es tomar la iniciativa, antes de caer en presiones sociales o gubernamentales, comprendiendo que los resultados no siempre se verán en el corto plazo, este compromiso también posicionará a la empresa en una mejor situación frente a las crisis, por ejemplo manteniendo desde un principio controles sobre los costos, o adaptando la forma del trabajo y la vida diaria del trabajador a un uso responsable de los insumos, lo cual los prepara para eventuales carencias de los mismos.

### 5.6. RSE como ventaja competitiva

La ventaja competitiva es un término creado por Michael Porter (1990) para referirse a cualquier rasgo o elemento característico que posea una empresa que logre diferenciarla del resto, y lograr así ser elegidos por el consumidor antes que a cualquiera de sus otros competidores; y es en esta característica en la que tiene que trabajar la empresa, para

promoverla y, de ser posible, incrementarla. Cuando se define de qué modo se va a aprovechar esta ventaja, se elige lo que se denomina como “estrategia competitiva”, para designarla es muy importante tener en cuenta el contexto nacional donde se desenvuelve, que a su vez es dividido en cuatro subcontextos: político-legal, sociocultural, económico y científico-tecnológico. Todos estos subcontextos son determinantes y son quienes orientan la estrategia, es por esto que debe ser analizada constantemente, debido a que cualquier cambio en alguno de ellos puede llegar a exigir el cambio de la estrategia (Hermida, et al., 2004). Este es un desafío para las grandes cadenas hoteleras extranjeras, lograr que sus formas de gestión habitual o sus “recetas para el éxito” se adapten a las realidades locales de cada uno de sus hoteles.

Estos mismos autores plantean la necesidad de detectar los dos tipos principales de ventajas competitivas:

- Estáticas: se basan en inversiones de bienes de uso, inmuebles, equipos, que con el tiempo se tornan obsoletas por su naturaleza poco adaptable a las variaciones del contexto.

- Dinámicas: las opuestas, inversiones que ayudan al cambio de la cultura empresaria como capacitaciones al personal. Está claro que este tipo de ventajas son las que deben explotarse para el desarrollo de la RSE, ya que no es necesario que sean descartadas sino que pueden construirse sobre ellas y lograr un gran nivel de adaptabilidad a los constantes cambios. Resulta más beneficioso un empleado que comprenda la importancia de trabajar de la forma más sustentable posible y defienda esta postura ante sus pares, que poseer una máquina de reciclaje que en un tiempo quedará desactualizada.

Porter (1991) diseña la “cadena de valor”, que consiste en desgregar cada una de las actividades de la empresa, para así poder enfocarse en cada una por separado y convertirlas en lo más eficiente que sea posible para encontrar mayores ventajas o maximizar las que ya posea.

Cuadro 5: “Cadena de valor”



Fuente: Porter, 1991.

El concepto de “margen” surge de la diferencia del valor que genera llevar a cabo esta cadena de valor y el costo que implica la misma.

Es importante integrar lo interno y externo para poder aprovechar oportunidades del mercado y cautivar clientes que prefieren organizaciones que sean responsables con la sociedad. En la competitividad interna se encuentran los esfuerzos para lograr el mayor rendimiento y eficiencia posible en todos los recursos que utiliza; y la competitividad externa se refiere al posicionamientos y diferenciación, el reconocimiento como una empresa responsable (Comerci, 2011).

La inclusión de una postura responsable en cada una de estas actividades trae múltiples beneficios, como por ejemplo: si la política del hotel fuera tener en cuenta las diversas necesidades de sus empleados y demostrara apoyo a los mismos en formas que exceden a los requisitos legales, o que contrate en mayor parte a empleados locales puede generar mayor satisfacción en sus trabajadores, lo que lleva a mayor compromiso y sentimiento de pertenencia por parte de los mismos, para de a poco lograr un clima agradable y de camaradería de trabajo, muy importante en el rubro debido a que todos los resultados se obtienen de una buena coordinación entre departamentos y de trabajo en equipo.

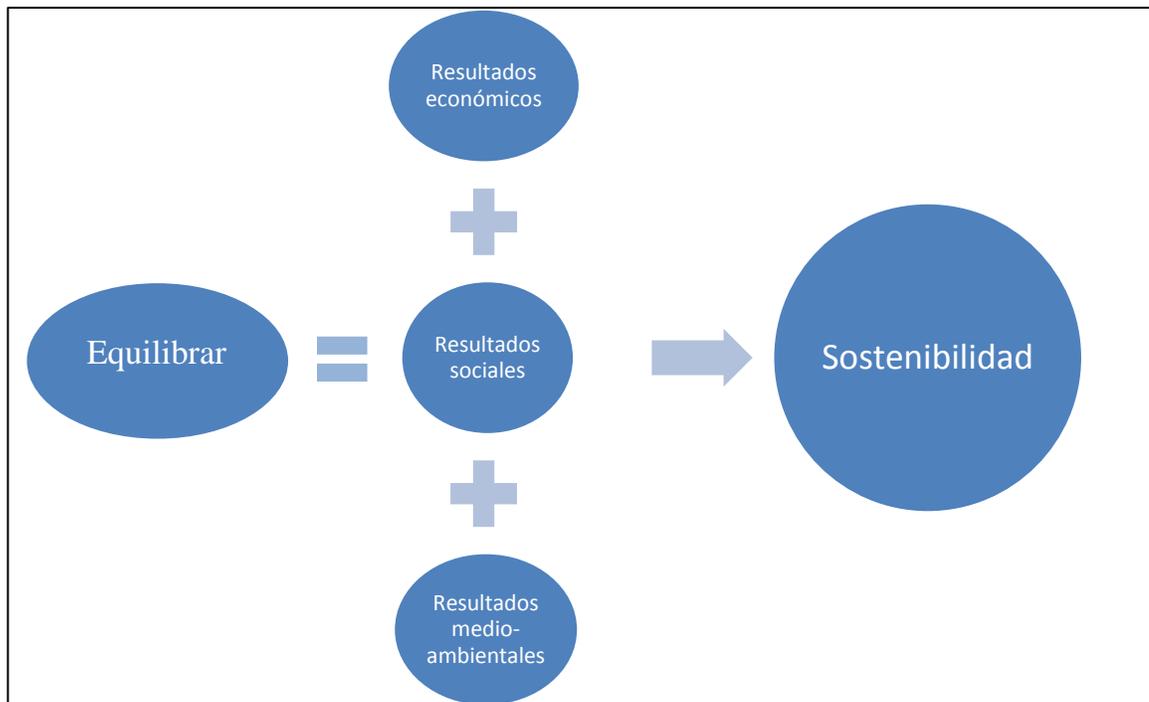
En lo que respecta a cuestiones propias de la “producción” o en este caso la prestación del servicio, en la cocina por ejemplo, reducir al mínimo los desperdicios o reutilizarlos lleva a en un corto plazo a una importante reducción en los costos. De la misma manera que pueden disminuirse utilizando tecnologías y maquinarias que reduzcan los consumos de electricidad o agua.

Otro beneficio de adoptar una postura responsable es la mejora de la imagen marca de la empresa, entendiéndose a la misma como “la percepción integrada –sentimientos, pensamientos y expectativas- y “global” que los consumidores y la sociedad en general tienen de la organización” (Comerci, 2011, p.55). Echague (2012) considera que la mayor dificultad actual en la competencia es lograr una verdadera diferenciación a través de las características tradicionales (precio, valor, calidad) por lo que se utiliza a la responsabilidad social empresaria como una herramienta más para obtenerla.

Hay quienes sustentan la importancia de considerar a la RSE como ventaja competitiva, y como beneficio interno para la empresa; Joya diferencia cuatro tipos de empresas en relación a sus resultados (económicos, sociales y respeto y conservación del medioambiente), insistiendo en que el equilibrio de estos resultados es necesario para lograr la verdadera sostenibilidad:

- Inviabile: tienen bajos resultados económicos, sociales y medioambientales
- No sostenible: consigue objetivos económicos, pero tiene bajos resultados sociales y ambientales, con riesgo de tener conflictos laborales o sanciones medioambientales
- Dependientes: buenos resultados ambientales y sociales pero bajos económicos, necesitan constante apoyo monetario (en forma de incentivos: subvenciones, donaciones para mantenerse en el mercado, entre otras)
- Sostenibles: equilibra resultados económicos, sociales y medioambientales, el *equilibrio es sostenibilidad*, es la clave (como se cita en Ricardo y Sanjuán, s.f., p.5).

Cuadro 6: “El equilibrio es sostenibilidad”



Fuente: elaboración propia a partir de Ricardo y Sanjuán, s.f.

El futuro de la empresa depende de su sostenibilidad, es decir, el potencial que tenga para mantenerse en el tiempo, y es por eso que es importante idear un plan de desarrollo sostenible, que permitirá mejorar la eficiencia, productividad, rentabilidad e innovación de la organización; es por eso que se considera una inversión, que manifestará sus resultados en un mediano-largo plazo, y es por ese motivo por el que los empresarios mantienen sus dudas al respecto (Ricardo, Sanjuan, s.f.).

### ***5.7. Comunicación***

La comunicación es una de las actividades más importantes que la empresa realiza, es su forma de tener contacto tanto con sus stakeholders. Una organización comunica constantemente incluso de manera indirecta, dejando de lado las comunicaciones formales como campañas publicitarias o avisos que dé a la prensa, la empresa comunica también con sus acciones, por lo tanto puede decirse que también comunica con sus inacciones (Paladino, 2007). Este autor considera a las empresas como creadoras de cultura, interna a sus trabajadores y externa a la sociedad en general, debido a que propone un modelo de

acciones a imitar, influencia al resto de las personas; a través de la comunicación extiende sus buenas prácticas, su buena cultura interna hacia la sociedad. A su vez, Vives y Peinado-Vara (2011) manifiestan que la comunicación debe tener doble sentido: transmisión y recepción, por lo cual los altos mandos deben estar capacitados para recoger y utilizar la información que reciben a través de por ejemplo reportes internos; los cuales son considerados importantes (junto con los reportes externos) porque motivan al personal, generan credibilidad y confianza con las partes interesadas.

Las organizaciones tienen diversos públicos (destinatarios del mensaje) con los que se comunica, una clasificación general los divide en internos y externos:

·Público interno: empleados en general; Amado y Castro (1999) distinguen los principales objetivos de las publicaciones internas, entre ellos:

-Involucrar al personal: a través de ellas se exponen los valores y objetivos empresariales, haciéndolo sentir parte de la organización

-Dar coherencia y coordinación al plan de acción: para ello se requiere que todos los miembros estén comprometidos e interrelacionados

-Acompañar al cambio: la necesidad de adaptabilidad de las empresas en la actualidad es muy grande, la comunicación de estos cambios y el porqué de los mismos es fundamental

-Mejorar la productividad: que los empleados sepan la importancia de su participación y se involucren más en las tareas

Algunas herramientas para llevar a cabo la misma pueden ser buzón de comunicación, código de ética, eventos internos, programas de capacitación, entre otros.

·Público externo: son los accionistas o propietarios, inversionistas en general, clientes actuales y potenciales, proveedores, gobiernos, comunidad y medios masivos de comunicación (como se cita en Solano, 1999, p. 150).

