

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LOS  
HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE  
HUEHUETENANGO.

TESIS DE GRADO

**LIGIA MARÍA LÓPEZ HERRERA**  
CARNET 20508-08

HUEHUETENANGO, AGOSTO DE 2015  
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LOS  
HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE  
HUEHUETENANGO.

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR  
**LIGIA MARÍA LÓPEZ HERRERA**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

HUEHUETENANGO, AGOSTO DE 2015  
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ  
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA  
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL  
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. EDGAR EDUARDO RIVERA LOPEZ

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. ALEJANDRINA ELIZABETH MOLINA ALVARADO DE SOSA  
MGTR. ESVIN MAUCELIO RECINOS PALACIOS  
LIC. SARLY MARICRUZ GALINDO MENDOZA DE LOPEZ

Huehuetenango, 13 de marzo de 2015.

Mgtr. Gloria Zarazúa.  
Directora.  
Departamento de Administración de Empresas.  
Universidad Rafael Landívar.  
Campus Central.

Estimada Directora:

Por este medio tengo el agrado de informarle que he revisado el trabajo de investigación titulado: **"RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LOS HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO"**. De la Estudiante Ligia María López Herrera, quien se identifica con número de carné 20508-08, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

Así mismo, considero que el trabajo responde a los lineamientos establecidos por la Universidad y su respectiva Facultad; por lo que solicito se continúe a la asignación de la terna revisora de la misma.

Agradeciendo la atención a la misma, me es grato suscribirme.



Lic. Edgar Eduardo Rivera López  
Colegiado activo No. 871  
Asesor de Tesis (12764)

Lic. Edgar Eduardo Rivera López  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 871  
Reg. SAT No. 2209144



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01183-2015

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante LIGIA MARÍA LÓPEZ HERRERA, Carnet 20508-08 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Huehuetenango, que consta en el Acta No. 01279-2015 de fecha 28 de mayo de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LOS HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO".**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 13 días del mes de agosto del año 2015.



**MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO**  
**CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
Universidad Rafael Landívar

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Por ser mi guía y concederme la dicha de lograr este triunfo.

### **A MIS PADRES**

Ana Ligia Angélica Herrera López (+) porque ella fue mi inspiración y el ejemplo de luchar por lo que deseo, no importando los sacrificios y Juan Antonio López Leiva por su apoyo.

### **A MI ESPOSO**

Edgar Tello por ser mi complemento y apoyo en todo momento.

### **A MI HIJA**

Annie Marisú por ser la razón para seguir adelante y luchar por darle un buen ejemplo.

### **A MIS HERMANOS**

Jorge, porque él fue el impulso para salir adelante y demostrarle que se pueden lograr las cosas con esmero y dedicación. Ana por su apoyo y saber que no importa la edad nunca es tarde, para superarnos.

### **A MIS SOBRINOS**

José, Belén y Edu por ser la alegría e inspiración en mi vida y para ser un ejemplo para ellos.

### **A MI FAMILIA**

A mi abuelita Eluvia (+) por ser un ejemplo de vida, humildad y perseverancia.

A mis tías y tíos Flor, Mario, Coky, Beto, Miriam, Fredy, Marieta, Oralia, Bethy, Almy y Jorge por ser los papás sustitutos y darme su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por concederme la vida, ser el centro de ella y darme la sabiduría para poder culminar esta etapa.

### **A MIS MADRE**

Por ser quien cuidaba de mí en todo momento y a lo largo de su vida me dio su apoyo incondicional, enseñándome que las cosas se deben de realizar de la mejor manera.

### **A MIS HERMANOS**

Por su apoyo a lo largo de mi carrera, los quiero mucho y siempre estaré agradecida.

### **A MI ESPOSO**

Por entenderme y apoyarme en todo momento de esta etapa.

### **A LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

Por ser mi casa de estudios, formarme en valores para ser una profesional comprometida con la sociedad y el desarrollo de nuestro país. También por brindarme la beca lo cual favoreció para poder culminar mi carrera.

### **A LA FUNDACIÓN KONRAD ADENAUER STIFTUNG –KAS-**

Por el apoyo brindado en la carrera y comprometerme a ser una profesional de calidad, velando por el desarrollo de los demás.

### **A MIS CATEDRÁTICOS**

Por compartir sus conocimientos con nosotros e instruirnos a ser profesionales exitosos, responsables y comprometidos con la sociedad: Lic. Rivera, Lic. Castillo, Licda. Siomara, Licda, Karina, Lic. Manrique y Licda. Nuria.

### **A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO**

Maye, Rocío, Denisse, Ale, Chino, Jorge, Madeline, Cessia, Jorge Lus y Walter, por todas las experiencias vividas a lo largo de la Carrera y su apoyo en todo momento, saben que los quiero mucho y estaré cuando me necesiten.

### **A MI ASESOR DE TESIS**

Lic. Edgar Rivera por su tiempo, asesoría y apoyo incondicional brindado, a lo largo de la carrera y en sí en el proceso de la investigación. Asimismo, a la Licda. Siomara por su apoyo y asesoría proporcionada, estaré muy agradecido. Y a la Ingra. Liseth Carballo por su cariño y apoyo en esta última etapa.

### **A MI FAMILIA EN GENERAL**

Por el cariño, consejos y apoyo no solo en esta etapa, sino a lo largo de mi vida.

### **A MIS AMIGOS**

Vere, Bárbara, Allan, Carlitos, Juanca, Mario, Pablo, Juanca, May, Víctor, Nohemí, Karla, Mabe, Monse, por ser mi apoyo en etapas de mi vida y saber que siempre están cuando los necesito, los quiero mucho y saben que son más que amigos.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
<b>I. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>3</b>
1.1 Marco contextual	3
1.1.1 Antecedentes	3
1.2 Marco teórico	12
1.2.1 Definición de hotel	12
1.2.2 Responsabilidad social empresarial	13
1.2.3 Los 10 mandamientos de la responsabilidad social	17
1.2.4 Ética empresarial	18
1.2.5 Alcances de la RSE	20
1.2.6 CentraRSE	21
1.2.7 Pirámide de RSE	22
1.2.8 Ejes de RSE	24
1.2.9 Ciclo de RSE	39
1.2.10 Norma ISO 26000	39
1.2.11 Beneficios de la responsabilidad social empresarial	40
1.2.12 Argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social	40
1.2.13 Ventaja competitiva	42
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>47</b>
2.1 Objetivos	49
2.1.1 Objetivo General	49
2.1.2 Objetivos Específicos	49
2.2 Elementos e indicadores	50
2.2.1 Responsabilidad social empresarial	50
a) Definición conceptual	50
b) Definición operacional	50

2.2.2	Ventaja competitiva	50
a)	Definición conceptual	50
b)	Definición operacional	51
2.2.3	Indicadores	51
2.3	Alcances y Limitaciones	52
2.3.1	Alcances	52
2.3.2	Limitaciones	52
2.4	Aporte	52
<b>III.</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>53</b>
3.1	Sujetos	53
3.2	Población y muestra	54
3.3	Instrumentos	54
3.4	Diseño de la investigación	55
3.5	Procedimiento	55
<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>57</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>82</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>89</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>90</b>
<b>VIII.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>91</b>
<b>IX.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>96</b>
	Anexo 1: entrevista a personas de Huehuetenango	97
	Anexo 2: encuesta utilizada para analizar la RSE como una ventaja Competitiva	98
	Anexo 3: encuesta de opinión a clientes	106
	Anexo 4: propuesta	107

## RESUMEN

Huehuetenango es un departamento con diversidad de centros turísticos, comercio o industria lo cual crea una demanda de hospedaje que ofrecen diferentes hoteles, entre los catalogados de cuatro estrellas, se incrementa la competencia de éste sector, debido a la búsqueda de la ventaja competitiva que les permita diferenciarse de los demás y ofrecer un mejor servicio a los clientes, pero esencialmente por las exigencias que se presentan, ante nuevas leyes y reglamentos que exigen la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial –RSE-.

De acuerdo a lo anterior, se consideró importante realizar un estudio de tipo descriptivo, cuyo objetivo fue analizar la determinación de la RSE dentro de los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango. A través de una encuesta realizada a 64 colaboradores, de las áreas administrativa y operativa, y 25 clientes potenciales para identificar la RSE como ventaja competitiva, se utilizó los ejes aplicados por el Centro de Responsabilidad Social Empresarial –CentraRSE-: gobernabilidad, público interno, proveedores, mercadeo, medio ambiente, comunidad y política pública; se aplicó una entrevista estandarizada y encuesta de opinión.

Los principales resultados señalaron que la RSE no se da a conocer a los colaboradores y los ejes se encuentran en un nivel bajo primordialmente: público interno, medio ambiente, proveedores y política pública, sin embargo, los clientes tienen la disponibilidad de pagar un precio mayor por prácticas de RSE. Por lo que se propone implementar una guía para posicionarla como ventaja competitiva y mejorar el posicionamiento y rentabilidad en el mercado.

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial se mejoran y establecen leyes, acuerdos y normas que indican la manera de trabajar en el ámbito organizacional, en Guatemala se ha evolucionado a través del tiempo, en varios aspectos para desempeñar las actividades empresariales de una manera más efectiva, pero sobre todo en la búsqueda del beneficio a todos los entes participantes, no únicamente de los propietarios o accionistas de la empresa.

La ventaja competitiva es lo que diferencia a una empresa de otra y la RSE es una nueva tendencia en el sector empresarial, se debe de analizar si se realiza o se inicia un proceso de implementación para mejorar los servicios, tanto con clientes internos como externos, al establecer estrategias competitivas que le ayuden a posicionarse dentro del mercado como una empresa responsable que se preocupa por el bienestar de la comunidad.

Todos estos cambios dentro de la organización favorecen en todo sentido a la institución y a largo plazo la benefician, ya que disminuye costos en varios aspectos y maximiza la rentabilidad de la organización.

La presente investigación es de tipo descriptivo y para la elaboración se consultaron revistas y artículos especializadas, libros y entrevistas no estructuradas a especialistas en el tema, por lo que se presentan los antecedentes del tema, seguidamente el marco teórico tomado de varios autores que dan realce y describen todos los aspectos que interfieren y forman la RSE como ventaja competitiva.

Posteriormente se identifica la problemática objeto de investigación y se establecen los objetivos tanto generales como específicos. Se determinó el elemento de estudio e indicadores, los sujetos son el personal administrativo y operativo de los hoteles, como clientes potenciales de éstos, se utilizó como instrumento una encuesta basada en los Indicadores Centroamericanos de la RSE -IndiCARSE-, y una encuesta de opinión.

De la misma manera, se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo y la discusión de los mismos, los cuales generaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Por último se agrega la guía propuesta para implementar la RSE en los hoteles de cuatro de estrellas, con estándares altos, pero se conoce que a mayor riesgo mayor rentabilidad se adquiere, por lo que se espera que sea útil para las empresas en estudio y sirva de modelo para otras que deseen integrar nuevas estrategias a sus instituciones.

## I. MARCO DE REFERENCIA

### 1.1 Marco contextual

#### 1.1.1 Antecedentes

La RSE ya no es un tema desconocido como anteriormente, ha tomado auge en los últimos tiempos debido a que se debe de implementar como una ventaja competitiva para mantenerse en el mercado, de esta manera evitar las presiones de diferentes grupos que se preocupan por el cambio climático, los derechos humanos enfocados a lo laboral, el beneficio de la comunidad cercana, por lo que es trascendental que el sector hotelero lo tome en cuenta. Así que es importante dar a conocer los estudios realizados con anterioridad, artículos y leyes relacionadas a esta investigación, por lo cual se detallan a continuación:

En el artículo de prensa “Europa y Responsabilidad Social Corporativa: una alianza positiva” Andreu y Morena, (2014), afirman que la aportación de Europa a la RSC en los últimos 14 años ha contribuido decisivamente a la consolidación de este movimiento. La Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas, define la RSC como aquella función que “maximiza la creación de valor compartido para todos” e “identifica, previene y atenúa las posibles consecuencias adversas” de las compañías en el ejercicio de su actividad.

Y es que la RSC es una figura tan llena de contenidos que no es fácil entenderla, debido a que incluye temas tan diversos como la gestión ambiental, el cambio climático, la ética, la transparencia, la reputación corporativa, los derechos humanos, la diversidad, la innovación social, la conciliación familiar, la gestión del voluntariado corporativo, la integración de las personas en riesgo de exclusión, los patrocinios sociales, o el diálogo de múltiples grupos de interés en inglés –multistakeholder-, lo que no ha ayudado a que sea un concepto fácil de entender.

Por otro lado, Kliksberg (2014) en el artículo de prensa titulado “RSC, más que palabras amables” expone que The Economist plantea sobre la responsabilidad social corporativa RSC: “Ahora es más que frases vacías y conferencias exóticas... La mayoría de las grandes empresas del mundo tienen divisiones enteras dedicadas a RSC y el concepto está desarrollándose”. En un mundo en donde los ciudadanos exigen Gobiernos éticos, responsables y transparentes, piden al mismo tiempo que las empresas actúen de igual modo. Las expectativas se desplazan cada vez más de las declaraciones a las políticas y acciones, y que rindan cuenta.

Los diversos públicos involucrados, consumidores, empleados, pequeños accionistas, opinión pública, sociedad civil y otros, tomaron plena conciencia de que son afectados por las empresas, y a su vez las afectan. Hay una interdependencia básica entre empresa e involucrados que obliga a maximizar sus resultados finales en función de todos los involucrados. Por lo cual, concluye al preguntar ¿Pierden las empresas al subir los compromisos de la RSC y la creación de valor social? No parece. 51 de una muestra de 59 dicen que tienen empleados más felices. 45 de los 59, que terminan con mejores empleados como resultado de atraer mejores talentos, o que los programas de RSC ayudaron a desarrollar mejores empleados.

Se entrevistó a varios personajes importantes de la cabecera departamental de Huehuetenango para conocer cómo se formó el sector hotelero (véase Anexo 1) Álvarez y Rivas (2014) exponen que en los años 40 las primicias del sector hotelero eran de manera informal, como La Casa de Posadas que se ubicaba en la 6ª. Calle y 6ª. Avenida de la zona 1, así mismo en los alrededores del mercado central se encontraban el Mesón Quiché y el Mesón Corinto. Posteriormente surge el Hospedaje Huehueteco en la década de los cincuenta dicho establecimiento se mantiene aún y funciona como tal en nuestros días. Mencionan que dichos Mesones ofrecían a las personas el servicio tanto de habitación con cama, como igual las personas podían dormir en el suelo y pagaban cantidades que oscilaban entre 2 y 3 centavos, mientras que las personas con camas el precio era de 15 y 20 centavos.

Seguidos el Hotel San Antonio y Hotel Centroamérica en la 1ª. Avenida final en los años cincuenta, después Hotel Zaculeu y Hotel Central 6ª. Avenida y 1ª. Calle en la década de los sesenta, y en los setenta se apertura el Hotel Shinulá que da un giro al sector Hotelero en Huehuetenango que ofrecía su servicio con 4 pisos para las habitaciones y un quinto para un salón social. En la década de los ochenta aparece uno de los más grandes hoteles que existía hasta hace unos años el hotel los Cuchumatanes, a partir de los noventa aparecieron los hoteles que dieron un giro al sector Hotelero como hoy se conoce, caben mencionar al Hotel Casa Blanca, Hotel del Prado, Hotel California, Hotel Sauna Premier y otros de 3, 4 y 5 estrellas actualmente.

En el estudio descriptivo denominado “El clima organizacional en los hoteles A y B de cuatro estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango” realizado por Juárez (2013), cuyo objetivo fue establecer cómo se manifiesta el clima organizacional en los hoteles A y B de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, se utilizó un censo de 65 personas, se aplicó el instrumento estandarizado Escala del Clima Organizacional –EDCO- con el personal administrativo y operativo de ambos hoteles. Concluye que la evaluación del clima organizacional en los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango se manifiesta de manera positiva, aunque deben mejorarse los indicadores de claridad y coherencia en la dirección, la retribución y los valores colectivos; para lo que recomienda implementar una reordenación organizacional, una guía de comunicación integral, un plan de capacitaciones constante y una guía estratégica enfocada al personal, de esa manera obtener resultados a largo plazo.

También Barrera (2011), en el artículo de prensa “Porter propone nuevo modelo” reta a los empresarios a redefinir sus negocios para beneficiar a la sociedad e indica que la filantropía y la RSE son modelos de negocios limitados que no permiten profundizar en los problemas de un país, por lo que argumenta que no quiere que paren de hacer esto, sin embargo, las donaciones no tienen ningún impacto en resolver los problemas de una sociedad, la filantropía es sólo relaciones públicas, tenemos un

modelo equivocado ya que los negocios son la fuente de la prosperidad, por lo que hay que redefinirlos.

Con la premisa de cambiar el pensamiento de los empresarios e involucrarlos más en el desarrollo de la sociedad, Porter planteó un nuevo capítulo en la sofisticación de los negocios bajo el concepto de “VALOR COMPARTIDO”. Su propuesta alinea a las empresas y las comunidades yendo más allá de satisfacer necesidades básicas, el producto debe nacer para satisfacer una necesidad social; por consiguiente, la gerente de CentraRSE, dijo que se sienten identificados con la propuesta, lo que Porter llama Valor Compartido, es lo que se trabaja en Centroamérica como RSE.

En su artículo de prensa “Guatemala mejora en medición de RSE” Batres (2011), indica que un grupo de 63 empresas guatemaltecas participaron en un proceso de autoevaluación que mide la RSE en Guatemala y Centroamérica, cuyo objetivo es verificar qué hacen las compañías en materia de apoyar el medio ambiente, las comunidades, la política pública, entre otras. El resultado de la medición realizada por el CentraRSE por medio del Indicador Centroamericano de RSE –IndiCARSE- mostró que las empresas guatemaltecas incrementaron sus prácticas en un 4.5 por ciento, en comparación con el año 2010.

Fernández y Cuadrado (2011), en el artículo la RSE en el sector hotelero: Revisión de la literatura científica, exponen que el sector hotelero, uno de los pilares básicos del sector turístico, emplea en el desarrollo de su actividad una amplia variedad de recursos. Dada la importancia actual de la RSE, tanto para las empresas como para los clientes y grupos de presión, la aplicación de políticas en este campo constituye un elemento estratégico clave en la gestión empresarial. Tanto es así, que la utilización responsable de los recursos contribuye al desarrollo de ventajas competitivas para las empresas que las implementan. El objetivo era conocer el estado actual de las investigaciones sobre la RSE aplicada al sector hotelero y fomentar la discusión al respecto.

Concluyó que es necesario ampliar los estudios existentes en este campo. Concretamente, sería relevante contar con un mayor número de estudios en materia de RSE que se centren en la aplicación integral de las políticas de RSE en el sector hotelero, y no únicamente en determinados aspectos como las medidas medioambientales o la comunicación de las acciones emprendidas. Recomienda profundizar en el estudio de las políticas de RSE en el sector hotelero, desde distintos puntos de vista, más allá de analizar la actuación de los directivos o de comparar los niveles de aplicación en el mercado entre distintas regiones. Así como ampliar el ámbito de estudio, de manera que el público objetivo al que vayan dirigidas las investigaciones no se centre, en las personas que ocupan los cargos de dirección de los establecimientos hoteleros, sino que se amplíen al resto del personal de los establecimientos hoteleros y a los clientes.

Así mismo, Flores (2010), en su estudio de tesis “La RSE y el rol del Estado” menciona que existe un fuerte debate sobre la actividad que realizan las empresas entorno a las prácticas de RSE, debido a que se cuestiona el papel que se desempeña en la sociedad y el papel que le compete realizar al Estado, ya que es el ente encargado de proporcionar y administrar los servicios públicos a la sociedad, también de regular y fiscalizar el actuar de todos los actores sociales para que cumplan y se apeguen a la ley, en la cual ella concluye que la función de uno es velar por el interés general y la del otro, es velar por el interés particular y en base a ello elaboran proyectos y políticas en la sociedad y que cuando existen problemas sociales siempre se busca la intervención del Estado para que los resuelva y a las empresas se les busca para que provean bienes y servicios e impulsen la economía.

Recomienda que el Estado pueda dar respuesta a las problemáticas sociales es necesario que se fortalezca institucionalmente para tener más presencia dentro de las comunidades; así mismo es importante que incluya dentro de las políticas públicas, políticas sociales, que contribuyan a apoyar a los grupos más desfavorecidos de la sociedad. Es importante también, que realice campañas más fuertes de recaudación tributaria para que no existan tantos evasores de impuestos.

A la vez, Legrand (2010), en el artículo de internet, comenta que son cinco aspectos críticos para abordar la RSE, dentro de los cuales se encuentran 1. La gestión de las personas en una organización para hacerse cargo de la RSE en solitario es todo un riesgo. Hay que contar con aliados y si son de los “estratégicos” (otros gerentes) mejor aún; 2. La comunicación en el nivel interno, en el nivel inicial de implementación, es tan o más importante, que la comunicación externa cuando la RSE ya está consolidada en la gestión. Hay que fomentar los canales de diálogo-escucha, propiciar la conversación; 3. El gobierno corporativo depende del tamaño de la empresa, esta nomenclatura variará, pero básicamente hay que “saber vender” una gestión estratégica socialmente responsable a quienes toman las decisiones; 4. Atender a los entornos, la realidad de la empresa es también la realidad de un país o de la comunidad en la que opera y 5. Las expectativas, siempre lo mejor es ir paso a paso. Comenzar a gestionar la RSE en una empresa, sin importar el tamaño, implica cambios, y las personas generalmente se oponen a los cambios o los miran con desconfianza. Las metas, deben ser realistas y con tiempos de plazo corto. Luego se podrá pensar en un mediano y largo plazo.

Paz (2010), en su investigación “Exigibilidad de la responsabilidad social empresarial bajo el enfoque de los derechos humanos en materia laboral” concluye que la responsabilidad social empresarial como una forma de hacer negocios dentro de las empresas, conlleva el cumplimiento de distintos indicadores, dentro de los que se destaca el cumplimiento de las leyes y reglamentos, para los efectos directos de la presente investigación de normas en materia laboral, es y debe ser exigible a las empresas y como tal implica el respeto de los derechos humanos de los trabajadores así como su promoción y recomienda que la regulación en materia de RSE se dirija a permitir que las empresas opten por otorgar beneficios sociales, inicialmente para los empleados y conforme el desarrollo de los grupos de interés, de manera que con iniciativas propias superen el cumplimiento de obligaciones sociales mínimas actuales.

En la guía “Ideas clave y buenas prácticas de RSE en Hoteles” realizada por Cabrera (2009), argumentó que un aspecto fundamental, en el desarrollo de una estrategia de aplicación de RSE en un sector empresarial es la difusión, la sensibilización y la

formación. Estas actividades nos permiten romper algunas de las barreras que se encuentran en la integración de la RSE, fundamentalmente en las PYMES. Entre los que se encuentran el desconocimiento del concepto RSE, no percepción del beneficio, pocas experiencias, (buenas prácticas) que compartir y falta de herramientas y metodologías adecuadas.

Una forma de difundir, dar a conocer y sensibilizar a las empresas, es mediante la elaboración de contenidos de fácil acceso, comprensibles y aplicables en materia de RSE, adaptándolas al lenguaje, necesidades y especificaciones del sector al que se dirigen. Por lo que la guía trata de avanzar en la promoción de este concepto, aporta a los empresarios y empresarias, una amplia visión de la RSE y de cómo aplicarla en las empresas. Por tanto, los objetivos son: dar a conocer los principios y conceptos de la RSE, sensibilizar sobre la importancia de su aplicación en las empresas turísticas y dar a conocer buenas prácticas de RSE en las dimensiones social, económica y medioambiental.

Por otro lado, Carapaica (2009), en su artículo de internet, en donde expone ¿Qué es realmente la responsabilidad social empresarial?, ¿a quiénes está referida y cuáles son sus actores?, ¿debe ser obligatoria o voluntaria? La respuesta a todas estas interrogantes no es una tarea fácil ya que está ligada, básicamente, a la identificación y el conocimiento de cuáles son los retos planteados para el desarrollo sostenible en cada una de las sociedades en que tienen impacto, cuáles son las expectativas de los llamados grupos de interés, cómo se debería reaccionar para responder adecuadamente a esos retos y, en especial, cómo integrar de manera efectiva, equilibrada y de consenso la participación de todos los actores para el aprovechamiento de las oportunidades, para lograr la orientación de las acciones hacia el desarrollo sostenible.

Así también, Oliva (2008), en la investigación titulada “De la ética a la RSE”, en su objetivo general que esperaba establecer cómo ha evolucionado la responsabilidad social empresarial en cuanto a expresión de la ética, tuvo como sujetos de estudio ocho

expertos en el tema o personas especializadas, con experiencia y suficiente conocimiento sobre RSE, utilizó como instrumentos fichas bibliográficas, resúmenes, cuadros comparativos y entrevistas, concluyó que la ética va más allá que lo concerniente a la moral en los niveles de alto mando de una empresa, debe alcanzar la forma de actuar, lo cual se va a ver reflejado en todas las actividades que se lleven a cabo tanto en beneficio de su ambiente interno como el de su entorno. La forma de actuar es lo que repercutirá a la hora de tomar decisiones.

Recomienda que el Estado debería de brindar apoyo para que ésta sea promovida a través de campañas que resalten la importancia al hacer ver que ya no es una opción entre las cuales elegir, sino una necesidad dentro de las empresas para generar un mejor ambiente dentro de la misma, pero más importante aún que tenga un impacto positivo en su entorno, y de esta manera produzca un cambio que resulte en el avance y mejoramiento en todos los aspectos de nuestro país.

Por otro lado, en la tesis “RSE y su integración en hoteles de la ciudad de Guatemala”, Santizo (2007), en el objetivo general se planteó demostrar si existen programas de RSE, en donde los sujetos de investigación fueron 62 establecimientos de diferentes categorías, ubicados dentro de la lista de Hoteles recomendables de la ciudad de Guatemala, reconocidos como aptos para el turismo, según dato proporcionado por el Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT-, donde concluye que se evidencia la falta de capacitación y asesoramiento en cuanto al verdadero significado de la RSE en la industria hotelera, para lo que recomienda que la RSE va más allá de participar en actividades benéficas, por lo que es indispensable que las empresas busquen los medios por los cuales se doten del conocimiento necesario, que las conduzcan a realizar acciones responsables, que abarquen los ejes: social, económico y ambiental.

Expone Palacios (2006), en el estudio “Responsabilidad social empresarial en hoteles de tres estrellas, de la ciudad de Guatemala” en donde utilizó como instrumento entrevistas y encuestas a encargados de algunos de los hoteles de la ciudad de Guatemala de tres estrellas y que para la localización de la muestra, se dirigió a una

guía de hoteles de INGUAT, al final abarcó una muestra de 9 sujetos que respondieron a los instrumentos, por consiguiente, concluye que la mayoría de los hoteles de la ciudad de Guatemala aún no poseen el conocimiento del término de RSE y que algunos de los establecimientos hoteleros visitados que la practican, lo hacen por medio de los empleados con la práctica de valores y en la comunidad con ayuda a entidades benéficas, por lo que recomienda implementar un proyecto de responsabilidad social en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Guatemala y capacitar al personal para que tengan conocimiento de la RSE.

En base a los artículos, estudios y definiciones citados anteriormente se hace énfasis en que la RSE como ventaja competitiva ya no es una opción para los hoteles, al contrario es la estrategia para hacer la diferencia ante los diferentes grupos de interés y poder aumentar el prestigio y con ello la rentabilidad de la institución, siempre que se le dé el enfoque oportuno, bajo los lineamientos de las leyes guatemaltecas en donde se estipulan ciertas obligaciones que tienen las empresas, también las diferentes normas internacionales que se instituyen para mejorar la RSE.

La RSE se debe de medir constantemente, para verificar que se utiliza como la ventaja competitiva deseada y establecer que los trabajadores entienden y comparten la visión del hotel.

De esta manera se concluye esta sección, se acentúa la importancia que los hoteles implementen una guía de RSE, que proporcione una apreciación del ambiente en el cual se efectúa el trabajo, con el propósito de lograr la mejora de la organización. Esta premisa, se formula de la experiencia y resultados obtenidos por los investigadores en las publicaciones expuestas sobre el tema.

## 1.2 Marco teórico

### 1.2.1 Definición de Hotel

Es importante definir el concepto de Hotel que es la empresa sujeto de estudio, según Hostelería y Turismo (2008), es un establecimiento dirigido por profesionales en el que se ofrece al cliente alojamiento con o sin servicios integrados, a cambio de una contraprestación económica. Este establecimiento puede ofrecer e incorporar distintos servicios y productos, diferenciándose así un hotel de otro.

Por lo mencionado anteriormente, se deben de diferenciar los hoteles entre ellos mismos, por lo cual en Guatemala existe el Reglamento para Establecimientos de Hospedaje, Acuerdo Gubernativo No. 1144-83 que define los hoteles como establecimientos de hospedaje entendiéndose los que presten al público servicio de alojamiento y otros servicios afines mediante pago.

En el acuerdo se regula que pueden ser clasificados por diferentes características que deben de cumplir para pertenecer a cada grupo, que serán de cinco, cuatro, tres, dos y una estrella.

Para fines de estudio se tomaron los Hoteles de cuatro estrellas, basándose en el Reglamento para Establecimientos de Hospedaje del INGUAT, que describe las características específicas de los mismos, las cuales se presentan en la figura 1.

Figura 1

Características de los Hoteles de cuatro estrellas

Artículo 25	Artículo 26
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalados en edificios construidos con materiales de primera calidad y que ofrezcan condiciones de confort.</li> <li>• Las habitaciones, serán de buena calidad, los pisos, las paredes y techos de todas las dependencias a utilizar por los huéspedes o usuarios, estarán revestidos, con materiales de primera calidad.</li> <li>• El mobiliario, tapicería, lámparas, cuadros en general, todos los elementos decorativos, así como la vajilla, cristalería, cubertería, y ropa de cama, destacaran por su buena calidad.</li> <li>• Contar con un número adecuado de suites.</li> </ul>	<p>Adecuar sus dependencias o instalaciones de uso general a las condiciones siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Entrada</li> <li>b) Vestíbulo</li> <li>c) Elevadores</li> <li>d) Escalera principal</li> <li>e) Pasillos</li> <li>f) Salones</li> <li>g) Bar</li> <li>h) Comedor</li> <li>i) Sanitarios</li> <li>j) Estacionamiento</li> <li>k) Áreas de recreación</li> </ol>
Artículo 27	Artículo 28
<p>Las habitaciones estarán compuestas de dormitorio con cuarto de baño privado y sus instalaciones y equipo deben tener como mínimo las siguientes características:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Dormitorio: la altura 2.50 metros, superficie de 9 mt<sup>2</sup> sencillo, y de 14 mt<sup>2</sup> doble.</li> <li>b. Cuarto de baño: la superficie de 4 mt<sup>2</sup>, las paredes cubiertas en una superficie adecuada de mármol, mosaico, azulejos o su equivalente en calidad.</li> <li>c. Suite: constará de dormitorio y baño de igual categoría a los previstos en este artículo y sala adicional de uso múltiple.</li> </ol>	<p>Las dependencias e instalaciones de la zona de servicios contarán con:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Escalera de emergencia y de servicio.</li> <li>b) Cocina Principal</li> <li>c) Bodega principal de alimentos</li> <li>d) Bodega de ropa blanca</li> <li>e) Local para equipaje</li> <li>f) Dependencias para el personal de servicios: comedor, vestidores, sanitarios independientes para el personal masculino y femenino.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia, basado en Acuerdo gubernativo 1144-83.

1.2.2 Definición de responsabilidad social empresarial

La RSE es un tema desconocido para algunos empresarios, especialmente en el sector hotelero en sí se tiene el enfoque equivocado de éste término, para Martínez (2005), el carácter social de la actividad económica hace que la empresa esté comprometida con el bien común de la comunidad en la que desenvuelve las actividades empresariales. Esta obligación, que no se agota en el mero cumplimiento de las leyes del Estado, convierte en moral que las empresas busquen el interés propio, con tal que acepten los límites que imponen los legítimos intereses de los demás y la solidaridad humana. No puede justificarse reprimir las presiones ordenadas para lograr las reivindicaciones de la justicia social. La justicia obliga a abstenerse de cualquier acción que cause daño desproporcionado a la comunidad, y a prestar aquellos servicios exigidos por la función

social de los bienes e instituciones económicas, y por las necesidades humanas de los demás.

Así mismo, Robbins y Coulter (2007) argumentan que se ha dicho que RSE consiste “únicamente en hacer ganancias”, “ir más allá de las ganancias”, “actividades voluntarias”, “preocupación por el sistema social en su conjunto” y “sensibilidad social”. Por lo que de un lado está el principio clásico o puramente económico; del otro la postura socioeconómica.

#### a. Concepto clásico

La única responsabilidad social de la administración es obtener las mayores ganancias. El principal defensor de este punto es Milton Friedman, que argumenta que la principal responsabilidad de los gerentes es operar la empresa de acuerdo con los mejores intereses de los accionistas o dueños de la corporación, que tienen una sola preocupación: las utilidades económicas. También asevera que cuando los gerentes deciden gastar los recursos de la organización en el bien social”, aumentan los costos de operar la empresa. Estos costos tienen que trasladarse a los consumidores, en precios más elevados, o bien los absorben los accionistas en la forma de menores utilidades, entendiéndose que no dice que las organizaciones no deban asumir la RSE, pues piensa que deben asumirla. Lo que dice es que la responsabilidad de los gerentes es llegar al máximo las ganancias de los accionistas.

#### b. Concepto socioeconómico

Es la idea de que la responsabilidad social de la administración va más allá de hacer ganancias para incluir la defensa y el mejoramiento del bienestar de la sociedad. Esta posición se basa en la convicción de que las corporaciones no son entidades independientes cuya única responsabilidad son los accionistas. También tienen una responsabilidad con la sociedad que avaló su nacimiento mediante leyes y normas, y que la apoya comprando sus productos y servicios.

