

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**PSICÓLOGAS INDUSTRIALES**

**“ELABORACIÓN DE UN REPORTE DE SOSTENIBILIDAD BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL  
GLOBAL REPORTING INICIATIVE (GRI) PARA EL HOTEL HOWARD JOHNSON DE QUITO”**

**GRACE GAVILANES**

**SOFÍA URÍA**

**DIRECTORA: GRACE LATORRE**

**QUITO, 2011**

## ÍNDICE

1.	CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO.....	5
1.1	Antecedentes de la Organización .....	5
1.1.1	<i>Antecedentes Históricos</i> .....	5
1.2	Ley de Turismo.....	7
1.3	Planificación Estratégica Hotel Howard Johnson La Carolina.....	12
1.3.1	<i>Visión</i> .....	13
1.3.2	<i>Misión</i> .....	13
1.3.3	<i>Cultura Organizacional</i> .....	13
1.3.3.1	<i>Principios y Valores</i> .....	13
1.3.3.2	<i>Sistema de Calidad</i> .....	14
1.3.4	<i>Estructura Organizacional de G.H.L</i> .....	16
1.3.5	<i>Organigrama</i> .....	17
2.	CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	18
2.1	Responsabilidad Social Empresarial.....	18
2.1.1	<i>Antecedentes Históricos de la RSE</i> .....	18
2.1.2	<i>Antecedentes de la RSE en Latinoamérica y en el Ecuador</i> .....	19
2.1.3	<i>Definición de la RSE</i> .....	21
2.1.4	<i>La Responsabilidad Social Empresarial y su relación con la Sostenibilidad</i> .23	
2.1.5	<i>Empresas Ecuatorianas que Practican la RSE</i> .....	24
2.1.6	<i>Stakeholders o Grupos de Interés</i> .....	27
2.2	Normas, Estándares y Guías .....	33
2.2.1	<i>Pacto Mundial de las Naciones Unidas</i> .....	34
2.2.2	<i>Unión Europea: Libro Verde</i> .....	36
2.2.3	<i>Guía ISO 26000 de la RSE: Licencia Social para la operación empresarial</i> .38	
2.2.4	<i>Social Accountability 8000 (SA 8000)</i> .....	39
2.3	Global Reporting Initiative (GRI) para la elaboración de un Reporte de Sostenibilidad .	40

2.3.1	<i>Antecedentes de la Memoria de Sostenibilidad</i> .....	40
2.3.2	<i>Memoria de Sostenibilidad y su propósito</i> .....	41
2.3.3	<i>Antecedentes del GRI</i> .....	43
2.3.4	<i>Global Reporting Initiative</i> .....	44
2.3.4.1	<i>Ventajas y Beneficios del GRI</i> .....	46
2.3.4.2	<i>Principios del GRI</i> .....	47
2.3.4.3	<i>Indicadores de desempeño</i> .....	47
3.	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	50
3.1	METODOLOGÍA .....	50
	Reporte de Sostenibilidad .....	56
1.	ESTRATEGIA Y ANÁLISIS .....	59
1.1.	Declaración del Gerente General del Hotel Howard Johnson Quito .....	59
2.	PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN.....	61
2.1.	Nombre de la Organización .....	61
2.2.	Visión, Misión y Valores Organizacionales.....	61
2.2.1	<i>Visión</i> .....	61
2.2.2	<i>Misión</i> .....	61
2.2.3	<i>Cultura Organizacional</i> .....	62
2.2.4	<i>Principios y Valores</i> .....	62
2.3.	Procesos Internos para la adquisición de productos y /o servicios.....	62
2.4.	Estructura operativa de la organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos. ....	65
2.5.	Localización de la sede principal de la organización.....	68
2.6.	Países en los que opera la organización .....	68
2.7.	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica. ....	69
2.8.	Dimensiones de la organización informante .....	69
2.8.1	<i>Ventas netas o ingresos netos</i> .....	69

2.9.	Cambios significativos durante el periodo cubierto por la memoria en el tamaño, estructura y propiedad de la organización .....	69
2.10.	Premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo.....	69
3.	GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS .....	70
4.	SOBRE NUESTRA MEMORIA.....	71
4.1.	Perfil de la Memoria .....	71
4.1.1.	<i>Periodo Cubierto por la información contenida en la Memoria.....</i>	<i>71</i>
4.2.	Alcance y Cobertura de la Memoria .....	71
4.3.	Limitaciones del Alcance y Cobertura de la Memoria .....	74
5.	INDICADORES DE DESEMPEÑO .....	74
5.1.	Indicador Económico .....	74
5.1.1.	<i>Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costos de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.....</i>	<i>74</i>
5.2.	Indicadores Sociales.....	76
5.2.1.	<i>Prácticas con Respecto a la Satisfacción del Cliente, incluyendo los Resultados de los estudios de Satisfacción al Cliente. ....</i>	<i>76</i>
5.2.2.	<i>Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región. ....</i>	<i>81</i>
5.2.3.	<i>Número total de empleados y rotación media de empleados por sexo y región .....</i>	<i>87</i>
5.2.4.	<i>Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal .....</i>	<i>95</i>
5.2.5.	<i>Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de seguridad y salud conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral.</i>	<i>105</i>
5.2.6.	<i>Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado. ....</i>	<i>109</i>
5.2.7.	<i>Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.....</i>	<i>114</i>