Se distinguen situaciones que obligan de cierta forma a la empresa a hablar, o comunicar, como por ejemplo cuando la comunicación de marca es insuficiente o resulta inoperante (ya

sea por disposiciones legales como en empresas comercializadoras de tabaco, o por su naturaleza como en distribuidoras); cuando ocurren acontecimientos que cambian la realidad y la identidad de la empresa (ventas, fusiones con otras); cuando se quiere reafirmar la nueva dirección que ha tomado la empresa (cambios de misión, visión, políticas); cuando es necesario trabajar en la preparación de un mercado o de contribuir a cambiar ciertas condiciones de la sociedad en la que la empresa está inserta (una empresa que quiera transmitir sus valores responsables y promoverlos en el resto), entre otras. (Amado y Castro, 1999).

Los medios de comunicación masivos resultan una vía clave para la manifestación de lo que se quiera expresar, contribuyen a que los grupos de interés eleven las exigencias, amplían el espectro de personas con exigencias hacia la empresa (Vives y Peinado-Vara, 2011); colaboran también a la formación de una opinión pública, que en la mayoría de los casos es la principal razón por la que una empresa decida exponerse como una organización socialmente responsable; Dader identifica las principales funciones que cumple la opinión pública en la sociedad:

- Denotación: ayuda a pronosticar el apoyo popular de cierto tema
- Diálogo e intercambio público de opiniones y puntos de vista
- Información a los gobernantes y a cada ciudadano de lo que piensan los distintos grupos de su comunidad (como se cita en Amado y Castro, 1999, p.44).

“La comunicación, por su influencia contribuye a convertir el desarrollo sostenible en el eje central de la estrategia de las empresas, fomentar la transparencia y aumentar la confianza de la sociedad en las mismas” (Fundación Entorno, 2007, p.10); afirmación que destaca la importancia que tiene todo aquello que comunica la empresa, ya sea en materia de RSE como en cuestiones propias de su actividad, por lo tanto no es un tema que puede ser evadido por una organización con intenciones de ser responsable.

La forma de interacción más utilizada por la empresa con su comunidad, es el marketing, el cual Kotler (2007) define como “proceso mediante el cual las compañías crean valor para

los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio valor de los clientes” (p.4).

El marketing sufre constantemente críticas por parte de la sociedad, es cuestionado por adoptar acciones que pueden no ser del todo transparentes, éstas son denominadas prácticas engañosas, muy comunes en la hotelería principalmente en promociones o en la elaboración de sus páginas web donde no muestran los espacios comunes del hotel o habitaciones tal cuales son, lo cual engloba también la crítica hacia la oferta de productos de mala calidad, inseguros o servicios que no son prestados como se ofrecen. De estas críticas, las empresas pueden reaccionar de manera negativa, o prestar atención a las quejas, modificar sus actos y así crear valor para clientes y forjar relaciones más duraderas (Kotler, 2007). El empresario hotelero debería aprovechar las características del servicio que brinda, las cuales Kotler, Bowen y Makens (2011) identifican como intangibilidad, inseparabilidad y heterogeneidad. Considerando la inseparabilidad (el proveedor del servicio y el cliente deben estar presentes para la transacción) y la heterogeneidad (la calidad del servicio depende de quién los proporciona, de cuándo y dónde se ofrecen) como las características más fuertes que pueden hacerle frente a las críticas sociales, por ejemplo logrando un mayor compromiso por parte de los empleados a la hora de la prestación.

A raíz de estos juicios realizados al marketing, comienza a popularizarse la idea de un marketing responsable, o social, sobre el cual Echague (2012) hace mención al mismo como aquel que une los intereses de la empresa que en un principio es satisfacer el deseo de los consumidores con el interés público porque busca reducir los impactos sociales, lo que implica una nueva forma de relación con la sociedad que conlleva a un beneficio mutuo, y hasta puede mejorar su eficiencia ya que la lealtad del cliente puede traducirse en mayores ventas.

La Fundación Entorno (2007) justifica al marketing social manifestando que debido a la saturación actual de mercados, el marketing debe buscar nuevos nichos, es decir que dada la competencia tan grande, los consumidores basan sus decisiones de compra en otros valores intangibles del servicio o producto, como compromisos sociales o ambientales de las empresas, además de las propiedades intrínsecas del producto.

Una definición aún más completa del marketing responsable la brinda la organización DERES:

Las empresas orientadas hacia el marketing responsable, aplican normas de calidad que se refieren a la gestión ambiental aplicada a la empresa, cuyo objetivo consiste en la estandarización de formas de producir y de prestar servicios que protejan al medio ambiente, aumentando la calidad del producto y como consecuencia la competitividad del mismo ante la demanda de productos (servicios) cuyos componentes de servucción sean realizados en un contexto donde se respete al ambiente. (como se cita en Hildemann y Trifaró, s.f., p.3)

A su vez, Kotler (2007) también elabora conceptualizaciones del marketing que justifican una óptica más social del mismo, dentro del marketing ilustrado, distingue por ejemplo el marketing para la sociedad, el cual establece que la organización, además de sus intereses y los de sus consumidores, debe tomar decisiones que incluyan los de la sociedad en general.

Estas diversas justificaciones de la importancia, e incluso necesidad de que la empresa sea cautelosa con todo lo que informa a la sociedad debido a su impacto, es prueba de que la conciencia social, y la responsabilidad hacia la comunidad en general no son una moda si no una forma de gestionar los negocios que ya no pueden evadirse ni minimizarse.

## **5.8. Marco legal en Argentina**

Una de las premisas de la RSE, y quizás una de sus mayores desventajas, es lograr que las empresas lleven a cabo acciones que no necesariamente estén exigidas por la ley, es decir que son sólo realizadas por voluntad del empresario; contar con normativas que acompañen el desarrollo de la RSE, es una herramienta clave con la que cuenta el estado para paliar las diversas formas de abuso de las empresas en su desenvolvimiento diario. Debido al avance de la misma, ya hay quienes han propuesto legislaciones, normas y hasta incluso premios para empresas que se hayan destacado en la materia, entre otras, en nuestro país se encuentran presentes:

· Norma SA8000: busca el compromiso en una producción de bienes o servicios ética, se basa principalmente en la Convención de Derechos Humanos de la ONU y en la

Organización Internacional del Trabajo; establece códigos en lo que respecta a la práctica de recursos humanos y condiciones de trabajo, como por ejemplo la no discriminación por ningún motivo, no tener a menores de edad como empleados, no someter al personal a trabajo forzado, cumplir con los horarios máximos de trabajo que establezca la ley, entre otros. Estos códigos están basados en la norma de calidad ISO9000 (Social Accountability International [SAI], 2001; Paladino, 2007).

·AA1000: su objetivo es lograr unir a través de informes los aspectos no financieros de la sostenibilidad (como la gestión ambiental y etiquetas de comercio justo) con los informes financieros (lograr aseguramiento de sostenibilidad); sirve para evaluar cómo gestionan la sostenibilidad y el desempeño que resulta de esa gestión. Está pensada para que la utilicen proveedores y profesionales que elaboran informes (Institute of Social and Ethical Accountability, 1999).

·ISO14001: publicada en 1996, es una norma ambiental internacional, propone una gestión medioambiental a las empresas, en lo que respecta al consumo energético, gestión de residuos, entre otras. Propone un enfoque PHVA: Planificar (definir alcances de la organización, objetivos y planes de acción), Hacer (implementar dichos planes), Verificar (controlar los informes de resultados), y Actuar (mejorar lo que no haya sido correcto) (International Organization for Standardization [ISO], 2015).

En Argentina, se encuentran vigentes tres legislaciones que obligan a las empresas con más de 300 empleados e ingresos establecidos por la ley a la entrega anual de un Balance de Responsabilidad Social y Ambiental Empresaria (BRSAE), al cual definen como el instrumento para informar, medir y evaluar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y cuantificada el resultado de la política social y ambiental de la organización (Ley n°8583, 2013). Debe presentarse con el cierre del ejercicio económico, y de ser corroborada la información se le brindará la certificación de empresa responsable, la cual le permitirá el acceso a beneficios como reducción de hasta el 10% de sus impuestos provinciales, acceso a créditos o contrataciones de la provincia o municipalidad, entre otros. Estas leyes pertenecen a la provincia de Mendoza (N° 8583), a la provincia de Buenos Aires (N° 2594), y a la Ley de Contrato de Trabajo n° 25877 que en su artículo 25 contiene una actualización

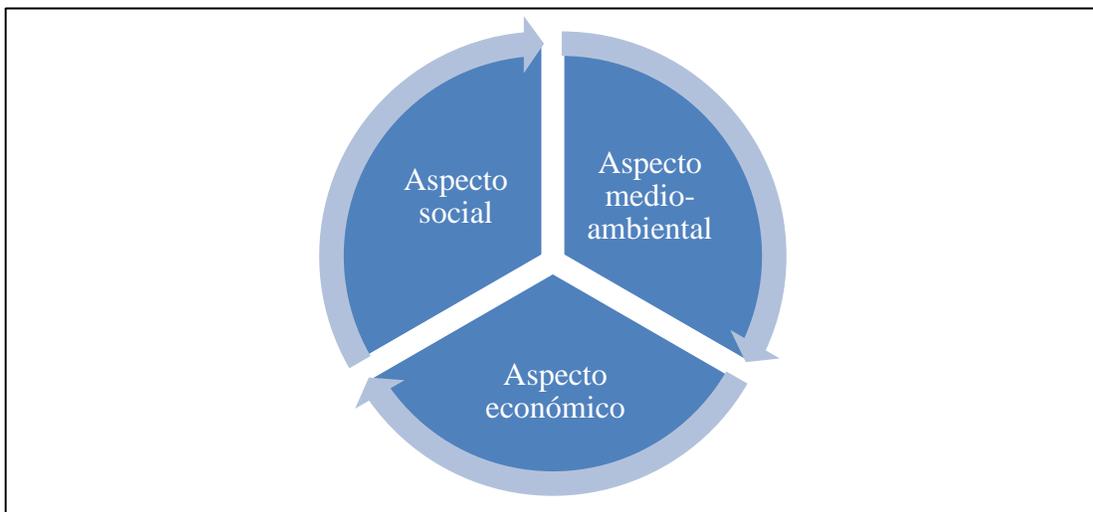
que exige la presentación del Balance que debe contener la evolución de la dotación del personal y distribución del tiempo de trabajo, rotación del personal por edad y sexo, capacitación, personal efectivizado, estadísticas sobre acciones de trabajo y enfermedades inculpables, como algunos ejemplos (Ley n° 25877, 2004).

En la ciudad de Rosario, la municipalidad también hizo su aporte con la sanción de la ordenanza n°8406, con la que crea el programa “Rosario, RSE”, con la finalidad de promocionar y difundir los principios de la Responsabilidad Social Empresaria en el marco del Pacto Global de la ONU. Se compromete a brindar capacitaciones, espacios de consulta, foros de discusión y crea el Registro de Proyectos de Organizaciones Sociales, para que las mismas puedan difundir sus iniciativas.