Las diferencias fundamentales entre estos puntos de vista se entienden fácilmente si pensamos en términos de las personas ante las que son responsables las organizaciones. Por lo que se muestra un modelo de cuatro etapas de la progresión de las responsabilidades sociales de una empresa.

Figura 2

¿Ante quién es responsable la administración?



Fuente: elaboración propia, basado en Robbins y Coulter (2007).

En base a lo anterior, Martínez (2005), argumenta que esta nueva teoría contempla un aspecto más amplio de personas que se ven afectadas por las acciones de las empresas que trasciende el círculo de los accionistas e involucra a los empleados, clientes, proveedores, competidores, la comunidad inmediata y la sociedad en general; todos éstos llamados “grupos de interés de la empresa” o más conocidos en inglés –stakeholders-.

La definición clásica de los stakeholders, según Friedman y Miles (2006), afirma que una parte interesada es cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la organización. En su concepto más amplio y más ambicioso el actor representa una redefinición de todas las organizaciones; cómo deberían ser conceptualizadas.

Incluso la misma organización debería ser enseñada como un agrupamiento de stakeholders y el propósito de la organización debería ser manejar los intereses de estos grupos, necesidades y puntos de vista. De la misma forma, un grupo de representantes stakeholder (máximo nivel) son enseñados como el grupo central o focal, cargados con el rol lleno de manejo de stakeholders, asegura Friedman y Miles (2006).

La principal pretensión del concepto de stakeholders es afirmar que la empresa en la dirección es responsable no sólo de los accionistas, sino también de otros grupos que tienen intereses en las acciones y decisiones de dicha organización. El concepto de stakeholders muestra la imposibilidad de separar la práctica económica empresarial de la reflexión ética, trata de encontrar un camino para integrar lo económico y lo social.

Por lo tanto, la RSE de la empresa es el compromiso que ésta tiene de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, las familias y la comunidad en general. Es la capacidad de valorar las consecuencias que tienen en la sociedad las acciones y decisiones que tomamos para lograr los objetivos y metas propias de nuestras organizaciones.

A la vez, CentraRSE (2013), define la RSE como una cultura de negocios basada en principios éticos y firme cumplimiento de la ley, respetuosa de las personas, familias, comunidades y medio ambiente, que contribuye a la competitividad de las empresas bienestar general y desarrollo sostenible del país.

Morrós y Vidal (2005), agregan que no existe una definición generalmente aceptada de la expresión de RSE, se emplea para describir una amplia variedad de iniciativas de orden económico, social y medioambiental tomadas por las empresas, que no se basan exclusivamente en requisitos legalmente obligatorios y que por lo tanto, en la mayoría, de naturaleza voluntaria.

### 1.2.3 Los diez mandamientos de la RSE

Todo debe tener una jerarquía o una carta magna para basarse, por lo que es bueno conocer los diez mandamientos de la RSE, en base a Hellriegel y Slocum (2007), en donde se indica que se deben tomar en consideración para lograr tener una RSE exitosa, los cuales son los siguientes:

Figura 3

Los 10 mandamientos de la RSE

## Los 10 Mandamientos

1. **Tomar medidas correctivas antes que se necesiten.**
2. **Trabajar los elementos afectados para resolver problemas mutuos.**
3. **Establecer normas y estándares en toda la industria.**
4. **Admitir públicamente los errores cometidos.**
5. **Participar en los programas sociales apropiados.**
6. **Ayudar a corregir los problemas ambientales.**
7. **Vigilar el ambiente cambiante.**
8. **Establecer y hacer cumplir un código de conducta para la empresa.**
9. **Tomar las actitudes públicas que se requieran ante las cuestiones sociales.**
10. **Esforzarse por obtener utilidades en forma constante.**

Fuente: elaboración propia, basada en Hellriegel y Slocum (2007)

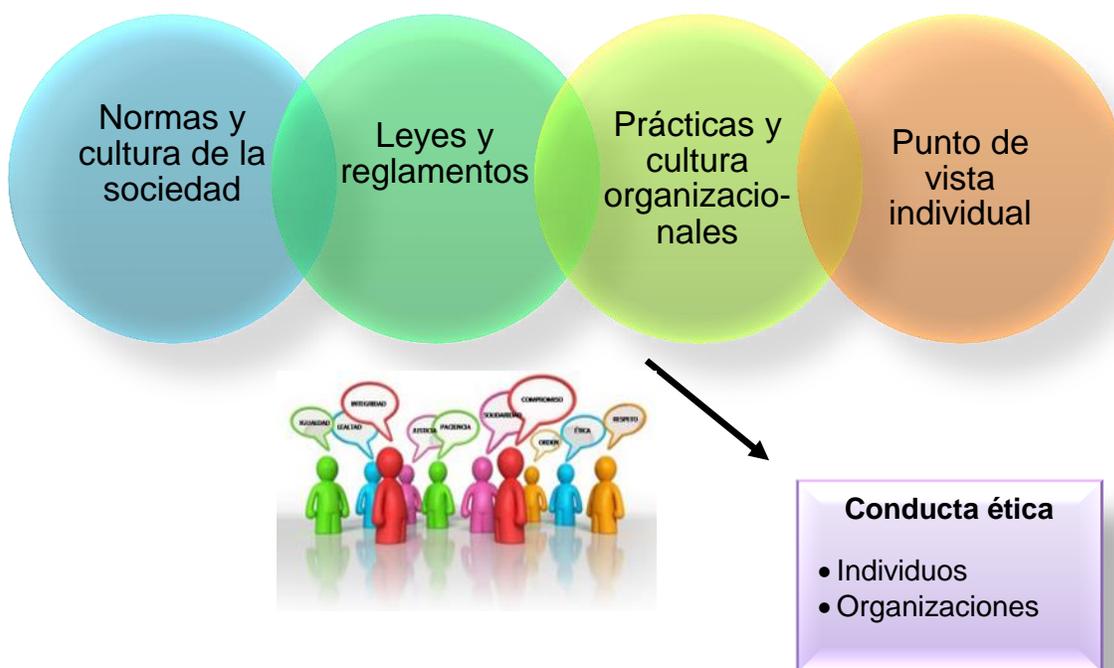
Los hoteles deben guiarse en los 10 mandamientos descritos anteriormente, para poder integrarla al desempeño, ya que proporciona una guía de lo que se debe de realizar en varios grupos de interés.

## 1.2.4 Ética empresarial

La ética es un factor importante para llevar a cabo la RSE Hellriegel, Jackson y Slocum (2007) opinan que es un conjunto de valores y reglas que definen los comportamientos correctos e incorrectos; señalan cuándo es aceptable una acción y cuándo resulta inadmisible. Lo que se considera ético depende la óptica con que se traten los asuntos de orden ético. En la figura 4, se identifican cuatro fuerzas básicas que influyen en la conducta ética de los individuos y las organizaciones. Pocas veces pueden entenderse las consecuencias éticas de las decisiones o los comportamientos si se considera sólo una de estas fuerzas.

Figura 4

Fuerzas que dan forma al comportamiento ético



Fuente: elaboración propia, basado en Hellriegel, Jackson y Slocum (2007).

Las fuerzas descritas anteriormente en la figura 4 tienen relación una con otra, las normas y cultura de la sociedad va a influenciar directamente en el comportamiento de

los colaboradores de los hoteles, debido a que se relacionan directamente con la sociedad y deben respetar las tradiciones y costumbres que se tengan establecidas.

Las leyes y reglamentos dentro de las empresas, en específico en el sector hoteles deben de estar bien estructuradas, porque son las que rigen el parámetro de lo que se debe hacer y lo que no, asimismo, se debe cumplir las leyes que tengan relación con los servicios que se ofrecen, por ejemplo: en aspectos externos el código de trabajo e internamente el código de ética, manual de funciones y otros.

Dentro de las prácticas y cultura organizacional, es importante que exista la identificación con la visión y misión de la empresa, de lo contrario no se podrá atender de la manera efectiva a los clientes o bien dentro del clima organizacional que se tenga dentro de los hoteles, existe algún descontento o no se tienen compensaciones y otros aspectos adheridos al salario para que se encuentren motivados los colaboradores no realizan su labor de manera óptima.

La participación y opinión de cada colaborador debe de tener relevancia, porque si no se toma en cuenta los puntos de vista individual se deja de lado información, ya que ellos son los que tienen la relación directa con los clientes de los hoteles y pueden aportar sugerencias de comentarios recibidos por parte de los huéspedes o mejoras que se podrían implementar.

Por lo expuesto anteriormente, todos estos aspectos tienen relación uno con otro con la conducta ética de los individuos y organizaciones como tal, por lo que no se deben dejar de lado y tomarlos en cuenta a la hora de efectuar las estrategias.

### 1.2.5 Alcances de la RSE

Lo que expone Momberg (2007), de los alcances de la RSE es que en un escenario cambiante, donde aparece la RSE como factor de equilibrio, se pueden visualizar los siguientes alcances como concepto en el desarrollo de las actividades empresariales:

#### a. Alcance social y de desarrollo

Desde un punto de vista la RSE se centra en las actividades realizadas por la empresa con el fin de contribuir a la sociedad y la comunidad externa a ésta, cumplen con el sentido del deber y se considera a los grupos más vulnerables.

#### b. Alcance solidario e igualitario

En esta noción la empresa se reconoce como un sistema inserto en uno mayor, destacándose ésta en la contribución a las oportunidades y la igualdad de las personas, en este sentido es que se reconoce la existencia implícita de derechos y deberes, por parte de las empresas y la sociedad.

#### c. Alcance de autorreferencia

Esta noción considera sólo el interior de la empresa, es decir, la relación que se produce entre ésta con los accionistas, clientes y trabajadores, sin que hayan responsabilidades de otro tipo hacia la comunidad externa, enfocándose solo al mercado y se visualiza a la empresa como generadora de ganancias.

#### d. Alcance ético sistémico

Se considera una visión integral de la empresa en la sociedad, donde se rescata la responsabilidad de esta con sus grupos de interés de manera permanente, de ahí el

carácter sistemático de esta noción, por considerar las acciones socialmente responsables como permanente en el tiempo.

#### e. Alcance ético y de valores

Considerando la RSE como reflejo de la empresa o las personas que están a cargo de éstas, se destaca el énfasis de trabajar bajo valores y difundirlos a todas las áreas, fomentar el surgimiento de una ética corporativa que va a sustentar el proceso de toma de decisiones en la empresa.

Todos los alcances tienen importancia dentro de las prácticas de RSE en los hoteles, por lo que se debe priorizar cuál se constituirá dentro de la institución y darlo a conocer a los colaboradores para que conozcan las decisiones y enfoques que se desean realizar.

#### 1.2.6 CentraRSE

Algunos afirman que no se puede integrar la RSE porque no se cuenta con una guía o una institución que les dé la inducción adecuada, sin embargo, es por el desconocimiento, porque hace años se crea el Centro para la Acción de la RSE en Guatemala -CentraRSE- que apoya desde las grandes empresas, hasta pymes, según Valdez y Monzón (2007), CentraRSE, es una organización privada, autónoma, de carácter asociativo, apolítico, no lucrativo y extra gremial que tiene como objetivo generar una actitud de cambio en las empresas que operan en el país, para que implementen conscientemente, prácticas de RSE.

De acuerdo con la información contenida en su página web y otros documentos, el origen de CentraRSE se encuentra en un esfuerzo conjunto iniciado en 1998 entre el Banco Mundial y el Consejo de Fundaciones Privadas de Guatemala para conformar un Comité con empresarios “de reconocida carrera exitoso, y liderazgo”, para abordar la cuestión de la RSE en el país.

Este comité se formó con el propósito de identificar acciones que permitan permear efectivamente al sector empresarial, bajo los principios de participación personal y sin vínculos político-partidistas. Las acciones claves que realizaron se basaron en conocer con más profundidad, el status del sector productivo, tener un acercamiento a gremios empresariales para conocer la retroalimentación y lograr la ampliación del comité con más miembros.

Parte de las acciones claves realizadas en este momento estaban enfocadas en identificar los factores de relación entre pobreza, mercado y competitividad, así como el efecto retroactivo que esta cadena creaba. Por otra parte, se trabajó en la formulación de un concepto pertinente del término responsabilidad social empresarial para las economías de la región. En la búsqueda por establecer un orden lógico de las áreas que se enmarcan en este concepto, se definió la Pirámide de la RSE.

Fundada en el año 2003, CentraRSE es hoy una organización que cuenta con más de 100 empresas asociadas que pertenecen a más de 20 sectores y sub-sectores productivos del país. Representan alrededor del 30% del PIB de Guatemala y dan empleo a 150,000 familias; convirtiéndose en la coalición de empresas promotoras de la RSE más influyente del país y una de las más importantes a nivel regional.

Con base en lo anterior se puede detectar que Guatemala cuenta con una institución de relevancia para el desarrollo de la RSE y los hoteles pueden gestionar su asesoría para prácticas de esta índole.

#### 1.2.7 Pirámide de RSE

Todo proceso debe llevar una continuación por lo que CentraRSE (2013), menciona que al llevar a la práctica la RSE, existe un orden lógico y una secuencia óptima de intervención que va desde lo más cercano a la empresa hacia lo más lejano a ella (de lo interno a lo externo).

#### a. Dimensión interna

Primero la empresa debe asegurarse de que se cumple con la ley y se tiene una conducta ética guiada por los valores y la transparencia. Como siguiente paso, la compañía debe ser responsable con los colaboradores y debe asegurarse que se desarrolla al máximo el potencial del capital humano que es el que finalmente hace posible el negocio.

#### b. Dimensión externa

Al salir de la “empresa” debe seguirse una secuencia lógica, de lo más cercano a lo más externo y lejano a ella. Es decir, se debe comenzar a trabajar con aquellos públicos interesados más cercanos a la empresa y su entorno cercano. Como primer paso, debe pensarse en la proyección a las familias de los colaboradores para luego pensar en las comunidades en donde se encuentran inmersas las empresas y finalmente en relación con el estado. Ambas dimensiones son importantes pero debe respetarse el orden de trabajar siempre “de adentro hacia fuera”, ya que la dimensión interna es crítica para darle credibilidad y sentido a la estrategia de RSE y a las inversiones sociales y ambientales que se realicen como parte de la dimensión externa.

Para ilustrar el orden en que debe abordarse la estrategia de RSE, CentraRSE ha desarrollado una Pirámide de RSE. Esta pirámide que incluye tanto la dimensión interna como la externa.

Figura 5  
Pirámide de RSE



Fuente: basado en CentraRSE (2013).

### 1.2.8 Ejes de RSE

La RSE es un concepto muy amplio que abarca varios grupos de interés, por lo que se considera la amplitud y múltiples prácticas que existen de RSE, CentraRSE las ha clasificado en siete ejes:

Figura 6  
Ejes de la RSE



Fuente: elaboración propia, basada en CentraRSE (2013)

Los ejes de la RSE se detallan más ampliamente a continuación:

a. Gobernabilidad

Toda empresa debe de estar constituida legalmente y tener normas y códigos por los que rijan su desempeño, todos éstos aspectos se encuentran englobados en el eje de gobernabilidad, que hay que diferenciarlo de política pública que se verá más adelante, la OIT (2007) define la gobernanza y gobernabilidad de la empresa. La gobernanza de la empresa se refiere a las estructuras y los procesos que intervienen en la dirección y el control de las empresas. Abarca, las relaciones entre la dirección, la junta directiva, los accionistas que controlan la mayoría de los derechos de voto, los accionistas minoritarios y los demás interesados. La gobernanza de la empresa contribuye al desarrollo económico sostenible al mejorar los resultados de las empresas y aumentar el acceso a capital exterior.

La gobernabilidad empresarial constituye un punto clave en la creación de garantías contra la corrupción y la mala administración, se limita el acceso a la información privilegiada y el amiguismo, a la vez que si impulsan los valores de una economía de mercado en una sociedad democrática. Estos valores abarcan la rendición de cuentas, la transparencia y el estado de derecho, así como la equidad, la responsabilidad, el sentido de la propiedad y la protección de los accionistas minoritarios.

Dentro de la gobernabilidad se encuentran las prácticas éticas, que según Horngren, Harrison y Bamber (2003) son, dicho de manera sencilla, hacer buenos negocios. Actualmente muchas compañías cuentan con un código de ética para alentar el comportamiento ético y responsable de los empleados. Sin embargo, tales códigos no bastan por sí solos; los directivos deben establecer un tono de comportamiento muy ético. Tienen que poner en claro que la compañía no tolera el comportamiento poco ético de sus empleados.

## b. Público Interno (Calidad de Vida Laboral)

El activo más valiosa de los hoteles es el recurso humano, por lo que es necesario enfocar la administración de recursos humanos en esta sección, debido a que tiene a su cargo al público interno por lo que se definirán algunos aspectos a tomar según Werther y Davis (2008):

- Fundamentos y desafíos

La administración de capital humano enfrenta numerosos desafíos en la relación con el personal. El básico es contribuir a que la organización mejore la eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Otros desafíos son la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento en la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales. Para enfrenar estos desafíos se requiere que el departamento de administración de capital humano se organice de manera que pueda alcanzar sus metas y apoye de forma adecuada las labores de los gerentes operativos.

- Preparación y selección

Para ser eficiente, la administración de los recursos humanos requiere una adecuada base de información. Cuando carecen de ésta, los integrantes del departamento enfrentan serias limitaciones para llevar a cabo las responsabilidades. A fin de contar con un sistema de información sobre recursos humanos, el administrador de capital humano adquiere datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades a futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios. Las estimaciones de las necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazos permiten a los gerentes y al departamento de personal tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores.

- Desarrollo y evaluación

Una vez contratados, los nuevos empleados se incluyen en un programa de inducción tanto de la empresa como del puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía. En ese punto ocupan los puestos de trabajo y de acuerdo con un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. También por medio de una base de datos del personal se busca cubrir vacantes de puestos mediante promociones internas y no por contrataciones externas. Los resultados conducen a una fuerza de trabajo más eficaz. Para calificar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones periódicas. Por medio de éstas, la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre el desempeño y puede ayudar también a los gerentes operativos a identificar aspectos que es necesarios corregir.

- Compensación y protección

Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de la contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables, los incentivos deben cumplir una función importante. En los casos en que la compensación es insuficiente es probable que surja una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta, la compañía puede perder la capacidad de competir en el mercado. La compensación moderna cubre aspectos que van más allá del pago mismo, las prestaciones están convirtiéndose en un elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones, las cuales se deben mantener a un nivel conveniente con la productividad del empleado, para que la compañía retenga su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir.

La compañía necesita proteger a los integrantes de los riesgos de su labor. Mediante programas de salud y seguridad, el departamento de personal no sólo garantiza un ambiente de trabajo exento de riesgo, sino que da cumplimiento a las disposiciones

legales sobre el área. En muchas ocasiones, la estrecha cooperación entre el departamento de personal y los gerentes operativos es la única manera de lograr las metas que se persiguen en este campo.

- Relación con el personal y evaluación

Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo y contar con instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación, y el departamento de capital humano es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción del personal con el trabajo. Los problemas individuales y las fricciones interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias. Para mejorar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción se emplean mecanismos de comunicación, que mantienen informados a los distintos integrantes de la organización.

Por otro lado Jiménez y Bueno (2004) exponen que es importante conocer que es lo que motiva a los colaboradores que varios autores han teorizado el concepto de satisfacción laboral, y tienen la idea que ese es el resultado de un proceso de elaboración y evaluación de acontecimientos a partir de los cuales las personas establecen una comparación subjetiva de los que ellos consideran que ofrecen a la organización en varias áreas y lo que consideran que reciben como consecuencia.

Generalmente las personas hacen un recuento de los aspectos que consideran más relevantes para el bienestar personal y deciden si en esa área el rendimiento profesional se ve o no compensado. Estas áreas o aspectos de interés pueden variar mucho de unas personas a otras pero los más frecuentes son:

Figura 7

Aspectos de interés personal



Fuente: elaboración propia, basado en Jiménez y Bueno (2004)

Los aspectos de interés personal presentados anteriormente, en los hoteles se aplican de la siguiente manera:

- Remuneración económica: es el incentivo económico o monetario, que se le brinda a los trabajadores, por la realización de su trabajo dentro de los hoteles.
- Reconocimiento de lo que aporta a su puesto de trabajo: se resalta las contribuciones que ha tenido el colaborador en la labor que desarrolla, ejemplo: objetivos, innovaciones, creatividad, nuevas formas de desarrollar el trabajo.
- Autonomía: se tiene la libertad dentro del puesto de trabajo para realizar acciones, sin depender de nadie.

- Responsabilidad: es el nivel de compromiso moral y laboral que se tiene con los hoteles.
- Promoción: se cuenta con las oportunidades de poder ascender de puestos.
- Condiciones físicas de trabajo: son las instalaciones, recursos, herramientas y otros con los que cuenta la institución para que se realicen los procesos de producción y/o servicio.
- Horarios: son las jornadas de trabajo especificadas que debe de laborar el colaborador dentro de la empresa. Ejemplo: turnos de 24 horas para las camareras.
- Vacaciones: son los días que tiene derecho por ley el colaborador a descansar, después de un año laborado y recibe su salario durante este tiempo.
- Reconocimiento de la importancia de su trabajo: se promociona el valor que tiene el trabajo realizado en la cadena para la realización del bien o servicio final.
- La cantidad de información recibida -inputs- a los que está sometido el trabajo: se refiere a la información que va a recibir el colaborador de parte de los clientes o jefe inmediato.
- El nivel de exigencia: el servicio que se brinda dentro de los hoteles debe de ser de calidad, por lo que se tiene un nivel alto de exigencia para cumplir con las expectativas de los clientes.
- Recibir un feedback –retroalimentación- suficiente y adecuada: antes, durante y después de realizar un proceso se debe dar la retroalimentación necesaria, es decir, las explicaciones para que se realice lo más efectivo posible.

### c. Proveedores

Los proveedores según Iborra, Dasí, Dolz y Ferrer (2006), son todas las empresas que cubren las necesidades de materia prima, maquinaria, personal, etc., que tiene el sector industrial. Lógicamente, la rentabilidad de un sector industrial no depende sólo de las empresas que compiten directa o indirectamente en él. Los proveedores de un sector delimitan la estructura de coste del mismo y, por tanto, ejercen una influencia decisiva sobre la ecuación de beneficios potenciales de un sector.

Los proveedores son una fuerza competitiva según Porter, que se describirán más adelante, pero con respecto al poder de negociación de los proveedores depende de varios factores:

- El número de proveedores y su grado de concentración.
- El grado de diferenciación.
- La existencia de productos sustitutos al producto del proveedor.
- La importancia que el sector industrial tiene para los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia delante.

Centrarse (2013) define que si se construye una relación basada en el intercambio transparente de información, tecnología e ideas. En la medida que se benefician mutuamente se generan incrementos en productividad, reducción de costos de transacción y se adaptan mutuamente a las necesidades más rápido.

Hay que tener presente todo esto para decidir cómo elegir a los proveedores y poder implementar algunos aspectos de la RSE en los hoteles al momento de la elección.

#### d. Mercadeo

Un hotel sin el proceso de mercadeo, no se daría a conocer con los clientes, por lo que necesita establecer estrategias mercadológicas para llegar a su mercado meta sin dificultad y proyectar la imagen deseada. Asteguieta (2008) expone que existe diversidad de definiciones de mercadotecnia, entre estas se encuentran:

Según Kotler, es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean crear e intercambiar productos y valor con otros. Para Stanton, es una filosofía de negocios que plantea que la justificación social económica de la existencia de la empresa es la satisfacción de la necesidad de los clientes. Por su lado, Arens opina que, es el proceso de planear y realizar el concepto, la fijación del precio, la promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para

obtener intercambios que satisfagan las necesidades, deseos y objetivos percibidos de los individuos y empresas.

La estrategia de mercadeo que se seleccione debe de conocer las necesidades de los clientes y enfocarse en promocionar que en el hotel se cumplen con ellas e incluso se proporciona un valor agregado al seleccionar dicha institución.

#### e. Medio ambiente

El medio ambiente es un factor que ninguna empresa puede dejar de lado, menos el sector hotelero, debido a que los clientes potenciales buscan un ambiente agradable para descansar u otras actividades, por lo que es relevante tomarlo en cuenta. Según Iborra, Dasí, Dolz, y Ferrer (2006) afirman que los factores ecológicos o medioambientales solían estar incluidos entre los factores político-legales y sociales. Sin embargo, la relevancia en los últimos 20 años no ha hecho sino aumentar de forma continuada. De la concienciación ecológica de los consumidores, se pasa por el crecimiento de las asociaciones y partidos de corte ecologista, a la aparición de normativa y legislación, de todo tipo, en materia medioambiental. Por tanto, se incluyen en este grupo, todas aquellas variables medioambientales que pueden tener repercusiones en el resultado de una empresa.

A veces, esas variables tienen relación con la posición de los consumidores hacia las materias primas utilizadas (la posición ante los transgénicos); otras veces, con el uso de determinados envases (plástico o aluminio); en ocasiones tiene que ver con tasas económicas (impuestos sobre el turismo) o, en otras ocasiones, con los costes de reciclaje o deshechos. También incluyen aspectos relacionados con el consumo de energía y la sostenibilidad de los procesos.

## f. Comunidades

Para la mayoría de las personas, un negocio ético es aquel que no sólo trata con honestidad tanto a los clientes como a los empleados, sino también aquel que actúa como un buen ciudadano dentro de la comunidad.

Para Longenecker, Petty, Palich y Hoy (2012), en diferentes grados, las empresas se han mostrado cada vez más dispuestas a aceptar la responsabilidad ante las comunidades en donde operan. La contribución comienza con la creación de empleos y el pago de impuestos locales, pero muchos emprendedores sienten el deber de devolver incluso más a la comunidad de lo que han recibido, como el apoyo local que disfrutaban, en consecuencia las empresas suelen beneficiarse de buena voluntad que esta actitud genera.

Es importante reconocer que las opiniones difieren en cuanto al grado en el que las empresas están obligadas a participar en actividades benéficas para la sociedad, para algunos es importante el ambientalismo, la contratación de minorías o el desarrollo económico de la región, mientras que otros se enfocan en el voluntariado, la filantropía o las guarderías para los empleados. Así mismo, existen quienes no se preocupan tanto por las cuestiones sociales periféricas.

Los empresarios deben analizar el compromiso con la comunidad, pues desarrollar un negocio sobre la base de “hacer el bien” puede ser gravoso para la carga financiera de una pequeña empresa. No obstante, estas acciones pueden ser más que compensadas por la mayor lealtad tanto de clientes y empleados que participan en la misión, lo cual a la vez mejora la productividad y la moral. También puede apoyar a distinguir a una empresa de los competidores que ofrecen productos o servicios similares, pero que no hacen contribuciones caritativas.

Quizá lo más importante es que este compromiso suele ser recompensado por los clientes de dos formas: más compras y la disposición para pagar un poco más por lo

que compran. Estos son fuertes incentivos para que una empresa tome seriamente en consideración su dedicación a la comunidad.

#### g. Política pública

El eje de política pública abarca todo el ámbito relacionado con el gobierno o estado, es decir, todos los aspectos políticos, inclusive la inferencia en la participación ciudadana de cada uno de los colaboradores de los hoteles.

Los factores legales siempre se han analizado de forma conjunta con los factores políticos. Sin embargo, la evolución de los factores políticos y legales ya no va siempre en la misma dirección. Por ejemplo, la consolidación de la Unión Europea, y las sucesivas ampliaciones, ha implicado una tendencia hacia la convergencia en determinados ámbitos legislativos, que permiten la libre circulación de mercancías y capitales. Sin embargo, la evolución de los factores políticos no tiene por qué ir en la misma dirección, argumentan Iborra, Dasí, Dolz, y Ferrer (2006).

Entre los factores legales se incluyen las leyes y normas sobre competencia, sobre empleo, sobre seguridad y salud laboral o sobre seguridad de los productos, entre otros. Sin embargo, en el ámbito político se mantendrían aspectos tales como la estabilidad gubernamental, de políticas de bienestar social y todos aquellos elementos dependientes de la coalición política que existe en el país, en una etapa determinada.

Es importante conocer la normativa guatemalteca también para saber cómo está implicada y/o relacionada con la RSE.

Inicialmente esta la Constitución Política de la República de Guatemala quien como carta magna hace referencia a elementos que constituyen la RSE, los cuales se describen a continuación:

Cuadro 1

## Constitución Política de la República de Guatemala relacionadas con la RSE

Ley	Artículos	Relación con la RSE
<b>Constitución Política de la República de Guatemala</b>	<p><b>Art. 4 Libertad e igualdad.</b>            Todos los seres humanos son libres e iguales en dignidad y derechos, el hombre y mujer tienen iguales oportunidades y responsabilidades.</p>	Eje de gobernabilidad Eje de público interno
	<p><b>Art. 77 Obligaciones de los propietarios de empresas</b>            Los propietarios de las empresas industriales, comerciales están obligados a establecer y mantener, de acuerdo con la ley, escuelas, guarderías, y centros culturales para sus trabajadores y población escolar.</p>	Eje de público interno Eje de comunidad
	<p><b>Art. 97 Medio ambiente y equilibrio ecológico.</b>            Los habitantes están obligados a propiciar el desarrollo social, económico y tecnológico que prevenga la contaminación del ambiente y mantenga el equilibrio ecológico.</p>	Eje de medio ambiente
	<p><b>Art. 101 Derecho al trabajo</b>            El trabajo es un derecho de la persona y una obligación social y se organiza conforme a principios de justicia social.</p>	Eje de público interno
	<p><b>Art. 102 Derechos sociales mínimos</b>            Libre elección de trabajo, trabajo remunerado, igualdad de salario, jornadas de trabajo, vacaciones, aguinaldo, bono 14, protección a la mujer trabajadora, protección para menores de edad.</p>	Eje de público interno
	<p><b>Art. 135 Deberes y derechos cívicos</b>            Son derechos y deberes de los guatemaltecos: cumplir y velar la CPRG; trabajar por el desarrollo cívico, cultural, moral, económico y social; contribuir a los gastos públicos y otros.</p>	Eje de Política pública

Fuente: elaboración propia, basado en la Constitución Política de la República de Guatemala (2014).

También en cuanto a leyes tributarias se establecen los lineamientos legales que amparan la aplicabilidad de la RSE, los cuales se mencionan en el cuadro 2:

Cuadro 2  
Leyes tributarias relacionadas con la RSE

Ley	Artículos	Relación con la RSE
<b>Código Tributario</b>	<p style="text-align: center;"><b>Art. 1 Carácter y campo de aplicación.</b></p> <p>Las normas de este Código son de derecho público y regirán, las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado.</p>	Eje de política pública
	<p style="text-align: center;"><b>Art. 10 Clases de tributos</b></p> <p>Son tributos los impuestos, arbitrios, contribuciones especiales y contribuciones por mejoras.</p>	Eje de política pública
	<p style="text-align: center;"><b>Art. 11 Impuesto</b></p> <p>Es el tributo que tiene como hecho generador, una actividad estatal general no relacionada concretamente con el contribuyente.</p>	Eje de política pública
	<p style="text-align: center;"><b>Art. 12 Arbitrio</b></p> <p>Impuesto decretado a favor de las municipalidades.</p>	Eje de comunidad Eje de política pública
	<p style="text-align: center;"><b>Art. 18 Sujeto pasivo de la obligación tributaria.</b></p> <p>Sujeto pasivo es el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyentes o de responsable.</p>	Eje de política pública
<b>Ley del ISR</b>	<p style="text-align: center;"><b>Art. 38 Renta imponible en el régimen optativo</b></p> <p>Inciso s) Las donaciones hacia el Estado, las municipalidades y sus empresas; asociaciones y fundaciones no lucrativas de asistencia, servicio social, científicas y culturales, a las iglesias, universidades podrán ser deducidas de la declaración jurada que no excedan del 5% ni de un monto máximo de quinientos mil quetzales anuales.</p>	Eje de mercadeo Eje de comunidad

Fuente: elaboración propia, basado en Leyes tributarias (2014).

La RSE debe dar cumplimiento a la legislación del país, al regular los derechos y obligaciones de las empresas, patronos y trabajadores, por ello en el cuadro 3 se hace referencia al Código de Comercio y de Trabajo, para determinar los artículos relacionados al tema de estudio.

Cuadro 3  
Otras Códigos relacionadas con la RSE

Ley	Artículos	Relación con la RSE
<b>Código de Comercio</b>	<p style="text-align: center;"><b>Art. 1 Aplicabilidad</b></p> <p>Todos los negocios jurídicos mercantiles se regirán por este Código.</p>	Eje de gobernabilidad
	<p style="text-align: center;"><b>Art. 669 Principios filosóficos</b></p> <p>Los contratos mercantiles se ejecutarán con principios de verdad sabida y buena fe guardada</p>	Eje de gobernabilidad
<b>Código de trabajo</b>	<p style="text-align: center;"><b>Art. 1</b> El presente Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos</p>	Eje de gobernabilidad Eje de público interno
	<p style="text-align: center;"><b>Art. 7 Prohibiciones en lugar de trabajo</b></p> <p>Se prohíbe en las zonas de trabajo la venta o introducción de bebidas o drogas embriagantes o estupefacientes.</p>	Eje de gobernabilidad
	<p style="text-align: center;"><b>Art. 14 bis. Principio de igualdad</b></p> <p>Se prohíbe la discriminación por raza, religión, credos políticos y situación económica, en los establecimientos de asistencia social, educación, cultura, diversión o comercio que funcionen para el uso o beneficio de trabajadores.</p>	Eje de público interno

Fuente: elaboración propia, basado en Códigos guatemaltecos (2014).

El sector hotelero son empresas mercantiles que aunque ofrecen servicios, deben apegarse y cumplir la legislación del país, para crear valor, diferenciación y posicionamiento dentro del mercado.

