

POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EL *HOTEL LAS AMÉRICAS GLOBAL RESORT* DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

Diego Cardona Arbeláez¹
María Cristina Bustillo Castillejo²

RESUMEN

El presente artículo parte de la importancia que hoy tiene la Responsabilidad Social Corporativa en los planes de los empresarios colombianos. Día a día, este concepto se ha ido fortaleciendo, tal como lo muestran las encuestas de percepción de los principales gremios del país. Este interés inicia con los pensamientos sociales estratégicos que posee la alta dirección de una empresa, desde el Gobierno corporativo, pues es éste el que lleva a la práctica los sistemas de RSC y motivan a todos los colaboradores de la organización hacia la transparencia, la justicia y la ética en las relaciones con clientes, comunidades, proveedores y medio ambiente. El *Hotel Las Américas Global Resort* se ha convertido en el icono del sector hotelero de la ciudad de Cartagena de Indias en implementar políticas y prácticas de responsabilidad social, gracias al pensamiento, actitud y sentido social de sus accionistas mayoritarios; hecho que lo convierte en un caso empresarial que resaltar desde su gobierno corporativo.

ABSTRACT

This article focuses on the importance that Corporate Social Responsibility has today regarding the Colombian business people's plans. This concept has increasingly become stronger as shown in the opinion surveys conducted by the main guilds in the country. This interest starts with the strategic social thinking featured by the high management of a company under the corporate government since it puts into practice the CSR systems and encourages all of those collaborating with the organization to seek transparency, justice and ethics in the relationship with the clients, communities, providers and environment. The Las Americas Global Resort hotel has turned into the icon for the hotel business sector in the city of Cartagena de Indias with regard to the implementation of social responsibility policies and practices thanks to the thinking, attitude and social sense (background) of its controlling shareholders; all of that results in a business case to be highlighted considering its corporate government.

PALABRAS CLAVES

Responsabilidad social corporativa, gobierno corporativo, gestión, clientes, empleados, medio ambiente, comunidad.

KEYWORDS

Corporate social responsibility, corporate governance, management, customers, employees, environment, community.

Este artículo es producto del grupo de investigación GISEMA. Categoría "C" de Colciencias. Depositado en febrero 10 de 2012, aprobado en abril 16 de 2012.

1 Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia de Mercadeo, Especialista en Docencia Universitaria. Magister en Desarrollo Empresarial. Docente investigador de la Universidad Libre, Sede Cartagena. Director de línea del grupo de investigación GISEMA.

2 Ingeniera Industrial, Universidad Tecnológica de Bolívar, Magister © en Desarrollo Empresarial, Universidad del Magdalena, Especialista en Gerencia de Mercadeo, Universidad Jorge Tadeo Lozano. Decana de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Libre, Sede Cartagena.

INTRODUCCIÓN

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI³, es uno de los más importantes y poderosos gremios empresariales. Desde sus inicios ha tenido un alto compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa (de ahora en adelante RSC). Esto se ha visto reflejado en el fortalecimiento y creación de instituciones que brindan beneficios a los trabajadores y a la comunidad, como también en la creación de una cultura responsable entre sus afiliados y empresarios, en general, mediante la implementación de manuales de balance social, códigos de ética, trabajo digno, etc. (Ver <http://www.revistaandi.com/Contenido/?sc=RSE>).

Los antecedentes sobre RSC en la ANDI se remontan al año 2003, a partir de la entrega de encuestas a sus afiliados para conocer la percepción de los industriales sobre el tema. Inicialmente se recibieron 93 encuestas de las empresas afiliadas a este gremio, cuyos ingresos operacionales ascendieron a \$20,2 billones de pesos de dicha época.

Para el año 2009 se recibieron 210 encuestas, y sus ingresos operacionales fueron alrededor de \$83,2 billones de pesos, un crecimiento muy superior al 100%. Esto refleja, en las empresas colombianas, el interés acentuado por conocer y desarrollar prácticas sociales en los últimos años. Sin ser definitivos, estos datos son una señal de la preocupación por entender y aplicar la RSC, obteniendo beneficios tanto para la empresa como para el mercado al cual se dirigen; lo cual se ha acentuado con la adhesión de más de 190 empresas al Pacto Global en Colombia, reportado por la Red Colombiana del Pacto Mundial (ANDI, No. 219; 2009).

Los empresarios, según la ANDI, generan acciones sociales: “En efecto, el 98,5% así lo reporta. Incluso el 93.3% de los encuestados manifestó que está desarrollando acciones con-

cretas en RSE que van más allá de las obligaciones estrictamente legales”. En la encuesta, las principales áreas de inversión se encuentran en la formación y capacitación del recurso humano; en segundo y tercer renglón, se observa la educación y la salud, respectivamente; en último renglón, del cual se llama la atención, lo ocupan programas de equidad de género, con apenas 7,8% en inversión, de 22 renglones señalados (ANDI, No 214; 2009)

Sin embargo, las principales barreras que se hallaron en las empresas para la aplicación de la RSC tuvieron que ver con la falta de entendimiento sobre la Responsabilidad Social y la falta de direccionamiento estratégico, con 18,4% y 16,9% respectivamente.