### **5.9. Aplicaciones prácticas**

Luego de la recopilación de teoría sobre la responsabilidad social, el empresario puede comprender lo importante que es tenerla en cuenta y lo beneficioso que puede resultar para el negocio, sin embargo la aceptación de la misma es sólo el primer paso y el comienzo de los desafíos para la transformación de su empresa. El primer reto con el que se encuentra una organización es la puesta en práctica de la misma, la elección de las mejores acciones y que mejor se adapten a los recursos del hotel.

Cuadro 7: “Dimensiones de la RSE”



Fuente: elaboración propia

La siguiente propuesta de acciones es una recopilación de diversos autores y organismos que colaboran con sus propias guías para orientar al empresario sobre estas acciones:

### **Aspecto social**

Incluye todo lo relacionado con los empleados del hotel y con el entorno en donde se desarrolla. Este aspecto se considera indispensable debido a que el hotel no podría funcionar sin su personal, ni podría hacerlo si no tuviera a quién ofrecer sus servicios, se proponen una serie de buenas prácticas en diversas áreas:

#### -Seguridad y salud laboral

·Fomentar entre empleados y clientes la alimentación saludable y la realización de actividad física, proponiendo dentro del menú platos que resulten beneficiosos para la salud; promover el uso de bicicletas como medio de transporte

·Prevenir a los distintos departamentos de actividades que generan un riesgo para su salud, utilizando por ejemplo para quienes utilizan computadoras durante toda la jornada (personal de administración, recepción) equipamiento ergonómico; corregir malos hábitos de quienes realizan esfuerzo físico (mucamas); o capacitar al personal en primeros auxilios

#### -Igualdad de oportunidades

·Apoyar el acceso igualitario a promociones de puestos de trabajo, realizando un análisis de los candidatos a diversos puestos por sus capacidades y desenvolvimiento y no otros factores superficiales (raza, sexo, religión, enfermedad)

Velazquez (2006) hace referencia sobre este apartado, considerando que este tipo de diferenciaciones por motivos ajenos a las capacidades del trabajador es un acto de discriminación, a la que define como: el acto incorrecto de distinguir de manera ilícita entre las personas no basándose en el mérito individual, sino en el prejuicio o en alguna otra actitud ofensiva o moralmente reprobable (Velazquez, 2006, p.307). Si bien existen legislaciones, o hasta los sindicatos ejercen presiones sobre estas cuestiones, aún se encuentran presentes dentro del día a día en una organización. Este mismo autor menciona otros ejemplos de prácticas discriminatorias frecuentes: formas de reclutamiento con

restricciones innecesarias para el trabajo solicitado, condiciones de empleo, acoso sexual, despidos sin motivos claros, entre otros.

#### -Gestión de la conciliación y la diversidad

- Conciliar con empleados que estén en condición de progenitores, evitando asignar turnos nocturnos a empleadas con hijos pequeños; convenios con guarderías cercanas al hotel
- Tener en cuenta necesidades alimenticias especiales de trabajadores o clientes proponiendo menús amplios (celiaquía, diabetes, etc.)
- Contar con un mecanismo de comunicación que permita una solución de conflictos eficiente

#### -Entorno social

- Fomentar entre el personal y los clientes el respeto y la valorización por la cultura del entorno donde se desarrolla el hotel, incluyendo en el menú platos típicos; realizar compras en el comercio local; fomentar el respeto por los lugares turísticos aledaños
- Contribuir al entorno empleando a personas oriundas del lugar, estableciendo un mínimo en la plantilla para trabajadores
- Incentivar el voluntariado, logrando que incluido personal de gerencia participe de actividades beneficiosas para el entorno (limpieza de playa en un hotel situado en zona costera)

#### -Formación y fomento de la empleabilidad

- Detectar la necesidad de formación del personal, realizando cuestionarios o programando capacitaciones anuales, de las cuales se verán beneficiadas ambas partes, la empresa con personal capacitado, y los empleados con mayor desarrollo profesional

### **Aspecto medioambiental**

Abarca los aspectos relacionados con el compromiso que tenga el hotel tanto internamente (en la producción del servicio) como externamente (el impacto del mismo en el entorno) con el cuidado del medioambiente, y la utilización responsable de los recursos

#### -Agua

·Hacer uso racional, ahorrar y evitar su malgasto, usando la cantidad necesaria en la limpieza de las diversas áreas; cubrir las piscinas mientras no se utilicen para evitar su evaporación; utilizar dispositivos que economicen agua (canillas con corte automático incluso en habitaciones); proveer a la cocina de insumos que permitan limpiar los alimentos en fuentes donde se evita dejar correr tanta agua; realizar mantenimiento de los grifos para evitar pérdidas

·Someter las aguas residuales a procesos químicos que permitan su reutilización en limpieza o riego (de ser posible también podría recogerse agua de lluvia para este fin); utilizar productos de limpieza biodegradables

### -Energía

·Aprovechar la luz solar, utilizando paneles solares que alimenten diversos elementos eléctricos; permitir su ingreso a través de grandes ventanales y así retrasar el encendido de luces

·Promover prácticas que reduzcan su consumo en la cocina: cocinar con olla a presión; abrir cámaras frigoríficas sólo cuando sea necesario; tapar las ollas para evitar pérdidas

·Utilizar equipamiento con menor consumo energético, luces de bajo consumo que detecten el movimiento sólo para activarse en ese momento; cámaras frigoríficas eficientes; en lo posible utilizar ventiladores y evitar los aires acondicionados eléctricos

·Proveerse de energía a través de recursos renovables como el sol con paneles solares o el viento en zonas donde se cuente con este espacio

·Realizar un aislamiento de ventanas y techos, que en el verano no permitan la entrada de mucho calor y en el invierno lo mantengan dentro de la habitación, y así disminuir la necesidad de calefacción con equipos que incrementen el consumo

·Instalar en la habitación sistemas de cortes de energía cuando el huésped no se encuentre

### -Residuos

·Minimizar su cantidad, utilizando insumos que se vendan en grandes cantidades para disminuir embalajes y en lo posible que sean retornables o reciclables; evitar el desecho de alimentos en exceso; reutilizar sábanas y toallas viejas como trapos para la limpieza

·Disminuir el uso de papel, reutilizándolo, reciclándolo o incluso reemplazándolo con tablets para los procesos de check-in/check out, o utilizar los televisores de las habitaciones para comunicar información y así reemplazar la folletería

·Separar residuos correctamente (y fomentar a clientes que lo realicen), colocando cestos diferenciados; contactarse con gestores especializados en el caso de desechos peligrosos o de los que el hotel no pueda encargarse (basura informática, aceite utilizado)

·Utilizar productos en envases que sean recargables como jabón líquido, o productos reutilizables como bolsas de tela para la lavandería

#### -Varios

· Impulsar el uso de transporte público o medios alternativos como bicicletas tanto entre empleados como a los huéspedes

### **Aspecto económico**

Engloba a todo lo relacionado con la gestión en general de la empresa, sus formas de comunicación y cómo ayuda a su entorno a desarrollarse

#### -Con la comunidad local

·Relacionarse con organizaciones o fundaciones con las que se pueda colaborar, compartiendo actividades con las mismas o realizando donaciones

·Realizar contratos con proveedores locales, generando buenas relaciones con los mismos y estableciendo formas de actuación responsables; de esta manera no sólo se promueve el desarrollo local si no que se genera y expande una cultura responsable

·Informar al huésped de las actividades culturales que se desarrollan en la ciudad durante su estadía

### -Con el cliente

·En las publicidades y promociones utilizar información veraz y clara, para evitar confusiones sobre las prestaciones del hotel

·Desarrollar una vía de comunicación clara y simple con los huéspedes y con proveedores también, para que puedan expresar cualquier inquietud e incluso proponerles la inclusión de sugerencias para mejorar la forma de trabajo

### -Propio de la empresa

·Incluir la RSE en la visión del negocio, definir políticas para ponerla en práctica y sistemas de medición para corroborar el desempeño

·Elaborar un código ético y comunicarlo a toda la organización e incluso stakeholders. Sobre estos códigos, en los hoteles de nuestro país que se encuentran administrados por una cadena hotelera pueden verse beneficiados, asegurándose de una correcta realización del mismo (confeccionado por gente idónea) con estándares éticos más elevados por su país de origen; y la comunidad local en sí también encuentra beneficio debido a que fomenta que otras entidades que aún no poseen un código ético, o no lo tengan muy desarrollado puedan influenciarse con lo que propones estas cadenas.

·Unirse a proyectos que promuevan conductas responsables tanto locales, como nacionales e incluso tomar la iniciativa y fomentar su aplicación en el sector

·Comunicar sus planes y formas de acción, ya que pueden servir como influencia para impulsar al resto de organizaciones a que los implementen (Van Duynen Montijn y Carré, 2011; Federació de la Petita i Mitjana Empresa de Mallorca [PIMEM], 2009; AHT, 2012; CENARSECS, Ministerio de Turismo, s.f.).

## **6. Metodología**

El diseño del modelo de investigación fue definido con el fin de constatar los hechos con las teorías propuestas anteriormente. Dado que el primer objetivo de este trabajo es el de evaluar la importancia de la RSE y su necesidad de incorporación a la planificación estratégica con vista a un futuro cambio en el mercado hotelero rosarino, para el mismo se recurrió al método de recolección de datos secundarios, permitiendo así una justificación teórica de la relevancia que ha tomado la RSE en el ámbito de los negocios, y los beneficios que brinda una postura de gestión empresarial responsable; y que no sólo debe actuarse de esta manera para mejorar la imagen, si no que resulta beneficioso para la administración interna de la organización, que es el punto de partida para una verdadera práctica de la misma.

Para el segundo objetivo, investigar las prácticas de RSE que lleva a cabo el hotel Ros Tower haciendo énfasis en la limitada comunicación que tiene sobre la materia, se decidió utilizar la metodología de observación sistemática para tener un primer acercamiento a los medios comunicacionales del Hotel Ros Tower: su página web (siendo que actualmente el principal medio de difusión es internet) y de su material promocional; y para contar con información fidedigna se realizó una entrevista al gerente del hotel, basada en un modelo propuesto por el CENARSECS junto con el Ministerio de Turismo: “Guía de primeros pasos en RSE para PyMes de Turismo”, la cual se modificó cuando se consideró que otras opciones a las respuestas podían ajustarse mejor a la realidad de empresa.

En la folletería no se encuentra ninguna referencia sobre RSE, mientras que en la página web del hotel, en el apartado de RSE puede observarse una breve mención orientada únicamente al cuidado medioambiental y referida a la obtención de un Sello Verde otorgado por la Fundación Libertad, sobre el que no se posee información suficiente que clarifique cómo se procederá para mantener en un futuro esta forma de producción más limpia (propuesta por el programa) ni cómo se verificará el cumplimiento de la empresa, se observa:

HOME / EL HOTEL

# EL HOTEL

ROS TOWER HOTEL SPA & CONVENTION CENTER

Ros Tower Hotel marca la diferencia en calidad de servicio, siendo la primer propuesta integral de hotelería pensada para la ciudad de Rosario.

Aquí encontrará las últimas tendencias en arquitectura y diseño combinando buen gusto y comodidad, en un espacio moderno con ambientes acogedores que traducen las exigencias de aquellos que nos eligen: viajeros corporativos, parejas, familias y amigos. Diseñamos un espacio que refleja nuestra vocación: servir a nuestros huéspedes.