### 1.2.9 Ciclo de RSE

CentraRSE ha definido un ciclo de desarrollo el cual cuenta con diferentes pasos para apoyar a las empresas a asimilar y aplicar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. En cada uno de estos pasos, CentraRSE brinda herramientas como las descritas anteriormente para que las empresas implementen estas prácticas de forma sistemática y efectiva.

Las siguientes son las etapas que conforman el ciclo de incorporación de la responsabilidad social empresarial:

Figura 8

Ciclo de incorporación de la RSE



Fuente: basado en CentraRSE (2011).

### 1.2.10 Norma ISO 26000

Las normas ISO son imprescindibles en cada uno de los sectores empresariales y debido a que se enfoca a la RSE, se da la creación de una en específico para promocionarla, Heredia (2013) expone que las normas ISO generan y motivan la implementación de las ISO 26000 creadas en el año 2010, cita el artículo Social Responsibility, presentado en la red en inglés y traducido por la autora, expone: ISO 26000 proporciona una guía a todo tipo de organizaciones, independientemente del tamaño o ubicación, sobre:

- Conceptos, términos y definiciones relacionadas con la responsabilidad social.
- El fondo, las tendencias y características de la responsabilidad social.
- Principios y prácticas relacionadas con la responsabilidad social.
- Materias básicas y cuestiones de responsabilidad social.
- La integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de la organización y, a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia.
- La identificación y participación con las partes interesadas.
- Compromisos, comunicación, rendimiento y otra información relacionada con la responsabilidad social.

ISO 26000 es la intención de ayudar a las organizaciones para contribuir al desarrollo sostenible, el objetivo es animar a ir más allá del cumplimiento legal, que reconoce el cumplimiento de la ley es un deber fundamental de cualquier organización y una parte esencial de la RSE. El objetivo es promover un entendimiento común en el ámbito de RSE, y para complementar otros instrumentos e iniciativas de RSE, no para reemplazarlos.

#### 1.2.11 Beneficios de la RSE

La realidad es que una empresa con un buen cartel social es más competitiva, vende más, debido a la buena imagen y la cobertura de los medios de comunicación, fideliza clientes y fortalece e incrementa ventas. No se puede olvidar que las modas corporativas también evolucionan. Antes de la responsabilidad social, el protagonismo era de la calidad y del medio ambiente, en base a Fernández (2009).

#### 1.2.12 Argumentos a favor y en contra de la RSE

En el siguiente cuadro se describen algunos pro y contra por lo que la RSE se debe de implementar dentro de una empresa.

Cuadro 4

Argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social

A favor	En contra
<ul style="list-style-type: none"> <li>Expectativas públicas La opinión pública respalda a las empresas que persiguen metas económicas y sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se respeta la búsqueda de las ganancias máximas Las empresas asumen su responsabilidad social cuando persiguen sus intereses económicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilidades a largo plazo Las compañías que asumen su responsabilidad social aseguran más sus utilidades a largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dilución de los fines Perseguir estas sociales diluye la finalidad de la empresa la productividad económica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obligación ética Las compañías deben asumir su responsabilidad social porque los actos morales son lo correcto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costos Muchos actos de responsabilidad social no cubren su costo y alguien tiene que pagarlo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Imagen pública Las empresas proyectan una imagen pública favorable si se fijan metas sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demasiado poder Las empresas ya tienen mucho poder, y si se fijan metas sociales, tendrán mucho más.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejor ambiente El compromiso de las empresas ayuda a resolver problemas sociales difíciles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de capacidades Los directores de las empresas no tienen las capacidades para abordar los temas sociales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desaliento de nuevas normas gubernamentales Al asumir su responsabilidad social, las empresas tendrán menos normas gubernamentales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de responsabilidad No hay líneas directas de responsabilidad de las acciones sociales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Equilibrio de responsabilidad y poder Las empresas tienen mucho poder y se requiere una responsabilidad igualmente grande para compensarlo.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Intereses de los accionistas La responsabilidad social mejora a la larga el precio de sus acciones.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Posesión de recursos Las empresas tienen los recursos para respaldar proyectos públicos y de asistencia que necesitan apoyo.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejor prevenir que remediar Las empresas deben abordar los problemas sociales antes de que se vuelvan graves y sea costoso corregirlos.</li> </ul>	

Fuente: basado en Robbins & Coulter (2007).

### 1.2.13 Ventaja competitiva

Para establecer relaciones con los consumidores meta, se debe entender las necesidades mejor que los competidores y entregar mayor valor, que dependen del grado en que una empresa pueda posicionarse como proveedora de valor superior, gana una ventaja competitiva, asegura Kotler y Armstrong (2007)

Según Kotler, Armstrong y Keller (2007), la ventaja competitiva es la ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer a los consumidores mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o mediante beneficios mayores que justifiquen precios más altos. Por lo que si una empresa posiciona un producto como el que ofrece la mejor calidad y servicio, deberá entregar la calidad y servicio que prometió.

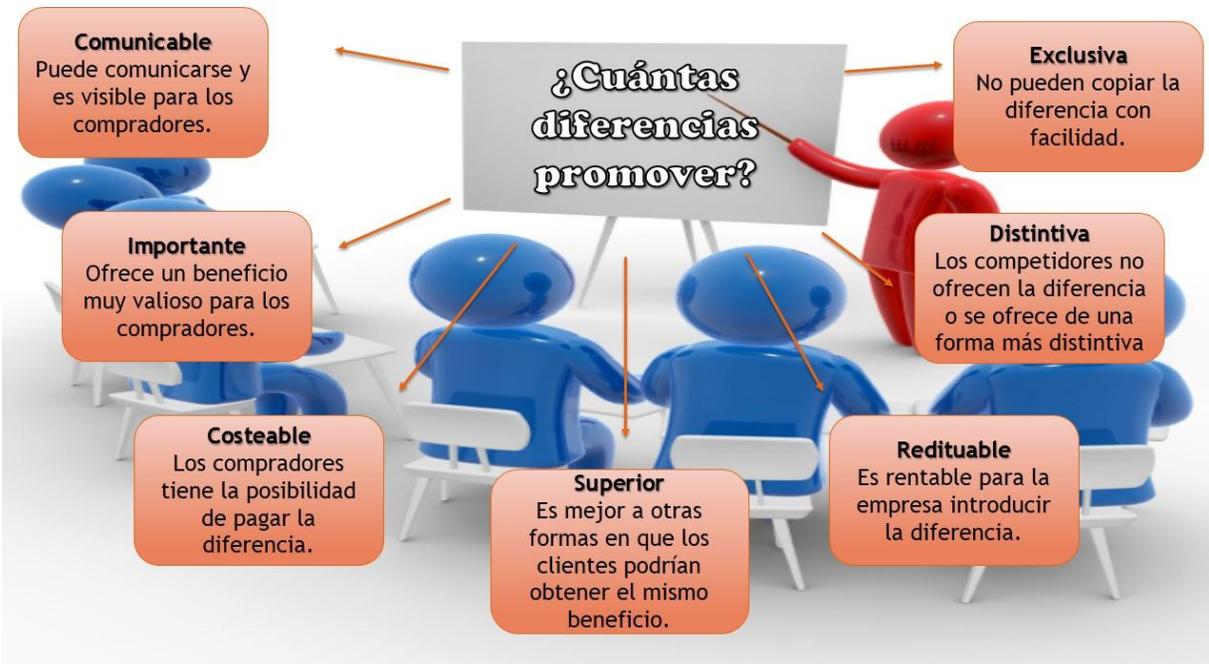
Por otro lado Gimbert (2010), opina que una ventaja competitiva debe ser sostenible, debe estar protegida de alguna forma, porque si no lo está la ventaja será copiada inmediatamente y dejaría de serlo en ese momento.

La ventaja competitiva tiene la dificultad añadida de no ser un concepto absoluto, sino relevante: no se trata de ser bueno, sino de ser mejor. Esta es una gran diferencia, puesto que si ya es difícil ser bueno o muy bueno, aún más difícil es ser mejor. Mejor se es por comparación y eso entraña la dificultad de estar constantemente en competencia con otras empresas que buscan esa misma ventaja.

Es cierto que puede darse el caso de varios competidores que coexistan al utilizar una misma estrategia. Normalmente estos competidores se dirigirán a un mercado suficientemente amplio como para que todos tengan bastantes clientes para sobrevivir. Pero, aún en ese caso, la competencia pone a prueba día a día esta ventaja. Por lo tanto la ventaja competitiva tiene fecha de caducidad, se debe de estar constantemente alerta para prever esa posible finalización y estar seguro de que, si es así, se va a tener una nueva ventaja.

Por lo tanto, es necesario seleccionar y establecer estrategias competitivas que ayuden a alcanzar la ventaja competitiva que la empresa necesita y decidir cuántas y cuáles diferencias promoverá afirma Kotler y Armstrong (2007)

Figura 9  
Diferencias que hay que promover estratégicamente



Fuente: elaboración propia, basada en Kotler y Armstrong (2007)

Conocer las diferencias que se van a promover dentro de los hoteles, les proporciona ese valor agregado que las personas van a apreciar y por lo mismo regresarán a hospedarse, pero es esencial que se seleccionen las estrategias apropiadas para no dar una imagen equivocada a los clientes.

#### a. Estrategias competitivas

Quizá usted no esté interesado en la estrategia, pero la estrategia está interesada en usted. "Trotsky"

Carrión (2007), define la estrategia competitiva como la que se ocupa de la creación de una posición competitiva ventajosa para la unidad de negocios dentro de un sector, segmento o mercado concreto. Por lo tanto, se relaciona con la toma de decisiones en un negocio o unidad estratégica de negocio y persigue conseguir posiciones competitivas superiores respecto a los competidores, al intentar generar capacidades distintivas con el objetivo de conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Para Porter, la estrategia competitiva consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades que permitan crear una combinación única de valor. En definitiva, emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

En base a Koontz, Weihrich y Cannice (2008), el profesor Michael Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de esa industria.

Figura 10

Cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: elaboración propia basada en Hellriegel, Jackson y Slocum (2002).

Sobre la base del análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas, las cuales son genéricas porque pueden ser adecuadas a un amplio nivel para diferentes tipos de organizaciones.

Las cinco fuerzas de Porter, ejemplifican que la rivalidad entre los hoteles es lo que genera el juego de la oferta y la demanda dentro del sector empresarial, lo que genera que la organización con mayor ventaja es la que atraerá mayores clientes y generará aumentos sustanciales de ganancias.

- Estrategia general de liderazgo de costos

Busca la reducción de costos, basado en mayor grado en la experiencia. Así la importancia puede estar en mantener una vigilancia estrecha en los costos en áreas como investigación y desarrollo, operación, ventas y servicio.

- Estrategia de diferenciación

Intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios.

- Estrategia enfocada

Se concentra en grupos de clientes especiales, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos que se vuelven el punto focal de los esfuerzos de la empresa. En lugar de atender todo el mercado con sus productos o servicios, la empresa puede darle importancia a un segmento específico del mercado.

En base a las estrategias presentadas anteriormente se podría enfocar que la estrategia de diferenciación sería la implementación de la RSE para generar la ventaja competitiva.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desarrollo y la globalización mundial han incrementado la exigencia social de un comportamiento empresarial más responsable, estratégico y comprometido con el entorno, convierte a las empresas en ciudadanos corporativos cuyas responsabilidades sociales básicas, éticas, laborales y medio ambientales van más allá de la maximización de ganancias y de la posición frente a los mercados, es decir, hacer negocios basados en principios éticos y apegados a la ley.

Bajo esta perspectiva, en el sector hotelero de Huehuetenango, se han generado situaciones de aspecto social, ambiental y económico, que obstaculizan el desarrollo sostenible de esta industria.

En los hoteles de cuatro estrellas, la RSE es un desafío, principalmente, porque se denota el poco o nulo conocimiento y aplicación de la misma, al crear escenarios en los cuales se descuida al cliente interno, provoca insatisfacción laboral, rotación de personal, entre otros, lo cual se refleja en la calidad del servicio y atención al cliente externo. En aspectos económicos y ambientales, se tienen altos costos por consumo de energía, inadecuada utilización de recursos, acumulación excesiva de material inservible y desperdicio de insumos, lo que causa ineficiencia operacional.

Al actuar de manera irresponsable, socialmente hablando, perjudicará la imagen corporativa de los hoteles, disminuirá la rentabilidad, y consecuentemente minimizará la permanencia en el mercado e impedirá el crecimiento, pues son empresas que no están aisladas de la sociedad y tanto colaboradores, clientes, proveedores como comunidad, serán afectados y en el peor escenario puede llegar a la quiebra de la empresa.

La principal responsabilidad del sector hotelero debe ser ofrecer productos y servicios de calidad que les reporten un éxito económico, se obtiene al mismo tiempo una ventaja

competitiva y diferenciación así como prestigio, marca, reputación, confianza en los trabajadores, clientes y el entorno de ubicación.

La manera de abordar la RSE en los hoteles puede ser mediante la inserción de esta herramienta estratégica que permitirá un conocimiento de los aspectos que rodean al concepto y posteriormente podrá lograr, como consecuencia; aumentar la retención y atracción de clientes, mejorar la eficiencia operacional, mayor productividad de los colaboradores, mejorar la imagen y reputación del hotel, y llegar a ser una diferenciación ante la competencia.

Por lo anterior, se hace necesario plantear la siguiente interrogante:

¿Cómo se establece la Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva en los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango?

## 2.1. Objetivos

### 2.1.1. Objetivo General

Establecer la responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva en los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango.

### 2.1.2. Objetivos Específicos

- Determinar cómo se implementa la RSE en los hoteles sujetos de estudio.
- Identificar los niveles de aplicación de los ejes de la RSE para mejorar el posicionamiento de los hoteles en el mercado y aumentar su rentabilidad.
- Identificar la relación entre RSE y ventaja competitiva bajo percepción de los clientes.

## 2.2. Elementos e indicadores

### 2.2.1 Responsabilidad social empresarial

#### a) Definición conceptual

De acuerdo a Momberg (2007), la RSE renueva la concepción de la empresa y otorga a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. El desarrollo sostenible se sitúa como un fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, en el que los distintos grupos de interés –stakeholders-, son el centro de atención esencial para la gestión.

#### b) Definición operacional

La RSE, es una herramienta que favorece a todas las áreas de una empresa, ya que incluye a todos los entes que participan en las operaciones, dándole un valor agregado ante ellos: a la vez es la gratificación que la empresa realiza al territorio que les permite trabajar y desempeñar las actividades, para obtener ganancias, si se toma en cuenta la ética, la sociedad y el cumplimiento del régimen legal.

### 2.2.2 Ventaja competitiva

#### a) Definición conceptual

Es la ventaja que se tiene sobre los competidores al ofrecer más valor en los mercados meta (a los consumidores), ya sea al brindar precios inferiores a los de la competencia o proporcionar una cantidad mayor de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto, según Kotler y Armstrong (2003).

## b) Definición operacional

La ventaja competitiva es la capacidad que posee una empresa de sobresalir ante los competidores, al desarrollar actividades diferentes con sus clientes internos y externos como también dirigidas a la comunidad, que vayan más allá de precios bajos y buena calidad en los productos y servicios.

### 2.2.3 Indicadores

#### a) Responsabilidad Social Empresarial

#### b) Ejes de RSE

- Gobernabilidad
- Público interno
- Proveedores
- Medio ambiente
- Mercadeo
- Comunidades
- Política pública

#### c) Ventaja competitiva

## 2.3. Alcances y limitaciones

### 2.3.1. Alcances

La presente investigación sobre RSE como ventaja competitiva, se desarrolló en la cabecera departamental de Huehuetenango, donde se encuentran ubicados los hoteles de cuatro estrellas en los que se podrá entrevistar a los administradores, colaboradores y clientes.

### 2.3.2. Limitaciones

- Falta de información en base a los elementos de estudio, con respecto a bibliografías.
- La poca o nula colaboración de los gerentes para realizar la encuesta en los hoteles a su cargo, debido a que algunos propietarios y/o administradores se negaron a dejar realizar la encuesta para dicho estudio, lo que disminuyó la población.
- La disponibilidad de horario por parte de los colaboradores para no interferir en las responsabilidades laborales.
- El bajo nivel de escolaridad de los colaboradores de los hoteles en estudio para facilitar la comunicación.

## 2.4 Aporte

Para las empresas objeto de estudio, se les proporcionará una guía, con el cual puedan tener una referencia para poder implementar la RSE dentro de las mismas, dándole un enfoque hacia gobernabilidad (entiéndase todo el aspecto legal), público interno (colaboradores), proveedores, mercadeo, medio ambiente, comunidad y política pública, para que los propietarios y encargados de los diferentes departamentos puedan implementarla, para mejorar la imagen proyectada y motivar a la confianza en empresas de esta índole.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Sujetos

Las empresas que serán sujetas a estudio son las pertenecientes al sector hotelero de la cabecera departamental de Huehuetenango, en específico los hoteles de cuatro estrellas, que por no estar clasificados en este departamento por el Instituto guatemalteco de turismo (INGUAT), se consultó el Reglamento para establecimientos de hospedaje, según el acuerdo gubernativo No. 1144-83 del 29 de diciembre de 1983, en donde por las características y/o ambientes que poseen se clasifican en varias estrellas, siendo en total tres hoteles, debido a que los demás se negaron a participar en dicho estudio.

Los sujetos de estudio son:

Sujeto 1: Personal administrativo (propietarios, gerentes y/o administradores).

Sujeto 2: Personal operativo (empleados y/o colaboradores).

Sujeto 3: Huéspedes de los hoteles.

**Tabla**

Sujetos de estudio

<b>SUJETOS</b>	<b>Hotel A</b>	<b>Hotel B</b>	<b>Hotel C</b>	<b>TOTAL</b>
Sujeto 1	5	4	6	15
Sujeto 2	13	16	20	49
Sujeto 3	9	8	8	25
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>89</b>

Fuente: elaboración propia (2014)

Los sujetos que se tomaron en cuenta fueron los que trabajaban en ese momento, debido al nivel alto de rotación que se da en este sector empresarial, así como huéspedes que se encontraban al instante de realizarla.

### 3.2 Población y muestra

Para el presente estudio existen 3 hoteles de cuatro estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango, de los que se tomaron la totalidad de los colaboradores, que es un censo. Según García, Ramos y Ruiz (2008) cuando el investigador requiere información de todos y cada uno de los elementos de la población, se dice que se está realizando un censo y tiene la ventaja de poseer una gran precisión.

También se consideró una muestra de clientes potenciales de las empresas sujeto de estudio, con la finalidad de conocer la opinión al respecto.

### 3.3 Instrumentos

El instrumento que se utilizó para la recolección de la información fue una encuesta basada en el cuestionario de IndiCARSE que son los indicadores Centroamericanos de RSE (2009), así como una encuesta de opinión, el cual se dirigió a los sujetos de estudio de los distintos hoteles.

El cuestionario de IndiCARSE se creó en el 2004, cuando CentraRSE creó una herramienta de medición que permitía en forma objetiva cuantificar cómo una empresa podía incorporar en forma paulatina las prácticas de RSE; iniciar con la formación de pilares, estrategias y valores, que continúa con políticas, procesos e iniciativas que ayudaran a reforzar la cultura en toda la empresa y con sus distintos grupos de interés. En el 2010 cuando surge la norma ISO no certificable “Guía de Responsabilidad Social”, integraRSE, conformada por los centros locales de RSE Centroamérica vuelve a innovar en la medición al homologar sus indicadores a la guía y actualizarlos en el año 2012.

### 3.4 Diseño de la investigación

La investigación que se realizó fue de tipo descriptivo, ya que según Lerma (2004), es describir el estado, las características y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen.

Sin embargo, Del cid, Méndez y Sandoval (2011) argumentan que una investigación descriptiva es caracterizar algo, para describirlo con propiedad por lo regular se recurre a medir alguna o varias de características, un estudio descriptivo, igual que los demás tipos de investigación, sólo que con más especificidad, empieza por determinar el objeto de estudio, luego establece instrumentos para medir adecuadamente el nivel de ese fenómeno que interesa, supone una apropiada familiarización con el objeto de estudio para poder saber qué y cómo se va a medir.

En esta investigación, debido a las limitantes el número de la población es de 89 personas, 64 que laboran en los hoteles y 25 clientes potenciales, por lo que no se utilizará muestra en este estudio.

### 3.5 Procedimiento

- Selección del tema de Tesis.
- Contacto con cada uno de propietarios o administradores de los hoteles para solicitar la autorización.
- Desarrollo del planteamiento del problema.
- Realización de un ensayo de mini defensa de tesis en el que se evalúo el tema.
- Presentación de marco teórico.
- Preparación de los instrumentos a utilizar.
- Validación de instrumentos.
- Entrega de Anteproyecto de Tesis.
- Corregir los antecedentes.
- Ampliar el marco teórico.

- Realizar trabajo de campo.
- Tabulación de los resultados.
- Presentación y análisis de los resultados.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.
- Enumeración de las referencias bibliográficas que se consultaron.
- Realizar la propuesta.

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

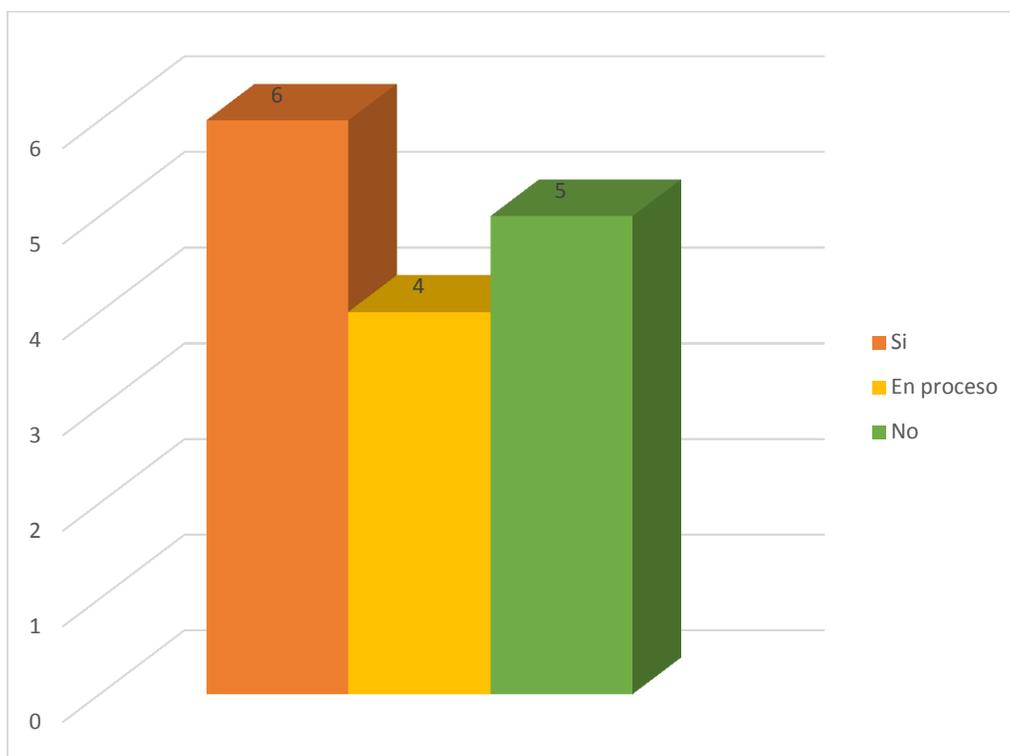
El estudio de campo se realizó en el año 2014 a 89 sujetos de los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, divididos en 64 colaboradores del área administrativa y operativo, y 25 clientes potenciales de las empresas sujetas de estudio.

Se presentan en el siguiente apartado las gráficas de medición de la RSE:

Indicador: RSE

**GRÁFICA 1**

**¿La estrategia de la empresa incorpora la RSE? Área administrativos**

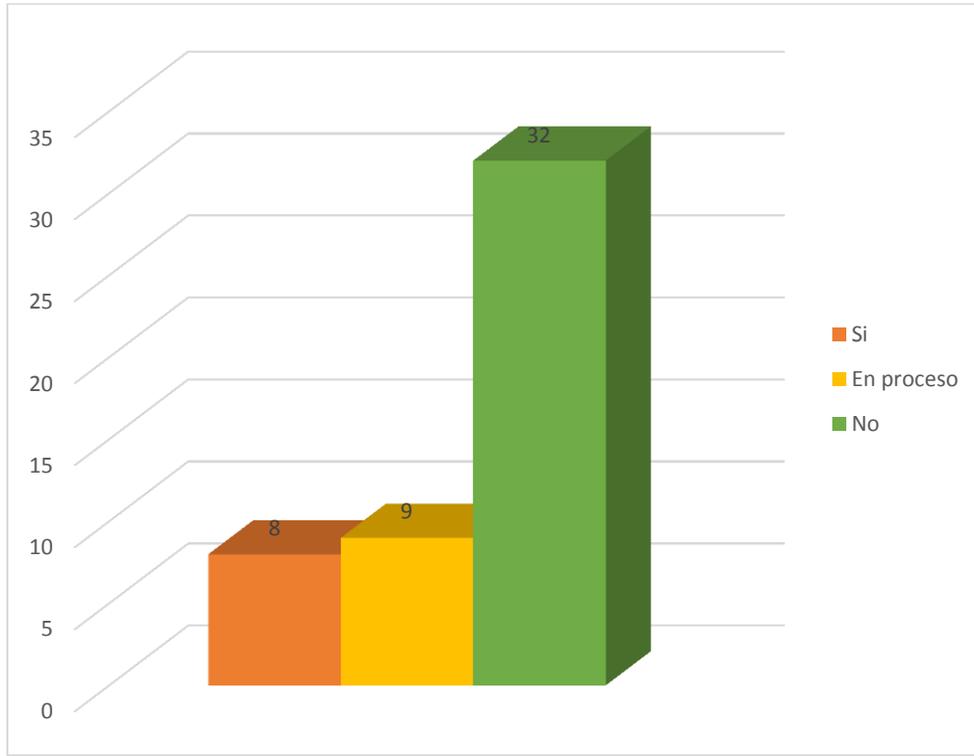


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

En el área administrativa un 40% expone que sí se incorpora la RSE a la estrategia empresarial, un 27% presenta que está en proceso y un 33% argumenta que no se incorpora.

## GRÁFICA 2

### ¿La estrategia de la empresa incorpora la RSE? Área operativos

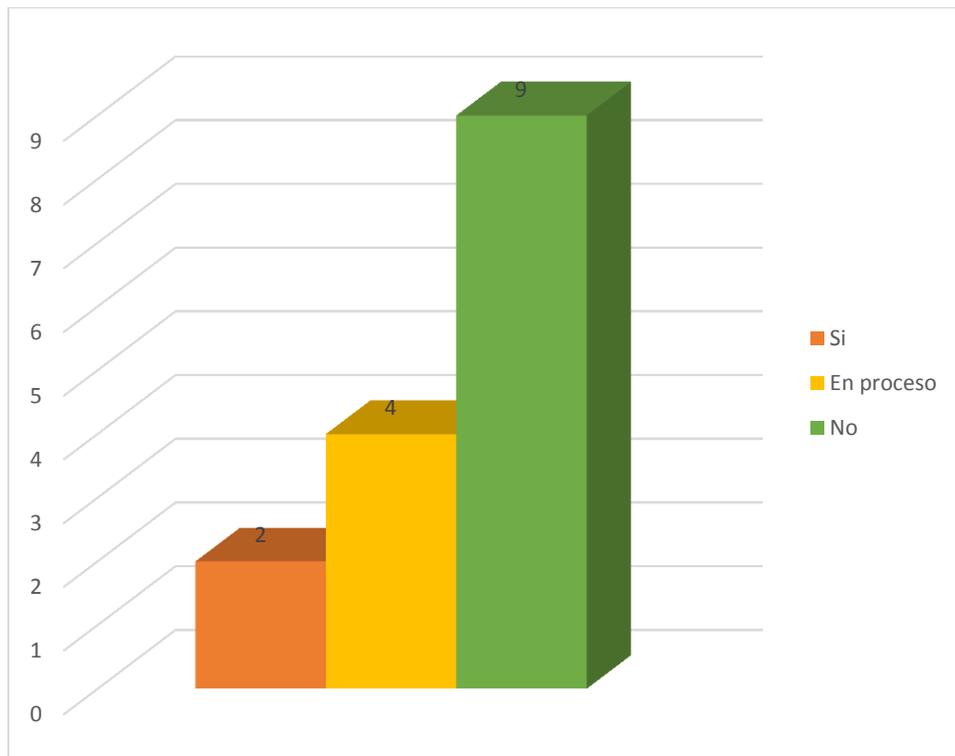


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

En el área operativa es muy contrario los resultados en comparación a la gráfica anterior del área administrativa, un 66% expone que no se integra la RSE en la estrategia, el 18% que está en proceso y únicamente el 16% que si se integra.

### GRÁFICA 3

#### Se divulga internamente el concepto de RSE en el área administrativa

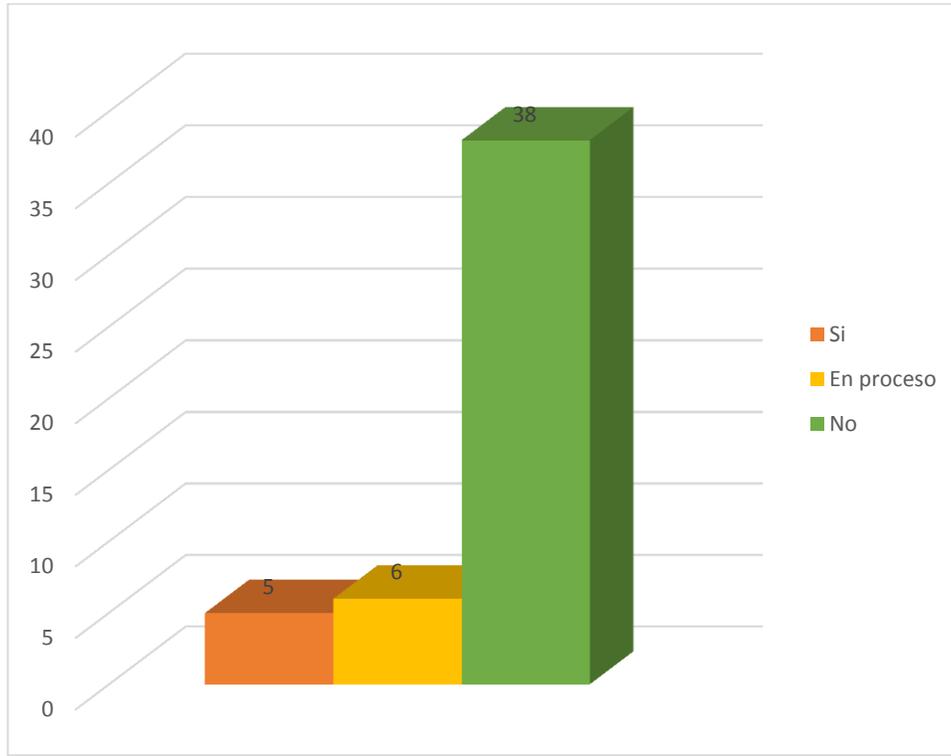


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

En esta gráfica se puede apreciar que para el 60% del área administrativa no se da a conocer el concepto de RSE dentro de los hoteles, el 27% que se está en proceso y sólo el 13% de ellos expresa que sí se da a conocer.

#### GRÁFICA 4

#### Se divulga internamente el concepto de RSE en el área operativos



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

La gráfica presenta que en comparación con la anterior la RSE para el 78% del área de operativos no se da a conocer su concepto, para el 12% que están en proceso y para el 10% sí se da a conocer esta herramienta.

Indicador: Ejes de la RSE

**Tabla**  
**Rango de calificación para Ejes de RSE**

	<b>Malo</b>
	<b>Regular</b>
	<b>Bueno</b>
	<b>Excelente</b>

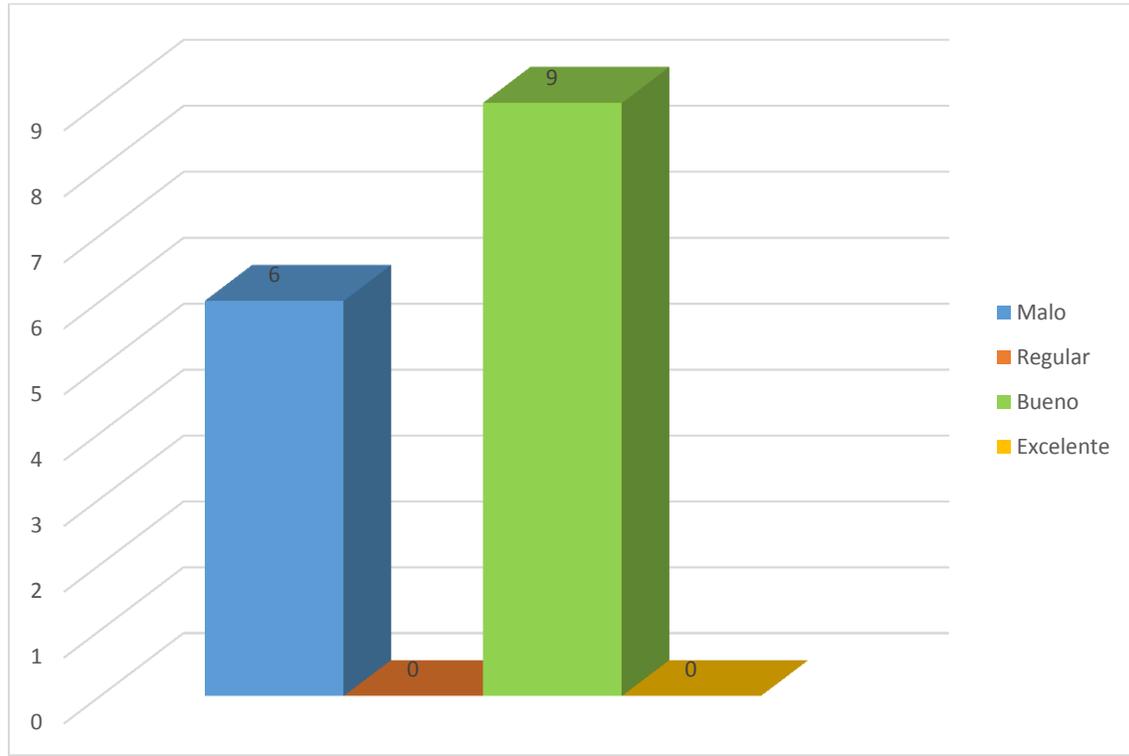
Fuente: elaboración propia (2014)

Los rangos que se presentan en la tabla anterior se pueden describir como:

-  Malo: cuando no se cumple absolutamente nada de lo descrito o se desconoce si lo hacen.
-  Regular: cuando se cumplen algunas cosas pero todavía hace falta.
-  Bueno: se cumplen la mayoría de acciones, es un rango aceptable.
-  Excelente: todas las acciones se cumplen a cabalidad y se dan a conocer.