De igual forma, hay que decir que la ANDI no solo ha fomentado la Responsabilidad Social Corporativa; además ha pretendido estar a la vanguardia en cuanto a estrategias que, relacionadas con este tema, permitan una optimización de los beneficios al ser implementadas. Muestra de ello es el Congreso de Responsabilidad Social Corporativa que tiene como tema Grupos de interés, eje central del Quinto Encuentro internacional de RSC celebrado en Cali en septiembre de 2010. Así mismo, asegura Luis Carlos Villegas, Presidente de ANDI, “en años más recientes se creó la Gerencia Nacional de RSE y se elaboró una encuesta específica para detectar los avances en este campo” (ANDI Revista No 214, 2009. p. 3).

Por otra parte, FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes), sede Bolívar, otro gremio importante, presentó los siguientes datos de la RSC en Cartagena. En palabras de Iván Darío Ruiz Argel, director Comercial y Desarrollo Sectorial de FENALCO Bolívar: “el 78% de las empresas encuestadas presentan algún programa o realiza algún tipo de acción de RSE y el 73% afirma que reconoce el valor y la importancia que la RSE tiene para su empresa” (El Uni-

3 La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI, es una agrupación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa. Fue fundada el 11 de septiembre de 1944 en Medellín y, desde entonces, es el gremio empresarial más importante de Colombia. Está integrado por un porcentaje significativo de empresas pertenecientes a sectores como el industrial, financiero, agroindustrial, de alimentos, comercial y de servicios, entre otros. La sede principal de la ANDI se encuentra en Medellín y cuenta con sedes en Bogotá, Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Manizales, Pereira, Ibagué y Cauca (www.andi.com.co).

versal, 2008). Todo ese entusiasmo ha repercutido en el desarrollo, por parte de FENALCO Bolívar, de un programa para el año 2010, que tiene como misión formar a formadores en RSE y socializar las experiencias alrededor de la RSC (FENALCO, 2010).

En síntesis, sobre el papel de las empresas colombianas, éstas enfrentan el reto de desarrollar productos y servicios que tengan un peso ambiental y social, para un grupo en rápido crecimiento con conciencia social. Por tanto, el desafío para empresas y empresarios colombianos es integrar en sus legados institucionales las metas propuestas derivadas del pensamiento social estratégico, que sirvan como orientadoras a las acciones de todos los que participan en sus organizaciones; es precisamente lo que se denomina “políticas” -que trazan las buenas prácticas del gobierno corporativo- el gran reto de las empresas colombianas.

BASES CONCEPTUALES

Las prácticas del buen gobierno deben contener un mínimo de elemento que garanticen, por parte de la dirección general, la confianza de los accionistas, grupos de interés, la comunidad y el gobierno local. Lafuente (2003) explica que “la filosofía RSC por las empresas comienza por la *adopción de políticas formales* y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental, la *transparencia informativa* respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos y, finalmente, el *escrutinio externo de los resultados*”.

Tal como lo explica el autor, las prácticas del buen gobierno deben iniciar por el compromiso de la alta dirección, con la adopción y seguimiento de las políticas que señalan a todos los integrantes de la organización, las actuaciones y el rol esperado por parte de los miembros. Por tal motivo la transparencia en la información de las distintas actividades que realiza la empresa, sería vital para ganar la confianza de aquellos grupos de interés (público interno, ambiente, proveedores, comunidad, ONG, entre otros) con los que se interrelaciona la empresa y, obviamente, los accionistas.

La buena práctica en la transparencia de la información, por parte de la empresa, facilitará el escrutinio de un tercero especializado, sobre dichas políticas del Gobierno Corporativo, lo que evidenciaría el compromiso serio y formal con el tema.

Beatriz García Osma y Belén Gill de Albornoz (2005) se centran en explicar “la influencia del buen gobierno corporativo en la calidad de la información financiera”, afirmando que, más que calidad, lo que se debe señalar es la transparencia en el suministro de la información. Sin embargo las autoras sostienen, citando a Jensen y Meckling (1976), que hay que situarlo en el contexto del problema de agencia derivado de la separación entre la propiedad y el control de la empresa, inherente a la propia concepción de la empresa moderna, y que genera la aparición de asimetrías entre los intereses de gerentes y accionistas.

En este orden de ideas –continúan las autoras-, los gerentes se ven influenciados por los incentivos que están amarrados al cumplimiento de metas y, por consiguiente, existe la amenaza de que dicha gerencia se “aleje de la maximización del valor de la empresa y, en consecuencia, de los intereses de los accionistas”.