5.2.8.	<i>Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo, entrada, operación y salida de la empresa.</i> .....	118
5.3.	Indicador Medio Ambiente .....	121
5.3.1	<i>Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios.</i> .....	121
6.	CAPÍTULO VI: MARCO CONCLUSIVO .....	127
6.1	CONCLUSIONES .....	127
6.2	RECOMENDACIONES.....	131
7.	BIBLIOGRAFIA.....	136
8.	ANEXOS .....	139
	ANEXO 1: Indicadores de Desempeño .....	139
	ANEXO 2: Formato Encuesta Público Interno .....	140
	ANEXO 3: Formato Encuesta Comunidad .....	143
	ANEXO 4: Formato Encuesta Proveedores .....	145

# 1. CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

## 1.1 Antecedentes de la Organización

### 1.1.1 Antecedentes Históricos

El 9 de Octubre de 1964 a petición de la Empresa Colombiana de Turismo, "los señores Ricardo Londoño y Gilberto Iragoiri, fundan Grupo Hoteles Limitada G.H.L, en respuesta a la necesidad de crear una empresa que maneje el Hotel Monasterio de la ciudad de Popayán"<sup>1</sup>.

Para 1986 el grupo G.H.L tenía como objetivo principal incrementar sus operaciones y su participación de mercado. En 1990 el Gerente de operaciones del grupo el Sr. Adolfo Scheel Mayenberger, considera que es fundamental:

- "La actualización tecnológica
- La sistematización de procesos
- La creación de programas de mejoramiento continuo a través de la incorporación de personas idóneas con excelente calidad humana"<sup>2</sup>



Grupo GHL en 1991 inicia operaciones con el nombre de Hotel Orquídea Real. En este mismo año se asocia con Forte Hoteles INC, promoviendo la franquicia FORTE TRAVELODGE en los países andinos y del Caribe.



Para 1995 el grupo G.H.L "firma un contrato de Desarrollo con la Cadena Internacional, Sheraton"<sup>3</sup> y se compromete a construir 11 Hoteles Four Points Sheraton en la región Andina.



---

<sup>1</sup> G.H.L HOTELES, First Day. Employee Handbook, 2007, Págs.1 y 2

<sup>2</sup> Ibíd. Pág. 2

<sup>3</sup> G.H.L HOTELES, First Day. Employee Handbook, 2007, Pág.2



Durante el año de 1998 el Grupo conforma su franquicia propia a la cual denominó “V Hoteles”, su principal característica eran los Hoteles tipo estándar. La cadena pretende mejorar su sistema de administración de la calidad con la base de las normas ISO 9000, para que la imagen institucional mejore en el sector Hotelero, este proyecto lo realizó conjuntamente con la asociación del gobierno Colombiano. En este mismo año se crea Sun Vacation Club, que fomenta el turismo en los Hoteles de G.H.L

“En el 2000 V Hoteles se vincula con V.I.P. International, gran cadena de reservaciones a nivel Mundial, así, G.H.L.”<sup>4</sup> cuenta con una cobertura a nivel mundial y tecnología actual.



GHL con su crecimiento considera que es primordial crear una agencia de viajes que promueva el turismo; así nace Tour & Travel. Sin embargo para brindar un servicio más personalizado a los clientes G.H.L crea un servicio de catering llamado “Caves” cuyo objetivo primordial es satisfacer los requerimientos de los clientes en las zonas del sector donde G.H.L tiene operaciones.



G.H.L forma parte de Resorts y Hoteles STARWOOD, operadora turística a nivel mundial que incluye “dentro de su portafolio a más de 743 Hoteles, con aproximadamente 224.000 Habitaciones, en más de 80 países”<sup>5</sup>.

Actualmente las marcas que maneja G.H.L incluyen a: “Sheraton, Westin, Luxury Collection, St. Regis, W, Four Points By Sheraton y Le Meridien. Del segmento Sheraton existen cerca de 140 Hoteles Full Service en 15 países”<sup>6</sup>.

El dueño de la marca del Hotel Howard Johnson La Carolina es Wyndham, una de las operadoras turísticas más grandes de Latinoamérica. Pertenece al consorcio Nobis y su accionista mayoritario es la Señora Isabel Noboa Pontón. El Hotel Howard

---

<sup>4</sup> G.H.L HOTELES, First Day. Employee Handbook, 2007, Pág.3

<sup>5</sup> Ibíd. Pág 3

<sup>6</sup> G.H.L HOTELES, First Day. Employee Handbook, 2007, Pág.3

Johnson La Carolina además forma parte de la cadena internacional GHL. La Visión y Misión, la Cultura de Calidad, los estándares, consignas y claves de servicio son definidos por GHL para todos los Hoteles asociados a la Cadena. Los objetivos, estrategias y planes operativos son estructurados por cada Hotel de acuerdo a las leyes que rigen a cada País, la categoría a la que pertenece, entre otros factores.

Con la evolución que ha tenido G.H.L los ingresos de la compañía se sustentan de la siguiente forma: “Hoteles Propios, Contratos de Administración y Arriendo, Franquicias”<sup>7</sup>

La Visión de Grupo GHL es:

Participar en el desarrollo económico de la Región, promoviendo la industria Hotelera y Turística, consolidando una cadena Hotelera Latinoamericana con el más alto nivel de tecnología, que en conjunto con socios internacionales, proyecte una imagen de confianza, solidez y excelencia, permitiendo con ello vincular mediante novedosas formas de asociación, a muchos inversionistas al interesante mundo de la hotelería.<sup>8</sup>

## 1.2 Ley de Turismo<sup>9</sup>

En el Ecuador toda Empresa privada que brinda servicios turísticos está regulada por la Ley de Turismo, emitida por Decreto Ejecutivo 1424 y publicada en el Registro Oficial 309 de 19 de Abril del 2001, que declara al turismo como política prioritaria del Estado. El Art. 15 de la Ley, determina que el organismo rector de la actividad turística ecuatoriana, es el Ministerio de Turismo con sede en la ciudad de Quito, dirigido por el Ministro de Turismo y Medio Ambiente.