El trabajo en equipo es nuestra forma de construir, y el buen humor la manera de comunicarnos. Queremos que se lleve el mejor recuerdo de una ciudad única, que crece día a día y tiene mucho para ofrecer. En este espacio ideado para darse una pausa y vivir momentos únicos, su visita será una experiencia inolvidable. Sus cinco estrellas se lucen detrás de cada detalle.

[Ver video institucional en YouTube](#)

[Carta Presentación](#)

**Responsabilidad Social Empresarial**

Ros Tower Hotel Spa & Convention Center ha sido merecedor del Sello Verde otorgado por la Fundación Libertad por ser partícipe del programa de Producción más Limpia y por haber atravesado con éxito las diferentes etapas que el mismo requiere. Dicho programa tiene como objetivo fundamental la reducción de impactos ambientales de procesos, productos y servicios a través del uso de mejores estrategias, métodos y herramientas de gestión. Continuamos trabajando para superarnos permanentemente en este proyecto tan significativo para el medioambiente y la calidad de vida de la comunidad.

**Responsabilidad Social Empresarial**

Ros Tower Hotel Spa & Convention Center ha sido merecedor del Sello Verde otorgado por la Fundación Libertad por ser partícipe del programa de Producción más Limpia y por haber atravesado con éxito las diferentes etapas que el mismo requiere. Dicho programa tiene como objetivo fundamental la reducción de impactos ambientales de procesos, productos y servicios a través del uso de mejores estrategias, métodos y herramientas de gestión. Continuamos trabajando para superarnos permanentemente en este proyecto tan significativo para el medioambiente y la calidad de vida de la comunidad.

Denotando así, que existe una falencia por parte del hotel, ya sea que considera a la RSE sólo como un compromiso ambiental, o que el mismo está comprometido y lleva a cabo una gestión responsable, pero que no comunica sus acciones abiertamente. A su vez, si se observa la página web del otro hotel de la misma categorización que hay en la ciudad, que está administrado por Pullman, se encuentran acciones detalladas sobre cada lineamiento, a modo de ejemplo:

# El desarrollo sostenible en el hotel Pullman Rosario City Center

## PLANET 21

### EL PROCESO PLANET 21 EN LOS HOTELES PULLMAN

Pullman se compromete con el desarrollo sostenible participando en el programa Planet 21 de Accor. Salud, naturaleza, huella de carbono innovación, desarrollo local, empleo y diálogo: soluciones a todos los niveles para crear un mundo mejor.



## DECLARACIÓN DEL HOTELERO

PLANET 21: estos son también nuestros compromisos para el desarrollo sostenible. Naturaleza, carbono, innovación, desarrollo local, empleo y diálogo, y muchos otros ámbitos en los que el hotel actúa cada día.

## LISTA DE LAS ACCIONES REALIZADAS POR EL HOTEL



Salud



Naturaleza



Huella de carbono



Innovación



Entorno local

- ✓ Platos equilibrados en el restaurante
- ✓ Productos ecológicos para limpiar las habitaciones

## **LISTA DE LAS ACCIONES REALIZADAS POR EL HOTEL**

 Salud	 Naturaleza	 Huella de carbono	 Innovación	 Entorno local
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Reguladores de consumo de agua en los grifos</li><li>✓ Lavandería eficiente en su uso de agua para reducir el consumo en cada lavado</li><li>✓ Reciclaje de pilas y baterías mediante recogida selectiva en el hotel</li><li>✓ Sistema de reciclaje de papel y cartón gracias a la recogida selectiva implantada en el hotel</li><li>✓ Sistema de reciclaje de vidrio gracias a la recogida selectiva implantada en el hotel</li><li>✓ Sistema de reciclaje de residuos orgánicos para compostación o combustible</li></ul>				
 Salud	 Naturaleza	 Huella de carbono	 Innovación	 Entorno local
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Compromiso con la protección de los niños con formación contra el turismo sexual</li><li>✓ Preferencia a los productos de alimentación locales en el restaurante</li><li>✓ No hay especies marinas en peligro de extinción en las cartas de nuestros restaurantes</li><li>✓ Formación del personal sobre prácticas responsables con el medio ambiente</li><li>✓ Productos de Comercio Justo ofrecidos en este hotel</li></ul>				

La comparación efectuada entre los medios de comunicación de estos hoteles, demuestra que el hotel City Center al menos aparenta estar más comprometido con las prácticas responsables, e incluso expone las formas de llevarla a cabo, lo cual no sólo implica una desventaja competitiva para el hotel Ros Tower dado que actualmente es el principal medio por el cual se realizan las reservas o por el que el huésped se informa del hotel antes de elegirlo, si no que implica también una falta a su compromiso de comunicar constantemente acerca de la RSE para influenciar y concientizar a todos sus públicos.

Por otro lado, en la entrevista realizada al gerente (ver Anexo), se consultó acerca de políticas internas, en cuanto a seis lineamientos que abarcan los aspectos principales de la RSE: Valores y ética empresarial, Gestión empresarial y transparencia, Prácticas laborales, Cuidado ambiental, Relación con clientes y proveedores y Relación con la comunidad y el

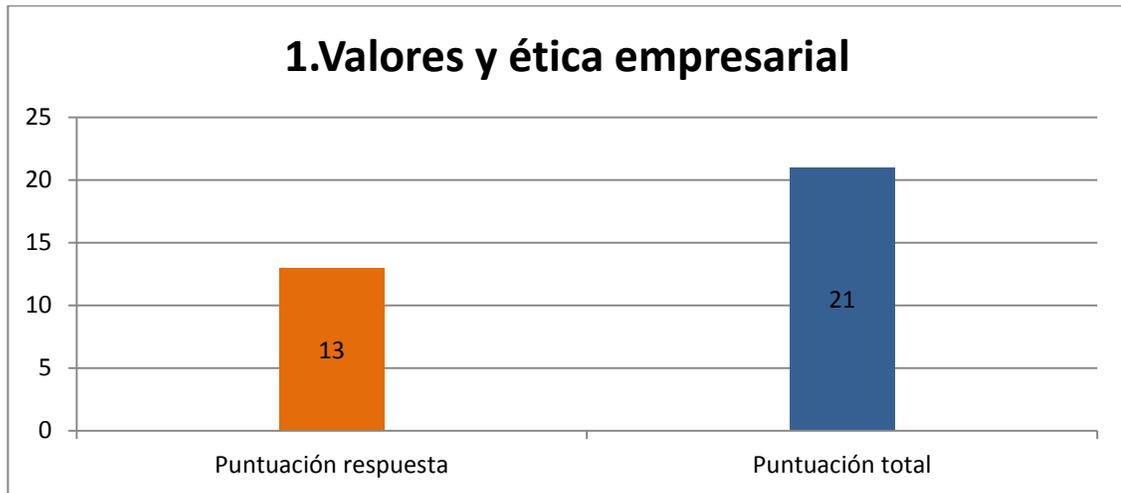
Estado; la misma contiene opciones para seleccionar la que más se adecúe a la empresa. A modo de ejemplo, se presenta a continuación las primeras preguntas de la encuesta y su correspondiente respuesta representada con una X:

**1. Valores y ética empresarial**

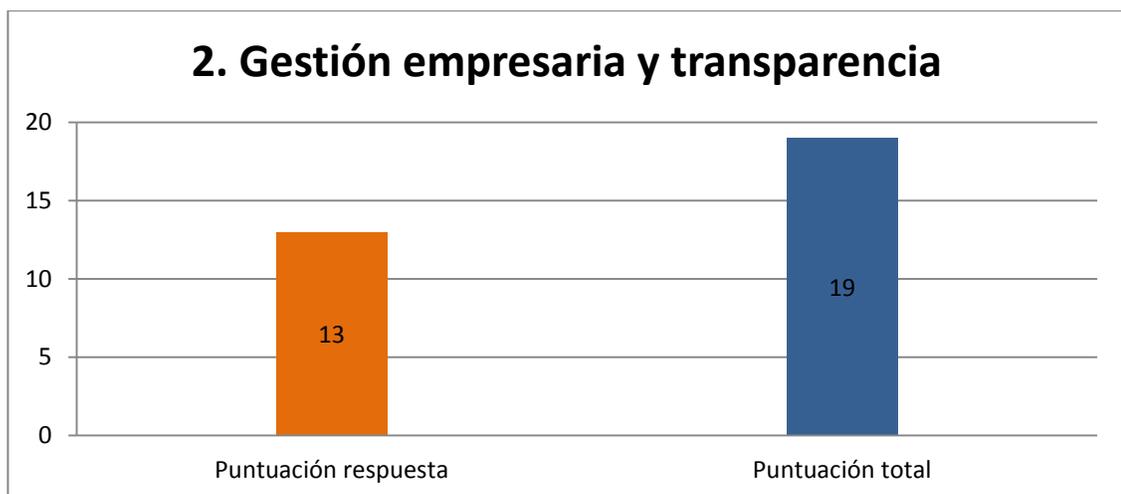
<b>1.1 ¿Posee el hotel una declaración de sus valores, código de conducta y/o código de ética?</b>	
	No posee ningún tipo de declaración formal ni informal de valores
	Posee un acuerdo de conducta ética de índole informal donde tácitamente los empleados saben qué comportamiento ético se espera de ellos
X	Existe un código de ética formalizado sobre los valores que rigen la conducta de las personas dentro de la organización
	Existe un código de ética formalizado e internalizado en la conducta diaria de empleados y directivos, y en su forma de hacer negocios, el cual es reconsiderado periódicamente
<b>1.2 ¿Da a conocer los principios éticos que rigen a la organización?</b>	
	La comunicación de la organización generalmente no aborda estos temas
X	La comunicación se realiza de forma parcial y no planificada
	Existe una estrategia de comunicación que se aplica a todos los niveles de la organización
	Existe una estrategia planificada de comunicación y es tomada en cuenta la opinión de los integrantes de la organización para futuras correcciones
<b>1.3 ¿Cuan familiarizada se encuentra el hotel con el concepto de RSE?</b>	
	Aún no se ha interiorizado en el concepto de RSE
	Ha tomado conocimiento de la RSE hace no mucho tiempo y se encuentra en un proceso de aprendizaje
X	Conoce y comprende acerca de la RSE pero no ha logrado todavía internalizarlos en su accionar cotidiano
	La organización conoce en profundidad y aplica los lineamientos de la RSE en su gestión diaria

Debido a la necesidad de análisis de los resultados de esta encuesta y poder visualizarlos de una forma clara y práctica, se asignó puntuaciones a las mismas, siendo que la organización de las respuestas a cada pregunta es en orden creciente (de prácticas menos responsables a más responsables) a las primeras se le asignó 1 punto y las siguientes respuestas fueron incrementando de a 1 punto por opción; en el caso de preguntas con más de una respuesta se tomó en cuenta la de puntuación más alta por ser la más abarcativa. Utilizando esos parámetros, la encuesta tiene un valor total de 128 puntos, y el resultado total de la misma es de 78 puntos. Los gráficos siguientes, representan la puntuación obtenida a partir de las

respuestas, en contraposición con el puntaje total o el resultado más ambicioso de cada uno de los lineamientos de la encuesta, los resultados fueron:

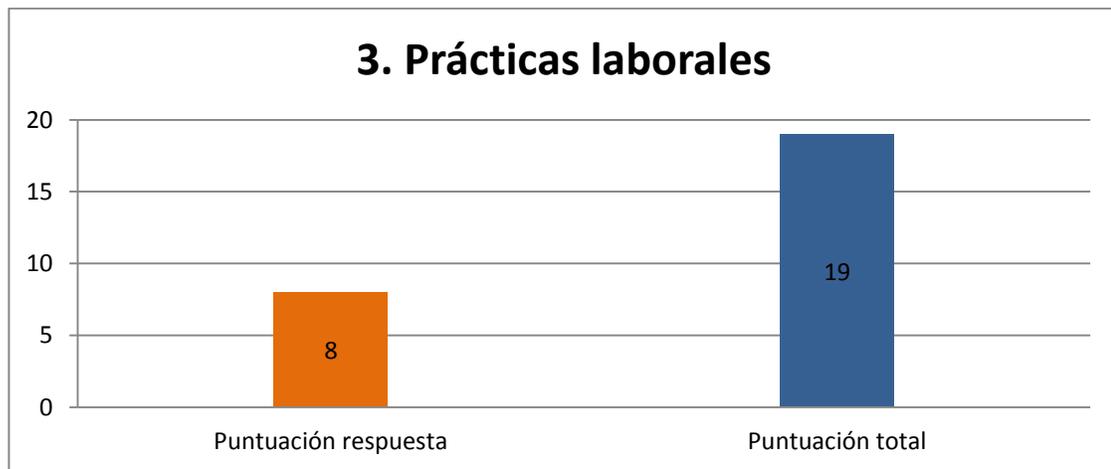


Si bien la organización posee un código de ética, la puesta en práctica de estos valores y del código, se muestra desprolija, encontrándose la principal falla en la comunicación, debido a que es la única forma de concientizar al personal sobre la importancia de la RSE, y demostrar que la empresa se encuentra verdaderamente involucrada con la misma, sumándole a esto las acciones que lleva a cabo que define como aisladas; considerando que es una empresa que se está iniciando en RSE puede comprenderse la escasez de estas acciones, pero no la falta de una comunicación formal e integradora sobre la materia.



La empresa demuestra contar con un espacio para que sus empleados puedan comunicarse con ella, sea expresando inquietudes e incluso sugerencias.

Tiene procedimientos que aseguran en gran medida el destino de donaciones o patrocinios que realice, sin embargo en lo que respecta a regalos, gastos empresariales y a la separación de los negocios del propietario con los del hotel, las formas son confusas y no existe en el reglamento un apartado sobre lo mismo, si no que el accionar recae sobre el criterio del involucrado, lo que compromete la transparencia de las acciones.



En cuanto al desarrollo de un buen clima laboral, se encuentra abierta a sugerencias pero la organización no realiza mucho más que lo que exige la ley; las capacitaciones se limitan a pocos miembros de la organización, informalmente sanciona prácticas discriminatoras y promueve las inclusivas, asunto que podría incorporarse en un documento formal (código de ética), lo cual puede servir para educar y concientizar al personal sobre estas prácticas, tanto para identificarlas como para evitarlas e incluso puede ser una herramienta de defensa ante cualquier problema; como así también puede significar un respaldo a la hora de tomar medidas disciplinarias.

El hotel se encuentra comprometido con la seguridad laboral capacitando y facilitando elementos, pero no llevan un control detallado sobre los procedimientos, práctica que podría disminuir al mínimo los accidentes laborales.

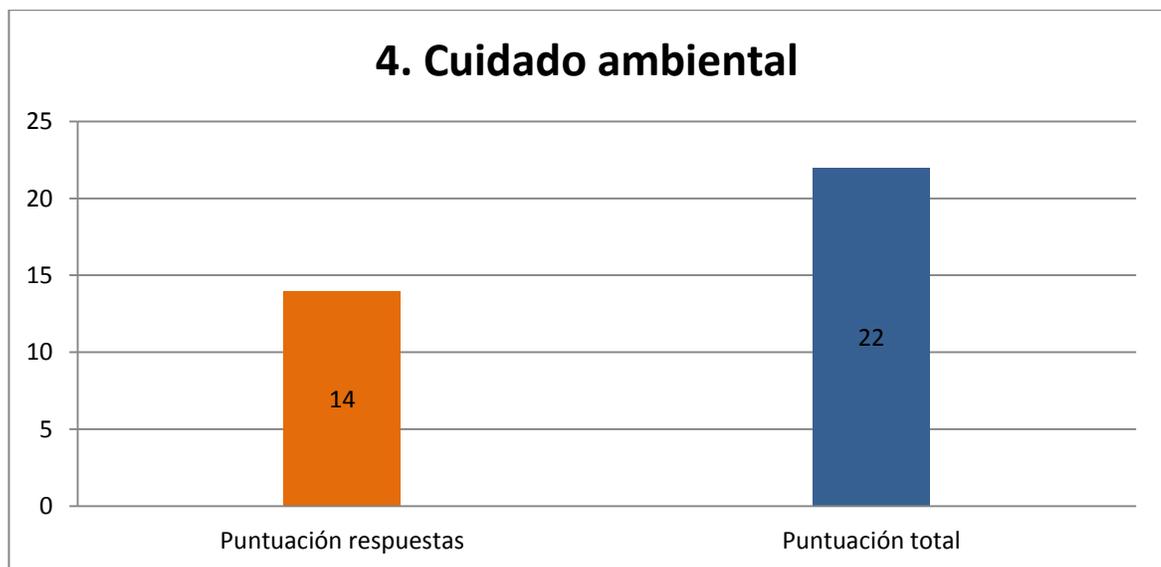
Sobre este apartado, considerado uno de los más importantes debido a que puede comprometer el bienestar de los trabajadores, y que en la encuesta se presentó como escaso, se buscó una mayor profundización sobre el tema por lo que se realizó una encuesta a la

gerente de recursos humanos del hotel, quien negó tener conocimientos o nociones sobre lo que implica la RSE, y que ese era un tema específico de la gerencia general, lo cual impidió que se pudiera ampliar sobre ese tema en particular. Por otro lado, si bien no cuentan con encuestas a sus empleados sobre clima laboral debido a diversos procesos de cambio que atraviesa el hotel y por el cual no se puede asegurarles una resolución inmediata, puede describir el ambiente de trabajo como familiar y que por parte de la gerencia y de forma informal buscan la resolución de los conflictos inmediatos.

A la hora de la contratación del personal, valora la cercanía del mismo, pero no tienen preferencias en cuanto a solicitantes locales; a su vez, se encuentran trabajando junto con el Ministerio de Trabajo, actualmente desarrollando un programa para brindar posibilidades de capacitación a determinado cupo de personas en diversas áreas (principalmente operativas), este programa reemplazaría a sus programas anteriores de pasantías.

No demostró una respuesta concisa cuando fue consultada sobre las posibles sanciones a prácticas discriminatorias.

Sobre la Cámara Hotelera, comentó que la misma promueve el trabajo en equipo entre los hoteles, principalmente en lo que implica unir fuerzas ante las diversas problemáticas que afectan al sector.

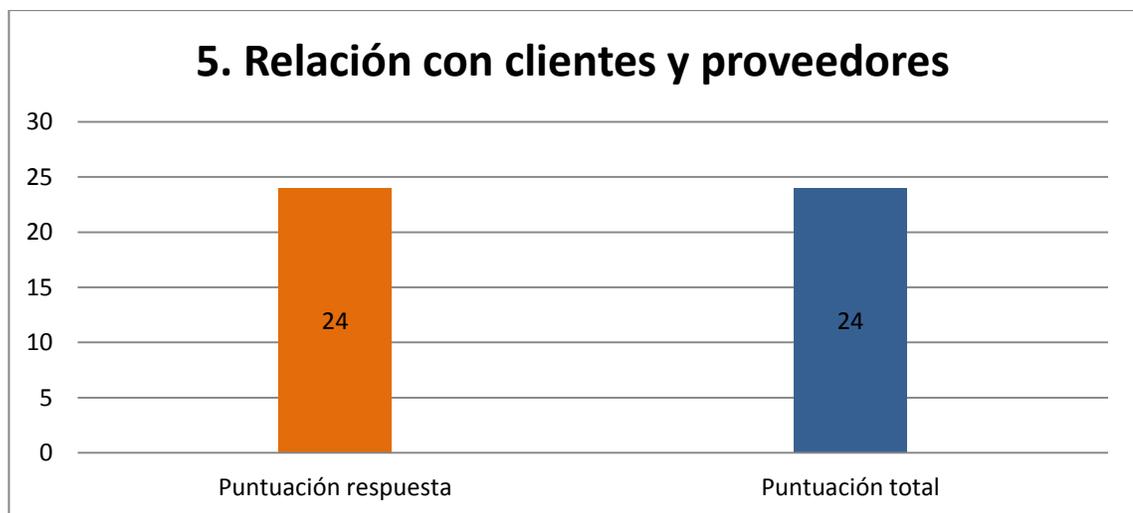


Los resultados demuestran el compromiso del hotel con el medioambiente, quien estudia los efectos de su accionar intentando minimizarlos, y , si bien no realiza actividades

educativas, sí colabora en campañas de prevención y reciclaje e incluso invierte en tecnología que reduzcan consumos y se propone objetivos para evaluar constantemente su desempeño; lo cual es muy importante porque implica una constante mejora y por lo tanto un mayor compromiso de toda la organización para cumplir esos objetivos.

El hotel se encuentra comprometido con el convenio “Buenas prácticas agrícolas” presentado por la AEHGAR (Asociación de Empresarios Hotelero Gastronómica y afines Rosario) y la Secretaría de Desarrollo y Producción local, el cual incentiva a las empresas del sector a obtener su materia prima de productores locales, lo que genera beneficios medioambientales (menor contaminación por la cercanía, mejor alimentación de clientes y personal ya que se cuenta con una producción frutihortícola artesanal) y a la vez promueve el crecimiento de pequeños productores de la zona.

Teniendo en cuenta que por la naturaleza de las actividades hoteleras, los consumos de todo tipo de energía y la emisión de desechos son en grandes cantidades, merece reconocimiento que la empresa destine fondos para minimizar su impacto, sin ignorar que esto también significa una disminución en sus costos.