Por lo tanto, contar con manejo transparente en el suministro de toda información acerca de todos los procesos de la organización, debe ser la columna vertebral que erija la corporación entre la alta dirección, la junta directiva, los accionistas y sus grupos de interés. (Quack Lizet; Albers Theo and Goedee Jhon. 2007), (Levine, Ross. 2004), (Colliers Paul and Zaman Mahub. 2005) (Lefort, Fernando. 2003)

Adrian Cadbury, en el prólogo de “Corporate Governance and Development”, Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, Focus 1, (2003). Manifiesta lo siguiente:

En su sentido más amplio, el gobierno corporativo consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales, entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y, en

igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración de esos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad. El incentivo que tienen las empresas y sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a nivel internacional es que ellas los ayudarán a alcanzar sus metas y a atraer inversiones. En el caso de los Estados, el incentivo es que esas normas fortalecerán sus economías y fomentarán la probidad de las empresas”. (www.gobiernocorporativo.com.co/aspectos-generales/definicion.html).

Sandra Gaitán Riaño (2009) señala que en Colombia, con la Ley 275 de 2001, se puso en marcha el sistema de Gobierno Corporativo colombiano; el cual tiene como objetivo, fundamentado en los principios de la OCDE, estimular la competitividad y sostenibilidad, y penetrar más el mercado accionario en Colombia. Los investigadores señalan la deficiencia que se presenta en la adopción y compromiso en los códigos de las empresas, en cuanto a la protección del inversionista, el papel de las juntas directivas y la transparencia en la información. Así mismo, indican que cerca del 60% de las organizaciones no ha adoptado, modificado o mejorado si fuese el caso, políticas del buen Gobierno Corporativo, desde que se inició con la ley que promovía el sistema de Gobierno Corporativo Colombiano.

Por otro lado, Josep Heath (2006), David Lea (1997), George Kassini y Nikos Vaseas (2002), entienden que las corporaciones tienen un deber moral, el cual consiste en asumir la responsabilidad del Código de conducta; dicho código debe regir a toda la organización, desde el más alto nivel hasta permear todas sus áreas, sin desconocer el entorno que le rodea, conformado por todos aquellos grupos que la empresa debe atender por su función social.

Bill George (2003) sostiene que se puede administrar los distintos *stakeholder* sin desconocer los intereses de los *shareholder*. Precisamente, la tarea que debe cumplir el líder de la organización es buscar el equilibrio entre las necesidades legítimas que tienen los *stakeholders* y las expectativas que tienen los *shareholder*. En

otras palabras, la pericia de la dirección está en saber comunicar que las acciones de la empresa y su interrelación con sus grupos de interés es de largo plazo. Todo esto, sin dejar de generarle valor a la empresa.

En esa misma dirección, Silvia Ayuso; Miguel Ángel Rodríguez y Joan E. Ricart (2006) identifican la oportunidad que existe cuando la organización gerencia a su stakeholder y el beneficio que se ve reflejado en la capacidad de innovación, tal como lo señalan en la experiencia de dos empresas españolas en el texto de referencia. Los autores consideran que si la dirección general logra capitalizar sus relaciones con sus stakeholders, podría llegar a establecer lazos muy estrechos con ellos, obteniendo así un mayor conocimiento de su entorno; es decir, de los clientes, empleados, proveedores, que son quienes pueden ofrecerle mayores oportunidades de innovación y *knowlegde management*

En síntesis, el gobierno corporativo tiene como objetivo velar por las buenas relaciones entre directivos y accionistas y otros grupos de interés, a partir de políticas claras y transparentes para todos los interesados. En esencia las buenas prácticas se logran en la medida en que la dirección general está comprometida en un ejercicio ético y transparente soportado en documentos, datos y cifras genuinos presentados en los tiempos convenidos y comunicados de manera íntegra. Este proceso alcanza mayor legitimidad cuando la empresa, de manera voluntaria, se somete al control y verificación de sus prácticas por un tercero.

BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA

El *Hotel Las Américas Global Resort* es un “complejo turístico cinco estrellas, *certificado en calidad turística con la Norma Técnica Sectorial Hotelera (NTSH 006)*, que ofrece al turista nacional y extranjero excitantes vacaciones modernas, lejos del ruido urbano y en una total compenetración con la naturaleza” (*Hotel Las Américas. Portafolio de Servicio. Historia del Hotel Las Américas*, 2007).

El *Hotel Las Américas Global Resort*, cuenta en la actualidad con 530 habitaciones, con la

recién inaugurada Torre del Mar, seis variados Restaurantes (El Mesón de Don Cristóbal, restaurante informal con comida internacional; Fogón del Navegante, Comedor de los Reyes, el restaurante Kiosco Cielo Mar, con comida típica a orillas del mar y, finalmente, el 10G, restaurante de lujo tipo tres tenedores, y el restaurante Columbus de comida internacional). Tiene ocho bares y zonas de snacks; cuenta con ocho piscinas, una de ellas con Tobogán para niños, grandes zonas de asoleamiento, cascadas y una con borde infinito; 380 metros de playas, parque infantil, canchas de tenis, mini-golf, marina con deportes, y otras características exigidas a un hotel categorizado como cinco estrellas.