El objeto de la Ley de Turismo es determinar el marco legal que regirá para la promoción, desarrollo y regulación del sector turístico, las potestades del Estado, así como las obligaciones y derechos de los prestadores y de los usuarios de estos servicios.

---

<sup>7</sup> G.H.L HOTELES, First Day. Employee Handbook, 2007, Pág.3

<sup>8</sup> GHL HOTELES, Presentación Power Point. Cultura Organizacional, 2007, Pág 32

<sup>9</sup> Ley de Turismo. Ley No.2002-097 publicado en el Suplemento del R.O. 733 del 27 diciembre del 2002.Pág 1.

En el Art. 2, correspondiente a Generalidades de la Ley, se define como turismo “ (...) el ejercicio de todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual, sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos.”<sup>10</sup>

Atendiendo a esta necesidad de promover el turismo en el Ecuador, con servicios de hospedaje y otros complementarios, surge el Hotel Howard Johnson La Carolina que forma parte de la cadena internacional GHL con la calidad de servicio avalado por Wyndham, una de las operadoras turísticas más grandes de Latinoamérica.

Según el Reglamento General de actividades turísticas, Capítulo. 1 de los alojamientos, Art. 2 Categorías.-

La categoría de los establecimientos hoteleros será fijada por el Ministerio de Turismo, por medio del distintivo de la estrella en cinco, cuatro, tres, dos y una estrella, correspondientes a lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categorías. Para el efecto, se atenderá a las disposiciones de este reglamento, a las características y calidad de las instalaciones y a los servicios que presten<sup>11</sup>.

El Hotel Howard Johnson La Carolina está calificado con categoría Cuatro Estrellas según el decreto No. 3400 de la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha. Se encuentra presente a nivel nacional en las ciudades de Quito, Guayaquil, Manta y Loja. Cuenta con servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, eventos, entre otros.

En el Art. 3 de la Ley de Turismo se señalan como principios de la actividad turística:

a) “La iniciativa privada como pilar fundamental del sector; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional”<sup>12</sup>

El Hotel Howard Johnson La Carolina pertenece al consorcio Nobis y su accionista mayoritario es la Señora Isabel Noboa Pontón. El Hotel opera desde 1999, por lo tanto tiene 11 años en el país, cuenta con un edificio matriz ubicado en la calle Alemania E5-103 y Av. República en Quito. Contribuye con la generación de 93 empleos en diversas

---

<sup>10</sup> Ley de Turismo. Ley No.2002-097 publicado en el Suplemento del R.O. 733 del 27 diciembre del 2002. Pág.1

<sup>11</sup> Reglamento General de actividades turísticas. Decreto N° 3400. Gustavo Noboa B. 2002. Págs. 1 y 2

<sup>12</sup> Ley de Turismo. Ley No.2002-097 publicado en el Suplemento del R.O. 733 del 27 diciembre del 2002. Pág.1

áreas administrativas y de servicios. Dentro de su plan de capacitación, incentivan a los colaboradores destacados para intercambiar experiencias en otros países donde opera la red de servicios hoteleros GHL, a nivel internacional.

La Ley de Turismo ecuatoriana, en su Art. 4 de Generalidades se refiere a la política estatal con relación al sector del turismo, que debe cumplir los siguientes objetivos<sup>13</sup>:

- a) Reconocer que la actividad turística corresponde a la iniciativa privada y comunitaria o de autogestión, y al Estado en cuanto debe potencializar las actividades mediante el fomento y promoción de un producto turístico competitivo;
- e) Promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística;
- f) Promover internacionalmente al País y sus atractivos en conjunto con otros organismos del sector público y con el sector privado; y,
- g) Fomentar e incentivar el turismo interno.

El Hotel Howard Johnson La Carolina se guía por la visión corporativa de la cadena hotelera GHL, para participar de una manera dinámica en el desarrollo económico del Ecuador y de la región andina, promoviendo la industria hotelera y turística a través de los estándares básicos de calidad y servicio, avalados por una red hotelera de prestigio internacional, reconocida por su alto nivel de tecnología para proyectar una imagen de confianza, solidez y excelencia frente a los clientes, colaboradores, proveedores e inversionistas.

La promoción de turismo la realizan por medio de un posicionamiento de su imagen corporativa a través de videos institucionales, Internet, folletos turísticos con información relevante. Los Hoteles pertenecientes a la red internacional de GHL y el dueño de la franquicia es Wyndham, quienes cooperan entre sí para fomentar e incentivar el turismo hacia todos los países donde opera esta red mundial de hotelería. La promoción de la capacitación técnica de sus colaboradores la realizan a través de un programa de entrenamiento de las habilidades operativas y administrativas.