A continuación se presentan las gráficas de medición de los ejes de la RSE:

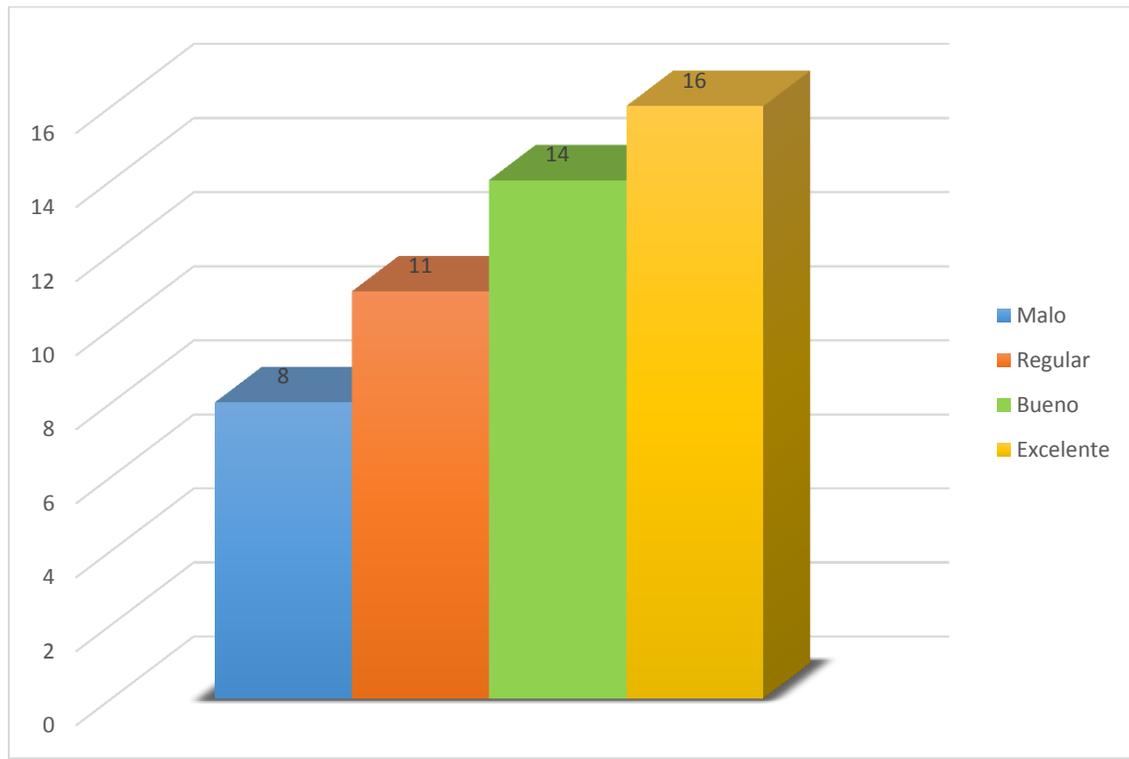
**Gráfica 5**  
**Gobernabilidad área Administrativa**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

En esta gráfica se puede observar que para el 60% del área administrativa, la Gobernabilidad tiene un código de ética con controles que refuerzan su aplicación, así mismo, estimula la transparencia y realiza diálogos frecuentes con sus públicos interesados. La RSE se divulga en la mayoría de niveles de la organización, aunque no representa un componente integral de la estrategia de negocios.

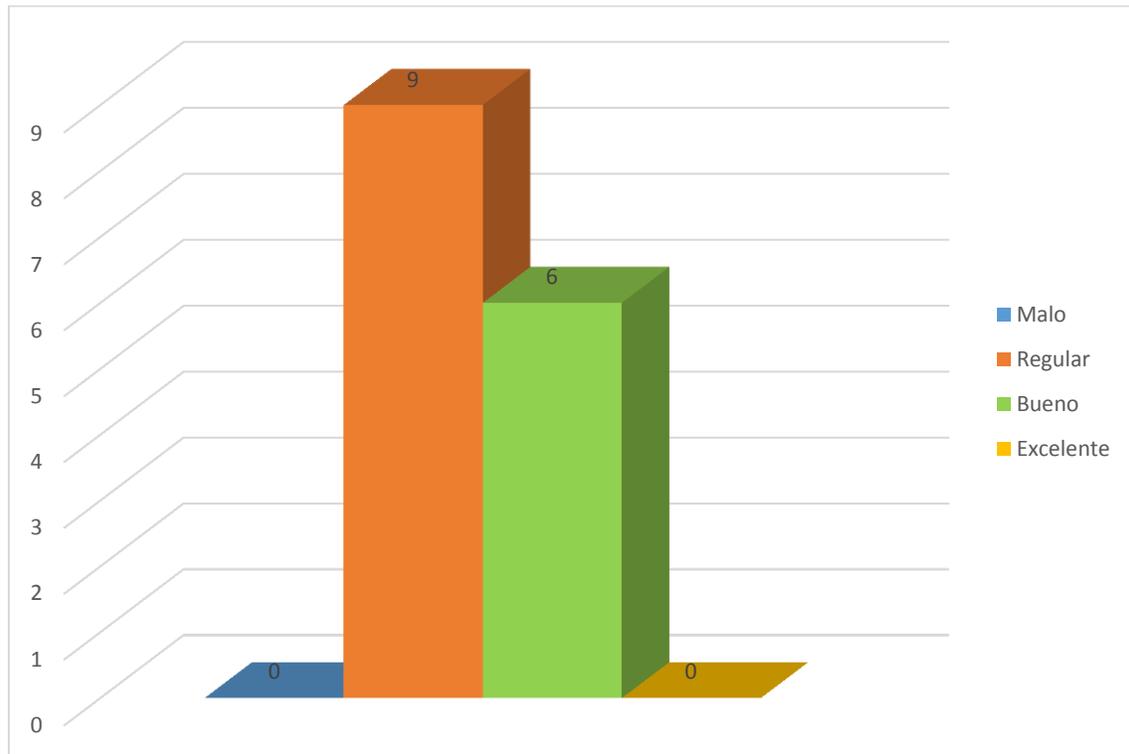
**GRÁFICA 6**  
**Gobernabilidad área operativos**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

La gobernabilidad para los operativos se encuentra en comparación con el área administrativa en un nivel más alto, para el 33% de ellos los mecanismos de aplicación del código de ética son efectivos, aplicándose a todos los públicos interesados. La RSE es un componente integral de la estrategia de negocios y existen políticas, normas y procedimientos que rigen a todo nivel de la empresa.

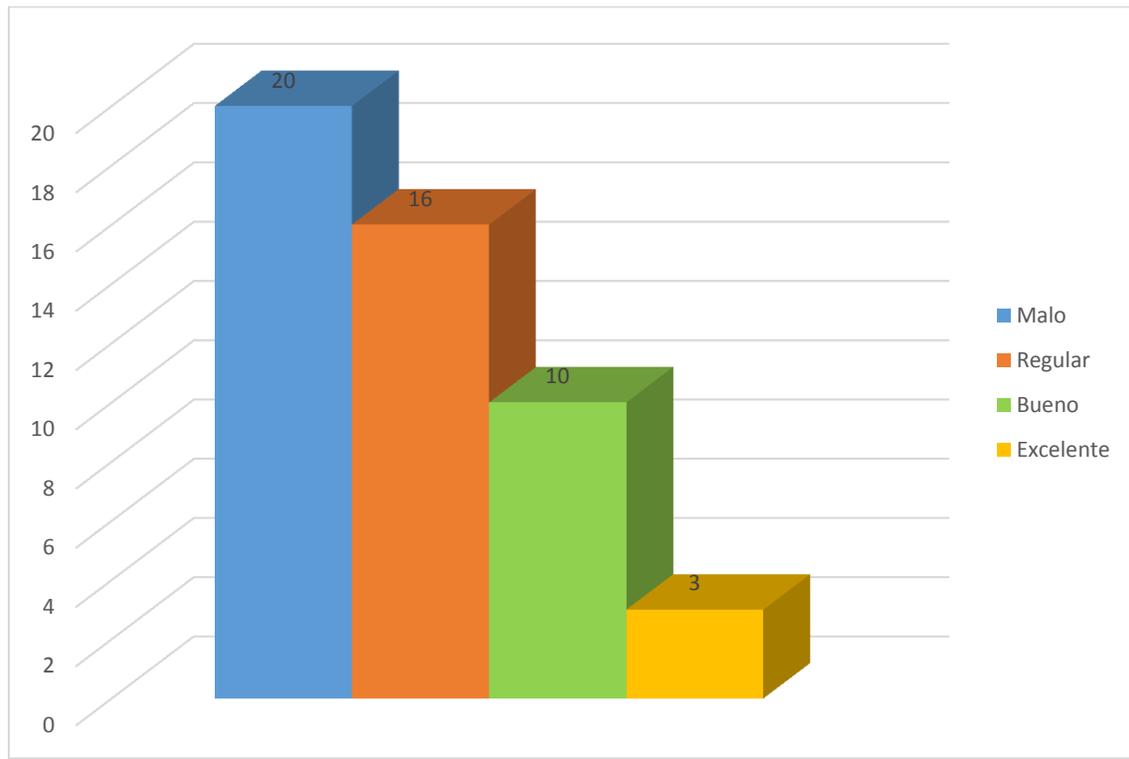
**GRÁFICA 7**  
**Público Interno área Administrativa**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

El público interno para el área administrativa se considera que además de cumplir con las leyes laborales, en la empresa se respeta y reconoce formalmente el trabajo de los colaboradores. Las condiciones laborales son óptimas, según el 60%.

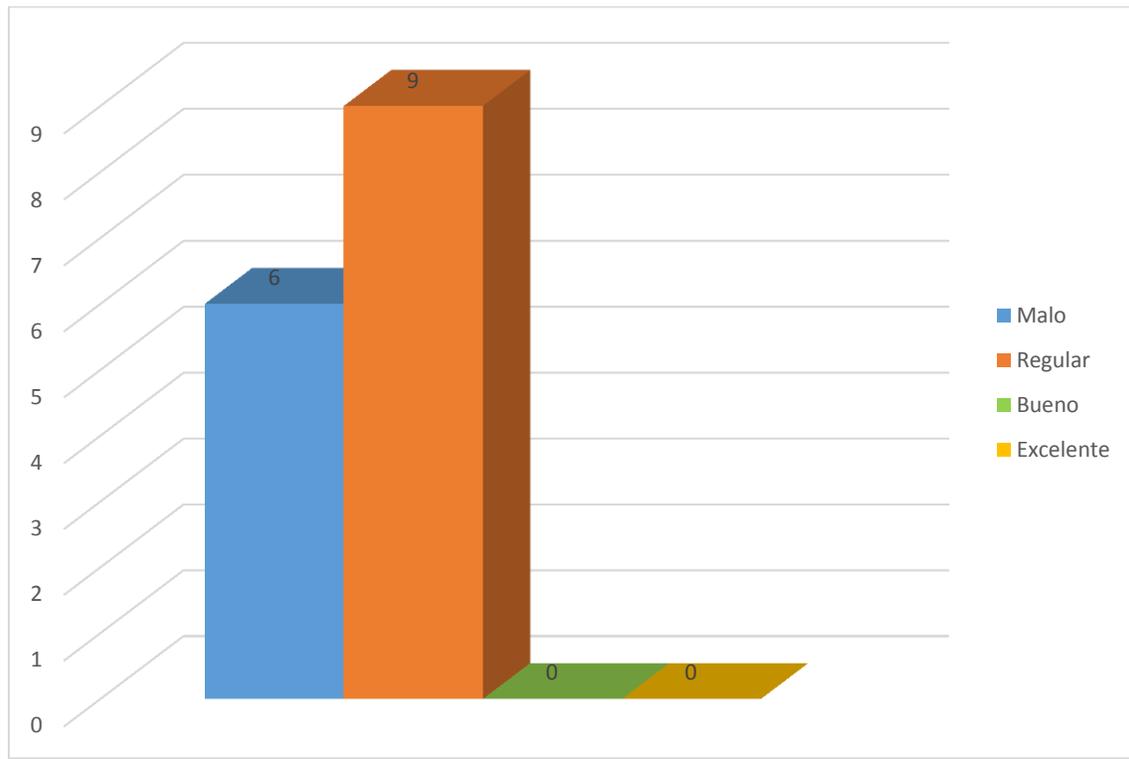
**GRÁFICA 8**  
**Público Interno área Operativos**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

Para los colaboradores es notorio el descontento a comparación de los administrativos, según el 40% se cumplen todas las leyes laborales y existe diálogo pero no siempre se reconoce la participación de todos.

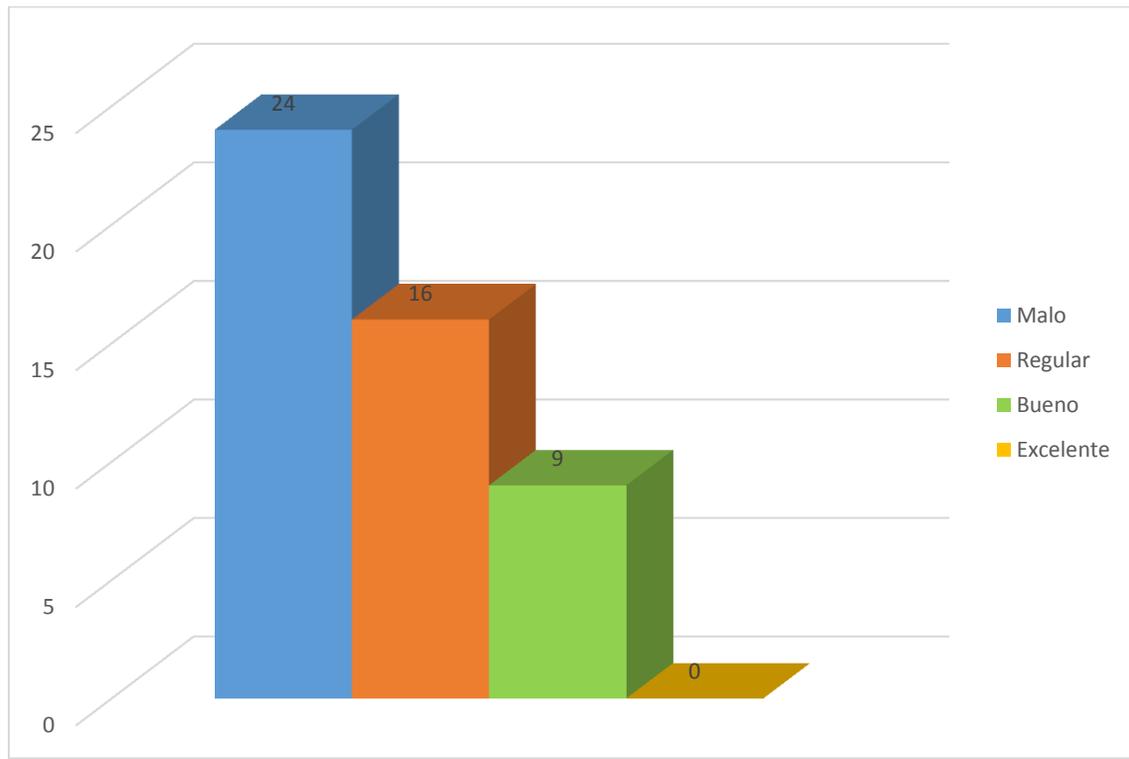
**GRÁFICA 9**  
**Proveedores área Administrativa**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

Los administrativos en un 60% consideran que se trabaja únicamente con proveedores que cumplan con la ley y se le da preferencia a los que tengan algunos criterios de RSE. Sin embargo, si existen excepciones, ya que el 40% argumenta que los proveedores se escogen en base a precio, calidad y entrega únicamente.

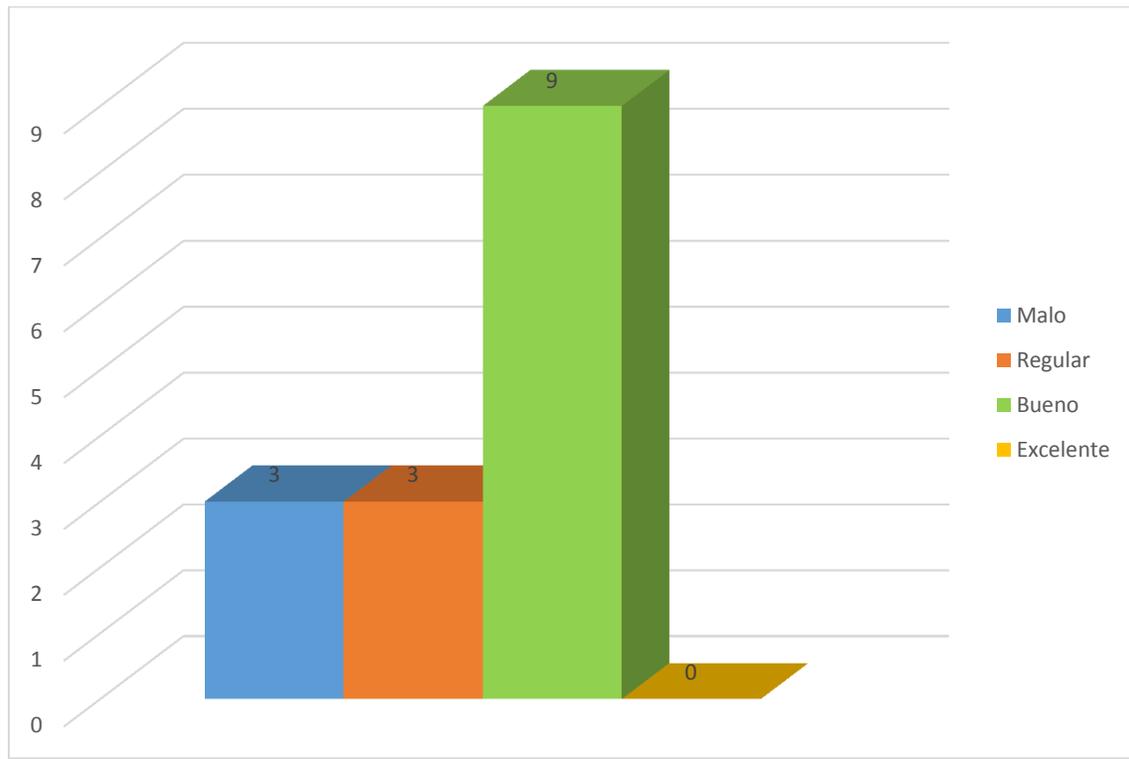
**GRÁFICA 10**  
**Proveedores área Operativos**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

En comparación de la gráfica anterior el 49% de los operativos argumentan que los proveedores se escogen en base a precio, calidad y entrega, por lo que no se toma en cuenta aspectos de RSE.

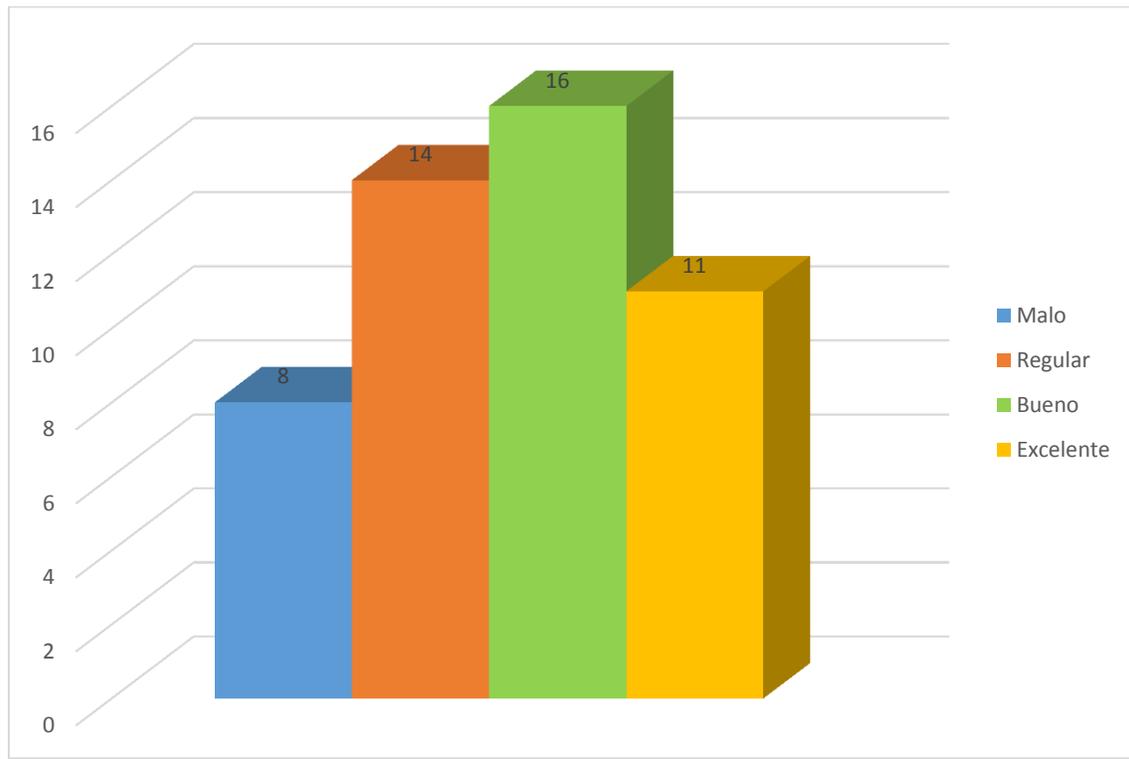
**GRÁFICA 11**  
**Mercadeo área Administrativa**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

Se puede observar que para un 60% de los administrativos en el mercadeo, existe una política de comunicación que prohíbe cualquier tipo de comunicación falsa o abusiva. También existen sistemas de retroalimentación para conocer las expectativas y opiniones de los clientes, y los resultados se utilizan para mejorar la atención al cliente.

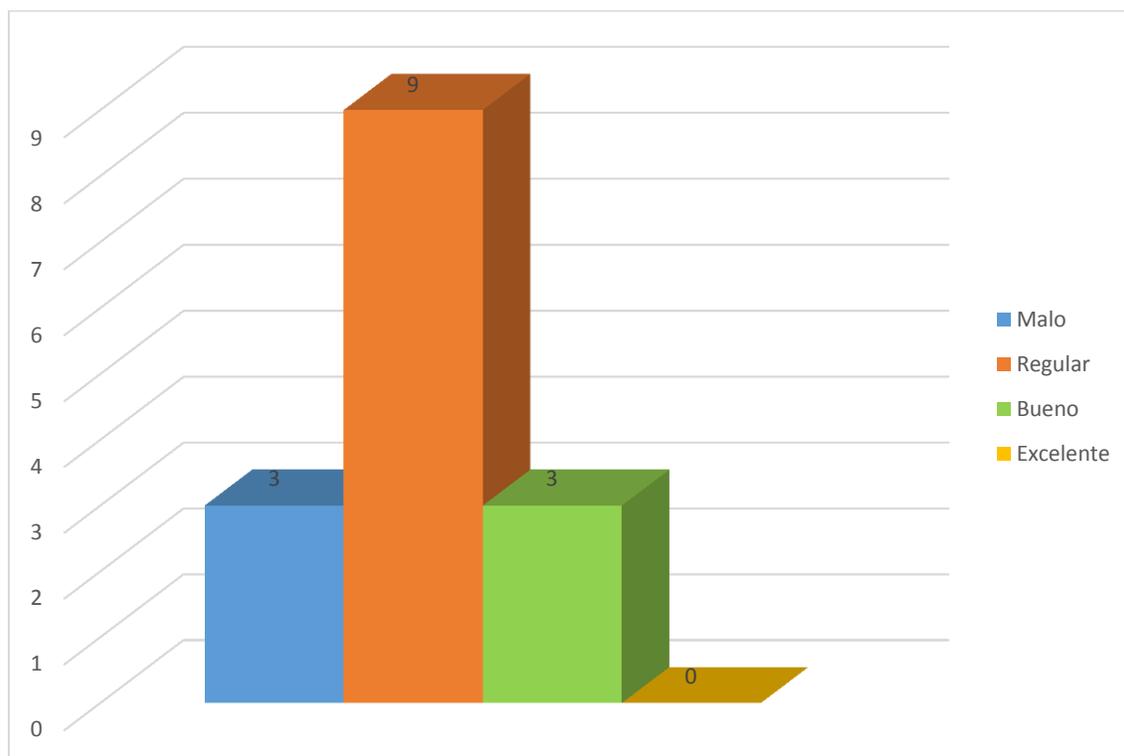
**GRÁFICA 12**  
**Mercadeo área Operativos**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

Para un 33% de los operativos el mercadeo se encuentra en un margen bueno al igual que los administrativos, mientras que un 29% manifiesta que se cumplen los estándares de calidad del producto o servicio y existen mecanismos para aclarar dudas y atender denuncias de los clientes o consumidores.

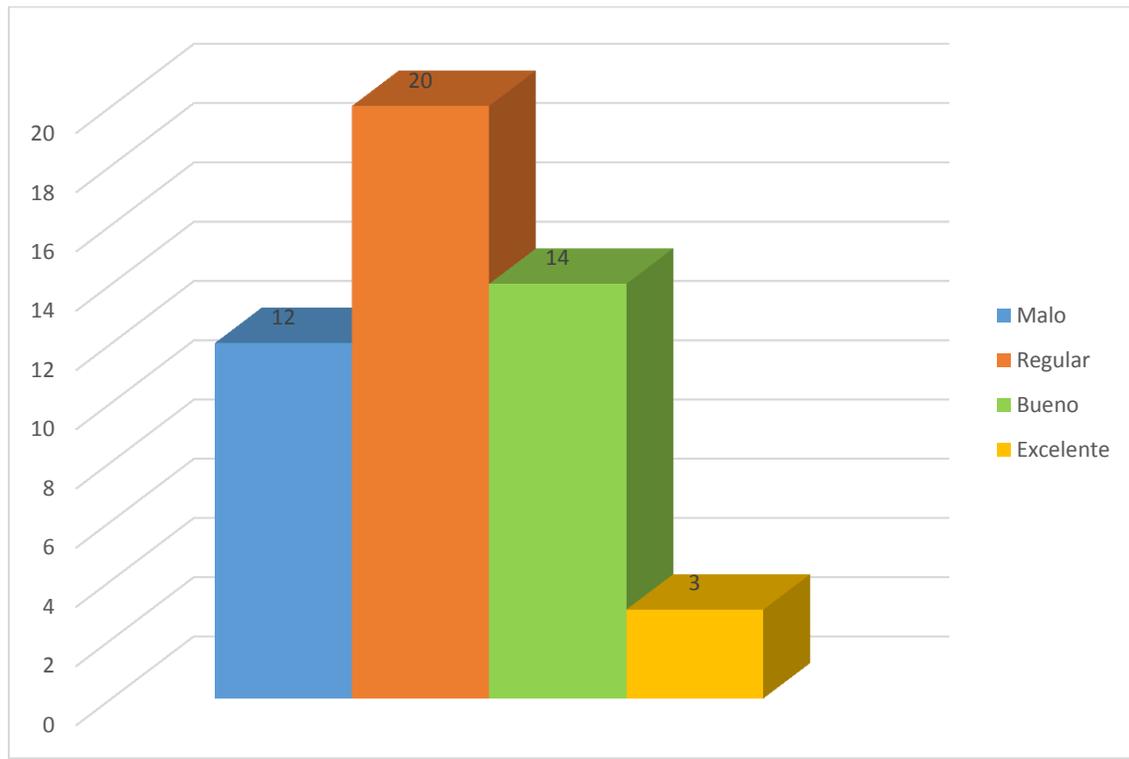
**GRÁFICA 13**  
**Medio Ambiente área Administrativa**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

El medio ambiente para toda empresa es un factor importante que se debe de tomar en cuenta, según el 60% de los administrativos están conscientes que la empresa conoce el impacto ambiental de sus actividades e intenta minimizar el mismo por medio de programas internos, pero aún falta demasiado para mejorar.

**GRÁFICA 14**  
**Medio Ambiente área Operativos**

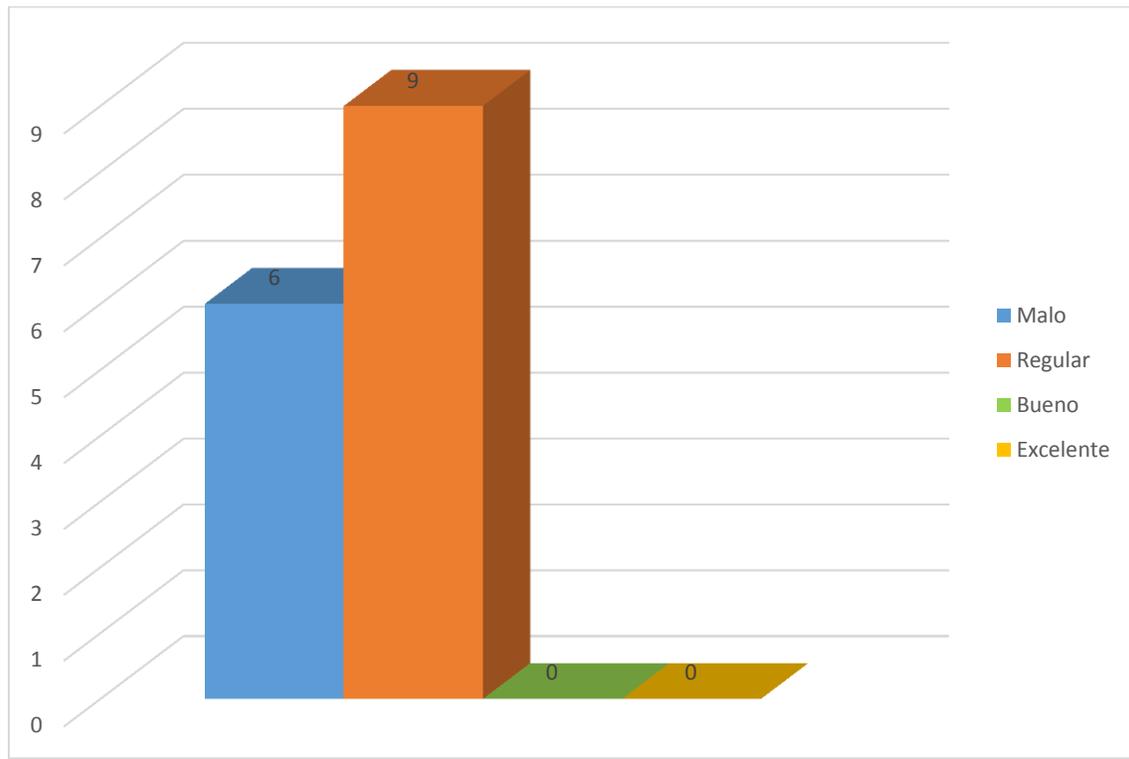


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

El 40% del personal operativo está de acuerdo con los administrativos que al medio ambiente no se le da la relevancia que debería.

Sin embargo, el 29% de los operativos piensa que la empresa posee y comunica sus metas y resultados medioambientales a sus públicos interesados tanto internos como externos. Cuenta con un presupuesto destinado a temas ambientales.

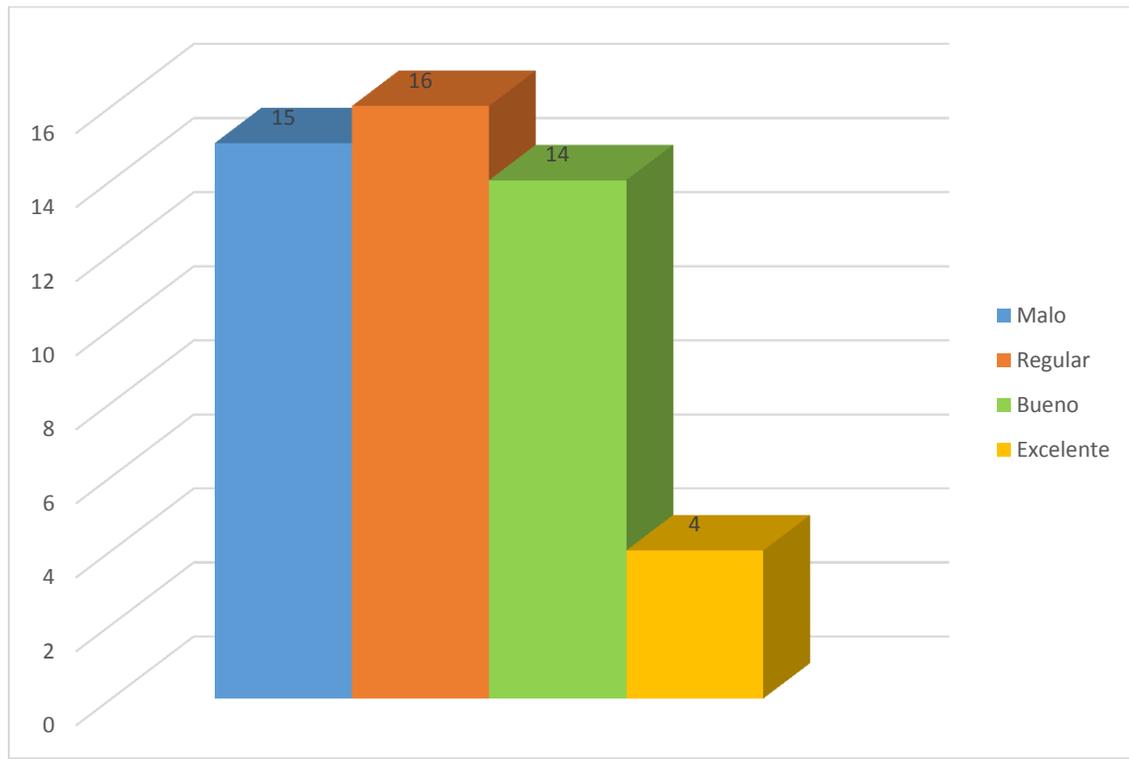
**GRÁFICA 15**  
**Comunidad área Administrativa**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

Se manifiesta que los hoteles identifican la problemática local. Reconoce las responsabilidades y se relaciona con la comunidad únicamente por medio de proyectos de caridad o más conocidos como filantrópicos, según el 60% de los administrativos. Asimismo, el 40% establece que han participado poco en su comunidad inmediata hasta la fecha.