La organización tiene una forma de comunicación con sus clientes y proveedores sumamente abierta y responsable, capacitando a sus empleados con una visión orientada al cliente, e incluso promueve esta actitud responsable entre sus huéspedes (sugiriéndoles

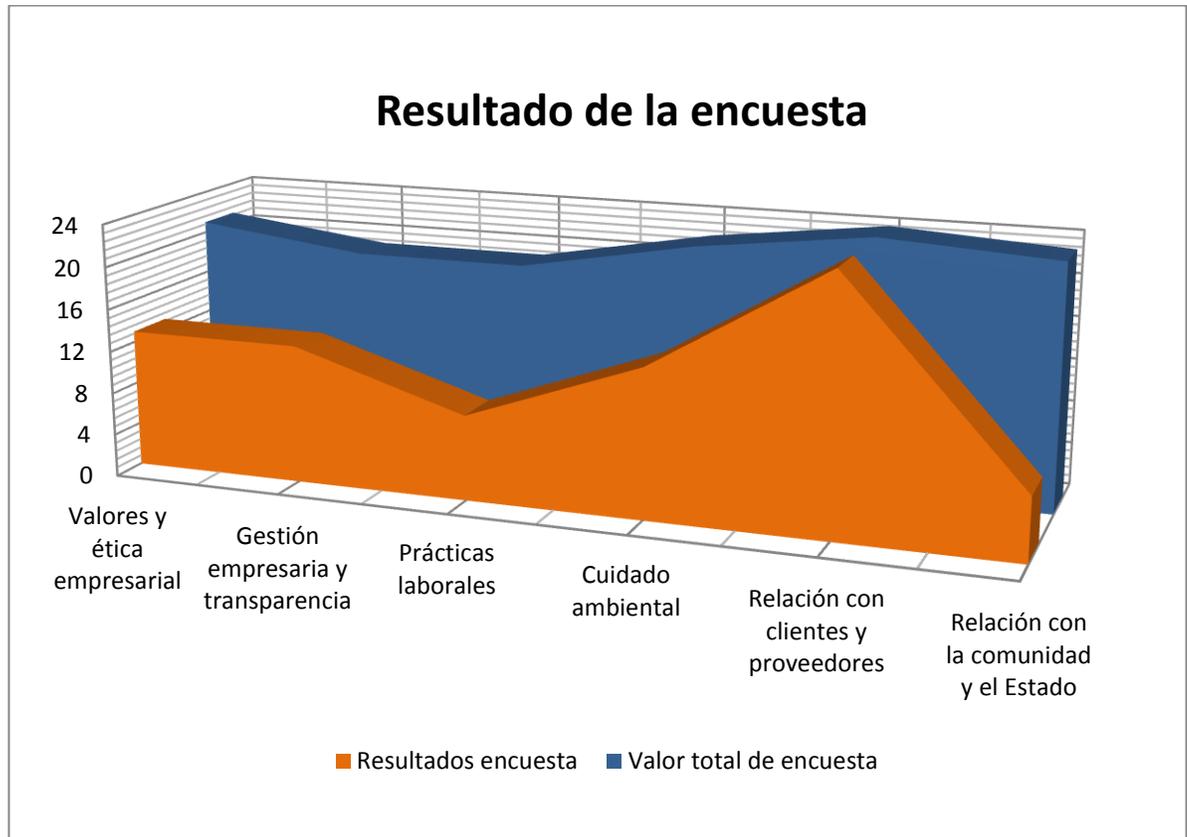
sobre cuidados a tener en cuenta en la ciudad), y su mensaje promocional respeta los criterios de ética publicitaria. También fomenta entre sus proveedores estas prácticas.

Aunque la organización se demuestra comprometida en lo que respecta a relaciones con clientes y proveedores, debe tenerse en cuenta que un hotel con categorización de cinco estrellas está orientado a la excelencia en prestación de servicios al cliente, por lo que el resultado de este apartado no debería ser inferior, y puede considerarse que la dedicación a este punto es por el resultado beneficioso que lleva al negocio.



El hotel sólo realiza esporádicamente proyectos que apoyen a la comunidad sin precisar cuáles, no brinda apoyo a organizaciones sociales ni participa en políticas públicas, tampoco promueve la participación de sus empleados en proyectos de la comunidad y su relación con el gobierno se limita a la indispensable, lo cual explica que no se encuentre interesado en comprometerse con la comunidad, debido a que la municipalidad de Rosario actualmente promueve prácticas de RSE e incluso ya cuenta con una ordenanza que la avale; la escasa relación con el gobierno no le permite a la empresa estar al tanto ni interiorizarse de las necesidades de la comunidad, ni de los espacios que se encuentran disponibles para que realice su aporte.

Teniendo en cuenta el criterio utilizado para sintetizar la encuesta (de puntajes), el siguiente gráfico esquematiza la diferencia existente entre el puntaje total de las respuestas y el puntaje total de la encuesta:



Si bien siempre puede considerarse un puntaje menor debido a que ninguna empresa lleva a cabo las prácticas más óptimas, en algunos ítems el hotel se encuentra muy por debajo del mínimo de acciones que se espera de una organización de la magnitud del hotel Ros Tower, con su categorización de 5 estrellas. Puede interpretarse que la empresa comprende a la responsabilidad social empresarial como una herramienta con la que debe contar para mejorar su imagen debido a las presiones (que actualmente en nuestro país no son lo suficientemente exigentes) de diversos sectores, pero que no logra comprender la esencia de la misma, ni se demuestra interesada en interiorizarse.

## **7. Conclusión**

A lo largo del presente trabajo, puede justificarse la importancia de que una empresa considere en su gestión la adopción de prácticas responsables, las cuales, más allá de su obligación moral, pueden significarle múltiples beneficios que van desde lo económico, a la posibilidad de contar con apoyo de otros miembros de la comunidad, asegurarse un buen clima laboral y promover el trabajo en equipo, sin el cual el día a día de la empresa puede tornarse más complicado, teniendo en cuenta que contar con un equipo de trabajo unido y coordinado es fundamental en la operación de un hotel.

Sobre el caso de estudio, el Ros Tower Hotel, se puede observar que el mismo tiene nociones básicas sobre lo que es el desarrollo de la RSE, por lo cual aún presente deficiencias, como que su gerente de recursos humanos, quien realiza el primer contacto con el personal y transmite los valores de la empresa no cuenta con capacitación acerca de responsabilidad social, lo cual implica que no pueda incluir el tema o no le otorgue la relevancia suficiente a la hora de desarrollar capacitaciones o idear programas para que los empleados del hotel la consideren en su forma de trabajo, e incluso genera también que los mismos ante el desconocimiento no puedan realizar cualquier tipo de reclamo.

Otra falla relacionada con la anterior, es no contar con un código de ética preciso, en el que el empleado comprenda lo que la empresa exige en cuanto a la materia y cuál puede ser la sanción en caso de no cumplirse.

En cuanto a otras áreas, medioambiental y relación con sus clientes y proveedores, se destaca en líneas generales su predisposición para desenvolverse en la materia, teniendo en cuenta que para mantener la categorización del hotel no podrían tener otro tipo de contacto con el cliente.

Como consecuencia de la visión escasa y poco clara que el hotel tiene sobre la RSE, comunicacionalmente comete el error de considerar que sólo la mención de un lineamiento de la misma es suficiente, ignorando su rol fundamental a la hora de incentivar a otras empresas del sector a comprometerse, e incluso a clientes. Su escasa comunicación puede

verse también al dejar a voluntad del dueño o la gerencia el uso ético de los fondos para gastos empresariales o la separación de los negocios del propietario.

Teniendo en cuenta que el hotel se demuestra interesado en desenvolverse de mejor manera en lo que respecta a la RSE, se sugieren las siguientes modificaciones:

- Capacitar principalmente a las gerencias sobre la materia, para luego poder trasladar los conocimientos al resto del personal, y así buscar que de a poco el mismo vaya tomando conciencia; contar con documentación clara al respecto puede ayudar a sortear las diversas dudas que puedan surgir.

- Incluir la RSE en su visión, misión y objetivos; de esta manera, no sólo demuestran su importancia si no que se trabajaría en función de cumplirla.

- Comunicar de forma clara y abierta todas las acciones realizadas y las que se pretenden realizar, de modo que sirvan para generar cultura responsable entre todos sus públicos.

- Continuar con el compromiso de las áreas en las que se destaca (cuidado medioambiental y relación con clientes) manteniéndose al tanto siempre de nuevas tendencias o tecnologías.

- Crear vínculos con los diversos organismos (municipalidad, ONG's) que trabajan para el desarrollo de la comunidad y que le permitan al hotel tanto involucrarse como generar nuevos proyectos.

Fue posible determinar lo mencionado anteriormente a través de un trabajo de campo basado en entrevistas realizadas a personal con cargos gerenciales del hotel.

Con lo observado en este trabajo y dando una mirada al futuro, donde la posibilidad de tener que destacarse entre los hoteles debido a que la demanda ya no será mayor a la oferta, y donde otros factores y no sólo la prestación del servicio pueden incidir en la decisión del cliente, el hotel Ros Tower se encuentra por buen camino pero aún en inferiores condiciones en relación a su otro competidor principal.

## 8. Bibliografía

-Amado, A y Castro, C (1999). “Comunicaciones públicas. El modelo de la comunicación integrada”. Argentina. Temas Grupo Editorial

-Arenas, F (2005). “Metodologías clásicas de gestión del cambio”. Disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:tWUDrmkSOKIJ:www.dii.uchile.cl/~eolguin/G%2520del%2520C/trabajos/Fernando%2520Arenas.doc+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=ar>

-Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (2012). “Programa de Ecoetiquetado de Hotelería Sustentable”. Disponible en: [http://www.hotelesmasverdes.com.ar/ecoetiqueta\\_programa\\_ecoetiquetado\\_hoteleria\\_sustentable.php](http://www.hotelesmasverdes.com.ar/ecoetiqueta_programa_ecoetiquetado_hoteleria_sustentable.php)

-Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica y Afines Rosario. “*Revista Visión Hotelero Gastronómica*”. Disponible en: <https://issuu.com/vitriolo/stacks/300a80f0876f40c38509ae5e7ef2c18f>

-CENARSECS y Ministerio de Turismo de la Nación Argentina (s.f). “Guía de Primeros Pasos en Responsabilidad Social Empresarial para PyMes en el sector turismo”. Disponible en: <http://desarrolloturistico.gob.ar/inversiones/rse/herramientas/guia-de-primeros-pasos-en-rse>

-Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (2016). Disponible en: <https://eulacfoundation.org/es/mapeo/centro-nacional-de-responsabilidad-social-empresarial-y-capital-social-cenarsecs>

-Cerra, Dorado, Estapa y García (1996). “Gestión de Producción de Alojamientos y Restauración. España. Editorial Síntesis

-Comerci, A (2011). “La ventaja competitiva que encierra la responsabilidad social empresaria”. Argentina. Universidad Abierta Interamericana. Disponible en: <http://biblioteca.vaneduc.edu.ar/fulltext/fulltext.asp?cobdr5=110715&coddr4=110715>