---

<sup>13</sup> Ley de Turismo. Ley No.2002-097 publicado en el Suplemento del R.O. 733 del 27 diciembre del 2002. Págs. 1 y 2

En el Art. 5 de la Ley de Turismo<sup>14</sup>.- Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades: A. Alojamiento. B. Servicio de alimentos y bebidas;

El Hotel Howard Johnson La Carolina dispone de 90 habitaciones, un Restaurante tradicional y un bar. Cuenta con dos salones denominados Itchimbía y Panecillo, para la realización de eventos sociales y ejecutivos.

En el Art 8<sup>15</sup>.- Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes.

Los permisos, tasas, contribuciones y otras obligaciones que deben cumplir los establecimientos de alojamiento son<sup>16</sup>

<b>Permisos</b>	<b>A quien se debe pagar y/o cumplir obligación</b>	<b>Frecuencia de pago y/o cumplimiento</b>	<b>Quien debe pagar y/o cumplir</b>
Registro Actividad Turística	Ministerio de Turismo	Sólo 1 vez	P. Naturales y Jurídicas
Licencia Funcionamiento Turismo	Ministerio Turismo / Municipios	Anual	P. Naturales y Jurídicas

El Registro de Actividad Turística otorgado por el Ministerio de Turismo entregó al Hotel el permiso de funcionamiento bajo Sol Centro como razón social y Howard Johnson La Carolina como nombre comercial.

La licencia de funcionamiento turístico otorgado por el Ministerio de Turismo se lo realiza anualmente por lo tanto el Hotel cuenta con este permiso vigente en el 2010, el número del mismo es 17.01.50.55.20. Adicionalmente el Hotel cuenta con la Licencia Anual única de funcionamiento y su número es el 21022.

<sup>14</sup> Ley de Turismo. Ley No.2002-097 publicado en el Suplemento del R.O. 733 del 27 diciembre del 2002. Pág.2

<sup>15</sup> Ibíd. Pág. 2

<sup>16</sup> [www.hotelesecuador.com](http://www.hotelesecuador.com). Informativos. Permisos y Obligaciones. Acceso: 12 de Octubre de 2010. 20:35pm.

Cabe destacar que la cadena GHL a la que pertenece el Hotel Howard Johnson La Carolina, se asoció con el gobierno colombiano en 1998, para desarrollar el Sistema de gestión integral que se orienta a la Administración Total de la Calidad en el marco de las normas ISO 9000, respaldando así los procesos y el aseguramiento de la calidad en el sector hotelero.

GHL Hoteles, responde al reto de las empresas de servicio comprometidas en crear soluciones a las necesidades de la demanda en el mercado de servicios hoteleros y superar las expectativas de los huéspedes, consolidando el sistema de administración que garantice la calidad de los productos y servicios (Quality Assurance)<sup>17</sup>, y el cumplimiento de los requisitos de calidad. El Hotel Howard Johnson La Carolina cumple con un programa de inversión, estándares de servicio, estándares de desempeño, programas de mejoramiento continuo: entrenamiento, Guest Service Program, Emporwement y programas de reconocimiento, evaluación del servicio (Guest Feedback & Complaint Resolution), Control de Calidad: registros de calidad (SQI).

El concepto de calidad señala el grado de intensidad en lograr la excelencia, con el compromiso de cumplir los requerimientos de sus clientes o superarlos, por lo que todos los esfuerzos están orientados al mejoramiento continuo de la atención al huésped. El cumplimiento de este objetivo permite incrementar la productividad y eficiencia de todas las operaciones del Hotel. La política de calidad apunta a la pronta solución de problemas, la aplicación de estándares de servicio, desempeño y el cumplimiento de garantías.

En el Capítulo X que se refiere a la protección al consumidor de servicios turísticos, en el Art. 43<sup>18</sup>.- De conformidad con el artículo 23, numeral 3 de la Constitución Política, se prohíbe todo discrimen a los extranjeros o a cualquier grupo humano en las actividades turísticas, especialmente en lo que concierne a tarifas y tasas por cualquier servicio turístico.

Art. 45<sup>19</sup>.- Habrá lugar al resarcimiento de daños y perjuicios, en los siguientes casos:

---

<sup>17</sup> Cartilla Planificación Howard Johnson La Carolina. 2009. Pág.13

<sup>18</sup> Ley de Turismo. Ley No.2002-097 publicado en el Suplemento del R.O. 733 del 27 diciembre del 2002. Pág.

<sup>19</sup> Ibíd. Pág. 10

- a. El que anuncie al público, a través de medios de comunicación colectiva, de Internet o de cualquier otro sistema, servicios turísticos de calidad superior a los que realmente ofrece; o en su propaganda use fotografías o haga descripciones distintas a la realidad;
- b. El empresario cuyo servicio tenga una calidad inferior a la que corresponda a su categoría a la oferta pública de los mismos;
- d. El empresario que venda servicios con cláusulas prefijadas y no las informe y explique al usuario, al tiempo de la venta o de la prestación del servicio;

La Cultura Organizacional del Hotel Howard Johnson La Carolina se enfatiza en el respeto a los clientes, valorando su pluralidad cultural y racial, brindando una atención amable y cordial a todos sus huéspedes sin distinción. Igualmente se manejan políticas de comunicación abierta y transparente en lo que se refiere a tasas, tarifas e impuestos de servicios hoteleros, en todos sus medios de comunicación y difusión colectiva.

### **1.3 Planificación Estratégica Hotel Howard Johnson La Carolina<sup>20</sup>**

A través del enfoque estratégico, el Hotel Howard Johnson La Carolina promueve el desarrollo de sus áreas de gestión para generar competitividad y sostenibilidad, que permitan consolidar procesos estructurados y eficientes, contar con clientes satisfechos con los servicios y la atención, así como mantener al personal capacitado y motivado, respondiendo positivamente a las expectativas de los inversionistas.