En el proceso de expansión, el 27 de agosto de 2005 el hotel inauguró el Centro Internacional de Convenciones del hotel, con capacidad para 1.435 personas, distribuido en 8 salones para reuniones con capacidades variables (desde 30 hasta 700 personas), servicio de teleconferencia, donde se puede atender hasta 550 personas simultáneamente en diversos salones, y un centro de negocios.

El *Hotel Las Américas Global Resort* se ha convertido de esta forma en un complejo turístico y de negocios para disfrutar de vacaciones modernas, lejos del ruido urbano y en una total compenetración con la naturaleza.

Ilustración 1. Ubicación geográfica Hotel Las Américas Global Resort



Fuente: tripadvisor.com

EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL HOTEL LAS AMERICAS.

Las prácticas del buen gobierno corporativo en el *Hotel Las Américas* recientemente han sufrido una transformación, a partir del interés por parte de la dirección general de capacitarse y asesorarse en temas de RSC. Lo anterior inició en el año 2010, con una propuesta de cambio en visión, misión y estrategia que implanta acciones tendientes conseguir a un manejo transparente y ético en sus relaciones con los socios, familia, empleados, y demás grupos de interés.

Dichas medidas se reflejan en la información extraída de algunos documentos (*Hotel Las Américas*, Planeación estratégica, 2010) en los que consta la filosofía de la empresa, la misión, la visión y los compromisos éticos a los que se declara sujeta.

Dado que en posteriores apartes de esta investigación será interpretado el texto de estos documentos a la luz de lo observado en la empresa, por el momento los autores se limitan a entregar textualmente la información más pertinente para dar una imagen de la organización y las estrategias institucionales del hotel.

Filosofía corporativa

En el *Hotel Las Américas Global Resort* se trabaja para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, animados por la filosofía de la calidad total, el mejoramiento continuo y la ejecución efectiva de los procesos.

Según esta filosofía, “los empleados constituyen el más valioso recurso del hotel. Gozan de empleo estable y bienestar. Se caracterizan por ser leales, profesionales, dinámicos y eficaces. Cada uno de ellos se empeña en conocer, valorar y desarrollar al máximo sus talentos para ponerlos al servicio de la organización y la sociedad, para merecer ascensos en la organización o para, eventualmente, desarrollar negocios propios que les permitan ser creadores de nuevos empleos y les aseguren una completa independencia económica y el mayor crecimiento familiar posible”.

A partir de un grupo focal con quince empleados realizado por los investigadores en el salón Virrey de dicho hotel, se constata que evidentemente el hotel tiene un gran interés por la capacitación y mejoramiento de la calidad de vida de los empleados; sin embargo, se observó un creciente malestar por el exceso de trabajo que representa el funcionamiento del nuevo hotel Torre del Mar, debilitando el entusiasmo y vigor de los empleados.

Misión

El *Hotel Las Américas Global Resort* existe para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, quienes vienen en busca de descanso, diversión, trabajo y negocio. Ofrece servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, entretenimiento y otros servicios, bajo el modelo de gestión de la calidad. Genera utilidades y propicia el crecimiento y la expansión de la cadena global.

Para la dirección general resulta vital contar con un personal calificado y competente. Este está conformado por un equipo humano comprometido con el desarrollo integral de su organización, y que se fortalece en las competencias necesarias para el logro de la excelencia en el servicio, el crecimiento personal y el desarrollo de sus talentos.

Implementa prácticas socialmente responsables con sus proveedores, el medio ambiente y la comunidad. Facilita el conocimiento de Cartagena como Patrimonio Cultural e Histórico de la Humanidad y promueve el desarrollo de la ciudad.

Visión

Según sus planes a futuro, en el *Hotel La Américas Global Resort*, a 31 de diciembre de 2012, se habrá logrado la plena satisfacción de todos sus huéspedes y usuarios, quienes serán fieles clientes de la organización. “Su personal posee excelentes habilidades y aptitudes hacia la calidad en el servicio, mostrando interés hacia su mejoramiento permanente con sentido de pertenencia y liderazgo, logrando mejoras sustanciales en su bienestar y nivel de vida”.

El hotel espera contar que:

Todas sus acciones están enmarcadas dentro de los principios de la Responsabilidad Social Corporativa, promoviendo relaciones mutuamente satisfactorias con sus proveedores, asociados, el Estado y la comunidad.

Ser líder de los hoteles resort en Colombia por la calidad de sus servicios, con la mayor participación del mercado en los segmentos de convenciones, congresos y vacaciones.

Genera las mejores utilidades para sus propietarios en retribución a la inversión realizada, contribuyendo con el desarrollo económico del sector y del país.