**GRÁFICA 16**  
**Comunidad área Operativos**

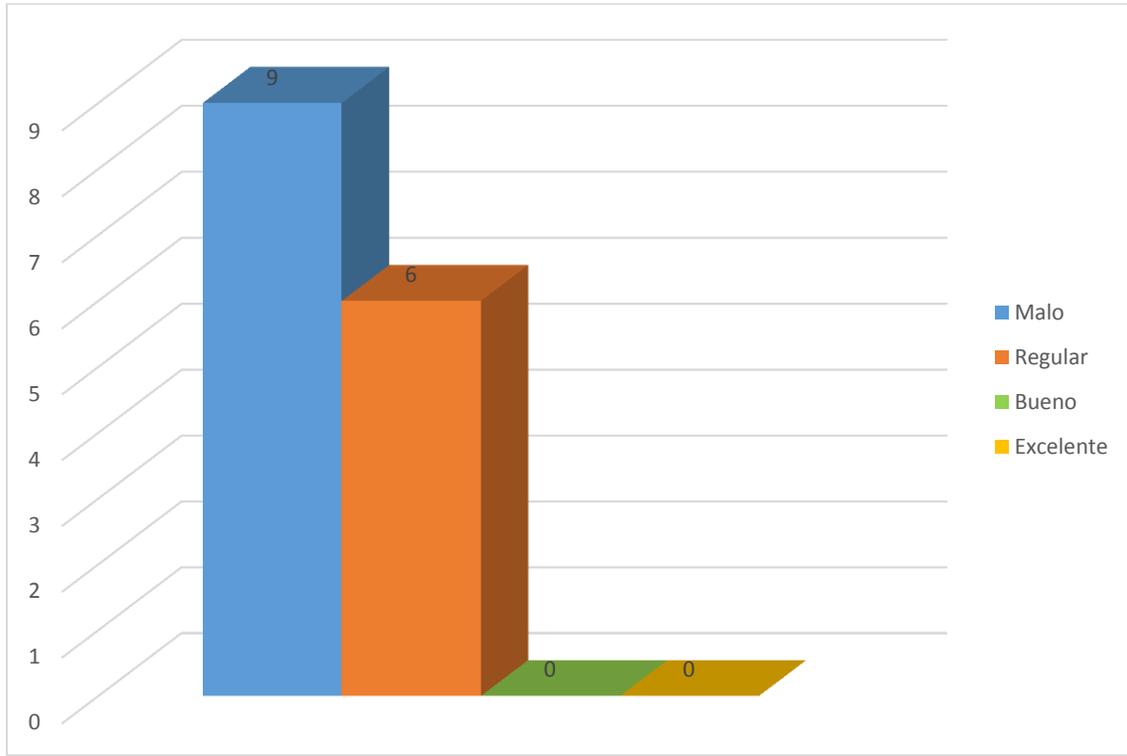


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

El 31% de los operativos considera que se ha participado poco en su comunidad, el 33% que si se identifica la problemática local, pero sólo se relaciona por medio de proyectos de ayuda social, caridad, es decir, filantrópicos y el 29% opina que tiene conciencia sobre sus responsabilidades hacia el impacto sobre la comunidad y que también empieza a involucrarse.

## GRÁFICA 17

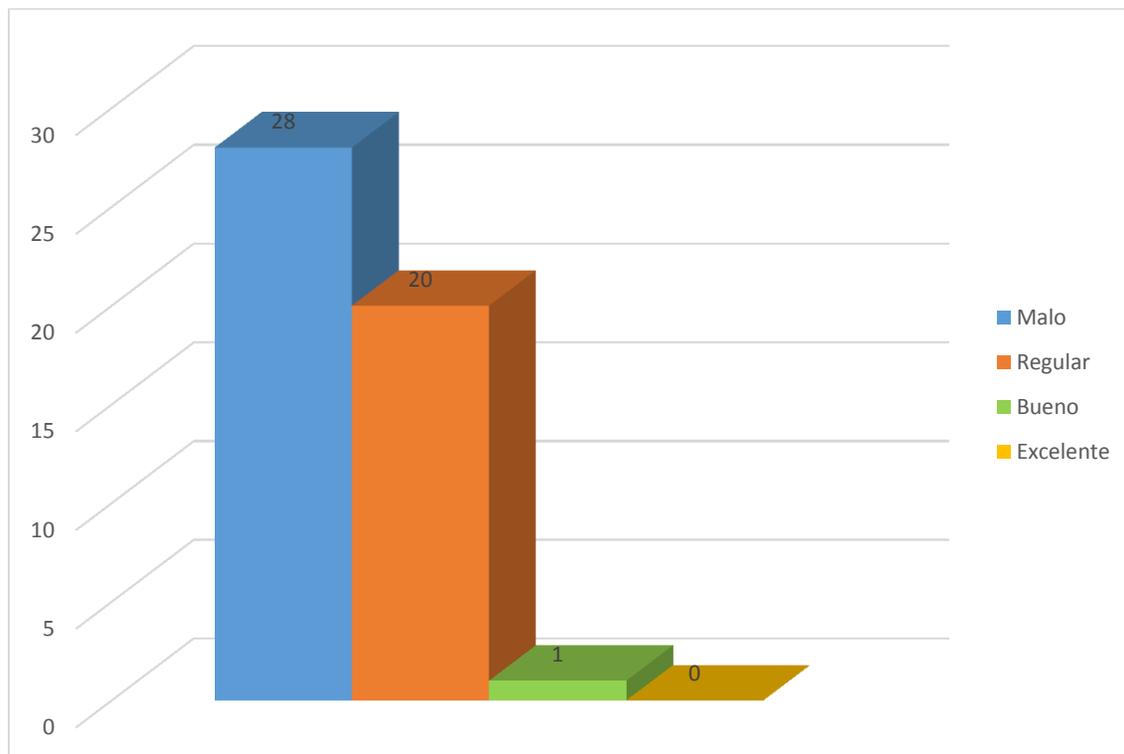
### Política pública área Administrativa



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

En cuestión a política el 60% de los administrativos consideran que se está consciente de proyectos municipales o asociaciones de la sociedad civil, pero no se involucra. Y el otro 40% manifiesta que participan en proyectos municipales o asociaciones civiles y está consciente de las iniciativas de mejoramiento del estado a nivel nacional.

**GRÁFICA 18**  
**Política pública área Operativos**

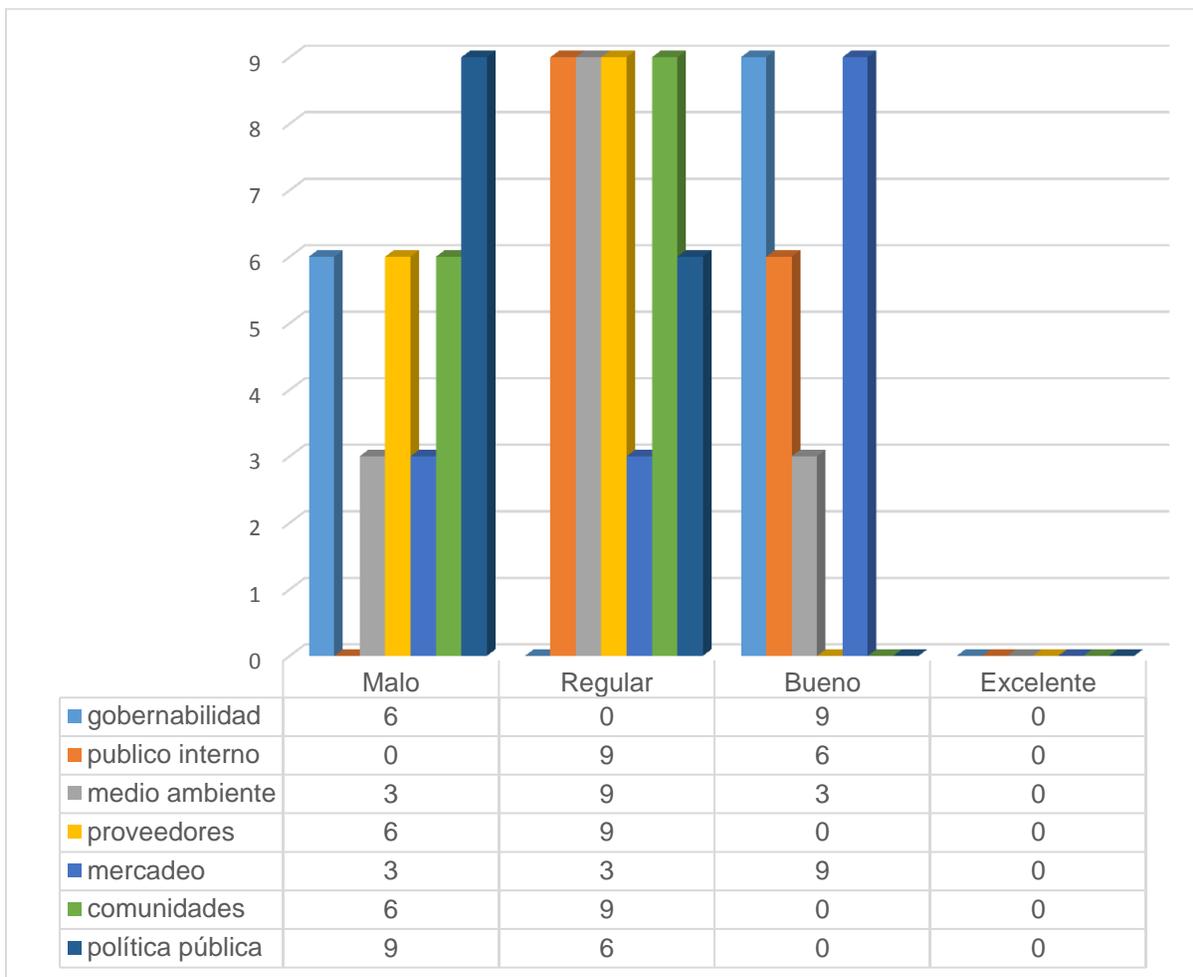


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

Si comparamos esta gráfica con la anterior, se puede observar que los resultados son parecidos, ya que el 56% de los operativos presenta que se está consciente de proyectos municipales o asociaciones de la sociedad civil, pero no se involucra. Y el 42% manifiesta que participan en proyectos municipales o asociaciones civiles y está consciente de las iniciativas de mejoramiento del estado a nivel nacional.

## GRÁFICA 19

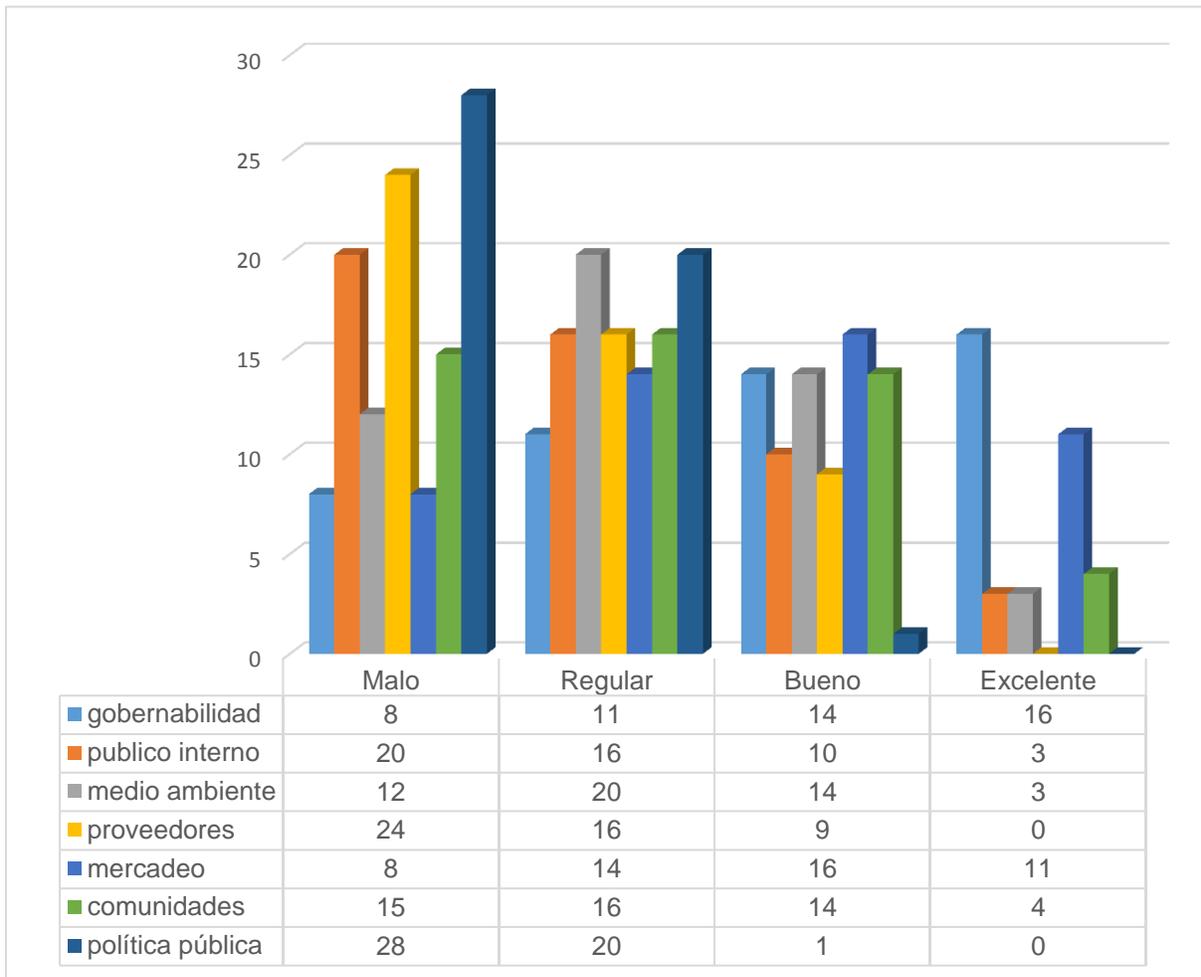
### Ejes de RSE área Administrativa



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

En esta gráfica se puede observar todos los ejes de la RSE en el área Administrativa y la mayoría están en un nivel regular por lo cual podemos percibir que la RSE todavía no se encuentra en todas las operaciones de los hoteles desde los niveles altos de jerarquía y se debe de mejorar para tener por lo menos la incidencia poco a poco en cada uno de los ejes.

**GRÁFICA 20**  
**Ejes de RSE área Operativa**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

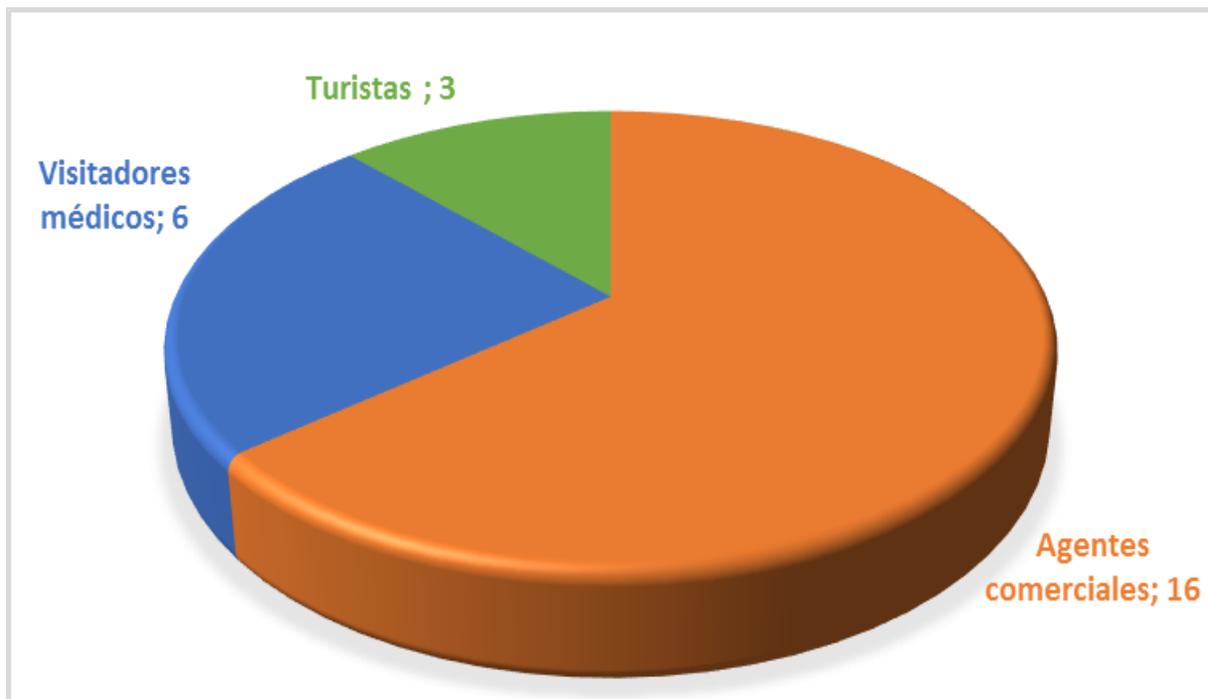
En esta gráfica se verifica que para los operativos los ejes de RSE tienen un efecto similar al del área Administrativa, sin embargo, los ejes de gobernabilidad y mercadeo tienen un margen excelente de 33% y 22% respectivamente, así también los ejes de público interno, medio ambiente y comunidades tienen 7% de excelencia de RSE.

Se debe de trabajar en los ejes de política pública, proveedores y público interno que son los que tienen los porcentajes altos en el rango malo.

En esta sección se presentan las gráficas de la medición de la ventaja competitiva:

Indicador: Ventaja competitiva

**GRÁFICA 21**  
**Tipo de clientes**

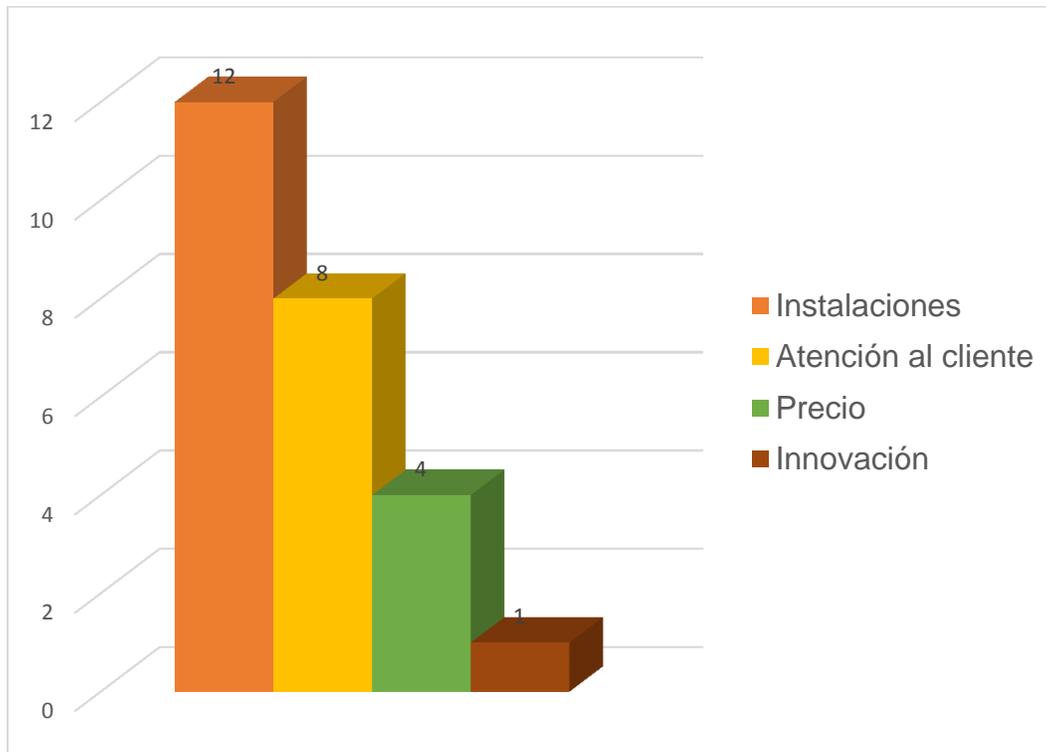


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

Los clientes potenciales de los hoteles de cuatro estrellas en Huehuetenango se encuentran divididos en un 64% agentes comerciales, el 24% visitadores médicos y el 12% turistas.

## GRÁFICA 22

¿Cuál considera que es la ventaja competitiva de este hotel en comparación con los demás?

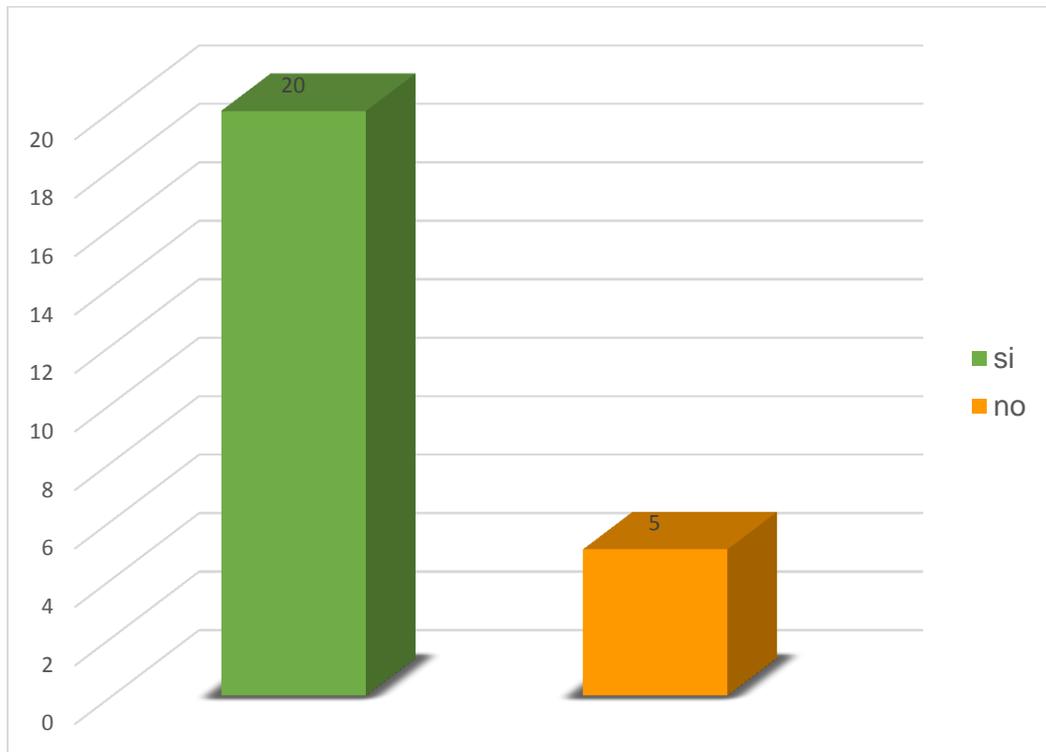


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

En la gráfica se presenta que para el 48% de los clientes las instalaciones de los hoteles son la ventaja competitiva que poseen, para el 32% es la atención al cliente, para el 16% el precio y para 4% la innovación.

### GRÁFICA 23

#### Estaría dispuesto a pagar un precio mayor, por mejoras y prácticas de RSE en los hoteles

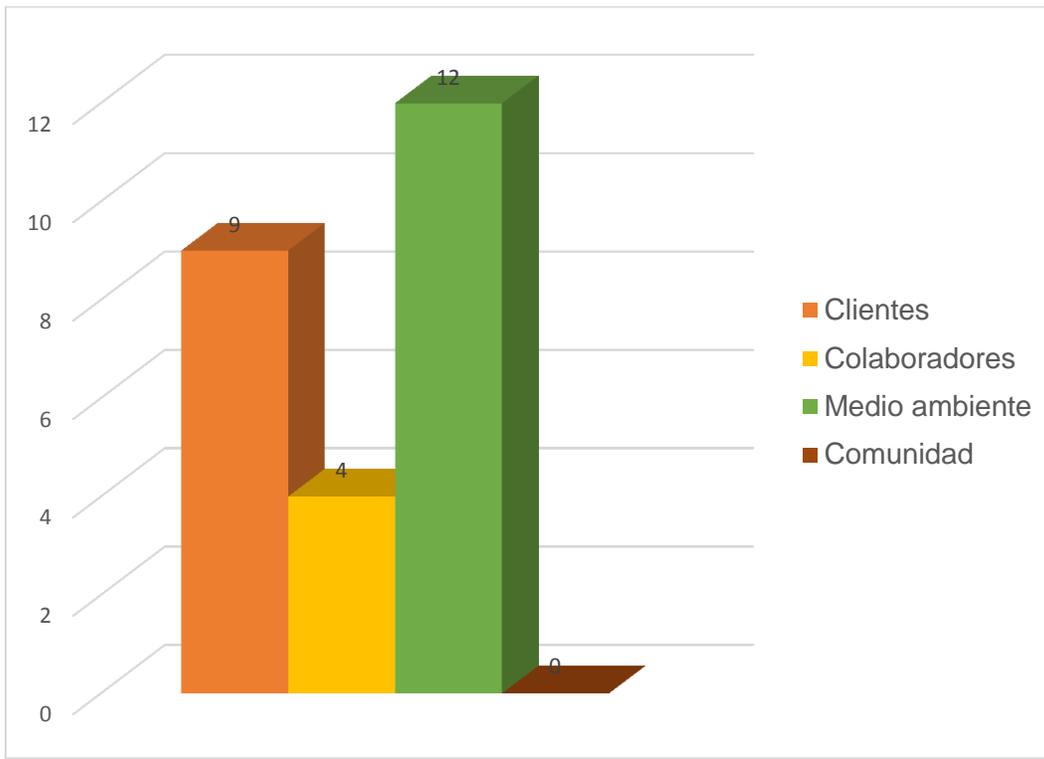


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

La mayoría de veces se desea implementar nuevas tendencias en los hoteles, pero por temor al rechazo de los clientes no se realiza, sin embargo, el 80% de los huéspedes sujetos de estudio estarían dispuestos a pagar un precio mayor por mejoras y prácticas de RSE en los hoteles.

## GRÁFICA 24

¿Hacia quién le gustaría que el hotel enfoque las acciones de RSE?



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo (2014)

El 48% de los clientes le gustaría que las acciones de RSE se enfoquen al medio ambiente, el 36% que se dirija a los clientes y el 16% a los colaboradores.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En esta sección se presenta el análisis e interpretación de resultados obtenidos de la investigación de campo que se realizó en 3 hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, se analizan los datos adquiridos de la encuesta realizada a los sujetos de estudio, en este caso personal administrativo y operativo, como clientes potenciales comparando los indicadores con argumentos teóricos, los resultados se discuten a continuación.

El primer indicador es la RSE para Martínez (2005), el carácter social de la actividad económica hace que la empresa esté comprometida con el bien común de la comunidad en la que desenvuelve las actividades empresariales. Esta obligación, que no se agota en el mero cumplimiento de las leyes del Estado, convierte en un aspecto inmoral que las empresas busquen el interés propio, con tal que acepten los límites que imponen los legítimos intereses de los demás y la solidaridad humana. No puede justificarse reprimir las presiones ordenadas para lograr las reivindicaciones de la justicia social. La justicia obliga a abstenerse de cualquier acción que cause daño desproporcionado a la comunidad, y a prestar aquellos servicios exigidos por la función social de los bienes e instituciones económicas, y por las necesidades humanas de los demás. La RSE es un factor esencial que debe de tomarse en cuenta dentro de la estrategia empresarial, para el área administrativa se pudo identificar que el 40% expuso que sí está integrada, el 27% que se está en proceso y el 33% que no se establece (Véase gráfica 1), sin embargo, para el área operativa los resultados son contrarios, debido a que el 66% argumenta que no se integra la RSE a la estrategia, el 18% que está en proceso y sólo el 16% que sí se establece (Véase gráfica 2).

En base a lo anterior, es crucial conocer si realmente conocen el concepto de RSE en los hoteles sujetos de estudio, se detectó que en el área administrativa que es el nivel superior de la jerarquía un 66% indicó que no se divulga su concepto, un 27% que se está en proceso y un 13% que si se divulga (Véase gráfica 3), asimismo en el área operativa se estableció que el 78% no conocen o no están enterados de que se

divulgue este concepto, el 12% refirió que están en proceso y el 10% que sí se comunica (Véase gráfica 4).

En consecuencia hace que la RSE si no se conoce en todos los niveles y departamentos de los hoteles, no se puede establecer como una ventaja competitiva para hacer la diferencia de los demás.

El segundo indicador son los ejes de la RSE, por lo que se analizarán cada uno de los subindicadores. La gobernabilidad empresarial es el primer subindicador que se analiza y según la OIT (2007), constituye un punto clave en la creación de garantías contra la corrupción y la mala administración, limita el acceso a la información privilegiada y el amiguismo, a la vez que si impulsan los valores de una economía de mercado en una sociedad democrática. Estos valores abarcan la rendición de cuentas, la transparencia y el estado de derecho, así como la equidad, la responsabilidad, el sentido de la propiedad y la protección de los accionistas minoritarios. Se considera que la gobernabilidad para el área administrativa se encuentra en un nivel aceptable ya que el 60% de ellos afirman que se posee un código de ética, que estimula la transparencia en sus procesos y comunica la información a todos los interesados, (véase gráfica 5). Asimismo, en el área operativa, los colaboradores consideran que los mecanismos de aplicación de los códigos de ética son efectivos, enfocándose al público interesado, se argumenta que en este indicador la RSE si se encuentra presente (véase gráfica 6).

En términos generales la gobernabilidad de los hoteles es una fortaleza para ellos, ya que sienten la necesidad de estar legalmente establecidos y contar con códigos de ética dándolos a conocer a todos los involucrados.

El recurso humano es el activo más valioso de la empresa, por lo que es el segundo subindicador; Werther y Davis (2008), consideran que un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. La compensación moderna cubre aspectos que van más allá del pago mismo, las

prestaciones están convirtiéndose en un elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones, las cuales se deben mantener a un nivel conveniente con la productividad del empleado, para que la compañía retenga la fuerza de trabajo y conserve la capacidad de competir. En el área administrativa se puede observar que sí se cumplen con las leyes laborales, se respeta y reconoce el trabajo y que las condiciones son óptimas según el 60% de ellos (véase gráfica 7), sin embargo, el área operativa no comparte esta idea, ya que el 40% argumentan que sí se cumplen con las leyes laborales, pero no siempre se reconoce la participación de todos (véase gráfica 8).

Por lo anterior es notorio que hay un poco de controversia en las dos áreas, o muchas veces se le da privilegios a los altos mandos que los colaboradores que se encuentran en los niveles más bajos de la empresa no los poseen, por consiguiente, es necesario mejorar las compensaciones que como se mencionaba ya no son únicamente de carácter económico. Por lo tanto, hay que unificar beneficios y reconocer el trabajo de los operativos ya que sin ellos, los hoteles no podrían funcionar, pero sin dirección no sabrían a dónde desean llegar, por lo que la única manera de lograr las metas es trabajar en conjunto para reconocer y premiar la labor de cada uno.

Los proveedores tienen un papel importante en la empresa, por lo que son el tercer subindicador según Iborra, Dasí, Dolz y Ferrer (2006), son todas las empresas que cubren las necesidades de materia prima, maquinaria, personal, etc., que tiene el sector industrial; lógicamente, la rentabilidad de un sector industrial no depende sólo de las empresas que compiten directa o indirectamente en él. Los proveedores de un sector delimitan la estructura de coste del mismo y, por tanto, ejercen una influencia decisiva sobre la ecuación de beneficios potenciales de un sector. En este caso, se toman en cuenta varios criterios y que se basa en la utilización de la RSE, se considera en el área administrativa que se trabaja con proveedores que cumplan con la ley y tengan algunos criterios de RSE, según el 60% (Véase gráfica 9), sin embargo, los operativos aseguran que los proveedores se escogen en base a precio, calidad y entrega únicamente, no se toman en cuenta aspectos de RSE (Véase gráfica 10).

Por lo general, basarse en criterios de RSE al momento de escoger a los proveedores es un poco difícil, ya que no se analiza cómo se producen o los criterios que utilicen al realizarlos, sino que lo que se busca es minimizar costos, para conseguir mayores ganancias, pero es importante empezar a tomar en cuenta criterios de RSE, ya que a largo plazo trae mayores beneficios para la empresa, pero sobre todo se puede utilizar como una ventaja competitiva que se promueve con los clientes.

Ninguna empresa llegaría a los clientes sino fuera por medio del mercadeo por lo que es el cuarto subindicador, Asteguieta (2008) cita a Kotler y determina que el mercadeo “es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean al crear e intercambiar productos y valor con otros. Según la investigación en los hoteles el 60% del área administrativa y el 33% de los operativos argumentan que el mercadeo cuenta con políticas que prohíben la comunicación falsa, abusiva o engañosa para los clientes y existen sistemas de retroalimentación para conocer sus expectativas y opiniones, de esta manera mejorar la atención al cliente (véase gráfica 11); pero también el 29% de los operativos manifiestan que se cumplen con los estándares de calidad, que sí existen mecanismos para aclarar dudas y atender denuncias, pero que no se toman en cuenta para mejorar la atención al cliente (véase gráfica 12).