El enfoque estratégico debe cumplir con las siguientes políticas generales:

- “Máxima atención al huésped y calidad en el servicio
- Máxima atención al Recurso Humano
- Orientación financiera y de mercado para dirigir la operación
- Máxima conservación del activo”<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> G.H.L HOTELES, Cartilla Planificación Estratégica. Howard Johnson La Carolina. 2009. Pág. 2

<sup>21</sup> Ibíd, Pág. 2

### 1.3.1 *Visión*

Hotel Howard Johnson La Carolina busca superar las expectativas de sus huéspedes, optimizando sus recursos para responder de manera eficaz a los inversionistas y sociedad, cumpliendo con sus colaboradores y el medio ambiente, para de esta manera llegar a ser líderes dentro de su segmento.

### 1.3.2 *Misión*

La alta concepción que el Hotel Howard Johnson La Carolina siente por el noble ejercicio de la hospitalidad, los compromete a buscar la excelencia en el servicio, brindando las más apropiadas soluciones (alojamiento, alimentos, comunicación, recreación y otros servicios), para satisfacer las necesidades de sus huéspedes.

- “Lograr niveles de excelencia en la preparación profesional y desempeño de nuestros empleados.
- Generar niveles de productividad apropiados que garanticen los resultados que esperan los inversionistas.”<sup>22</sup>

### 1.3.3 *Cultura Organizacional*

La cultura organizacional del Hotel Howard Johnson La Carolina se sustenta en un sistema de gestión estructurado, basado en claves de servicio, consignas y estándares básicos obligatorios que deben ser aplicados.

#### 1.3.3.1 *Principios y Valores*<sup>23</sup>

Permiten la normatización de conductas, comportamientos y actitudes, estos parámetros son primordiales para la interacción con todos los miembros de la organización, ya que fomentan un ambiente propicio para el desarrollo personal y profesional. Por ello se da especial interés a los siguientes principios:

---

<sup>22</sup> G.H.L HOTELES, Cartilla Planificación 2009. Howard Johnson La Carolina. Págs. 1 y 2

<sup>23</sup> *Ibíd*, Pág. 9

- Importancia máxima al huésped como propósito común
- Trabajo en Equipo
- Desarrollo del Talento Humano

Los Valores Institucionales son<sup>24</sup>:

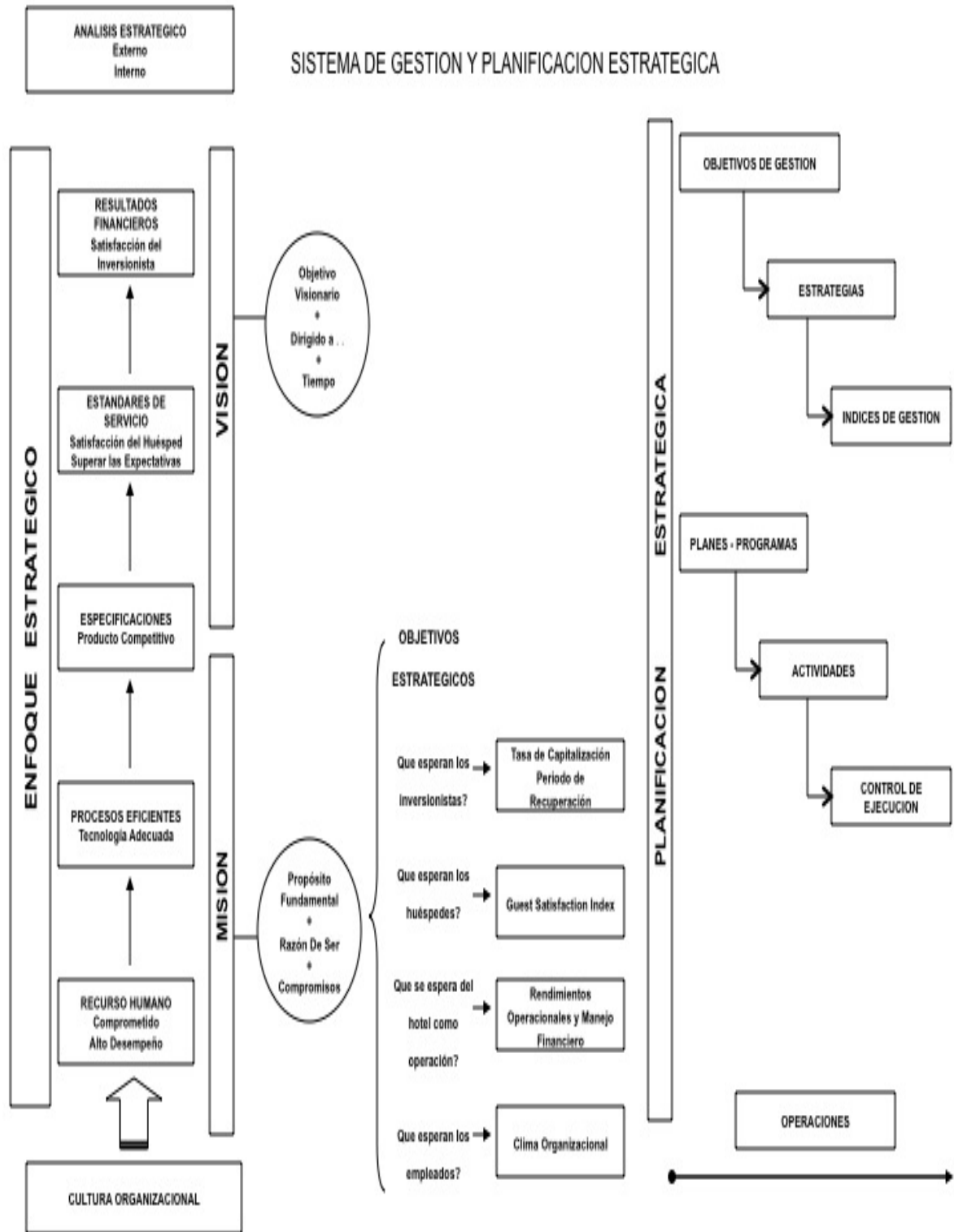
- **INTEGRIDAD** implica mantener una conducta permanente, acorde a la verdad sustentada en la honradez, lealtad, ética y transparencia.
- **RESPECTO** se manifiesta al buscar la protección a las personas y a su dignidad sin distinciones, teniendo presente su condición, edad y mérito con las mejores manifestaciones de cortesía y urbanidad.
- **COMPROMISO** se interpreta como la pasión que impulsa a que las acciones y actitudes se dirijan al cumplimiento de la política de la calidad.