Valores corporativos

En cuanto a este apartado, y en consonancia con lo enunciado en su misión y visión, el hotel asume los siguientes valores como guía en el desarrollo de su actividad económica: integridad y confianza, honestidad y transparencia, responsabilidad, autoestima y superación, lealtad y amor por la institución, alegría, entusiasmo y simpatía, higiene y pulcritud, urbanidad, compromiso y amor por el trabajo. Con esto se espera que las personas responsables de cada uno de los cargos y dependencias dentro de la institución asuman un papel activo en el cumplimiento de las metas de crecimiento que se ha fijado la organización.

Principios corporativos

En el *Hotel Las Américas Global Resort* se parte, así mismo, de una serie de principios que guían el desarrollo de su actividad, siempre atendiendo a la necesidad de conseguir los más altos niveles de calidad en la prestación de los servicios. Se entiende que si cada acción está dirigida a conseguir este propósito, el hotel funcionará como una organización en la cual prime el deseo de satisfacer plenamente a los clientes, para lo cual es necesario que exista constante colaboración y la participación, justicia, innovación y creatividad, respeto, eficacia y eficiencia, liderazgo y proactividad, y lo que es más importante, responsabilidad social.

El *Hotel las Américas Global Resort* viene trabajando desde el año 2009 en el diseño y la implementación de un programa de responsabilidad social corporativa bajo la metodología del programa *ComprometeRSE* de Comfecámaras, el cual es reconocido por sus logros y resultados en pro de que las empresas colombianas incorporen estas prácticas en sus modelos de negocio. Este programa contó con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), y viene desarrollando diferentes acciones para cumplir con sus objetivos y contribuir al desarrollo social en Colombia. El hotel fue convocado en el 2008 al proceso de capacitación, con otras 21 empresas de Cartagena, siendo una de las pocas empresas en terminar el proceso.

El proyecto busca la generación de impacto en diferentes grupos de interés de la sociedad civil, con miras a consolidar la responsabilidad social como un elemento que permita mejorar los índices sociales, pero también los económicos y ambientales de toda la región (*ComprometeRSE*, 2008).

Políticas y normas desde el gobierno corporativo del *Hotel Las Américas Global Resort* dirigidos hacia sus grupos prioritarios de interés son:

- Dirección y Gobierno Corporativo. En este eje las acciones están enfocadas a la estructura del gobierno corporativo que incluye los dueños de la empresa, accionistas, juntas directivas, comités del primer nivel jerárquico de la organización, de la forma que perciben y proyectan la responsabilidad social empresarial desde el núcleo del negocio.
- Organización Interna y Trabajadores. Cubre a los empleados y miembros vinculados a la organización. En este ámbito la empresa, además de respetar la ley nacional, ha de ceñirse a los acuerdos internacionales sobre el respeto a los derechos en el mundo del trabajo y a la promoción de un trabajo digno.
- Medio Ambiente. Implica a los sistemas naturales vivos y no vivos, incluyendo los ecosistemas, la tierra, el aire y el agua, así como la biodiversidad del entorno.
- Comunidad. La sociedad cercana y lejana además de instituciones sociales, públicas y privadas con las cuales tiene relaciones la empresa.

- Proveedores y Distribuidores. Se trata del conjunto de la cadena del negocio que aporta materiales y recursos para ejecución de las actividades de la empresa.
- Clientes. Son las relaciones de la empresa con sus clientes y consumidores desde la calidad de la información, las especificaciones del producto, la prestación del servicio, las funciones del servicio al huésped.

Ética, valores y gobierno corporativo

El hotel define sus compromisos en el marco de los programas de la RSE, a partir de sus estrategias institucionales (señaladas en párrafos anteriores) con la inclusión del concepto de responsabilidad empresarial, tal como lo declara a continuación:

Compromisos manifiestos del *Hotel Las Américas Global Resort*

- En su misión. “Implementamos prácticas socialmente responsables con nuestros proveedores, el medio ambiente y la comunidad. Facilitamos el conocimiento de Cartagena como Patrimonio Cultural e Histórico de la Humanidad y promovemos el desarrollo de la ciudad”.
- En sus Objetivos de Calidad. “Responsabilidad Social es el compromiso de nuestra organización con el desarrollo individual, social y económico, con colaboradores, clientes, proveedores, la comunidad y el medio ambiente”.
- En sus Principios Corporativos: “Estamos comprometidos con el desarrollo individual, social y económico de nuestros colaboradores y la comunidad. Nos interesa mantener excelentes relaciones con nuestros clientes y proveedores, así como un alto nivel de satisfacción de sus necesidades, contribuimos a la conservación del medio ambiente; respetamos el patrimonio histórico y cultural de la ciudad”.