El mercadeo cumple una función muy importante dentro de la organización, ya que es la forma en que se llega a los clientes, es decir, la imagen que toman del producto o servicio que se ofrece, por lo que es necesario contar con publicidad real y responsable en todos los ámbitos, pero también, se deben de conocer los criterios de los clientes, tomarlos en cuenta para saber si lo que se oferta cumple con las expectativas, o bien se debe de cambiar las estrategias para llegar a ellos, sin perder el camino de la visión y misión empresarial.

El quinto subindicador es el medio ambiente e Iborra, Dasí, Dolz, y Ferrer (2006) afirman que los factores ecológicos o medioambientales solían estar incluidos entre los

factores político-legales y sociales. Sin embargo, la relevancia en los últimos 20 años no ha hecho sino aumentar de forma continuada. De la concienciación ecológica de los consumidores, pasa por el crecimiento de las asociaciones y partidos de corte ecologista, a la aparición de normativa y legislación, de todo tipo, en materia medioambiental. Por tanto, se incluyen en este grupo, todas aquellas variables medioambientales que pueden tener repercusiones en el resultado de una empresa. En los hoteles para el 60% del área administrativa y el 40% del personal operativo, exponen que sí se conocen los impactos ambientales que generan sus actividades e intentan minimizarlos, pero aún falta demasiado por trabajar internamente (Véase gráfica 13), a la vez el 29% de los operativos considera que la empresa posee y comunica sus metas medioambientales a sus públicos interesados internos y externos, que cuenta con un presupuesto para temas medioambientales (véase gráfica 14).

En diferentes grados, las empresas se han mostrado cada vez más dispuestas a aceptar la responsabilidad ante las comunidades en donde operan. El sexto subindicador es la comunidad, la contribución comienza con la creación de empleos y el pago de impuestos locales, pero muchos emprendedores sienten el deber de devolver incluso más a la comunidad de lo que han recibido, como el apoyo local que disfrutaban, en consecuencia las empresas suelen beneficiarse de buena voluntad que esta actitud genera, argumentan Longenecker, Petty, Palich y Hoy (2012). Para el 60% del área administrativa y el 33% de los operativos indican que se reconoce sus responsabilidades y se relaciona con la comunidad únicamente por medio de proyectos filantrópicos, sin embargo, el 40% y el 31% del área administrativa y operativa respectivamente exponen que se ha participado poco en su comunidad hasta la fecha, y el otro 29% del área operativa indican que empiezan a involucrarse en su comunidad inmediata (véase gráfica 15 y 16).

La comunidad puede llegar a ser un gran aliado para los hoteles, debido a que tienen incidencia en lo que realizan y se mueven en ese entorno, por lo que es necesario tomar en cuenta este indicador y darle mayor relevancia a corto, mediano y largo plazo para incrementar su participación.

El séptimo subindicador a analizar es la política pública, Iborra, Dasí, Dolz, y Ferrer (2006). Indican que en el ámbito político se mantendrían aspectos tales como la estabilidad gubernamental, políticas de bienestar social y todos aquellos elementos dependientes de la coalición política que existe en el país, en una etapa determinada. Según el estudio para el 60% y el 56% del área administrativa y operativa correspondiente, indican que están conscientes de proyectos municipales o asociaciones de la sociedad civil, pero que no se involucran (véase gráfica 17). Así mismo el 40% de los administrativos y el 42% de los operadores manifiestan que participan en proyectos municipales o asociaciones civiles. (Véase gráfica 18).

Por último se realizará un análisis general de todos los ejes de la RSE, primero en el área administrativa se encuentran que la mayoría de los ejes se encuentran en un rango bajo o regular, por lo que se percibe que la RSE todavía no se encuentra en todas las operaciones, primordialmente público interno, medio ambiente y política pública (véase gráfica 19), se toma en cuenta que son las personas que se encuentran en los niveles altos de la jerarquía empresarial y son los que tendrían que calificar de la mejor manera a los hoteles.

En el área operativa se encuentran similares resultados al momento de analizarlos en conjunto los indicadores, sin embargo, aquí si algunos tienen una calificación excelente como la gobernabilidad y mercadeo, pero en rango bajo o malo se encuentran público interno, proveedores y política pública con los porcentajes más altos. (Véase gráfica 20).

El tercer indicador es el ventaja competitiva según Kotler, Armstrong y Keller (2007), es la ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer a los consumidores mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o mediante beneficios mayores que justifiquen precios más altos. Por lo que si una empresa posiciona un producto como el que ofrece la mejor calidad y servicio, deberá entregar la calidad y servicio que prometió. En base a los clientes potenciales que el 64% son agentes comerciales, el

24% visitantes médicos y el 12% turistas (Véase gráfica 21), argumenta el 48% que la ventaja competitiva que poseen son las instalaciones, el 32% la atención al cliente, el 16% el precio y el 4% la innovación (Véase gráfica 22), por lo que el 80% de ellos estarían dispuestos a pagar un precio mayor por mejoras y prácticas de RSE en los hoteles (Véase gráfica 23) que estén enfocadas por jerarquía al medio ambiente, a los clientes y a colaboradores (Véase gráfica 24).

Debido a las nuevas tendencias, la mayoría de clientes está consciente que se necesitan prácticas de RSE en cualquier empresa y están dispuestos a pagar un precio mayor para poder implementar estas acciones, lo cual le da un valor agregado al servicio que se percibe y se crea una relación costo beneficio para los hoteles con los clientes con el enfoque de ganar-ganar para ambas partes.

Es importante que los propietarios o gerentes de los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, analicen los resultados y opten por dar a conocer e introducir la RSE poco a poco para aprovecharla como una ventaja competitiva dentro del sector hotelero.

## VI. CONCLUSIONES

- La aplicación de la RSE en los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, se encontró en un nivel bajo o casi nulo, para poder establecerse como una ventaja competitiva para poseer la diferenciación dentro del mercado.
- Se determinó que en general en los hoteles dentro de los diferentes niveles de jerarquía de personal, no se divulga el concepto de RSE, lo que dificulta la implementación dentro de la estrategia empresarial.
- Se identificó que los ejes de la RSE en los hoteles objeto de investigación, el margen de aplicación son bajos, sobre todo en los subindicadores de público interno, proveedores, medio ambiente y política pública.
- Se estableció que la ventaja competitiva que los hoteles poseen son las instalaciones, pero que los clientes están dispuestos a pagar un precio mayor por mejoras y prácticas de RSE, enfocadas principalmente al medioambiente y los clientes.

## VII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar una guía de RSE, que incluya a cada eje mencionado y efectuar acciones o proyectos a corto, mediano y largo plazo, evaluándolos periódicamente para analizar si se ha mejorado en cuestión a RSE y posicionarla como ventaja competitiva en los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango.
- Se recomienda dar a conocer el concepto de RSE a todos los colaboradores de los hoteles objeto de estudio, por medio de capacitaciones para que puedan efectuar las acciones bajo éstos lineamientos e integrarla a la estrategia empresarial.
- Se recomienda fortalecer los ejes de RSE identificados en rangos bajos como público interno, proveedores, medio ambiente y política pública, con acciones de fácil aplicación y análisis de costo beneficio.
- Se recomienda aprovechar las instalaciones y la disponibilidad de los clientes de los hoteles a pagar un precio mayor, para incorporación de prácticas de RSE y establecerla como ventaja competitiva.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

Alvarez y Rivas. (15 de agosto de 2014). **Cómo se dieron los cimientos del sector hotelero en Huehuetenango.** (L. M. López Herrera, Entrevistador)

Andreu, A. y Morena, J. (2014). Disponible en:  
[http://elpais.com/elpais/2014/06/24/planeta\\_futuro/1403608328\\_930207.html](http://elpais.com/elpais/2014/06/24/planeta_futuro/1403608328_930207.html)

Asteguieta, E. (2008) **Marketing Estratégico. Conocimientos Básicos para Llevar a cabo Estrategias de Mercadotecnia.** Guatemala: Editores Autores

Barrera. (2011). Disponible en:  
<http://www.elperiodico.com.gt/es/20111006/economia/201945/>

Batres. (2011). Disponible en:  
<http://www.elperiodico.com.gt/es/20110928/economia/201606/>

Cabrera. (2009). **Ideas clave y buenas prácticas de RSE en Hoteles.** Disponible en:  
[http://issuu.com/roadmap/docs/guia\\_rse\\_hoteles](http://issuu.com/roadmap/docs/guia_rse_hoteles)

Carapaica. (2009). Disponible en:  
<http://www.degerencia.com/articulo/que-es-la-responsabilidad-social-empresarial>

Carrión, J. (2007). **Estrategia: de la visión a la acción.** (2ª ed.). España: Esic Editorial

CentraRSE. (2013). Disponible en: <http://www.centrase.org>

**Código de Comercio de Guatemala,** Decreto No. 2-70. (2011). Obligaciones y contratos mercantiles. Guatemala: Alenro.

**Código de Trabajo de Guatemala**, Decreto No.1441. (2011). Obligaciones del cumplimiento. Guatemala: Alenro.

**Código Tributario**, Decreto No. 1441 (2011). Obligaciones legales. Guatemala: Alerno.

**Constitución Política de la República de Guatemala**. (2011).Obligaciones sociales de la empresa. Guatemala: Tipografía Nacional de Guatemala.

Del cid, A., Méndez, R., y Sandoval, F. (2011). **Investigación. Fundamentos y metodología**. (2ª ed.). México: Pearson educación.

Fernández, R. (2009). **Responsabilidad social corporativa**. España: Editorial Club Universitario.

Flores (2010). **La responsabilidad social empresarial y el rol del estado**. Guatemala: Tesis Universidad Rafael Landívar

Friedman, A. y Miles, S. (2006). **Stakeholders: Theory and practice**. New York: Oxford University Press.

García, J., Ramos, C., y Ruiz, G. (2008). **Estadística Administrativa**. España: Universidad de Cádiz

Gimbert, X. (2010). **Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones**. España: Centro de libros PAPF.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2007). **Competency - based management**. (11ª ed.). México: Thomson.

Heredia, N. (2013). **Gerencia de compras: la nueva estrategia competitiva**. (2ª ed.). Colombia: Ecoe ediciones.

Horngren, C., Harrison, W. y Bamber, L. (2003). **Contabilidad** (5ª ed.). México: Pearson Educación

Hostelería y Turismo (2008). **Gestión de hoteles**. España: Editorial Vértice

Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C., Ferrer, C. (2006). **Fundamentos de dirección de empresas conceptos y habilidades directivas**. México: Thompson

Inguat. (2014). **Reglamento para establecimientos de hospedaje. Acuerdo Gubernativo No. 1144-83**. Guatemala: Alenro

Inguat. (2011). Disponible en <https://einguat.inguat.gob.gt/>

Jiménez, A., Bueno, J. (2004). **¿Qué motiva a sus colaboradores? Descúbralo y mejore el rendimiento**. España: Fundación Confemetal

Juárez (2013). **El clima organizacional en los hoteles A y B de cuatro estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango**. Guatemala: Tesis Universidad Rafael Landívar

Kliksberg (2014). Disponible en:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/10/11/empresas/1412983849\\_611542.html?rel=rosEP](http://cincodias.com/cincodias/2014/10/11/empresas/1412983849_611542.html?rel=rosEP)

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). **Fundamentos de Marketing**. (6ª ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P., Armstrong, G. y Keller, K. (2007). **Marketing**. México: Pearson Educación.

Legrand (2010). Disponible en:

<http://rseonline.com.ar/2010/02/aspectos-criticos-para-abordar-gestion-de-rse/>  
Lerna, H. (2004). **Metodología de la investigación**. (3ª ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Longenecker, J., Petty, W., Palich, L. y Hoy, F. (2012). **Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento**. (16ª ed). México: Cengage Learning.

Martínez, H. (2005). **El marco ético de la responsabilidad social empresarial**. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Mendoza, D. (2009). Responsabilidad social empresarial aplicada a las gasolineras de la cabecera departamental de Huehuetenango. Guatemala: Tesis Universidad Rafael Landívar

Momberg, M. (2007). **Responsabilidad social empresarial (RSE) como ventaja competitiva**.

Morros, J. y Vidal, I. (2005). **Responsabilidad social corporativa (RSC)**. España: Fundación Confemetal.

Oficina Internacional del Trabajo-OIT- (2007) **La promoción de las empresas sostenibles**. Suiza: OIT.

Oliva (2008). **De la ética a la responsabilidad social empresarial**. Guatemala: Tesis Universidad Rafael Landívar.

Otero (2004). **La contaminación ambiental y la responsabilidad social empresarial en empresas transformadoras de plástico**. Guatemala: Tesis Universidad Rafael Landívar.

Palacios (2006). **Responsabilidad social empresarial en hoteles de tres estrellas, de la ciudad de Guatemala.** Guatemala: Tesis Universidad Rafael Landívar.

Paz (2010). **Exigibilidad de la responsabilidad social empresarial bajo el enfoque de los derechos humanos en materia laboral.** Guatemala: Tesis Universidad Rafael Landívar.

Robbins, S. y Coulter, M. (2007). **Administración: un empresario competitivo.** (8ª ed.). México: Pearson Educación.

Santizo (2007). **Responsabilidad social empresarial y su integración en hoteles de la ciudad de Guatemala.** Guatemala: Tesis Universidad Rafael Landívar.

Valdez, J. y Monzón I. (2007). **Política, empresa y cambio social: el potencial de la responsabilidad social empresarial.** Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Werther, W. y Davis, K. (2008). **Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas.** México: Mc Graw Hill.

## **ANEXOS**

Anexo 1: encuesta a personas de Huehuetenango

Anexo 2: encuesta utilizado para analizar la RSE como una ventaja competitiva (IndicaRSE)

Anexo 3: encuesta de opinión a clientes

Anexo 4: Propuesta

Anexo 1

**ENTREVISTA**

¡Buenas Días/Tardes! Soy estudiante de la Universidad Rafael Landívar Campus de Huehuetenango, de la carrera de Administración de Empresas y debo realizar el estudio de Tesis con el título de “Responsabilidad Social Empresarial como Ventaja Competitiva en los hoteles de 4 estrellas de la Cabecera departamental de Huehuetenango”, por lo cual necesito de su colaboración al contestar las siguientes preguntas:

OBJETIVO: Conocer cómo se dieron los cimientos del sector hotelero en Huehuetenango.

1. ¿Cuál es su nombre?

---

2. ¿Desde qué año vive en Huehuetenango?

---

3. ¿A qué se dedica?

---

4. ¿Dónde cree que se dieron los cimientos del sector hotelero en Huehuetenango?

---

---

5. ¿Podría hacer mención de los llamados mesones y pensiones que existían en los años 40 y 50 en la cabecera departamental de Huehuetenango?

---

---

6. ¿Quiénes eran las personas que utilizaban estos establecimientos (posadas y mesones)?

---

---

7. ¿En qué época considera que el sector hotelero comenzó en Huehuetenango de manera formal?

---

---

8. ¿Qué establecimientos fueron los pioneros en esta localidad?

---

---

9. ¿Cómo evolucionó el sector hotelero en Huehuetenango hasta la actualidad?

---

---

10. ¿Considera que los hoteles actuales tienen responsabilidad social empresarial?

---

---

Anexo 2

**ENCUESTA**

Muy buen día, soy estudiante de la Universidad Rafael Landívar de Huehuetenango, de la carrera de Administración de Empresas. Debo realizar el trabajo de tesis, el cual se titula: "Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva en los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango." Por lo que necesito de su colaboración al contestar las siguientes preguntas.

- Conteste con honestidad y evite hacerlo al azar.
- La información que se obtenga es confidencial y se utilizará para fines de investigación.
- Marque con una X su respuesta. Agradecemos su colaboración.

Sexo	F	M
Edad		
Antigüedad		
Cargo		

Indicador: RSE

En esta empresa		SI	EN PROCESO	NO
1	¿La estrategia de la empresa incorpora la RSE (es decir, no solamente una actividad extra o paralela y desvinculada con la operación del día a día)?			
2	Se divulga internamente el concepto de Responsabilidad Social Empresarial al nivel de:	a. Administrativo		
		b. Operativo		

Indicador: Ejes de RSE

1. Gobernabilidad

1.1 Legalidad		SI	EN PROCESO	NO
<b>En esta empresa</b>				
1	¿Está constituida legalmente?			
2	¿Lleva la empresa contabilidad formal?			
3	¿Conoce y cumple todos los requisitos legales nacionales aplicables a su sector?			
1.2 Principios Éticos		SI	EN PROCESO	NO
<b>En esta empresa</b>				
4	¿Tiene un código de ética por escrito?			
5	¿El código de ética se da a conocer a todos los niveles de la empresa?			
6	El código de ética incluye principios que toman en cuenta a:	a. Colaboradores		
		b. Proveedores		
		c. Consumidores/ clientes		
		d. Comunidad		
		e. Gobierno		
		f. Medio ambiente		
8	¿Existen mecanismos que permiten verificar el cumplimiento de las políticas en cada área de la empresa?			
9	¿Posee políticas que prohíban específicamente la utilización de toda práctica ilegal (corrupción, soborno, mordidas, etc.) para obtener ventajas competitivas?			
10	¿Tiene mecanismos a nivel interno, para denunciar actos de corrupción?			
1.3 Cultura Organizacional		SI	EN PROCESO	NO
<b>En esta empresa</b>				
11	¿Existe una visión y misión empresarial?			
12	¿La visión y misión se da a conocer en todos los niveles de la empresa?			
DIAGNÓSTICO:				
Haga una marca (X) en el cuadro correspondiente a la declaración del estado actual de su empresa. Se entiende que la casilla que usted marque da por hecho que las declaraciones anteriores de gobernabilidad están totalmente cumplidas.				4
				3
				2
		1		

## 2. Público Interno

<b>2.1 Condiciones de trabajo</b>				
<b>En esta empresa</b>		<b>SI</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>NO</b>
1	¿Establece la empresa contratos de trabajo por escrito con sus colaboradores?			
2	¿Se pagan todas las prestaciones laborales de ley?			
3	¿Se pagan horas extraordinarias?			
4	¿Se pagan prestaciones o servicios (beneficios) adicionales a los de ley?			
5	¿Cuenta su empresa con reglamento interno de trabajo?			
6	¿Los colaboradores cuentan con las herramientas y equipo necesario para desarrollar su trabajo?			
<b>Con respecto a Salud</b>		<b>SI</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>NO</b>
7	¿Cumple con los requerimientos de ley respecto a higiene y salud?			
8	¿Ofrece a sus colaboradores programas o beneficios en el área de salud, (seguro médico, seguro de vida, etc.) adicionales a los de ley?			
9	¿Existe un servicio médico adicional al Seguro Social (Clínicas médicas, etc.)?			
<b>Respecto a Seguridad Ocupacional</b>		<b>SI</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>NO</b>
10	¿Ofrece la máxima protección posible a sus colaboradores a través de planes de contingencia y señalización adecuada, equipos de protección personal y capacitación sobre el uso?			
11	¿Sus instalaciones cuentan con servicios o facilidades para persona con capacidades o habilidades diferentes, (rampas, sanitarios, parqueos)?			
12	¿Cumple con el máximo de horas de trabajo ordinario a la semana como lo establece la ley?			
13	¿Cuenta con una política que prohíba la entrada a las instalaciones de trabajo a colaboradores en estado de ebriedad o baja la influencia de algún narcótico o droga?			
<b>2.2 Diálogo y Participación</b>				
<b>En esta empresa</b>		<b>SI</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>NO</b>
14	¿Existen mecanismos para conocer e implementar sugerencias, iniciativas u opiniones de los colaboradores?			
15	¿Existe un programa formal de inducción para los nuevos colaboradores?			
16	¿Existe un programa de evaluación del desempeño de los colaboradores?			
<b>2.3 Respeto al individuo</b>				
<b>En esta empresa</b>		<b>SI</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>NO</b>
17	¿Existe un programa de sensibilización dirigido a los colaboradores sobre el trabajo infantil y sus implicaciones?			
18	¿La empresa tiene una política que prohíba tener colaboradores menores de 15 años trabajando en sus instalaciones, (trabajo infantil)?			
19	¿Existe una política/programa de empleo decente para colaboradores de entre 15-18 años, (trabajo juvenil)?			
20	¿Existen políticas que prohíben cualquier tipo de acoso, hostigamiento y/o abuso sexual?			
21	¿Existen mecanismos para denunciar cualquier tipo de acoso, hostigamiento y/o abuso sexual sea propio o ajeno?			
22	¿Cuenta con un programa para contratación de personal con capacidades o habilidades diferentes?			
23	Los criterios utilizados en selección de personal están exentos de prácticas discriminatorias en relación a:	a. Género		
		b. Grupo étnico		
		c. Preferencia sexual		
		d. Edad		
		e. Creencias políticas		
		f. Creencias religiosas		
24	¿Existe una política de contratación que fomente la contratación en base a mérito en igualdad de oportunidades?			
25	¿Existe una política salarial que corresponda al mérito en igualdad de oportunidades?			
<b>2.4 Desarrollo del Colaborador</b>				
<b>En esta empresa</b>		<b>SI</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>NO</b>
26	¿Existen programas de desarrollo personal y profesional para los colaboradores?			
27	¿Tiene un programa para estimular y recompensar a los colaboradores, cuyos aportes contribuyen a mejorar su propio desempeño y el de la organización?			
28	¿Existen bonos por productividad?			
29	¿Cuenta con programas de recreación, cultura y deporte para el colaborador?			
<b>Respecto a capacitación y educación</b>		<b>SI</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>NO</b>
30	En caso de tener colaboradores con estudios primarios y secundarios inconclusos, ¿Los ayuda a que concluyan sus estudios dándoles flexibilidad en sus jornadas laborales?			

31	¿Cuenta con programas dirigidos a apoyar a los colaboradores, que deseen continuar estudios superiores?			
32	¿Desarrolla programas de formación en medio ambiente?			
33	¿Se llevan a cabo encuestas de salida, para el colaborador que se despide o retira?			
<b>Compromiso con las familias</b>		<b>SI</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>NO</b>
34	¿Cuenta con estadísticas del nivel educativo de los familiares de sus colaboradores?			
35	¿Ofrece flexibilidad de horario para asuntos particulares de sus colaboradores, (eventos de los hijos, emergencias, estudios, etc.)?			
36	¿Al existir una plaza vacante y/o una nueva posición, la primera opción es reclutamiento interno?			
37	Al realizar un despido, ¿Se comunica al colaborador las razones del mismo, cualquiera que sea su jerarquía?			
38	¿Busca armonía entre la vida laboral y vida familiar de sus colaboradores?			
<b>DIAGNÓSTICO:</b>				
<p>Haga una marca (X) en el cuadro correspondiente a la declaración del estado actual de su empresa. Se entiende que la casilla que usted marque da por hecho que las declaraciones anteriores de público interno están totalmente cumplidas.</p>		4		
		3		
		2		
		1		

3. Proveedores

4.1 Selección de Proveedores					
En esta empresa		SI	EN PROCESO	NO	
<b>Al seleccionar proveedores</b>					
1	Se evalúa y selecciona basándose en criterios de:	a. Precio			
		b. Calidad			
		c. Plazo o entrega			
		d. Impacto medio ambiental			
		e. Participación en la comunidad			
		f. Estar legalmente constituido			
		g. Entrega factura			
		h. No uso de trabajo infantil			
		i. Otros criterios de RSE			
2	Existen normas explícitas que exigen que los proveedores:	a. Cumplan con las leyes			
		b. Cumplan con sus requerimientos fiscales			
		c. Cumplan con regulaciones ambientales			
		d. Cumplan con legislación en contra del trabajo infantil			
		e. Cumplan con la legislación en contra del trabajo forzado			
		f. Cumplan con legislación en contra del lavado de dinero u otros activos.			
3	¿Adopta criterios de compra que garantice que los productos no sean piratas, falsos, de contrabando o robados?				
4.2 Relación con los Proveedores					
En esta empresa		SI	EN PROCESO	NO	
4	¿Promueve que sus proveedores realicen su autodiagnóstico en RSE?				
5	¿Discute temas de RSE con sus proveedores para concientizar y mejorar su adecuación a los criterios de la empresa?				
6	¿Trabaja con sus proveedores para mejorar sus productos y servicios, compartiéndoles información sobre preferencias y tendencias de sus clientes?				
7	Si la empresa tiene un código de ética ¿Realiza actividades con sus proveedores para que éstos lo conozcan, adopten y lo apliquen?				
8	¿Incluye como proveedor a individuos o grupos como asociaciones u organizaciones con proyectos de ingresos para grupos excluidos?				
9	¿Posee una política de pagos de proveedores clara, transparente y que se comunica?				
10	¿Las condiciones de compra y pago no afectan a ninguna de las partes propiciando una relación comercial armoniosa y sostenible (ejemplo: tiempo de pago, normas de consignación)?				
<b>DIAGNÓSTICO:</b>					
Haga una marca (X) en el cuadro correspondiente a la declaración del estado actual de su empresa. Se entiende que la casilla que usted marque da por hecho que las declaraciones anteriores de proveedores están totalmente cumplidas.		4			
		3			
		2			
		1			

4. Mercadeo

5.1 Política de Mercadeo y Comunicación				
En esta empresa		SI	EN PROCESO	NO
1	¿Tiene la empresa una política formal de comunicación y publicidad?			
2	¿Es responsable (fiel a sus valores y principios) al comunicarse con sus clientes y otros entes externos?			
3	¿Sus productos o servicios contienen instrucciones claras sobre cómo contactarlos (ejemplo: dirección para correspondencia, teléfono para contacto, página Web, etc.)?			
4	¿Tiene procedimientos específicos para aclarar dudas, ofrecer información adicional sobre sus campañas publicitarias?			
5	¿Cuenta con una política para minimizar su impacto en el medio ambiente de los medios de comunicación, (vallas, fachadas, empaque)?			
6	¿Las políticas de mercadeo de la empresa prohíben específicamente cualquier tipo de publicidad engañosa o que destaque atributos ficticios o exagerados de su servicio o susceptibles a errores de entendimiento?			
7	¿Cuenta con el libro de quejas de la Dirección de Atención al Consumidor?			
8	¿Cuenta con mecanismos para identificar oportunidades de mercadeo social o que apoye a causas nobles?			
5.2 Excelencia de la atención al cliente				
En esta empresa		SI	EN PROCESO	NO
9	¿Tiene una política establecida de atención al cliente?			
10	¿Se cuenta con una persona responsable de mediar entre el cliente y la empresa?			
11	¿Recopila las consultas o quejas del cliente para que formen un sistema de retroalimentación y mejora continua y toma de decisiones?			
12	¿Cuenta con políticas de capacitación continua al personal de atención al cliente?			
13	¿Adopta una política formal de protección a la privacidad del consumidor, cliente o usuario?			
14	¿Sus instalaciones cuentan con servicios o facilidades para la atención a personas con capacidades o habilidades diferentes (rampas, sanitarios, parqueos)?			
DIAGNÓSTICO:				
Haga una marca (X) en el cuadro correspondiente a la declaración del estado actual de su empresa. Se entiende que la casilla que usted marque da por hecho que las declaraciones anteriores de mercadeo están totalmente cumplidas.		4		
		3		
		2		
		1		

5. Medio ambiente

<b>3.1 Administración Interna del Impacto Ambiental</b>				
En esta empresa		SI	EN PROCESO	NO
1	¿Se conocen todas las leyes ambientales nacionales que aplican a su proceso productivo?			
2	¿La empresa cumple con todas las leyes ambientales nacionales?			
3	¿La empresa tiene identificados sus impactos al medio ambiente?			
4	¿Ha adoptado una política relativa al medio ambiente?			
5	¿En la Administración y operación existen metas y objetivos ambientales?			
6	¿Existe un plan de prevención y de emergencia en caso de desastre natural?			
<b>3.2 Administración Sostenible de insumos de la empresa</b>				
En esta empresa		SI	EN PROCESO	NO
7	¿Posee un sistema para optimizar el consumo Energético y sus respectivas unidades de medición?			
8	¿Posee un sistema para optimizar el consumo de agua y sus respectivas unidades de medición?			
9	¿Se revisa periódicamente el avance de la empresa en sus intentos de optimizar el consumo de insumos y materias primas (por medio de evaluaciones de cuentas de electricidad, agua, ingresos de insumos)?			
10	¿Se busca permanentemente reducir o eliminar el consumo de productos tóxicos?			
<b>3.3 Impacto del Proceso</b>				
En esta empresa		SI	EN PROCESO	NO
<b>Respecto a materiales y residuos</b>				
11	¿Tiene programas de reciclaje/ re-utilización interna de residuos (ejemplo: impresión de ambos lados de la hoja, re-utilizar el papel, agua, etc.)?			
12	¿Tiene programas de reciclaje externo de insumos (ejemplo: papel, cartón, cartucho de tinta, etc.)?			
13	¿Busca alternativas de materias primas menos contaminantes?			
14	¿Utiliza criterios ambientales en el diseño y desarrollo de sus productos y servicios, con la finalidad de minimizar el impacto ambiental que podría tener el empaque u otros que se usen?			
<b>Con respecto al transporte que utiliza...</b>				
15	¿Controla y evita la contaminación producida por las emisiones de vehículos propios?			
16	¿Busca destinos finales apropiados para llantas, baterías, aceites y demás consumibles de su transporte?			
<b>3.4 Conservación</b>				
En esta empresa		SI	EN PROCESO	NO
17	¿Cuenta con un presupuesto para inversión en nuevas tecnologías amigables con el ambiente?			
18	¿Tiene la empresa programas de educación ambiental para sus colaboradores, clientes o proveedores?			
19	¿Mantiene convenios, asociaciones o alianzas con organizaciones para promover la educación ambiental en la comunidad donde opera y/o en la sociedad en general?			
<b>DIAGNÓSTICO:</b>				
Haga una marca (X) en el cuadro correspondiente a la declaración del estado actual de su empresa. Se entiende que la casilla que usted marque da por hecho que las declaraciones anteriores de medio ambiente están totalmente cumplidas.		4		
		3		
		2		
		1		

6. Comunidades

6.1 Participación en la Comunidad						
En cuanto a su responsabilidad por sus acciones con la comunidad inmediata				SI	EN PROCESO	NO
1	¿Cuánta con políticas que intentan minimizar en su comunidad inmediata?	a.	Generación de basura			
		b.	Generación de malos olores			
		c.	Tráfico vehicular excesivo			
		d.	Contaminación auditiva (ruido)			
2	¿Trabaja con organizaciones comunitarias y desarrolla proyectos conjuntamente?					
3	¿Ha tomado acciones preventivas para evitar futuros problemas en la comunidad?					
					<b>Marque con una X</b>	
4	¿Con qué tipo de instituciones colabora la empresa en proyectos sociales?	a.	ONG			
		b.	Instituciones Gubernamentales			
		c.	Instituciones municipales			
		d.	Instituciones comunitarias			
		e.	Instituciones privadas			
		f.	Iglesias			
		g.	Ninguna			
5	¿Cómo selecciona a quienes apoyará la empresa?	a.	Responde a solicitudes eventuales			
		b.	Conoce los programas de trabajo de algunas entidades e invierte en proyectos específicos.			
		c.	Desarrolla proyectos propios que beneficien a la comunidad local.			
6.2 Inversión Social						
En esta empresa				SI	EN PROCESO	NO
6	¿Cuenta con un presupuesto destinado específicamente para obras de inversión social?					
7	Los recursos destinados para la inversión social son:	a.	Productos propios o donativos de servicio			
		b.	Recursos financieros			
		c.	Equipo o algún otro tipo de recurso físico (salones, vehículos, etc.)			
		d.	Colaboradores (voluntariado)			
8	¿La inversión social es un componente integral de la planificación estratégica de la empresa?					
9	¿La inversión social es una política formal de la empresa?					
10	¿Existe un plan o estrategia de Inversión Social?					
6.3 Trabajo voluntario						
En esta empresa				SI	EN PROCESO	NO
11	¿Existe un programa de voluntariado en la empresa?					
12	¿Crea oportunidades y estimula el trabajo voluntario entre sus colaboradores en los proyectos sociales apoyados o desarrollados por la propia empresa?					
6.4 Liderazgo Social						
En esta empresa				SI	EN PROCESO	NO
13	¿Lleva un registro de reconocimientos que les han sido otorgados a la empresa, por su desempeño en temas de interés local y/o nacional?					
14	¿Promueve eventos, concursos o premios que estimulen a los individuos o grupos por su trabajo en beneficio a la comunidad?					
15	¿Ha sido reconocida en su comunidad por su desempeño y dedicación a temas sociales?					
DIAGNÓSTICO:						
Haga una marca (X) en el cuadro correspondiente a la declaración del estado actual de su empresa. Se entiende que la casilla que usted marque da por hecho que las declaraciones anteriores de comunidades están totalmente cumplidas.				4		
				3		
				2		
				1		

7. Política Pública

7.1 Proyectos Conjuntos (alianzas público-privadas)				
En esta empresa		SI	EN PROCESO	NO
1	¿Desarrolla proyectos conjuntamente con el Estado y/o poder local?			
2	¿ Se involucra con esfuerzos para mejorar la educación en el país por medio de: becas, donaciones, asistencia técnica, construcción de escuelas, etc.)?			
3	¿Se involucra con esfuerzos para mejorar la salud en el país?			
4	¿Promueve los derechos y obligaciones que le son inherentes a los colaboradores como ciudadanos?			
5	¿Fomenta campañas de concientización a sus colaboradores sobre la importancia del voto?			
6	¿Permite que sus colaboradores participen directamente, en la formulación de políticas de Estado locales (Consejo Local)?			
<b>DIAGNÓSTICO:</b>				
Haga una marca (X) en el cuadro correspondiente a la declaración del estado actual de su empresa. Se entiende que la casilla que usted marque da por hecho que las declaraciones anteriores de política pública están totalmente cumplidas.		4		
		3		
		2		
		1		

**Anexo 3**

**Encuesta**

Muy buen día, soy estudiante de la Universidad Rafael Landívar de Huehuetenango, de la carrera de Administración de Empresas. Debo realizar el trabajo de tesis, el cual se titula: “Responsabilidad Social Empresarial –RSE- como ventaja competitiva en los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango.”