- Diez, E (2007). “La cultura y la responsabilidad social: binomio estratégico en las organizaciones”. Disponible en: <http://biblat.unam.mx/es/revista/vision-gerencial/articulo/la-cultura-y-la-responsabilidad-social-binomio-estrategico-en-las-organizaciones>
- Echague, A (2012). “La responsabilidad social empresaria: contribuyendo a la construcción de la marca hotelera. Caso Neuquén y Cipolletti”. Argentina. Universidad Nacional del Comahue. Disponible en: [http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/316/1/Echague\\_Responsabilidad\\_social\\_imagen\\_marca\\_hotelera.pdf](http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/316/1/Echague_Responsabilidad_social_imagen_marca_hotelera.pdf)
- Elegido, M (1998). “Fundamentos de ética de empresa”. México. Grupo Editorial Norma
- Federació de la Petita i Mitjana Empresa de Mallorca (2009). “Responsabilidad Social Empresarial: ideas claves y buenas prácticas en hoteles”. España. PIMEM. Disponible en: [http://www.gestrategica.org/templates/listado\\_recursos.php?id\\_rec=1110&id\\_cl=2](http://www.gestrategica.org/templates/listado_recursos.php?id_rec=1110&id_cl=2)
- Friedman, M. (1970). “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”. The New York Times Magazine.
- Fundación Entorno (2007). “El papel de la empresa en la sociedad”. España. Disponible en: <http://www.lamanchuela.es/sites/default/files/documentacion/424.pdf>
- Hermida, Serra y Kastika (2004). “Administración & estrategia”. Argentina. Editorial Grupo Norma
- Hildemann, N y Trifaró, N (s.f.). “Hotelería sustentable en la ciudad de Trelew, Provincia de Chubut, República Argentina”. Instituto de Investigación de Temas Ambientales en Ciencias Económicas. Disponible en: <http://web.sistemasfce.com.ar/getace/images/stories/Proyecto%20Hoteles.pdf>
- Hotel City Center Rosario (2016). Disponible en: <http://www.citycenter-rosario.com.ar/hotel>
- Hotel Ros Tower (2016). Disponible en: <http://rostower.com.ar/>

- Institute of Social and Ethical Accountability (1999). Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad” Disponible en: <http://www.accountability.org/images/content/3/5/357.pdf>
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (2009). Disponible en: <http://www.iarse.org/>
- Instituto ETHOS (2007). Disponible en: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011\\_Indic\\_ETHOS\\_ESP.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf)
- Instituto ETHOS, IARSE, COBORSE, PERU 2021 y UNIRSE (2009). “Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria. Guía de Autoaplicación”. Asociación de Empresarios Cristianos
- International Organization for Standardization (2015). “Norma ISO 14001”. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14001:ed-2:v1:es>
- Kotler, P (2007). “Marketing. Versión para Latinoamérica”. México. Pearson Educación
- Kotler, P, Bowen, J y Makens, J (2011). “Marketing Turístico”. España. Pearson Educación
- Ley n° 25877. “Régimen laboral”. Boletín oficial. Buenos Aires, Argentina. 19 de marzo de 2004
- Ley n° 2594. “La nueva ley de balance de responsabilidad social y ambiental (BRSA)”. Boletín Oficial. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. 28 de enero de 2008
- Ley n° 8583. Sistema Argentino de Información Jurídica. Boletín Oficial. Mendoza
- Libro Verde de la Unión Europea (2001). Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:ES:PDF>
- Marlasca, A (2005). “Origen de la ética: las raíces evolutivas del fenómeno moral en F.J. Ayala”. Costa Rica. Universidad de Costa Rica. Disponible en: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/filosofia/article/viewFile/7493/7164>
- Mintzberg, H (2001). “Diseño de organizaciones eficientes”. Argentina. El Ateneo

- Municipalidad de Rosario y MoveRSE (s.f.). “Buenas prácticas”. Disponible en: [http://www.rosario.gov.ar/sitio/gobierno/gestion/rse\\_acciones.jsp](http://www.rosario.gov.ar/sitio/gobierno/gestion/rse_acciones.jsp)- <http://www.movearse.org/>
- Ordenanza n° 8406. Boletín Oficial. Rosario, Argentina. 14 de mayo de 2009
- Organización de las Naciones Unidas (1987). Disponible en: <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- Organización Mundial del Turismo y Organización de las Naciones Unidas (2001). Disponible en: <http://ethics.unwto.org/es/content/codigo-etico-mundial-para-el-turismo>
- Paladino, M (2007). “La responsabilidad de la empresa en la sociedad”. Argentina. Emecé Editores S.A.
- Porter, M (1991). “La ventaja competitiva de las naciones”. Plaza y Janes editores
- Prestipino, C (2007). “El A, B, C y Z de la Competitividad”. Argentina. Editorial Kela
- Ricardo, R y Sanjuan, L (s.f.). “¿Es rentable la responsabilidad social empresaria?”. Colombia. Universidad Tecnológica de Bolívar. Disponible en: <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0062834.pdf>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). “Administración”. México. Pearson Educación
- Rossini, D y Scatena, E (2013). “Responsabilidad Social Empresaria en el sector hotelero”. Argentina. Instituto Superior Particular Incorporado n° 4044. Disponible en: [http://www.repotur.gov.ar/bitstream/handle/123456789/4516/RSE%20en%20el%20sector%20hotelero%20\(1\).pdf?sequence=1](http://www.repotur.gov.ar/bitstream/handle/123456789/4516/RSE%20en%20el%20sector%20hotelero%20(1).pdf?sequence=1)
- Solano, F (1999). “Tratado de relaciones públicas”. España. Gestión 2000
- United Global Compact (2016). “Pacto Global”. Disponible en: <https://www.unglobalcompact.org>
- Van Duynen Montijn y Carré (2011). “Buenas prácticas hoteleras”. Argentina. Fundación Silvestre. Disponible en:

[http://www.moveuse.org/uploads/1/6/1/3/16135600/guia\\_de\\_buenas\\_practicas\\_hoteleras-fund\\_vida\\_silvestre.pdf](http://www.moveuse.org/uploads/1/6/1/3/16135600/guia_de_buenas_practicas_hoteleras-fund_vida_silvestre.pdf)

-Velasquez, M (2006). “Ética en los negocios”. México. Pearson Educación

-Vives, A y Peinado-Vara, E (2011). “RSE. La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina”. Banco Interamericano de Desarrollo

-Zicari, A. (2007). “Responsabilidad Social Empresaria. Una visión financiera”. Buenos Aires, Argentina. Edicon, Editorial Consejo Ciencias Económicas Buenos Aires

## 9. Anexo

·Entrevista completa realizada al gerente del hotel Ros Tower:

·Marque con una X la respuesta que mejor se adapte a la realidad de su hotel (puede marcar más de dos opciones, e incluir un comentario en el último renglón de cada pregunta)

### 1. Valores y ética empresarial

<b>1.1 ¿Posee el hotel una declaración de sus valores, código de conducta y/o código de ética?</b>	
	No posee ningún tipo de declaración formal ni informal de valores
	Posee un acuerdo de conducta ética de índole informal donde tácitamente los empleados saben qué comportamiento ético se espera de ellos
X	Existe un código de ética formalizado sobre los valores que rigen la conducta de las personas dentro de la organización
	Existe un código de ética formalizado e internalizado en la conducta diaria de empleados y directivos, y en su forma de hacer negocios, el cual es reconsiderado periódicamente

<b>1.2 ¿Da a conocer los principios éticos que rigen a la organización?</b>	
	La comunicación de la organización generalmente no aborda estos temas
X	La comunicación se realiza de forma parcial y no planificada
	Existe una estrategia de comunicación que se aplica a todos los niveles de la organización
	Existe una estrategia planificada de comunicación y es tomada en cuenta la opinión de los integrantes de la organización para futuras correcciones

<b>1.3 ¿Cuan familiarizada se encuentra el hotel con el concepto de RSE?</b>	

	Aún no se ha interiorizado en el concepto de RSE
	Ha tomado conocimiento de la RSE hace no mucho tiempo y se encuentra en un proceso de aprendizaje
X	Conoce y comprende acerca de la RSE pero no ha logrado todavía internalizarlos en su accionar cotidiano
	La organización conoce en profundidad y aplica los lineamientos de la RSE en su gestión diaria

#### 1.4 ¿Posee la organización un compromiso sobre RSE?

	Aún no ha comenzado a actuar en el campo de la RSE
X	Realiza acciones aisladas o demuestra un interés o motivación en realizarlas pero no sabe como
	Desarrolla proyectos de manera cotidiana y habitual relacionados con la RSE, los evalúa y genera nuevos programas
	Tanto su estrategia de negocios como su accionar diario se encuentran enmarcados dentro de un enfoque de gestión basado en la RSE
	Posee políticas y/o procedimientos de control y sanción formales ante posibles prácticas corruptas

#### 1.5 ¿Comunican sus proyectos y/o acciones en materia de RSE?

	Por el momento no se dan a conocer las prácticas que desarrolla en esta materia
	Se informan de manera no sistemática y esporádica alguna de sus acciones
X	Informa sus acciones a todos sus integrantes, pero sin llevar a cabo una planificación y evaluación de la misma
	Posee una estrategia de comunicación preestablecida a la cual se ajusta para informar tanto a sus empleados como a toda la sociedad sus acciones de RSE

--

## 2. Gestión empresaria y transparencia

<b>2.1 ¿Es considerada la opinión de los empleados a la hora de tomar decisiones?</b>	
	Las decisiones surgen de un grupo reducido y centralizado
	Recibe opiniones de algunos integrantes de la entidad a través de canales informales
<b>X</b>	Estimula la participación de todos los integrantes de la organización a través de canales formales de consulta
	Informa a todos los empleados con antelación y los involucra en la toma de decisiones
	El hotel realiza evaluaciones de desempeño en las cuales los superiores son evaluados por sus subordinados
<b>X</b>	Realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre trabajadores
	Se brinda a los trabajadores información financiera

<b>2.2 ¿Posee la organización una política de controles y procedimientos en referencia a regalos, invitaciones y gastos empresariales?</b>	
	Actualmente no existe un control referente a estos temas
<b>X</b>	Informalmente, este tipo de prácticas se ven limitadas por la posible desaprobación de los empleados
	Existe un reglamento con definiciones, normas y penalidades claras
	Además de existir un reglamento formal, se registran las acciones y se controla su cumplimiento

<b>2.3 ¿Todas las donaciones* benéficas y patrocinios se realizan a través de procedimientos</b>
--

<b>que garanticen su transparencia y de acuerdo a las leyes pertinentes?</b>	
	Por el momento, no se ejerce demasiado control sobre estos temas
	Las donaciones y patrocinios son de conocimiento público pero no se encuentran sujetas a procedimientos explícitos
<b>X</b>	Existen procedimientos explícitos que rigen el proceder respecto a las donaciones y patrocinios
	Además de estar sujetos a un procedimiento explícito, las donaciones y patrocinios se registran, detallando su objeto y uso de los fondos

**\*Se entiende por donación todo lo ofrecido de manera gratuita por la empresa a otra organización y/o persona. Más allá del aporte dinerario, consideramos dentro del término donación al ofrecimiento de recursos materiales, logísticos (de lugar, de transporte, etc.), de conocimiento, de difusión, de tiempo, etc.**

<b>2.4 ¿Posee la empresa una separación clara entre los negocios del propietario y los de la organización?</b>	
	No existe una separación clara entre los negocios del propietario y los de la organización
<b>X</b>	La separación es implícita y se encuentra sujeta al accionar del dueño
	El dueño reconoce y respeta la diferencia definiendo el límite de su accionar
	La separación es clara para todos los empleados, está legitimada por el accionar del propietario y existen elementos que permiten verificarlo