Modelos de gestión

La empresa muestra la RSC desde su gobierno corporativo con dos prácticas concretas (*ComprometeRSE* y *Rumbo Pymes- Transparencia*

por Colombia) en el momento de definir un modelo de gestión:

Ilustración 2. Logo ComprometeRSE



Direccionamiento estratégico bajo el programa de Responsabilidad Social Empresarial ComprometeRSE. Este modelo de autogestión empresarial en responsabilidad social, permitió hacer una revisión de la planeación estratégica del hotel y la integración de las actividades de proyección social que ha venido desarrollando desde su puesta en marcha con la comunidad, los empleados y el sector turístico. Además dio lugar a la implementación de medidores estratégicos integrados con las certificaciones de calidad turística en relación a la prestación de servicios de alojamiento y buenas prácticas de manufactura.

Ilustración 3. Logo Rumbo PYMES, Corporación Transparencia por Colombia



Rumbo Pymes Transparencia por Colombia. El propósito de este proyecto es contrarrestar la corrupción y el soborno; en el *Hotel Las Américas*, una empresa familiar, se ha aplicado de manera efectiva uno de los mecanismos que tiene esta herramienta, la gobernabilidad de empresas familiares, en cuanto a autorregula-

ción ética en la toma de decisiones con sentido ético y equidad, trato justo a los copropietarios en relación a requerimientos y disposiciones estatutarias. A partir de esto, el hotel ha diseñado un código de ética que se fundamenta en la importancia de desarrollar prácticas de responsabilidad social empresarial, y la de trabajar en pro de la sostenibilidad, calidad y desarrollo del sector turístico. Dicho código funciona como una herramienta normativa con lineamientos orientados a canalizar los efectos del turismo sobre el entorno social, ambiental, económico, cultural, y demás campos afines. De esta manera se contribuye al cuidado y desarrollo del sector turístico, y del entorno en general, para las generaciones futuras. Como resultado del programa se declara el código de ética de *Hotel Las Américas Global Resort*.

A partir de los órganos de gobierno corporativo, como la junta directiva y la asamblea de socios, la empresa también desarrolla mecanismos de información a los accionistas para garantizar la transparencia de la gestión.

Políticas éticas

La alta dirección de la empresa, en su propósito de lograr relaciones transparentes, justas y éticas con los diferentes grupos con que interactúa, ha implementado dos políticas específicas en contra del comercio sexual de menores y la corrupción, tal como se muestra a continuación.

Política ética en contra de la explotación sexual comercial de la niñez

La política ética contra la explotación sexual comercial de niñas, niños y adolescentes, se fundamenta en la Convención Internacional de los derechos del niño (artículo 34), en la ley de infancia y adolescencia, en las leyes colombianas de tipo penal y administrativo (ley 1329, ley 1336-resolución 3840 de diciembre de 2009), y en el código de ética mundial del turismo (artículo 2, numeral 3).

Por lo tanto, el *Hotel Las Américas Global Resort*, considera la Explotación Sexual comercial de niños, niñas y adolescentes como una grave violación de derechos, como un delito, y

una vulneración a los objetivos fundamentales del turismo, constituyendo una negación de su esencia.

Desde esta perspectiva el hotel no permite, ni facilita, y rechaza en todas sus formas, cualquier forma de explotación sexual, comercial o de cualquier otra clase, de Niñas, Niños y Adolescentes. Tal y como lo expresa en cláusula de su registro hotelero.

Política contra el soborno y la corrupción

El *Hotel las Américas Global Resort*, promueve relaciones comerciales honestas y transparentes; razón por la cual rechaza y prohíbe todo tipo de práctica contraria a la ética, la moral y las buenas costumbres; entre la cual se incluye, pero sin limitarse a ello, los conflictos de intereses, el soborno por ofrecimiento, aceptación y/o compensación en cualquiera de sus formas, tales como comisiones clandestinas, contribuciones políticas, donaciones y patrocinios ilícitos, y cualquier otra conducta similar o conexas, a cambio de obtener ventajas indebidas por parte de cualquier tercero, tanto del sector privado como del sector público. Tal y como lo expresa en el texto de su orden de compra.

MANIFIESTO DE LA ALTA DIRECCIÓN DEL HOTEL LAS AMÉRICAS GLOBAL RESORT FRENTE AL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Para el presidente y fundador del *Hotel Las Américas*, doctor Alberto Araujo Merlano, la RSC consiste en considerar que cada persona, al nacer, trae consigo un talento predominante; un talento que la inmensa mayoría de la humanidad muere sin descubrir. Por desgracias, aunque muchos tienen la fortuna de conocer sus dones, no pueden desarrollarlos plenamente por distintas razones: una de ellas es que ni en los hogares, ni en los colegios, ni en las universidades existe una apreciación realmente cierta de la enorme importancia que tiene, para el desarrollo del individuo, conocer su vocación predominante, valorarla y desarrollarla como su modo de ganar la vida. La persona que logra establecer su talento predominante y lo explota puede crecer en forma individual, familiar y social, con mucha mayor facilidad que

quien no lo hace, teniendo en cuenta que cuando lo está ejecutando no trabaja, sino que disfruta.