❖ **OBJETIVO:**

Conocer según opinión de los clientes la ventaja competitiva por preferencia en los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Por lo que necesito de su colaboración al contestar las siguientes preguntas.

- Conteste con honestidad y evite hacerlo al azar.
- La información que se obtenga es confidencial y se utilizará para fines de investigación.
- Marque con una X su respuesta. Agradecemos su colaboración.

Sexo	F	M
Edad		

Indicador: Ventaja competitiva

1. ¿Por qué se hospeda en este hotel?

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuál considera que es la ventaja competitiva de este hotel en comparación con los demás?

\_\_\_\_\_

3. ¿Considera que el hotel es socialmente responsable?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Estaría usted dispuesto a pagar un precio mayor al actual, por mejoras y prácticas de RSE del hotel?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Hacia dónde le gustaría que el hotel enfoque sus acciones de RSE?

- Clientes
- Colaboradores
- Medio ambiente
- Comunidad

Otros: \_\_\_\_\_

Anexo 4:

Propuesta

Guía de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para establecerse como ventaja competitiva para hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango.



# Guía de RSE (Responsabilidad Social Empresarial)



## INDÍCE

	<b>Página</b>
<b>I. PRESENTACIÓN</b>	1
<b>II. JUSTIFICACIÓN</b>	2
<b>III. OBJETIVOS</b>	3
3.1 Objetivo General	3
3.2 Objetivos Específicos	3
<b>IV. GUÍA DE RSE</b>	4
Capacitación de RE	4
4.1 Eje de Gobernabilidad	7
4.2 Eje de Público Interno	12
4.3 Eje de Mercadeo	19
4.4 Eje de Proveedores	22
4.5 Eje de Medio ambiente	24
4.6 Eje de Comunidades	31
4.7 Eje de Política Pública	33
<b>V. ANEXOS</b>	39
Anexo 1: Código de ética	40
Anexo 2: Formato de calificación para evaluación de colaboradores	43
Anexo 3: Manual de funciones y perfil de puestos	44
Anexo 4: Ejemplos de carteles de concientización para el uso adecuado de agua y energía eléctrica.	51

## I. PRESENTACIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial –RSE-, ya no es un tema irrelevante, ni se limita a practicar únicamente filantropía, al contrario ha evolucionado día a día, debido a los cambios constantes en el entorno, las leyes nacionales e internacionales con la implementación de normas como la ISO 26000 que es la guía de RSE a nivel internacional, es necesario tomar en cuenta todos los aspectos que abarcan para que se pueda participar en el mercado competitivamente.

Es necesario, después de haber realizado la investigación en los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango y determinar en base al análisis de resultados, que la RSE es muy poco aplicable en este sector empresarial, se encontraron algunos ejes como público interno, proveedores y política pública muy bajos en la calificación; es oportuno realizar una propuesta acorde a la realidad del departamento, para éstos y los demás ejes para que puedan mejorar su desarrollo y por consiguiente, su posicionamiento en el mercado, mediante la ventaja competitiva que es la RSE.

Con esta guía se pretende demostrar paso a paso como deben de implementar la RSE en cada uno de los ejes en los hoteles de cuatro estrellas de Huehuetenango, se tiene como base teorías y argumentos científicos, que deja de lado lo empírico, sin embargo, se realiza de una manera sencilla y práctica para que sea de fácil entendimiento para los colaboradores de los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango.

## II. JUSTIFICACIÓN

Es esencial que las empresas conozcan el camino que deben seguir para alcanzar las metas, pero muchas veces no se encuentran trazados, por lo que es importante realizar una guía de RSE, ajustada a la realidad del entorno, para los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, para que puedan implementar la RSE como una ventaja competitiva, debido a que se encuentra en el Centro de RSE –CentraRSE- que tiene los indicadores para Centroamérica y la ISO 26000 que es la guía de RSE a nivel Internacional, pero muchas veces abarca un entorno demasiado amplio, que no es aplicable a la localidad en estudio.

Esta guía ayudará a la toma de decisiones de los propietarios y/o gerentes generales para analizar si es necesario implementar la RSE en los hoteles que tienen a cargo, se empieza por revisar la misión y visión para observar que estén acorde con las metas que se quieren alcanzar, así poder empezar a realizar cambios que serán a corto, mediano y largo plazo; ya que hay cosas que pueden mejorar desde ya, pero hay otras que requieren de tiempo, dedicación y de una inversión financiera para lograrlas, sin embargo, todo esto traerá beneficios para los hoteles.

Hay que tomar en cuenta que esta guía puede ser flexible y se debe analizar cuáles son los impactos más relevantes para el hotel y esos implementar prioritariamente, para que no afecte a la organización financieramente y pierda rentabilidad.

Se realizó con el enfoque de ayudar a mejorar los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental, se tomaron en cuenta los aspectos que se analizaron, aunque se sabe que con esta guía no se resolverán todos los problemas, pero se debe de iniciar y tener una actitud abierta al cambio para mejorar los problemas o situaciones futuras.

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Proporcionar a los propietarios, gerentes y colaboradores de los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, una guía para mejorar sus ejes de RSE y poder posicionarla como una ventaja competitiva.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Capacitar a todos los colaboradores para que se reconozca que la RSE es importante dentro del desarrollo de los hoteles y hay que abarcarla a corto, mediano y largo plazo.
- Propiciar una conducta abierta al cambio, por parte de los colaboradores para posicionar la RSE como ventaja competitiva.
- Facilitar técnicas y herramientas de fácil aplicación para mejorar los ejes de la RSE que se encontraron bajos en la investigación.
- Establecer proyectos a largo plazo para optimizar los ejes de medio ambiente y comunidad inmediata.

#### IV. GUÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL –RSE-

Esta guía pretende ayudar a los propietarios, gerentes y colaboradores de los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango a entender de una manera clara y sencilla de qué se trata la RSE y así poder implementarla poco a poco. En primer lugar hay que preguntarse ¿Por qué la empresa debe asumir la RSE? La respuesta puede ser sencilla, ya que la mayoría de veces se argumenta que el mercado es el que propicia u obliga a las empresas a asumirla para poder competir, pero dicho así se analiza más como estrategia que realmente como algo esencial de la organización y que sabiéndola efectuar puede llegar a ser una ventaja competitiva que haga la diferencia de los demás hoteles de la región.

Por lo que el primer paso a realizar es capacitar a los colaboradores para que entiendan la importancia de la RSE y los grupos de interés en los que tiene incidencia.

- **Capacitación de RSE:** se debe de capacitar a todos los colaboradores para que comprendan el concepto de RSE y sobre todo practiquen acciones que ayuden a establecerla como una ventaja competitiva.



**Cuadro 1**  
**Acciones a tomar para capacitación de RSE**

<b>Objetivo</b>	Comprender la importancia de la RSE en los hoteles y practicarla como una ventaja competitiva.
<b>Contenido</b>	<p>Planificar una capacitación enfocada a los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad Social Empresarial –RSE-</li> <li>• Ejes de la RSE <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gobernabilidad</li> <li>✓ Público interno</li> <li>✓ Mercadeo</li> <li>✓ Proveedores</li> <li>✓ Medio ambiente</li> <li>✓ Comunidad</li> <li>✓ Política pública</li> </ul> </li> </ul>
<b>Metodología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de material</li> <li>• Activa - participativa</li> <li>• Teórica – práctica</li> <li>• Inductiva – deductiva</li> </ul>
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámicas</li> <li>• Lluvias de ideas</li> <li>• Preguntas orales</li> </ul>
<b>Responsables</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprobación de los propietarios del hotel y gerente general.</li> <li>2. Experto en el tema.</li> </ol>
<b>Destinatarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefes de departamentos</li> <li>• Colaboradores</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<p><b>Presenciales:</b> sesión participativa.</p> <p><b>Escritos:</b> material impreso de los diferentes temas.</p> <p><b>Técnicos:</b> material audiovisual.</p>
<b>Resultados</b>	<p>Comprender el concepto de RSE y los grupos de interés en los que está inmerso.</p> <p>Implementar a los jefes de departamentos de suministros para mejorar la RSE dentro del hotel.</p> <p>Que todos los colaboradores posean una misma dirección para aplicar la RSE como ventaja competitiva.</p>
<b>Fecha</b>	A principio del primer trimestre de cada año, dependiendo la disponibilidad de los colaboradores.

Fuente: elaboración propia (2015).

Para la toma de decisiones es necesario conocer el presupuesto a invertir en cada acción, por lo que se presenta el presupuesto de la capacitación de la RSE:

Tabla 1  
Presupuesto capacitación de RSE

Actividad	Recursos	Cantidad	Costo	Total Anual	Observaciones
Capacitación de la importancia de la RSE	Material escrito	20	Q. 5.00	Q. 100.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión anual</li> <li>• Duración 4 horas.</li> </ul>
	Experto en el tema			Q. 2250.00	
	Diploma de reconocimiento para facilitador	1	Q. 2.00	Q. 2.00	
	Diplomas de participación para colaboradores	20	Q. 2.00	Q. 40.00	
	Audiovisuales	Se tiene el recurso			
<b>Total del presupuesto</b>				<b>Q. 2,392.00</b>	

Fuente: elaboración propia (2015).

Después de haber entendido la amplitud de la RSE, a continuación se describen cada uno de los ejes, así mismo qué acciones pueden realizar a corto, mediano y largo plazo; entendiéndose que los de corto plazo son los que pueden implementar inmediatamente en un plazo de 1 mes a 1 año, los de mediano plazo pueden ser de 2 a 5 años y los de largo plazo son de 6 a 10 años.

## 4.1 Eje de Gobernabilidad

### a. Corto plazo

- **Misión, visión y valores:** es lo primero que se debe de tener claro, ya que si no se sabe que es lo que se desea realizar o cómo posicionarse en el mercado, se seguirá cualquier camino y no siempre se llega a donde se desea. Asimismo, es esencial dar a conocerla a todos los trabajadores para que ellos compartan los ideales de la empresa y sepan qué es lo que se desea obtener de ellos.

La visión es lo que se desea llegar a ser a largo plazo, cómo se anhela que los clientes lo vean, por otro lado, la misión es cómo o qué hacer para lograr obtener la visión, es decir, la razón de la empresa. Ejemplo:

Cuadro 2  
Ejemplo de visión y misión

Visión	Misión
Recompensar el tiempo que nos dedican nuestros clientes, mejorando su experiencia y contribuyendo a un mundo más sostenible.	Ofrecer servicios de hostelería sostenible y eficiente para nuestros clientes, accionistas, socios, empleados y para la sociedad en general.

Fuente: elaboración propia, extraída de [www.corporate.nh-hoteles.es](http://www.corporate.nh-hoteles.es) (2014)

Los valores se deben de tener claros también, porque son los que guían a diario la actividad de los hoteles, tanto interna como externamente, algunos ejemplos son:

Cuadro 3

### LOS VALORES

- **Orientación a las personas:** El principal activo de la compañía son las personas: los clientes y los empleados, los accionistas y los proveedores. Gracias al rendimiento de los empleados se puede ofrecer a los clientes un servicio personalizado y una experiencia satisfactoria. El reto de la cadena es cumplir este compromiso.
- **Innovación:** el desafío es anticiparse a las necesidades actuales y futuras de los clientes. En el Hotel XX todos tienen la responsabilidad de escuchar la “voz del cliente”, estudiar las posibilidades de la tecnología, monitorizar las tendencias del mercado y analizar los cambios en los hábitos de vida.
- **Responsabilidad medioambiental:** Como empresa responsable del sector turístico, Hotel XX se compromete al cuidado y respeto del medio ambiente en el ejercicio diario de las actividades, productos y servicios, minimizar el impacto negativo en el entorno y fomentar una cultura sostenible interna y externamente.
- **Sentido del negocio:** ejecutar acciones necesarias en coherencia con la estrategia adoptada para alcanzar los objetivos de negocio y satisfacer los intereses económicos de los accionistas.

Fuente: elaboración propia, extraída de [www.corporate.nh-hoteles.es](http://www.corporate.nh-hoteles.es) (2014)

- **Estar constituidos legalmente:** este aspecto es un poco irrelevante, ya que todos los hoteles se encuentran inscritos en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, pero es bueno recalcar que es una de las primeras cosas que se deben de cumplir, contar con la patente de comercio, representante legal y también en el aspecto de salud, poseer la tarjeta de salud o higiene que es imprescindible al aperturar un hotel.
- **Estar inscritos en el INGUAT:** al consultar con el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- se pudo observar que en Huehuetenango son muy pocos los hoteles registrados en este instituto, por lo que es necesario tomar las medidas necesarias para registrarse.

- **Estar afiliados a la Cámara de Comercio:** la Cámara de Comercio es una organización formada por empresarios o dueños de pequeños, medianos o grandes comercios los cuales tienen el fin de elevar la productividad, calidad y competitividad de los negocios, los requisitos que se necesitan para estar afiliados son:

Figura 1

Requisitos para afiliación a la Cámara de comercio de Guatemala

**Cámara de Comercio de Guatemala**

### Requisitos para afiliación a la Cámara De Comercio

<p><b>☐ Persona Individual</b></p> <p>Presentar los siguientes documentos del representante legal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento Personal de Identificación –DPI-</li> <li>• Patente de comercio</li> <li>• Registro Tributario Unificado –RTU-</li> </ul>	<p><b>☐ Persona Jurídica</b></p> <p>Presentar los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patente de sociedad</li> <li>• Acta de nombramiento del representante legal</li> <li>• Documento Personal de Identificación –DPI-</li> <li>• Registro Tributario Unificado –RTU-</li> </ul>	<p>Independiente de que sea persona individual o persona jurídica al presentar los documentos correspondientes debe de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenar formulario de inscripción.</li> <li>• Cancelar Q.500.00 de inscripción.</li> <li>• Pagar la cuota mensual de Q.50.00 correspondiente o anual de Q.600.00</li> </ul> <p>**Al mes de la inscripción se genera el código de la afiliación y puede iniciar a percibir los beneficios.</p>
---	---	---

Fuente: elaboración propia (2015).

La cámara de comercio de Guatemala brinda varios beneficios a sus afiliados, dentro de los cuales se mencionarán algunos:

Figura 2

Beneficios de estar afiliado a la Cámara de Comercio



Fuente: elaboración propia (2015).

Un aspecto sobresaliente de las capacitaciones que brinda la cámara de comercio a las empresas afiliadas, es que tiene alianza con el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, las empresas pagan únicamente el 25% del costo total de la capacitación.

b. Mediano plazo

- **Elaborar y cumplir el Código ético:** algunos hoteles cuentan con un código de ética que es en donde se establecen todas las normas morales y éticas que se deben de seguir dentro de la empresa y cumplirse por todos los colaboradores, desde el alto mando hasta los puestos inferiores, tener carácter obligatorio, sin embargo, se adjunta un ejemplo de código de ética para los hoteles que no lo poseen. (Véase anexo 1) Algunos ejemplos de las normas que lleva este código serían: No divulgar información confidencial, no discriminar a los clientes o los compañeros de trabajo por motivos de raza, nacionalidad o religión, no aceptar sobornos, entre otros.

El código de ética se debe de trasladar al colaborador al momento que se integra al hotel, para que conozca las normas ahí establecidas y las practique.

Tabla 2  
Presupuesto del plan de Gobernabilidad

Actividad	Recursos	Cant.	Inversión única	Costo	Total	Observaciones
Afiliación a cámara de comercio						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscripción</li> <li>• Pago anual</li> </ul>	Formulario de inscripción	1	Q500.00	Q50.00 mensual	Q500.00 Q.600.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión única</li> <li>• Inversión anual</li> </ul>
Distribución de código de ética	Hojas impresas	40		Q.2.00	Q.80.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión anual</li> </ul>
<b>Total del presupuesto</b>					<b>Q. 1180.00</b>	

Fuente: elaboración propia (2015).

## 4.2 Eje de Público interno

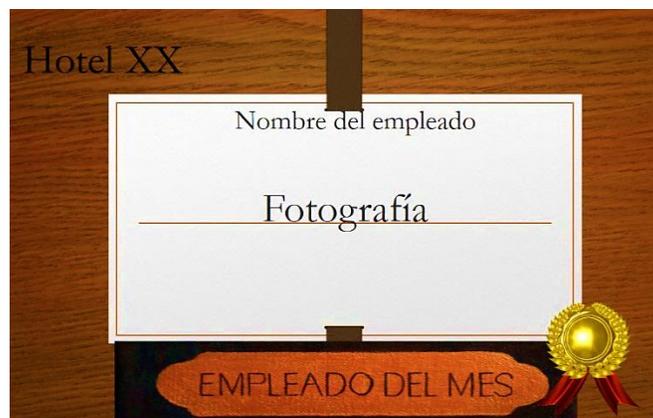
Hay que recordar que el recurso humano, ha tenido un auge en los últimos tiempos, por lo que se dice que es el activo más valioso de la empresa, por consiguiente, se han creado varias leyes que los protegen en cuestión de integridad física como derechos laborales, por lo que es bueno tomar en cuenta las siguientes acciones:

### a. Corto plazo

- **Condiciones laborales de ley:** todo colaborador trabaja porque tiene diferentes necesidades, ya sean de superación personal, económicas, familiares, profesionales, sociales; por lo que es imprescindible que los hoteles paguen lo justo e instituido en la ley de acuerdo al trabajo realizado. Se refiere a salario mínimo, prestaciones de ley como: aguinaldo, bono 14, vacaciones, horas extras.
- **Fotografía empleado del mes:** es una herramienta muy útil y fácil de utilizar, depende del rendimiento de los colaboradores, se le hace un reconocimiento al que haya destacado en un determinado período (mes, semestre, año) y se coloca su fotografía en un lugar visible del hotel, para que pueda ser observado por clientes y los demás colaboradores.

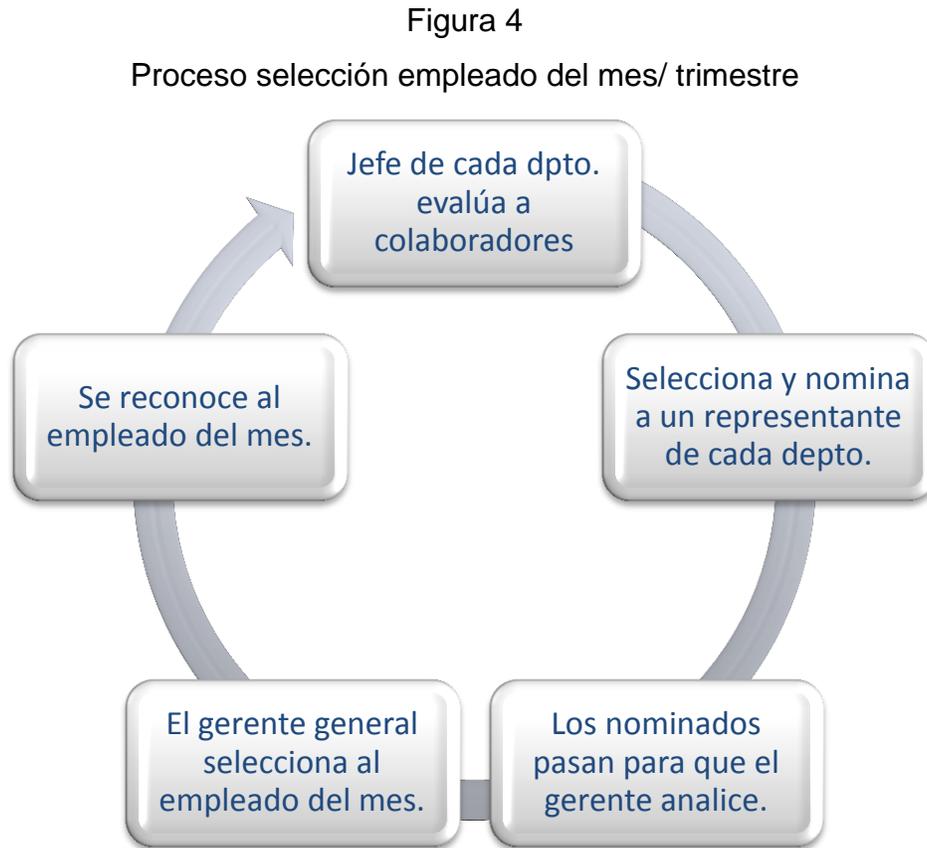
Figura 3

Foto empleado del mes



Fuente: elaboración propia (2014).

Para realizar esta acción se implementará un proceso de selección:



Fuente: elaboración propia (2014).

Para evaluar a los colaboradores, se utilizará un formato por competencias (Véase anexo 2), se puede realizar cada mes o al final de cada trimestre.

- **Diploma de reconocimiento:** es un diploma que se le entrega cada mes, a la persona que haya desempeñado mejor su trabajo durante los días de ese mes, así estimula a los trabajadores a tener el deseo de hacer bien su labor y ser premiado. Se puede hacer conjuntamente con la fotografía de la viñeta anterior o utilizar solo uno de los dos, o sino, se puede dar el diploma anualmente al que haya destacado por sus labores durante todo un año.

Figura 5  
Diploma de reconocimiento



Fuente: elaboración propia (2014).

Para esta acción se utiliza el mismo proceso (Véase figura 2 y anexo 2) de la foto del empleado del mes, en base a registro de quién ha recibido más veces este reconocimiento, se podrá entregar el diploma.

- **Estar inscritos en el IGSS:** como derecho de todo trabajador de contar con asistencia social y médica, deben de estar inscritos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- y contar con los permisos necesarios para acudir a citas o consultas con los doctores, por lo que se les debe de dar las inducciones necesarias para que estén inscritos, afiliar al cónyuge, los beneficiarios y la manera de utilizar este servicio.



- **Programas de recreación, cultura y deportes para trabajadores:** el ser humano por naturaleza es un ser social, por lo que necesita de ciertos espacios para

relacionarse con las demás personas, es importante generar estos espacios dentro de la organización para afianzar y fortalecer las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia, que favorecen el clima organizacional. Algunas actividades que se pueden realizar son: días de campo, excursiones, celebración de cumpleaños, campeonatos y otros.

b. Mediano plazo

- **Elaborar un manual de perfil de puestos y funciones:** es un manual donde se describen todos los puestos que hay en la institución, se especifican los requerimientos que deben de cumplir los trabajadores para optar a ese puesto, como por ejemplo: grado académico, edad, sexo, habilidades y otras. Así mismo, se especifican las funciones que deben de desempeñar dentro de su puesto, de esta manera el colaborador sabe cuáles son sus responsabilidades desde el momento en el que se le contrata y puede desempeñarlo de la mejor manera (Véase anexo 3).
- **Capacitaciones y talleres por medio de INTECAP:** INTECAP brinda capacitaciones, seminarios y talleres para todas las personas, realiza alianzas con las empresas para capacitar al personal, para contar con mano de obra calificada, existe varias formas y cuotas de pago, ya que depende de varios aspectos: toda empresa que este afiliada al IGSS, en la planilla cuando cancela la cuota patronal, se cobra 12.67% que son 10.67% de IGSS, 1% de INTECAP y 1% de IRTRA. Entonces, si se cuenta con el seguro social, se tiene el beneficio de pagar sólo el 50% del costo total de capacitaciones, por lo que es bueno aprovecharlo, si no se paga IGSS se puede solicitar las capacitaciones por medio de la Cámara de Comercio e incluso disminuye, porque se paga el 25% del costo o únicamente gestionar los talleres a INTECAP y pagar el 100% del costo total. El patrono debe de analizar si él costeará las capacitaciones o lo hará cada colaborador. La información se presenta detallada en la siguiente tabla:

Tabla 3

Capacitaciones, seminarios y talleres por medio de INTECAP

Afiliación a institución	Descripción	Cantidad de participantes	Duración	Costo por persona	Porcentaje a pagar por institución	Total a pagar por persona
<b>Afiliación con la Cámara de comercio</b>	Capacitaciones*	15 personas mínimo	40 hrs. 4hrs mín.	Q. 100.00	25%	Q. 25.00
	Seminarios*	15 personas mínimo	8 hrs máx. al día	Q. 50.00		Q. 12.50
<b>Afiliación con INTECAP</b>	Capacitaciones	15 personas mínimo	40 hrs. 4hrs mín.	Q. 100.00	50%	Q. 50.00
	Seminarios	15 personas mínimo	8 hrs máx. Al día	Q. 50.00		Q. 25.00
<b>Ninguna</b>	Capacitaciones	15 personas mínimo	40 hrs. 4hrs mín.	Q. 100.00	100%	Q. 100.00
	Seminarios	15 personas mínimo	8 hrs máx. al día	Q. 50.00		Q. 50.00

Fuente: elaboración propia (2014).

\*Las capacitaciones o talleres se refieren a la transformación de un producto. Ejemplo: repostería, alimentación, bar ténder.

\*Los seminarios tratan de inducciones para el personal. Ejemplo: Servicio al cliente, relaciones interpersonales, calidad total.

Son algunas de las que tienen relación con las empresas hoteleras, es necesario analizar cuál trae mayor beneficio.

- **Elaborar un manual de desarrollo (ascensos de personal):** en este manual se especifica la manera en que se hará el proceso de reclutamiento y selección de personal, cuando exista alguna vacante en la organización, dándole prioridad a los colaboradores que laboran en la empresa, se siguen algunos criterios como: jerarquía, antigüedad, desempeño, habilidades y otros; de esta manera se cumple con el crecimiento y estabilidad laboral interna. Ya si no existiera ninguno que cumpla con los requisitos se realiza una convocatoria externa.
- **Apoyo en estudios profesionales:** antes los trabajos se conseguían con una escolaridad baja, pero por las exigencias y competencias laborales cada día se pide que los colaboradores posean un título de nivel medio o universitario, que depende del puesto que vayan a desempeñar, por lo que es necesario apoyarlos para que puedan continuar los estudios, lo cual se puede realizar por medio de: horarios flexibles, becas estudiantiles para trabajadores, capacitaciones y otros.
- **Seguros médicos o de vida por accidentes laborales:** la demanda que existe para el IGSS es demasiada actualmente, y muchas veces no se recibe la atención esperada, por lo que es necesario optar por seguros extras para los colaboradores, se realizan alianzas con empresas locales (eje comunidad) para que puedan brindar servicios a los trabajadores de una manera más efectiva y óptima en caso de enfermedad, o incluso que cubra si fuera algún accidente dentro de la institución.

c. Largo plazo

- **Guarderías para hijos de trabajadores:** se pueden implementar en alguna área dentro del hotel, o bien en algún local dentro de la comunidad inmediata, de esta manera se apoya a los trabajadores, especialmente a las mujeres que están en período de lactancia o tengan niños pequeños, para que puedan dejar a sus hijos en este lugar mientras ellas están laborando; de esta manera desempeñan una mejor labor debido a la gratitud y sentido de pertenencia hacia el hotel.

Figura 6  
Guarderías infantiles



Fuente: foto extraída de [www.elperiodico.com](http://www.elperiodico.com) (2014).

Se detalla el presupuesto del plan de público interno a continuación:

Tabla 4  
Presupuesto del plan de Público Interno

Actividad	Recursos	Cant.	Costo	Total	Observaciones
Fotografía empleado del mes	Cartulina	4	Q. 2.00	Q. 8.00	• Inversión trimestral
	Fotografía	4	Q. 2.00	Q. 8.00	
Diploma empleado del año	Diploma	1		Q. 5.00	• Inversión anual
Implementar manual de funciones	Material impreso	20	Q. 3.00	Q. 60.00	• Inversión anual
Seminarios por medio de INTECAP, sin afiliación a ninguna institución pagadas por el patrono	Recurso humano	15	Q.50.00	Q.750.00*	• Inversión semestral
<b>Total del presupuesto</b>				<b>Q. 1,629.00</b>	

Fuente: elaboración propia (2015).

\*Se debe tomar en cuenta que esta inversión puede disminuir si se realiza por medio de la cámara de comercio a Q.187.50 en total y si está afiliado a INTECAP a Q.375.00 por cada taller, seminario o capacitación.

### 4.3 Eje de Mercadeo

#### a. Corto plazo

- **Publicidad confiable y leal:** toda empresa debe de realizar publicidad para llegar a los clientes, pero es importante optar por una publicidad clara, honesta y confiable, que sea fiel a la visión, misión y valores de la institución, debido a que si se trabaja con publicidad engañosa se generan clientes insatisfechos.
- **Redes sociales:** actualmente la internet tiene un gran impacto sobre el mercadeo de cada empresa, ya que es una forma masiva de llegar a los clientes, de una manera sencilla y de costos bajos, por lo que es importante estar presente en este mercado, actualmente existen varias redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y otros; en donde es fácil hacer publicidad y llegar a los clientes para dar a conocer los servicios o actividades que se realicen.

Figura 7  
Imagen de redes sociales (Facebook)



Fuente: tomada de [www.facebook.com/hotel](http://www.facebook.com/hotel) (2014).

b. Mediano plazo

- **Página web:** aparte de las redes sociales, es importante contar con una página web del hotel propiamente, ya que en esta se puede desglosar toda la información específica del mismo, ubicación, servicios, precios, ofertas, formas de pago, reservaciones y otros. Las páginas web tienen costos relativamente bajos, por lo que es fundamental que toda empresa tenga participación en los mercados cibernéticos.

Figura 8  
Página Web de un Hotel



Fuente: tomada de [www.ofifacil.com/ofifacil-ideas-creativas-crear-hacer-pagina-web-hotel.php](http://www.ofifacil.com/ofifacil-ideas-creativas-crear-hacer-pagina-web-hotel.php) (2014).

- **Green Marketing:** en español se le llama mercadeo o mercadotecnia verde, pero más conocido como marketing verde, se refiere a la promoción enfocada al medio ambiente, en este caso hacer énfasis en los hoteles ecológicos, es decir, cualquier práctica social que tenga el hotel se utiliza como propaganda para crear ventaja competitiva en el mercado. Algunos ejemplos de marketing verde puede ser: calentamiento de agua por medio de sistemas solares, reciclaje, tratamiento de agua, todos estos se describirán más adelante (ver eje de medio ambiente).

c. Largo plazo

- **Patrocinio de organizaciones sociales, de beneficencia y otros:** la ayuda a instituciones de la comunidad o filantropía, va también dentro del posicionamiento del mercado, para darnos a conocer como patrocinadores, ya que es una manera de publicidad responsable. Existen muchas instituciones a las que se pueden ayudar como por ejemplo: bomberos voluntarios, casas hogares, fundaciones, asociaciones, etc.

Se presenta el presupuesto del plan de mercadeo, para analizar qué acciones implementar:

Tabla 5  
Presupuesto del plan de Mercadeo

Actividad	Recursos	Cantidad	Costo	Total	Observaciones
Publicidad confiable	Afiches impresos	100	Q. 1.00	Q. 100.00	• Inversión semestral
	Spot en radio	1	Q. 300.00	Q. 1200.00	• Inversión mensual
Promoción en redes sociales	Redes sociales 2.0	1	No tiene costo	Q. 0.00	• Inversión de tiempo
Creación de página web	Plataforma 2.0	1	Q. 1500.00	Q. 1,500.00	• Inversión única
<b>Total del presupuesto</b>				<b>Q. 2,900.00</b>	

Fuente: elaboración propia (2015).

#### 4.4 Eje de Proveedores

En este eje se debe de implementar algunos criterios para elegir a los proveedores, no solo basarse en precio, tiempo de entrega y calidad, sino que hay que agregar algunos aspectos de RSE, como por ejemplo: si cuidan el medio ambiente para producir los productos o servicios, cómo apoyan a la comunidad y otros.

##### a. Corto plazo

- **Checklist:** son listas de chequeo, que se utilizan para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos de una forma sistemática. Por lo general, se usan para hacer comprobaciones de actividades o productos asegurándose de que el trabajador o en este caso proveedor no se olvida de nada importante, que serían aspectos de RSE en la elaboración de su producto o servicio. En base a los resultados, se puede analizar si se trabaja con ellos o se cambia de proveedores, o darles un tiempo estipulado para que tomen en cuenta los criterios ellos también y tener un efecto dominó.

Cuadro 4  
Ejemplo de Checklist para proveedores

Marque con un 	En la empresa 
	Toman en cuenta las regulaciones ambientales para realizar su producto.
	Tiene control sobre el trabajo infantil y menores de edad
	Cumplen con la legislación en contra del trabajo forzado.
	Cumplen con la legislación en contra del lavado de dinero u otros activos.
	No incurren en ningún tipo de competencia desleal.

Fuente: elaboración propia (2014).

b. Mediano plazo

- **Outsourcing:** es importante propiciar y realizar outsourcing dentro de la empresa, que se refiere a subcontratar los servicios de una empresa externa, por medio de un contrato en donde se confirman las relaciones para que cumplan ciertas tareas de la empresa. Es necesario darle prioridad a las empresas locales para generar empleo y los grupos excluidos de la sociedad para apoyarlos (eje comunidad).

Dentro de los ejemplos de outsourcing que se pueden implementar se encuentran: si se tiene un tour para algún grupo de turistas, se subcontrata alguna empresa local de transporte; así también se puede subcontratar alguna empresa de lavandería o limpieza; algún evento de comida típica invitar a las empresas alimenticias de la localidad.

Los proveedores son ajenos a los hoteles, pero debe examinar las particularidades que ejecutan dentro de los procesos de producción, por lo que se presenta el presupuesto del plan de proveedores, para analizar qué acciones implementar:

Tabla 6  
Presupuesto del plan de Proveedores

Actividad	Recursos	Cantidad	Costo	Total	Observaciones
Analizar prácticas de proveedores (checklist)	Material impreso	100	Q. 0.50	Q. 50.00	• Inversión semestral
<b>Total del presupuesto</b>				<b>Q. 100.00</b>	

Fuente: elaboración propia (2015).