#### 1.3.3.2 *Sistema de Calidad*

Para el crecimiento sostenible de la empresa es indispensable contar con un sistema de gestión de calidad que integre a varios actores como huéspedes, colaboradores, sociedad, gobierno, medio ambiente e inversionistas. Para su efecto, el Hotel trabaja con el Sistema de Gestión de Calidad (SICA) el cual determina los objetivos generales de la Organización con respecto a la calidad, proporcionando directrices, procedimientos y programas que permiten que se cumplan los estándares de servicio y calidad.

---

<sup>24</sup> G.H.L HOTELES, Cartilla Planificación 2009. Howard Johnson La Carolina. Pág. 9



<sup>25</sup> G.H.L HOTELES, Cartilla Planificación 2009. Howard Johnson La Carolina. Pág.1

### 1.3.4 Estructura Organizacional de G.H.L <sup>26</sup>



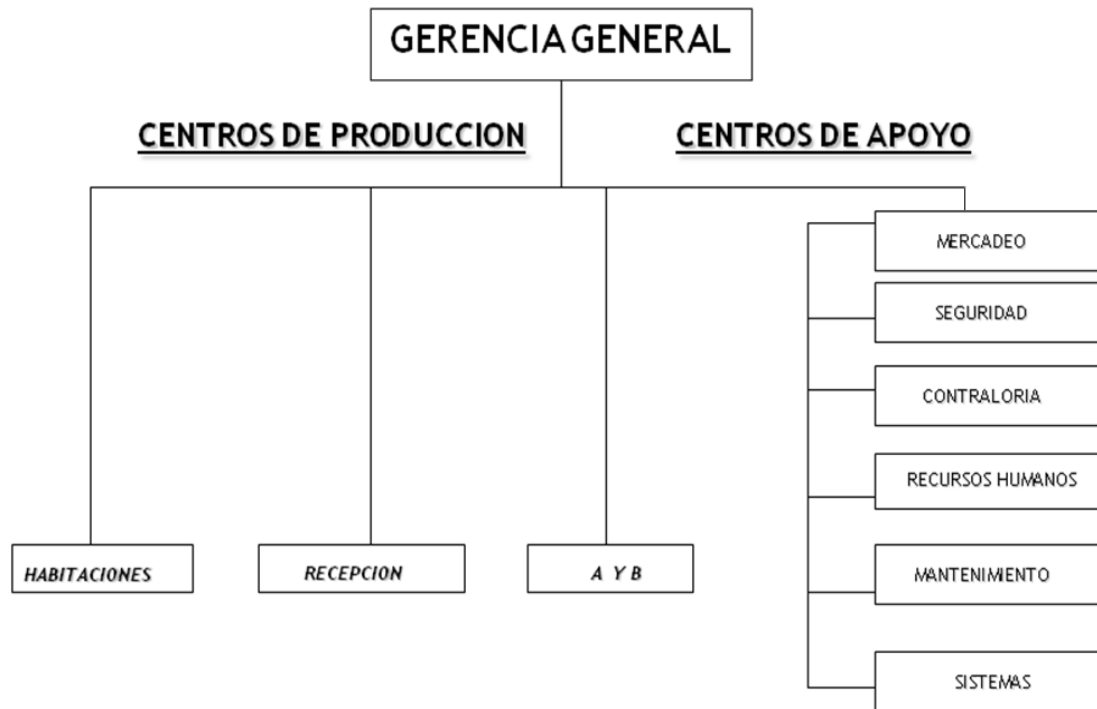
El objetivo de la estructura organizacional del Grupo GHL, es contar con tres pilares fundamentales para el giro del negocio hotelero, que son:

- Área operativa cuyo objetivo es la sistematización de los procesos para cumplir con el sistema de calidad.
- Área financiera encargada de reportar sobre la operación del hotel a entes de control interno y externo, con el objetivo de transparentar su actividad económica.
- Área de desarrollo enfocada al mejoramiento del talento humano mediante programas de capacitación, promoción y entrenamiento, para contar con colaboradores que respondan con eficiencia a las demandas de los clientes internos y externos.