Además de esto, el doctor Araujo sostiene que “lo más importante es lograr el control de uno mismo, la serenidad, el aplomo. A mi juicio, lo más interesante es que esta habilidad resulta más importante que la inteligencia, que haber estudiado en colegios magníficos, en grande universidades, o haber heredado una gran fortuna o apellidos”.

Esta filosofía de vida permea, desde la alta dirección, a todos los niveles de la organización, tratando de que cada uno de sus empleados descubra y fortalezca ese talento, ubicándolos en las aéreas que realmente encajen con su formación, su forma de ser y actuar.

La enseñanza de este pensamiento a sus empleados, se evidencia en los postulados de la misión del *Hotel Las Américas Global Resort*. Además de hacer encajar a cada persona de acuerdo con su talento, les da la facilidad de independizarse si desean hacerlo. En palabras del doctor Araujo: “mi deseo es que el hotel las Américas se comporte como una universidad en donde los empleados aprendan a ser independientes” (Revista RS, No 17.2010).

RETOS Y DESAFÍOS DE LAS PRÁCTICAS DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EL HOTEL LAS AMÉRICAS GLOBAL RESORT

Adoptar un modelo de gestión es de vital importancia, ya que permite, a partir del análisis de las normas y estándares, perfeccionar las prácticas en el marco de la responsabilidad social corporativa. Esto garantiza la optimización de aquellos procesos y acciones que desarrolla el hotel; por tal motivo, contar con el compromiso del Gobierno Corporativo es esencial para el éxito de cualquier tarea que desee emprender la empresa, más si se trata de promover al interior del hotel las distintas áreas y ejes de aplicación de la RSC y la responsabilidad que recae sobre cada uno de los integrantes de la organización.

Ante esto, es necesario que el hotel refuerce, desde la dirección general, el mensaje social

que tienen sus acciones, pues aunque la mayoría de miembros que hacen parte de la alta dirección y los mandos medios están en sintonía con la expresión de fe en su misión y visión corporativas, así como de sus principios institucionales, también se observa que algunos integrantes, en cargos jerárquicos altos y medios, no asumen su compromiso con el mismo entusiasmo. Ante todo, es fundamental fortalecer la confianza, basada en los principios y valores corporativos concebidos en el seno de la alta dirección, para posteriormente difundirla y hacerla propia de toda la organización.

Un modelo de gestión social tiene como base que la responsabilidad social es el principio rector que guía la actuación de las organizaciones en el mundo contemporáneo, en este sentido las empresas asumen su compromiso como agentes sociales, para que con el desarrollo de prácticas éticas, aporte al desarrollo social y a la minimización de sus impactos ambientales, a través de la implementación de actividades orientadas a responder a las necesidades y demandas de sus grupos de interés (RS, 2004).

Por tanto, no es simplemente contar con un instrumento de gestión que permita planear, dirigir, medir, evaluar y comunicar, en términos de gestión e impactos, aquellas actividades que se enmarcan en lo social y que, planteadas en los códigos de conducta y normas del Buen Gobierno Corporativo, son implementadas por la organización como respuesta a las necesidades y demandas de sus grupos de interés. También es necesario el monitoreo periódico por parte de la alta dirección, además de contar con un tercero especializado que evalúe las acciones que emanan desde el gobierno corporativo.

Si bien es cierto que el hotel tiene planes y que ha asumido un papel social importante en el sector turístico al que pertenece, posicionándose como un modelo de compromiso social hacia la ciudad, también es cierto que debe contar con una medición periódica que evalúe sus actividades en el marco de RSC. De esta forma se puede garantizar realmente que las acciones correctivas se hagan en los tiempos adecuados y los ajustes necesarios al plan original, y así lograr un mensaje de “muy importante” en la

mente de los stakeholders. Así mismo, se debe motivar a que todos los empleados, jefaturas de aéreas y alta dirección sientan y vivan la misión y visión corporativa.

Las buenas prácticas del gobierno corporativo en el *Hotel Las Américas* afrontan un reto que consiste en adoptar unas mejores y transparentes relaciones con sus empleados y algunos sectores de la comunidad de su entorno, pues se observa un distanciamiento entre la dirección general y las expectativas de sus empleados y su entorno.

Se percibe que el manejo de la información importante circula y se estanca en algunos niveles, sobre todo en la dirección general. Esto está en contravía de los principios elementales del buen gobierno corporativo, que tiene como premisa permitir que todos aquellos interesados por afectación puedan acceder a dicha información.

CONCLUSIONES

En Cartagena de Indias, ciudad colombiana considerada patrimonio histórico y cultural de la humanidad, se presentan grandes inequidades sociales y económicas: el 70% de la población pertenece a los estratos 1 y 2, y los indicadores de miseria rayan en un 30% de su población. De ahí que sea tan importante fortalecer e incentivar la labor de aquellos empresarios que, desde su accionar en las organizaciones procuran jalonar el desarrollo del talento humano, el manejo de buenas prácticas de gobierno corporativo desde la dirección general hacia sus socios y accionistas, la comunidad, los empleados y los públicos interesados. Es por eso que resulta tan interesante ver cómo se han desarrollado dichas políticas de RSC desde el seno de la dirección del *Hotel Las Américas Global Resort*.