### **3. Prácticas laborales**

<b>3.1 ¿De qué manera la organización contempla el bienestar de los empleados?</b>	
	Por el momento no se desarrollan actividades para sus empleados más allá de lo exigido por la ley
<b>X</b>	Además de lo estipulado por la ley, la organización promueve prácticas a fin de propiciar

	un buen clima laboral
	Más allá de un buen clima laboral, promueve entre sus empleados la cultura de trabajo en equipo, compañerismo, colaboración y participación activa
	Además de promover un ámbito laboral agradable, se interesa por el bienestar general de los empleados y sus familias, permitiendo compatibilizar las actividades laborales con cuestiones personales*
	Existe plan de apoyo para el momento del retiro
	Existe una política de retención de los empleados en la empresa
	La empresa apoya a las familias de los trabajadores por medio de convenios, programas o acuerdos (educativos, créditos, pasantías)

\*Ej.: jardines maternales, horas de lactancia, comedor subvencionado, transporte, trabajo desde la casa, jornadas reducidas para empleados con cargas familiares

<b>3.2 ¿Forman y/o capacitan a los trabajadores en sus competencias?</b>	
<b>X</b>	Realiza capacitaciones esporádicas para determinados miembros de la organización
	Brinda cursos de capacitación para todo el personal. De no brindárselos de manera directa, los apoya e incentiva a tomarlos
	Posee un programa de desarrollo profesional integral, capacitando y brindando oportunidades de crecimiento al personal dentro de la organización

<b>3.3 ¿Proporcionan e incentivan condiciones de trabajo seguras y saludables?</b>	
	Se encuentra en un proceso de mejora a fin de cumplir con los estándares mínimos exigidos legalmente
	Cumple con los estándares legales vigentes al momento
<b>X</b>	Proporciona elementos, procedimientos y capacitación en materia de seguridad, más allá de lo exigible por la ley

	Además de lo descrito anteriormente controlan los procedimientos y evalúan posibles puntos de mejora, tomando en cuenta los reclamos y/o sugerencias de los empleados
	La empresa posee un programa de prevención de acciones de trabajo y enfermedades profesionales

<b>3.4 ¿Posee la organización una política contra la discriminación y/o de igualdad de oportunidades en el acceso al empleo, formación, promoción y en la evaluación del empleado?</b>	
	No posee una política establecida que incorpore criterios contra la discriminación
<b>X</b>	Informalmente sanciona prácticas discriminatorias y promueve aquellas integradoras y de igualdad de oportunidades. Sin embargo no posee un reglamento formal e institucionalizado
	Posee políticas formales establecidas de acuerdo a la legislación vigente y procura su efectivo cumplimiento
	Sus políticas, formales y establecidas, no solo castigan a las prácticas discriminatorias sino que promueven la diversidad a través de prácticas de integración*

\*Actividades que persigan explícita o implícitamente tal fin, como ser: charlas, actividades recreativas, etc.

#### **4. Cuidado ambiental**

<b>4.1 ¿Posee la organización algún procedimiento para evaluar y/o mitigar los impactos medioambientales de su actividad?</b>	
	No se han investigado los impactos que generan su actividad en el medio ambiente
<b>X</b>	Se estudian los efectos que genera el accionar de la empresa sobre el medio ambiente, e intenta minimizar los efectos de su accionar adecuándose a la normativa vigente
	La organización certifica alguna norma de cuidado ambiental, lo cual implica que

	controla, evalúa, minimiza y repara sus impactos ambientales
	Atiende dudas y quejas sobre esta materia

<b>4.2 ¿Implementa la organización acciones destinadas a preservar el medio ambiente?</b>	
	Por el momento, no se desarrollan actividades de esta índole
	Realiza acciones relacionadas con la difusión de información acerca de la promoción de la preservación del medio ambiente, de manera aislada y no sistemática
	Participa activamente de programas de preservación del medioambiente en su área de influencia
<b>X</b>	Se involucra en la preservación del medio ambiente. Realiza campañas de prevención, conservación y reparación medioambiental dentro y fuera de su área de influencia
	Tiene en cuenta la postura de sus proveedores en cuanto a esta materia a la hora de seleccionarlos

<b>4.3 ¿Promueve la organización la educación ambiental para los empleados, sus familias y la comunidad?</b>	
<b>X</b>	En la actualidad no se encuentra desarrollando actividades de educación medioambiental
	Difunde campañas de otras entidades pero no participa activamente
	Desarrolla acciones de educación y capacitación ambiental ya sea al interior o al exterior de la empresa
	Diseña e implementa proyectos y campañas de concientización del cuidado del medio ambiente dirigidas tanto a clientes, proveedores, empleados y sus familiares y a la comunidad en general, participando activamente de las mismas

<b>4.4 ¿Se promueve el reciclado de insumos y productos?</b>	
	El reciclado de insumos y productos no es un tema adoptado por la empresa aun
	Prioriza en su actividad el uso de insumos y materiales reciclables y/o de bajo impacto ambiental (envases reciclados, reciclables o biodegradables)
<b>X</b>	Se realizan periódicamente campañas de concientización y reciclaje
	Ha diagramado y estandarizado en toda la organización el tratamiento de sus desechos. Promueve la utilización de insumos de bajo impacto ambiental

<b>4.5 ¿Se promueve el ahorro de agua, energía y combustible?</b>	
	Por el momento no se desarrollan actividades al respecto
	Se ha comenzado a cuantificar el uso periódico de insumos tales como agua, energía y de evaluar su desempeño y eficiencia
	Busca reducir el consumo de estos recursos dentro de su tecnología y procesos de producción actual
<b>X</b>	La organización invierte en tecnología para reducir y sustituir insumos, alterando sus procesos de producción y/o desarrollo de actividades diarias. A su vez, fija objetivos para evaluar su desempeño

## **5. Relación con clientes y proveedores**

<b>5.1 ¿Qué canales de comunicación posee con sus clientes?</b>	
	No posee aun una vía de comunicación establecida con sus clientes
	Posee sistemas elementales de atención al cliente por el cual recibe comentario, críticas, quejas, sugerencias, etc.
	Posee un sistema que le permite dar seguimiento a estas cuestiones a fin de resolver los

	problemas y concretar mejoras
X	Educa a toda la empresa con una visión hacia el cliente y promueve la mejora continua de su atención. Utiliza canales abiertos de comunicación en ambos sentidos, transmitiendo al cliente la actitud necesaria para ser un turista responsable.

<b>5.2 ¿Informa la organización a los clientes sobre la seguridad de sus servicios?</b>	
	Informa de manera irregular y no planificada sobre la seguridad de sus productos o servicios, ya sea por falta de conocimiento o información al respecto
	Se informa a los clientes según lo exigido por la ley
	Se informa a los clientes, se capacita y aconseja sobre su mejor uso
X	Va más allá de los requisitos de seguridad mínimos, e informa además sobre cuidados a tener en cuenta acordes al lugar donde se encuentra

<b>5.3 ¿Utiliza un mensaje transparente en su comunicación con los clientes?</b>	
	Por el momento no se han considerado estos temas referentes a la comunicación
	Intenta evitar los mensajes engañosos, incompletos o exagerados que afecten al criterio en la toma de decisión de sus huéspedes
	Sigue una guía de criterios formales para asegurarse que la información que transmite sea clara y suficiente
X	Procura que el mensaje brindado respete criterios establecidos de ética publicitaria e incentiva el uso de canales de reclamo

<b>5.4 ¿Se encuentra en un proceso de mejora en la calidad de sus productos y/o servicios?</b>	

	Por el momento no
	Existe una cultura constante de mejora
	Existen procesos formales de evaluación y control de calidad
	Tiene certificadas normas de calidad.
	Tiene implementado un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de clientes
	Existe un departamento de atención al cliente con personal capacitado
<b>X</b>	Tiene un proceso de reclamos ágil, accesible y con la difusión adecuada

<b>5.5 ¿Promueve prácticas más responsables y sostenibles entre sus proveedores?</b>	
	La organización no se involucra con sus proveedores en este sentido
	Posee un plan de consulta de satisfacción por parte de los proveedores con la organización
	Promociona sus actividades y prácticas hacia sus proveedores, promoviendo valores y responsabilidad social
	La organización selecciona a sus proveedores priorizando, entre otros aspectos, aquellos que actúen acorde a los principios de la responsabilidad social
<b>X</b>	Estimula a sus proveedores a adoptar prácticas más responsables (certificación de normas de calidad, trato justo con los clientes)

## **6. Relación con la comunidad y el Estado**

<b>6.1 ¿Realizan proyectos para la comunidad?</b>	
	Por el momento, no se realizan actividades de esta índole
<b>X</b>	Se realizan actividades esporádicas o de financiamiento, algunas de ellas como respuesta a pedidos de apoyo por parte de la comunidad
	A partir de conocer las necesidades de la comunidad, se llevan a cabo proyectos propios

	o de apoyo que perduran en el tiempo
	Su actividad no solo da respuesta a las necesidades de la comunidad sino que se involucra y promueve el desarrollo local
	Busca minimizar o mejorar los impactos de su empresa (tráfico, ruidos molestos, etc.)

<b>6.2 ¿Poseen alianzas con organizaciones sociales?</b>	
<b>X</b>	Por el momento no
	Colabora con otras organizaciones respondiendo a propuestas y pedidos de apoyo
	Desarrolla alianzas locales con otras organizaciones que perduran en el tiempo
	Estimula y participa en la formación de redes de cooperación e interacción social
	Se prevén fondos para apoyar programas comunitarios y/o ONG
	Se evalúan los resultados de los apoyos brindados

<b>6.3 ¿Participan en políticas públicas?</b>	
<b>X</b>	No participa
	Apoya y difunde las políticas públicas que considera beneficiosas para el desarrollo de la comunidad
	Se involucra y participa proactivamente de proyectos impulsados por el gobierno
	Sumado a lo anterior, eleva propuestas relacionadas con su área de influencia, desarrolla y trata de impulsar estas políticas

<b>6.4 ¿Facilita la participación de actores locales en su actividad y/o promueve la participación de sus empleados en proyectos de la comunidad?</b>	
<b>X</b>	Por el momento estos temas no son tratados

	Permite que actores locales participen de su actividad y/o promueve la participación de sus empleados en proyectos de la comunidad
	Promueve la participación de la comunidad dentro de los servicios prestados y/o estimula a sus empleados en cuanto a la participación en proyectos de voluntariado
	Se plantea como objetivo trabajar en forma conjunta con actores locales para la prestación de sus servicios y/o posee su propio programa de voluntariado, el cual alcanza a todos los integrantes de la organización, reconociendo y valorando a quienes los realizan

<b>6.5 ¿Qué tipo de relación mantiene con el gobierno?</b>	
<b>X</b>	Mantiene un grado de relación mínima e indispensable: pago de impuestos e intercambio de información mutua
	Ha recibido beneficios y colaboración por parte del gobierno de manera esporádica y según la circunstancia de la empresa
	Se encuentra fomentando el dialogo y la transparencia, estableciendo una relación más fluida a partir del desarrollo de canales de comunicación con organismos estatales
	Existen canales establecidos de comunicación y trabaja elevando propuestas y en programas de cooperación y colaboración en conjunto con el gobierno a través de alguno de sus organismos (ministerios, agencias, etc.)

	<b>Posee documentos que respalden este cuestionario</b>
--	---