---

<sup>26</sup> G.H.L HOTELES, First Day. Employee Handbook, 2007.Pág.8

### 1.3.5 Organigrama<sup>27</sup>



El organigrama está conformado por las áreas relacionadas con la producción y operación del negocio que están en contacto constante con los huéspedes. Dentro de las cuales se puede nombrar: Habitaciones, Recepción, Alimentos y Bebidas. El staff gerencial debe monitorear de manera continua los estándares de servicio, calidad y los tiempos de respuesta de los requerimientos específicos de los clientes, de tal forma que se cumpla con el sistema de Gestión Integral de Calidad. El Hotel dentro de su estructura también está conformado por áreas de apoyo como son: Mercadeo, Seguridad, Contraloría, Recursos Humanos, Mantenimiento y Sistemas, éstas tienen una relación más directa con los clientes internos y su objetivo principal es velar por el cumplimiento de las normas, consignas y estándares de cada una con el fin de consolidar la cultura corporativa y brindar un clima laboral adecuado. Velar por la calidad de vida de los colaboradores es fundamental para alcanzar el compromiso organizacional que consolide la gestión empresarial. La línea jerárquica que monitorea todas estas estructuras es el Gerente General.

---

<sup>27</sup> G.H.L HOTELES, Cartilla Planificación. Howard Johnson La Carolina. 2009. Pág. 15

## 2. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Responsabilidad Social Empresarial

#### 2.1.1 Antecedentes Históricos de la RSE<sup>28</sup>

Las primeras referencias históricas de la Responsabilidad Social se remontan a los tratados de ética de Aristóteles: “Ética a Nicomaco” y la “Retórica de Aristóteles” (384- 322 AC), que desarrollan temas importantes como los valores trascendentales para el comportamiento humano y la convivencia social. La Iglesia Católica realiza importantes aportes al tema a través del contenido de algunas Encíclicas, concebidas por los Papas León XIII, tres de Juan Pablo II, y la más actual (2009) de Benedicto XVI, enmarcada en la problemática social frente a la globalización, disminución de los valores, inequidad, afectación ambiental, explotación de recursos naturales y desprecio a la vida del ser humano. También se publica el “Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia” el 29 de junio de 2004. Todos estos documentos destacan la dignidad, la solidaridad y el bienestar del ser humano.

México y Alemania reconocen en el período de 1917 a 1919, los derechos de los trabajadores y su bienestar, así como el respeto a la función social de la propiedad, conceptos fundamentales en la restauración del orden social. En 1942 surge el organismo internacional de la ONU que agrupa a 192 naciones garantizando un compromiso de paz entre ellas. Su Secretario General, Kofi Annan impulsa en el año 2000, las Metas y Objetivos del Milenio en el Foro Económico Mundial, cuya evaluación final será en el 2015. Otro aporte principal de la ONU es la Declaración Universal de Derechos Humanos, publicado y difundido en todos sus países miembros. Las acciones de la ONU en el año 1972 se traducen en la resolución 1721 del Consejo Económico, que inicia el estudio de los impactos causados por las empresas multinacionales en los países en vías de desarrollo. Cabe destacar que en el mismo año, la Empresa SINGER publica su primer reporte social, reconocido mundialmente como la iniciativa pionera en

---

<sup>28</sup> Revista EKOS Negocios. Memoria de Responsabilidad Social Empresarial. Ecuador 2009.

ámbito de la Responsabilidad Social. En el año de 1972, se aprueba la Declaración de Estocolmo cuyo tema central es el medio ambiente humano, crecimiento económico y uso de recursos naturales, temas introducidos por primera vez en la agenda política internacional. En 1983, la ONU establece la Comisión Mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo, dirigida por la ministra sueca Gro Harlem Bruntland, donde se promulga la ley 141-85 que obliga a las empresas con más de 100 trabajadores a presentar balances sociales. El “Reporte Bruntland” se publicó en 1987 con el nombre de “Nuestro Futuro Común”.

En 1999, Kofi Annan Secretario General de la ONU, en el Foro Económico de Davos (Suiza), anuncia el lanzamiento de nueve principios que debían ser acogidos por las corporaciones en todo el mundo y que contemplan asuntos de derechos humanos, laborales y de protección ambiental, llamados “Pacto Global”. En Junio del 2004, en la Cumbre de los Líderes del Pacto Global, Kofi Annan anunció que “a instancias nuestras, y luego de extensas consultas con todos los participantes que brindaron abrumadoras expresiones de apoyo, el Pacto Global, a partir de este momento incluirá un décimo principio contra la corrupción, que es el reflejo del Convenio de Naciones Unidas recientemente adoptado sobre el tema”.<sup>29</sup>

### *2.1.2 Antecedentes de la RSE en Latinoamérica y en el Ecuador*

En la última década, América Latina y el Caribe se han destacado porque sus organizaciones han adoptado prácticas de RSE, muchas de ellas en etapas primarias, a comparación de países más desarrollados como EEUU y Europa. Los aspectos que se consideran primordiales dentro de los países de América Latina comprenden las normas y principios laborales, calidad de los productos y servicios, bienestar de los colaboradores y protección medio ambiental. En países de mayor interacción con el mundo comercial como es el caso de México, Brasil, Chile y Uruguay, el concepto se encuentra ya en una fase de implementación.

---

<sup>29</sup> Revista EKOS Negocios. Memoria de Responsabilidad Social Empresarial. Ecuador 2009. Pág. 18.