Este hotel, como empresa líder del sector hotelero de la ciudad de Cartagena de Indias, se constituye en un ejemplo para otras empresas del sector turístico de la ciudad en la forma como ha entendido y gestionado el pensamiento social del Doctor Araujo Merlano, lo cual es percibido por sus clientes, proveedores y la comunidad en general como un factor diferen-

ciador que lo hace sobresalir y resaltar entre diversas organizaciones.

Así mismo, este entender del compromiso de las empresas para con la sociedad, es lo que se convierte en el valor compartido implementado por las organizaciones, creando rentabilidad para sus accionistas y valor para sus clientes, mejorando sus servicios y generando beneficios

sociales y ambientales o, por lo menos, disminuyendo su impacto.

Finalmente, es esencial que la dirección general brinde información más clara sobre el proceso de toma de decisiones, y que involucre a los empleados y las expectativas que se tienen sobre su carrera administrativa en la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANDI, Revista Empresarial (2009). Artículo “Cifras Humanas. Resultados de la última encuesta de RSE de la ANDI” Edición 214 bimestral enero-febrero de 2009, Bogotá-Colombia.
2. Ayuso, Silvia. Rodríguez, Miguel Ángel y Ricart Joan E. (2006). “Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation”. Pág. 476-480. *Journal of Governance Corporate*. Vol. 6 No 4.
3. Bill, George (2003). “Managing stakeholder Vs. Responding to shareholders.” *Journal Strategic & Leadership*. Vol. 31. No 6.
4. Colliers Paul and Zaman Mahub. (2005). “Corporate Governance: An international review”. Volumen 13, Issue 6. Pagés. 753-768. Noviembre 2005.
5. Crane, Andrew. Driver, Ciaran. Kaler, Jhon. Parker, Martin. (2005). “Stakeholder democracy: toward a multy-disciplinary view” Pág. 68. *Journal Business Ethics: European review*. Vol. 14. No 5. January 2005.
6. EL UNIVERSAL, periódico (2008). Separata Especial sobre “Empresas que generan confianza”, diciembre de 2008, Cartagena, Colombia.
7. FENALCO, Seccional Bolívar (2008), separata especial “RSE en Cartagena”, El Universal, diciembre de 2008, Cartagena, Colombia. También disponible online en <http://www.fenalcobolivar.com/views/Publicaciones.php>.
8. Gaitán Riaño, Sandra. (2009). “Gobierno Corporativo en Colombia: Tendencias actuales” *Revista Ad-minister*, Universidad EAFIT, pág. 137-151; Numero 15, julio-diciembre 2009.
9. García Osmá, Beatriz y Gill de Albornoz, Belén. (2005). “EL GOBIERNO CORPORATIVO Y LAS PRÁCTICAS DE EARNINGS MANAGEMENT: EVIDENCIA EMPÍRICA EN ESPAÑA.” Editor: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A. Primera Edición Abril 2005.
10. Heat, Joseph (2005). “Business Ethics without stakeholders” Pag. 535-537. *Journal of Business Ethics Quarterly*. Vol. 6. Issue 4.
11. Kassinis, George. Nikos Vafeas (2002). “Corporate Boards and outside stakeholders as determinant environment litigation” P. 400. *Strategic management journal* No. 23. Febrero, 2002.
12. Lafuente, Alberto, Viñuales Víctor, Llaría Jesús (2003). “La Responsabilidad Social Corporativa y política pública” Documento 3/2003. Fundación Alternativas. España.
13. Lefort, Fernando. (2003). “Gobierno Corporativo: ¿qué es? y ¿cómo andamos por casa?”. Cuadernos de Economía. Volumen 40. No 120. Pag. 207-237. Santiago de Chile. Disponible en <http://www.scielo.cl/pdf/cecon/v40n120/art02.pdf>.
14. Levine, Ross, (2004). *The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence* (September 2004). World Bank Policy Research Working Paper No. 3404. Disponible at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=625281>
15. Lea, David. (1997). “Corporate and public Responsibility, stakeholder theory and the developing world”. Pag. 153-154. *Journal of Business Ethics: European Review*. Vol. 8 No 3. Julio 1999.
16. Nasi, Juda; Nalsi, Salm; Phillips, Nelson; (1997). “The Evolutions corporate social responsiveness” *Journal of Business and Society*. Vol. 36. No. 3.
17. Quack, Lizet; Albers, Theo and Goedee, Jhon. (2007). “Trasparency of Corporate Social Responsibility in Dutch Breweries. *Journal of Business Ethic*. 76: Pag. 293-308.
18. Waddock, Sandra. (2004). “Creating Corporate Accountability Foundation Principles to make Corporate Citizenship”. *Journal of Business Ethic* 50:313-327. Kluwer Academic Publishers. Netherlands.