## 4.5 Eje de Medio ambiente



### a. Corto plazo

- **Conocer las leyes ambientales:** es necesario conocer las leyes ambientales que puedan tener incidencia dentro del proceso de producción o servicios de los hoteles.
- **Reciclaje:** el reciclaje está de moda últimamente, debido al calentamiento global, pero se debe de tomar como una forma de vida no como modismo, por lo que es necesario considerar realizar algunas prácticas de reciclaje.

Por ejemplo: en el ámbito interno se puede, reciclar el papel para información interna del hotel, imprimir en ambos lados, re-utilización de papel, agua, otros. Así también, implementar botes de basura para cada uno de los productos, papel, plástico, desechos orgánicos, vidrios. En el ámbito externo al haber implementado los botes de basura, es necesario establecer relaciones con empresas de reciclaje para: papel, cartón, latas, cartuchos de tinta y otros insumos que se puedan volver a utilizar. De la misma manera, buscar destinos finales adecuados para llantas, baterías, aceites y otros utensilios de los transportes que posea el hotel.

Figura 9

Recipientes para reciclar



Fuente: extraída de veoverde.com (2014).

- **Detergente orgánico:** pequeños cambios pueden marcar la diferencia, en este caso utilizar un detergente orgánico es una manera de colaborar con mantener el medio ambiente y a la vez posicionarse como una empresa responsable ante los clientes para tener una ventaja competitiva. Por consiguiente, se puede utilizar estos detergentes para el lavado dentro de los hoteles, incluso es de consultar si algún área marginada de la comunidad los realiza para poder colaborar con ellos (eje comunidad) y así tener costos más bajos.

Figura 10  
Detergente orgánico



Fuente: extraída de [blog.quimica.com](http://blog.quimica.com) (2014).

- **Reducir costos de agua y energía eléctrica:** muchas veces se argumenta que es imposible dejar de utilizar la energía eléctrica o el agua, pero es necesario recapacitar que el deterioro del planeta se incrementa por éstas razones precisamente, en los hoteles como son infinidad de huéspedes no se puede regular, pero si se puede concientizar en base a carteles de que apaguen la luz cuando sea de día o si no la están utilizando, asimismo, el uso del agua se pueden colocar letreros en las duchas que utilicen solo lo necesario y que cierren la llave cuando no la estén utilizando, con pequeñas prácticas se puede generar cambios trascendentales. (Véase anexo 4)

- **Identificar áreas:** en los hoteles es un requisito que estén identificadas todas las áreas para que los huéspedes no se pierdan dentro de los mismos, pero muchas veces no se identifica áreas claves para algunas situaciones como, salida de emergencia, alarma para incendio y otras, por lo que es bueno identificarlas para ayudar a las personas a conocerlas y saber por dónde se encuentran si ocurre algún imprevisto.

Figura 11

Salida de emergencia



Fuente: extraída de blog.leitzaran.net (2014).

Figura 12

Identificador alarma de evacuación



Fuente: extraída de seguridadcarteles.com.ar (2014).

b. Mediano plazo

- **Contaminación auditiva (ruido):** esta ley no es muy promovida, pero se debe de tomar en cuenta en los hoteles, ya que la mayoría cuenta con salones para eventos en donde se coloca música a altos decibeles, por lo que hay que recordar que desde el punto de vista humano todas las personas son insensibles ante el ruido, y los hace susceptibles de contraer cualquier tipo de enfermedad producida por ruido; y desde el punto de vista legal, se contradice los estatus constitucionales que mandan al Estado garantizar la salud de los guatemaltecos y mantener el equilibrio ecológico. Por lo que hay que tomar las medidas necesarias para evitar el ruido muy fuerte, principalmente por la salud de los trabajadores, seguidamente por las personas aledañas de la comunidad.
- **Plan de prevención y de emergencia por desastres naturales:** en los últimos años se han dado demasiados sismos, terremotos, tormentas, y otros fenómenos naturales, por lo que es trascendental contar con un plan de prevención para determinar qué aspectos se deben mejorar, en estructura u otros factores que puedan ser perjudicados por éstos. Así mismo, un plan de emergencia para saber qué se debe realizar al momento de que ocurra un fenómeno natural como: realizar simulacros con los trabajadores para salida.

Figura 13

Simulacros de sismos con trabajadores



Fuente: extraída de prensa-salta.gov.ar (2014).

c. Largo plazo

- **Planta de tratamiento de agua:** debido a que el costo de introducción de una planta de tratamiento de agua en un hotel es demasiado alto, se deja para largo plazo, ya que es con el tiempo que se podría implementar para poder colaborar con el medio ambiente, y de esta manera incluso reducir gastos de agua. Esta planta es de utilidad en los hoteles debido a la cantidad excesiva que se utiliza, ya que trae bastantes beneficios, debido a que utilizan las aguas de lluvia, de servicios sanitarios, duchas y lavabos para darles un uso adecuado en el área verde del hotel como ejemplo porque se utiliza para el riego.

Figura 14

Planta de tratamiento de agua



Fuente: extraída de roh-chile.com (2014).

- **Calentamiento de agua a través de sistemas solares:** estos sistemas funcionan al utilizar la luz solar, para que esté caliente el agua y de esta manera no se utilice gas ni energía eléctrica, su costo es elevado debido al excesivo uso de este recurso, pero a largo plazo trae demasiados beneficios con respecto a rentabilidad e imagen empresarial (ventaja competitiva).

Figura 15

Sistemas solares para calentamiento de agua



Fuente: extraído de [tungurahua.quebarato.com.ec](http://tungurahua.quebarato.com.ec) (2014).

Se presenta el presupuesto de todas las acciones que se pueden implementar en el eje de medio ambiente dentro de los hoteles, se da en conjunto, pero se recalca que las acciones están divididas en corto, mediano y largo plazo por lo que se puede implementar poco a poco debido a que algunos tienen costos muy altos.

Tabla 7

Presupuesto del plan de Medio ambiente

Actividad	Recursos	Cant	Costo	Total	Inv. única	Total Anual	Observaciones
Recipientes para reciclar diferentes materiales	• Tarro 240 lts. Con rueda reciclaje amarillo (plástico)	1		Q. 375.00			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión única</li> <li>• Vida útil de 5 años.</li> </ul>
	• Tarro 240 lts. Con rueda reciclaje azul (papel)	1		Q. 375.00			
	• Tarro 240 lts. Con rueda reciclaje gris (latas)	1		Q. 375.00			
	• Tarro 240 lts. Con rueda reciclaje rojo (tetra)	1		Q. 375.00			
	• Tarro 240 lts. Con rueda reciclaje verde (vidrios)	1		Q. 375.00	Q.1,875.00		
Sustituir detergentes químicos	Detergente orgánico	3	Q.145.00	Q.435.00		Q.5,220.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión mensual</li> </ul>
Concientización del bueno uso del agua y la luz eléctrica	Carteles o afiches	100	Q. 1.00	Q. 100.00		Q. 200.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión semestral</li> </ul>
Identificar áreas	Rótulos identificadores	5	Q. 200.00	Q. 1,000.00	Q. 1,000.00		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión única</li> <li>• Vida útil de 5 años.</li> </ul>
Plan de prevención y de emergencia por desastres naturales	Material impreso Recurso Humano (simulacros)	20	Q. 2.00	Q. 40.00		Q. 80.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión semestral</li> </ul>
Implementación de planta de tratamiento de agua	Planta de tratamiento de agua	1		Q. 25,000.00	Q25,000.00		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión única</li> <li>• Vida útil de 20 años.</li> </ul>
Instalación de sistemas solares para calentamiento de agua	Sistema solar para calentamiento de agua de 300 lts de agua caliente	15	Q. 10,000.00	Q. 150,000.00	Q.150,000.00		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión única</li> <li>• Vida útil de 20 años.</li> </ul>
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>						<b>Q. 183,375.00</b>	

Fuente: elaboración propia (2015).

## 4.6 Eje de Comunidad

Se sabe que la comunidad influencia demasiado dentro de las empresas, más las del sector hotelero, debido a que si se realizan malas prácticas se conoce por estar en la comunidad y esto se traslada a otras personas, lo que genera que se cree una imagen negativa del hotel, por lo que es necesario participar dentro de la comunidad inmediata mediante diferentes proyectos o acciones.

### a. Corto plazo

- **Proyectos sociales:** en este aspecto sí se aplica la filantropía, es decir, colaborar con otras instituciones de beneficencia, escuelas u otras instituciones educativas, iglesias, y otras sin fines de lucro que se necesiten alguna ayuda ya sea monetaria o sino, se puede generar voluntariado entre los colaboradores para alguna actividad que ellos realicen.

### b. Mediano plazo

- **Outsourcing:** este tema se explicó en el eje de proveedores que se debía de buscar empresas locales para algunos servicios que se realicen dentro de los hoteles como lavandería, transporte, eventos de comida típica y un sinnúmero de actividades.
- **Actividades en proyección a la comunidad:** los hoteles cuentan con activos tangibles como lo es la infraestructura, que muchas veces las personas no tienen el recurso para costearlo, por lo que una colaboración sería brindar los salones para que se realicen algunos talleres o capacitaciones de carácter social dentro de las personas de la comunidad, ya sea para elaboración de comida, corte y confección, cultoras de belleza; incluso se puede realizar alianzas con INTECAP para que ellos proporcionen a los facilitadores y llevarlas a cabo dentro de los hoteles, de esta

manera las personas tienen la accesibilidad de poder recibir las capacitaciones en su propia comunidad.

A la vez, estas capacitaciones pueden tener una doble función, apoyar a la comunidad y también seleccionar a las personas sobresalientes para que laboren en el hotel, de esta manera se cuenta con mano de obra calificada con agradecimiento a la institución. También se puede promocionar el salón para reuniones de los Comités Comunitarios de Desarrollo –COCODES-.

Figura 16

Talleres o capacitaciones



Fuente: extraídas de intecap.com (2014).

- **Jornadas médicas:** se pueden realizar diferentes jornadas médicas, dentro de los hoteles para beneficiar a las personas de la comunidad, algunas podrían ser; pediátricas, de ginecología, oftalmología, inclusive vacunación para animales.

#### 4.7 Eje de Política Pública

##### a. Corto plazo

- **Cumplir con los impuestos:** una de las obligaciones de toda empresa mercantil, es cumplir con los impuestos a la renta imponible, que generan en base a sus actividades comerciales, por lo que es importante estar al día con todos los tributos, tanto como empresa, como también los colaboradores, iniciar desde los tributos o arbitrios como el boleto de ornato, pago de IVA, ISR, y otros que apliquen; de esta manera se contribuye al desarrollo del país.
- **Sensibilizar de la participación en los consejos locales:** los COCODES pueden tener una gran influencia dentro de la comunidad si se les colabora, por lo que se debe fomentar en los colaboradores que se involucren activamente dentro de las diferentes instancias públicas con las que cuenten.
- **Sensibilización de la importancia del voto:** en el ámbito político muchas veces es mejor ser imparcial, pero se debe fomentar la sensibilización de la importancia que tiene que los colaboradores voten, ya que es un derecho y obligación como ciudadanos guatemaltecos elegir a nuestras autoridades; eso sí sin tener preferencias políticas.

##### b. Mediano plazo

- **Convenios con municipalidades:** se puede monitorear qué necesidades posee la comunidad inmediata y solicitar a la municipalidad que realice los proyectos con

ayuda conjunta del hotel, algunos proyectos pueden ser: alumbrado público, drenajes, pavimentación de calles, escuelas, centros de salud, etc.

En los ejes de comunidad y política pública no se colocan presupuestos, ya que dependerá de las acciones que se estipulen realizar, en base a las necesidades, así generarán los costos en que se incurran.

Se presenta el plan de acción de todas las actividades que se pueden ejecutar dentro de la organización, se incluye el presupuesto anual general de todos los ejes, pero se recalca que las acciones se harán de acuerdo a las necesidades y la capacidad de liquidez que los hoteles posean para integrar las prácticas de RSE.

Tabla 8  
Plan de acción general guía de RSE

NO.	ÁREA DE APLICACIÓN	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO DE APLICACIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO ANUAL
1	Administrativa y operativa	Integrar la RSE en todos los procesos de los hoteles.	Capacitación de RSE	Corto Plazo	Propietarios y Gerente general	Q. 2,392.00
<b>TOTAL PRESUPUESTO CAPACITACIÓN</b>						<b>Q. 2,392.00</b>
NO.	EJE DE APLICACIÓN	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO DE APLICACIÓN	RESPONSABLE	
2	<b>GOBERNABILIDAD</b>	Establecer la visión y misión de la empresa	Misión, visión y valores	Corto plazo	Propietarios y Gerente general	
3		Cumplir todos los lineamientos legales para establecerse	Estar constituidos legalmente			
4			Estar inscritos en el INGUAT			
5		Realizar alianzas estratégicas para mejorar la imagen empresarial	Estar afiliados a la Cámara de Comercio			
6		Poseer estándares éticos dentro de la organización.	Elaborar y cumplir el Código ético	Mediano Plazo	Gerente general Colaboradores	Q. 80.00
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE GOBERNABILIDAD</b>						<b>Q.1180.00</b>
7	<b>PÚBLICO INTERNO</b>	Cumplir con las leyes laborales	Condiciones laborales de ley	Corto plazo	Propietarios Gerente general	
8		Motivar a los colaboradores para lograr la identificación con la empresa	Fotografía empleado del mes		Gerente general	Q. 64.00
9			Diploma de reconocimiento		Jefes de depto.	Q. 5.00
10		Proporcionar el seguro social a los colaboradores	Estar inscritos en el IGSS		Gerente general	
11		Motivar a los colaboradores para lograr la identificación con la empresa	Programas de recreación, cultura y deportes para trabajadores		Gerente general Jefes de depto. Colaboradores	
12		Poseer personal capacitado y establecido en el puesto adecuado.	Elaborar un manual de perfil de puestos y funciones	Gerente general Jefe de depto.	Q. 60.00	
13		Mejorar la atención al cliente	Capacitaciones y talleres por medio de INTECAP	Gerente general	Q. 1,500.00	
14		Poseer personal capacitado y establecido en el puesto adecuado.	Elaborar un manual de desarrollo (ascensos de personal)	Mediano Plazo	Propietarios Gerente general	
15		Aumentar el sentido de pertenencia dentro de la empresa. Proporcionar beneficios adicionales a la ley.	Apoyo en estudios profesionales		Jefe de depto.	
16			Seguros médicos o de vida por accidentes laborales		Gerente general	
17			Guarderías para hijos de trabajadores	Largo Plazo	Propietarios Gerente general	
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE PÚBLICO INTERNO</b>						<b>Q.1,629.00</b>

18	MERCADERO	Llegar al cliente final con marketing responsable	Publicidad confiable y leal	Corto Plazo	Gerente general Gerente de mercadeo	Q. 1,400.00
19			Redes sociales	Plazo		
20			Página web	Mediano plazo		Q. 1,500.00
21			Green Marketing			
22			Patrocinio de organizaciones sociales, de beneficencia, etc.	Largo plazo		
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE MERCADERO</b>						<b>Q. 2,900.00</b>
23	PROVEEDORES	Poseer alianzas estratégicas con empresas responsables.	Checklist	Corto plazo	Jefe de depto.	Q. 100.00
24			Outsourcing	Mediano plazo	Gerente general Jefe de depto.	
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE PROVEEDORES</b>						<b>Q. 100.00</b>
25	MEDIO AMBIENTE	Conocer temas ambientales  Disminuir el impacto causado por las actividades empresariales al medio ambiente  Evitar quejar de clientes.  Respetar a la comunidad inmediata.  Poseer planes de contingencia para cualquier situación.  Disminuir el impacto causado por las actividades empresariales al medio ambiente	Conocer las leyes ambientales	Corto plazo	Gerente general Jefe de producción	
26			Reciclaje		Gerente general	Q. 1,875.00
27			Detergente orgánico		Personal de limpieza	Q.5,220.00
28			Reducir costos de agua y energía eléctrica		Colaboradores Clientes	Q. 200.00
29			Identificar áreas		Gerente general	Q. 1,000.00
30			Contaminación auditiva (ruido)	Propietarios Asesoría externa		
31			Plan de prevención y de emergencia por desastres naturales	Gerente general Colaboradores	Q. 80.00	
32			Planta de tratamiento de agua	Largo plazo	Asesoría externa	Q. 25,000.00
33			Calentamiento de agua a través de sistemas solares			Q. 150,000.00
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE MEDIO AMBIENTE</b>						<b>Q. 183,375.00</b>
34	COMUNIDAD	Interactuar con la comunidad inmediata para ganar fidelidad de los clientes.	Proyectos sociales	Corto plazo	Gerente general Comunidad	
35			Outsourcing			
36			Actividades en proyección a la comunidad	Mediano plazo		
37			Jornadas médicas			
38	POLÍTICA PÚBLICA	Poseer una buena imagen empresarial en aspectos de política pública	Cumplir con los impuestos	Corto plazo	Propietarios Gerente general Colaboradores	
39			Sensibilizar de la participación en los consejos locales			
40			Sensibilización de la importancia del voto			
41			Convenios con municipalidades	Mediano plazo		
<b>PRESUPUESTO GENERAL</b>						<b>Q. 191,576.00</b>

Fuente: elaboración propia (2015).

El presupuesto general que se presenta asciende a Q. 191,576.00 lo que hace que la inversión sea fuerte de ingreso, aunque se debe separar que hay inversiones únicas y otros que son gastos mensuales, trimestrales o semestrales según sea el caso, cada uno se especifica en las secciones de los ejes detalladamente, por consiguiente, se presenta el Valor Actual Neto -VAN- y la Tasa Interna de Retorno -TIR- para analizar en cuánto tiempo se recupera la inversión y si tiene una tasa de descuento o brecha de ganancia sobre este dinero.

Tabla 9  
VAN y TIR

TD		12%
A Ñ O S	0	-Q191,576.00
	1	Q60,000.00
	2	Q60,000.00
	3	Q60,000.00
	4	Q60,000.00
	5	Q60,000.00
VAN		Q24,710.57
TIR		17%

Fuente: elaboración propia (2015).

Se puede observar que al obtener ingresos de Q. 60,000.00 anualmente, en 5 años se recupera la inversión, el VAN de estos flujos de efectivo es de Q. 24,710.57 y que la TIR es mayor a la tasa de descuento por lo que se tiene una brecha de 5% sobre la que se maneja en el mercado, lo que indica que si es factible el proyecto o acciones de RSE dentro de los hoteles.

De esta manera se concluye la guía de RSE, aunque se sabe que no todos los aspectos se pueden implementar, pero los cambios deben darse progresivamente, es un paso a la vez se recuerda que los beneficios son grandes y en varios aspectos, ya que una empresa responsable, es bien aceptada ante los clientes, e incluso están dispuestos a pagar precios más altos, para contribuir a mantener esas características responsables que se generan y son una ventaja competitiva ante la competencia.

## **ANEXOS**

**Anexo 1:** Código de ética

**Anexo 2:** Formato de calificación para evaluación de colaboradores

**Anexo 3:** Manual de funciones y perfil de puestos

**Anexo 4:** Ejemplos de carteles de concientización para el uso de agua y energía eléctrica.

## Anexo 1

### CÓDIGO DE ÉTICA

¿Qué es un código de ética empresarial?

Es un patrón que regula la conducta personal y profesional que deben cumplir todos los trabajadores, miembros de la gerencia, proveedores y contratistas de una empresa, independientemente del cargo o función que ocupen.

#### MISIÓN

Proporcionarle a cada huésped una experiencia única, personal y memorable así como a cada uno de los colaboradores. Procurar un lugar de trabajo seguro y gratificante, en un ambiente sostenible. Tener un efecto positivo en el aspecto social, cultural y ambiental de la sociedad huehueteca, al invertir una porción de las utilidades en estas tres áreas.

#### VISIÓN

Atender a cada huésped con una actitud positiva y amigable en todo momento de contacto, al incluir a cualquier otro empleado del hotel, en procura de sobrepasar las expectativas de cada huésped en un ambiente sostenible.

#### LEMA

*Hotel XX, Orgullosos de servirle.*

#### VALORES

En Hotel XX las actuaciones se enmarcan dentro de los valores de responsabilidad, integridad y respeto.

- a. **RESPONSABILIDAD:** Obligación moral de hacer el mejor esfuerzo por alcanzar los objetivos empresariales con un manejo eficiente de los recursos, asegurar el desarrollo sostenible del entorno y el auto cuidado.  
En Hotel XX se asume y acepta las consecuencias de los actos inherentes a las funciones, al cuidar el impacto en los demás, la organización, la sociedad y el medio ambiente, y preocupándose por el aprendizaje continuo.
- b. **INTEGRIDAD:** Comportamiento visible que muestra como personas coherentes, porque se actúa como se dice y piensa.
- c. **RESPECTO:** Aceptación de las diferencias que nace en la propia autoestima y el reconocimiento de la existencia del otro. Toda persona, comunidad y entornos ecológicos merecen la más alta consideración y cuidado, sin exclusiones ni discriminaciones.

### ¿QUÉ SE ESPERA DE CADA UNO DE LOS COLABORADORES?

- Se espera que cada uno comprenda y cumpla el código donde quiera que esté. Utilice un buen juicio y se aleje de las conductas indebidas.
- Si tiene dudas por favor acuda al jefe inmediato o al departamento de Recursos Humanos, donde se encontrará la respuesta.
- Todo el personal tiene la responsabilidad de promover y hacer cumplir el Código de Ética, así como reportar cualquier violación al Código o conducta ilegal o no ética.
- No comente asuntos especiales con nadie, maneje todo con absoluta discreción para evitar inconvenientes.

### ¿QUÉ SE ESPERA DE CADA UNO DE LOS GERENTES?

- Promover una conducta de ética y el cumplimiento en todos los ámbitos necesarios.
- Como gerente debe ser modelo de una conducta adecuada y no obligar.
- Garantizar que los colaboradores comprendan y acaten el código de ética así como las demás políticas empresariales.
- Promover un ambiente agradable donde los colaboradores se sientan cómodos al presentar inquietudes o sugerencias y darles el mejor manejo para corregirlas.
- Evaluar las conductas de cada persona bajo supervisión de acuerdo al código y políticas.
- Siempre escuche y responda, si no tiene la respuesta pida ayuda.
- Trato justo, igualdad de oportunidades y no discriminación.
- Reconocer la dignidad de las personas, respetar su libertad y su privacidad.
- Respetar y valorar las identidades y diferencias de los colaboradores.
- Se prohíben actos de hostigamiento y discriminación basados en la raza, credo, sexo, edad, capacidades diferentes, orientación sexual, color, género, nacionalidad, apariencia o cualquier otra razón.
- No laborar bajo los efectos del alcohol.
- Todo empleado debe mantener control con el consumo de bebidas alcohólicas en eventos empresariales. El no acatamiento de este punto puede ser causa de despido inmediato.

#### Generalidades:

- Se debe proveer y mantener lugares de trabajos seguros y saludables, donde se desarrolle un ambiente de trabajo provechoso sin comportamientos agresivos u hostiles.
- Queda prohibida la violencia, las amenazas y las peleas dentro de cualquier parte de las instalaciones.
- Es responsabilidad de los colaboradores cuidar y proteger los activos, software, información y herramientas, tangibles e intangibles, para evitar el robo o mal uso de ellos.
- Los sistemas de teléfono, correo electrónico y cómputo de la empresa son para fines laborales, por lo que todo uso indebido será motivo de la sanción aplicable.
- No se puede descargar en las computadoras programas o sistemas ilegales - sin licencia.
- Todas las comunicaciones por correo electrónico son propiedad de la empresa, deben ser utilizadas exclusivamente para fines de trabajo sin dañar la imagen del establecimiento y guardar confidencialidad.
- El acceso a Internet debe ser utilizado para propósitos laborales únicamente. Uso de la información
- El uso y la divulgación indebida de información confidencial, interna o privilegiada es una falta grave a la ética laboral y profesional.
- Proteger el medio ambiente.
- Es obligación de todos los colaboradores del hotel seguir y acatar las prácticas sostenibles como ahorrar, reciclar, participar de actividades o talleres entre otras.

#### CONDUCTA ÉTICA CON CLIENTES, HUÉSPEDES Y PROVEEDORES

- La información de los clientes y proveedores es confidencial, por lo que queda estrictamente prohibido dar a conocer información de los mismos.
- El hotel está en contra de la prostitución y explotación sexual infantil.
- Los funcionarios que atienden a clientes y proveedores deben ofrecerles un trato equitativo, honesto y respetuoso.
- Es compromiso de cada colaborador dar información coherente y concisa a clientes-huéspedes y proveedores, sobre las prácticas que tenemos en el hotel y hacerlas respetar ante los demás.

**Formato de calificación para  
evaluación de colaboradores**

<b>No.</b>	<b>Aspecto a evaluar</b>	<b>Puntuación (Escala de 0 a 10 pts. c/u)</b>
1	Puntualidad	
2	Responsabilidad (cumplimiento de tareas)	
3	Iniciativa	
4	Creatividad	
5	Innovación	
<b>Total</b>		

*Hotel XX de cuatro estrellas de la  
cabecera departamental de Huehuetenango*

---

## MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTOS

El manual de funciones y perfil de puestos es de mucha utilidad dentro de las empresas, sobre todo en el sector hotelero, que a veces se contrata al personal solo por la hoja de vida, por recomendaciones y generalidades del puesto, pero no se conoce realmente qué funciones debe desempeñar, con quienes debe de tener relación y que conocimientos debe dominar, como las habilidades.

Se debe de realizar el perfil para cada uno de los puestos que existen en la organización y cuando se detecta la necesidad de un nuevo puesto se debe crear el perfil con las funciones respectivas.

Se presentan generalidades de qué es lo que debe contener:

### a. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Es importante, para preservar la comparabilidad, que se siga la misma estructura general para todos los puestos aunque sean de diferentes niveles

#### **Datos básicos:**

Puede incluir información como el código asignado, la fecha, datos de la persona que lo describió, localización (depto., división, turno, etc.), jerarquía, supervisor, características especiales.

#### **Resumen del puesto:**

Es un resumen breve, preciso y objetivo de las actividades que se deben desempeñar.

#### **Condiciones del trabajo:**

Condiciones físicas, horas de trabajo, riesgos, necesidad de viajes y otras características.

✚ **Aprobaciones:**

Debido a que la descripción del puesto influye en las decisiones sobre el personal, se debe realizar una verificación de datos. La misma la efectúan los supervisores, el gerente del departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

✚ **Especificaciones del puesto:**

Describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto a diferencia de la descripción que define qué es el puesto. Generalmente hay que combinar ambos aspectos.

b. DISEÑO DE PUESTOS.

El diseño del puesto requiere elementos relacionados con la eficiencia, ambientales (habilidades, disponibilidad de los empleados y entorno social) y conductuales (autonomía y responsabilidad, variedad, identificación y significado de la tarea y retroalimentación), considerados para crear ocupaciones que sean productivas y satisfactorias.

Cuando hay serias deficiencias en el diseño, se presentan fenómenos como rotación del personal, quejas, protestas, etc. Debe destacarse que las funciones del diseño de puestos repercuten en toda la organización.

Se presenta el formato en blanco para que lo puedan utilizar para realizar el cada puesto del hotel y después un ejemplo del perfil del gerente general del hotel para que sirva de precedente para realizar los demás.

## **DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

### **1. Relación Organización:**

1.1. Área:

1.2. Departamento:

1.3. Puesto:

### **2. Relación de Dependencia:**

2.1. Reporta a:

2.2. Le reportan:

### **3. Nivel:**

### **4. Ubicación:**

### **5. Descripción Genérica:**

### **6. Descripción Específica:**

### **7. Relación del Puesto**

Internas

Externas

### **8. Condiciones de trabajo:**

- Horario:
- Prestaciones de Ley:
- Prestaciones adicionales:
- Disponibilidad de horario

### **9. Perfil y Requisitos**

**Requisitos:**

**Competencias:**

**Conocimientos:**

**Habilidades y destrezas:**

**Actitudes:**

Elaborado por:

Revisado por:

Fecha:

Ejemplo de perfil de puestos y funciones del Gerente general del hotel:

## **DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

### **1. Relación Organización:**

- a. Área: Administración
- b. Departamento: Gerencia
- c. Puesto: Gerente General

### **2. Relación de Dependencia:**

- a. Reporta a: Propietarios
- b. Le reportan: Secretaria/jefes de departamentos

### **3. Nivel:** Ejecutivo

### **4. Ubicación:** Oficinas General del hotel.

### **5. Descripción Genérica:**

Responsable de la planeación, organización, integración, dirección, control y evaluación de todos los departamentos de la empresa, así como de su crecimiento y desarrollo y de crearle un ambiente sano y seguro para la realización exitosa de sus labores y elevar la competitividad del hotel.

### **6. Descripción Específica:**

- ✓ Responsable de la elaboración del plan estratégico de los departamentos.
- ✓ Determina el rol o funciones de los departamentos.
- ✓ Elabora los manuales necesarios para una buena gestión del personal.
- ✓ Responsable de la calidad del proceso de selección y contratación del personal.
- ✓ Determina en base a información real, los programas de capacitación y desarrollo de todo el personal.
- ✓ Coordina los procesos de evaluación del desempeño del personal.
- ✓ Velar porque se cumplan a cabalidad, los programas de inducción general y la inducción en el puesto para todos los colaboradores.
- ✓ Lleva a cabo los estudios necesarios para determinar justa y equitativamente la administración de los sueldos, salarios y prestaciones.
- ✓ Establecer los programas necesarios para mantener una buena relación obrero-patronal y mantener un clima agradable de trabajo.

- ✓ Responsable de implementar programas de seguridad industrial e higiene laboral.
- ✓ Vela por el establecimiento y cumplimiento del reglamento interno de trabajo y de las normas de seguridad.
- ✓ Brindar el apoyo y asesoría de la forma correcta para dirigir y velar por la moral y buen desempeño del personal a cargo.
- ✓ Presentar informes periódicos de actividades a los propietarios.
- ✓ Responsable de la elaboración y administración del presupuesto.
- ✓ Ser mediador en la solución de todo conflicto laboral interno.
- ✓ Velar por el cumplimiento de los programas de vacaciones.
- ✓ Controlar que se lleven a cabo en tiempo las evaluaciones del personal en período de prueba.
- ✓ Representar a la institución en asuntos legales laborales.
- ✓ Supervisión de las actividades diarias de los departamentos
- ✓ Velar porque los registros y la base de datos del personal esté al día.
- ✓ Cualquier otra función inherente a su puesto que le sea asignada.

## **7. Relación del Puesto**

### Internas

- Propietarios
- Jefe de departamento de Recursos humanos
- Jefe de departamento de Mercadeo.
- Jefe de departamento de Producción
- Contador general
- Auditoría interna
- Personal de su departamento.
- Personal de toda la Institución

### Externas

- Gerentes de otras empresas.
- Empresas de reclutamiento y selección de personal.
- Instituto Guatemalteco de seguridad social.
- Instituciones públicas y privadas de capacitación.
- Ministerio de trabajo.
- IRTRA

## **8. Condiciones de trabajo:**

- Horario: de lunes a viernes de 8:00 AM. A 6:00 PM.
- Prestaciones de Ley: Aguinaldo, bono 14, vacaciones, IGSS e \*indemnización\*.
- Prestaciones adicionales: Fondo de retiro, bono vacacional, bono por desempeño, seguro de vida, seguro médico, bono por méritos.
- Disponibilidad de horario para efectuar trabajos y estudios a nivel local y regional

## **9. Perfil y Requisitos**

### **Requisitos:**

- ✓ Licenciado en Administración de Hoteles y Restaurantes, Licenciado en Administración de Empresas, carrera afín.
- ✓ Entre 25 y 40 años de edad.
- ✓ Mínimo 3 años de experiencia en área similar.

### **Competencias:**

### **Conocimientos:**

- ✓ Planeación, organización , integración, dirección y control del recurso humano:
- ✓ Planeación estratégica
- ✓ Leyes laborales
- ✓ Técnicas de resolución de conflictos
- ✓ Sistemas de reclutamiento, selección, contratación e inducción
- ✓ Políticas salariales
- ✓ Planillas
- ✓ Sistemas de evaluación del desempeño
- ✓ Programas de capacitación
- ✓ Elaboración de manuales administrativos del área
- ✓ Conocimientos para impartir capacitaciones
- ✓ Manejo de paquetes de computación

### **Habilidades y destrezas:**

- ✓ Aplicación de diagnósticos de personal.
- ✓ Excelente negociador.
- ✓ Capacidad y experiencia para proponer proyectos para el desarrollo del personal y elevar la competitividad de la institución.
- ✓ Habilidad para expresarse de manera oral y por escrito.

**Actitudes:**

- ✓ Guiado por valores y principios éticos y morales.
- ✓ Liderazgo situacional.
- ✓ Dinámico y extrovertido.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales.
- ✓ Auto disciplinado y organizado
- ✓ Motivador e inspirador
- ✓ Iniciativa

Elaborado por: Ligia Herrera

Revisado por: Vo.Bo. Propietarios

Fecha: mayo de 2,015.

Anexo 4

Ejemplo de carteles y afiches para concientización del uso del agua y energía eléctrica



## ¿Sabías qué?



En una gotera se pueden llegar a desperdiciar más de 11,000 litros de AGUA al año.



En un inodoro con fuga se pueden llegar a desperdiciar más de 80,000 litros de AGUA al año.



Cuando te bañas utilizas casi 19 litros de AGUA cada minuto.



Que el 20% de las casas en tu ciudad tienen fugas de AGUA.



Que si dejas la llave abierta mientras te lavas los dientes puedes desperdiciar hasta 19 litros de AGUA.

## EL AGUA

Tenerla es un derecho y cuidarla es una obligación

más en [cuantarazon.com](http://cuantarazon.com)