Apenas el 5% de las empresas que operan en América Latina (AL) y el Caribe, de acuerdo a investigación realizada por Paul Alexander Haslam, practican la RSE como una herramienta para alcanzar niveles de competitividad con la aplicación de estándares entre sus públicos de interés. El 36 % de las empresas cumplen con normativas legales, laborales, medio ambientales y estándares de calidad, por lo cual se encuentran en la fase primaria del concepto de RSE. El 25% se sitúa en la segunda fase, que comprende la práctica de estándares industriales y el desarrollo de actividades filantrópicas. El 10% de las empresas, conforman la tercera fase y promueven medidas de autoevaluación como las auditorías de sustentabilidad e inversión social. De este porcentaje, apenas el 5% adoptan estándares entre sus públicos de interés, finalmente el 24% de las empresas no promueven prácticas de RSE.<sup>30</sup>

#### Evolución de La Responsabilidad Social Empresarial <sup>31</sup>



<sup>30</sup> Haslam, Paul Alexander, The Corporate Social Responsibility System in Latin America and the Caribbean. FOCAL Policy Paper, 04-01. Stolar Ezequiel y Stolar Daniel. Responsabilidad Social Empresarial. Valletta Ediciones 2009. Págs. 12 - 13

<sup>31</sup> *Ibíd.* Pág. 3

En el Ecuador se marca un hito en la historia económica del País, a mediados de los años ochenta y noventa, a raíz de la crisis bancaria que se produjo durante el gobierno de Jamil Mahuad, la misma que conmocionó a la sociedad ocasionando graves problemas económicos a los ciudadanos de todo nivel, y que causó un remezón en las instituciones públicas y privadas. Este hecho revela que en el Ecuador, las élites económicas y políticas de entonces pensaban y actuaban en función de privilegios y beneficios particulares, mas no del bien común. Este suceso evidenció, particularmente en el sector bancario, el incumplimiento de parámetros básicos como rendición de cuentas y transparencia en el manejo de la información frente a clientes internos y externos.

A raíz de este acontecimiento las empresas ecuatorianas incorporan a su gestión prácticas de filantropía y acción social. Sin embargo, hoy en día sabemos que tales acciones no responden al concepto de RSE, ya que no se establece ningún nexo con los grupos de interés, pues son acciones sin un objetivo claro y delimitado.<sup>32</sup> Para ello se requiere un compromiso voluntario de los líderes sociales y empresariales, ejercido con responsabilidad individual y colectiva, que se haga concreto en las acciones de las empresas y en la sociedad.

### 2.1.3 Definición de la RSE

“El concepto de la Responsabilidad Social Organizacional da marco a la Responsabilidad Social Empresarial, dado que las empresas son un tipo de organización con características específicas vinculadas a la producción de bienes y servicios”.<sup>33</sup>

Según Verónica Haddad<sup>34</sup>, las empresas previo a la toma de decisiones, deben valorar aspectos básicos como el respeto al ser humano, teniendo en cuenta el contexto social, cuidado del medio ambiente y el consumo racional de los recursos, factores que determinan el nivel de compromiso social que asume una

---

<sup>32</sup>Síntesis Analítica e Interpretativa, Silva Charvet Erika, Modelos Empresariales de Responsabilidad Social. Fundación Esquel.

<sup>33</sup> Stolar Ezequiel J y Stolar Danie MI. Responsabilidad Social Empresarial. Valletta Ediciones. Pág. 103

<sup>34</sup> *Ibíd.* Pag. 101

empresa. De esta forma, la RSE se constituye en un sistema de gestión empresarial. Desde esta perspectiva, el desempeño de la misma ya no se mide solo por balances financieros, sino más bien por “el bienestar que ella proporciona a sus funcionarios y a las comunidades circundantes”<sup>35</sup>

Bernardo Kliksberg<sup>36</sup>, distingue tres estadios en la noción de RSE. El primero referido a una empresa centrada en maximizar sus beneficios (autista); la segunda es la toma de conciencia de responsabilidad con la comunidad a través de la filantropía que ayuda momentáneamente pero no logra cambios estructurales y sustentables en el tiempo; y finalmente, la tercera etapa hace referencia a la empresa socialmente responsable en sentido integral, conformada por las variables internas y externas, vinculadas con el impacto que su gestión ocasiona en el entorno social y ambiental de su comunidad más cercana. Dentro de la dimensión interna está la ética empresarial, relacionada con los códigos de valores, práctica de buen gobierno y rendición de cuentas, ambiente laboral, desarrollo profesional y personal de sus colaboradores, condiciones de bienestar y salubridad. La dimensión externa se conforma por elementos como: la comercialización vinculada a la calidad de los productos, publicidad transparente, y compromiso ético de ventas, cuidado del medio ambiente y desarrollo comunitario.

Es importante considerar otros conceptos sobre RSE, emitidos por Organismos e Instituciones de varios países del mundo, en los cuales podemos encontrar elementos nuevos y aportes valiosos, que definen a la RSE desde diferentes perspectivas.

Libro Verde- Unión Europea: “Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales, en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.”<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> FUNDACION ESQUEL, Modelos empresariales de Responsabilidad Social. La experiencia ecuatoriana a partir de seis estudios de caso. Pág. 7

<sup>36</sup> Stolar Ezequiel J y Stolar Danie MI. Responsabilidad Social Empresarial. Valletta Ediciones. Págs 55 – 60.

<sup>37</sup> *Ibíd.* Pág. 20

Business for Social Responsibility- (BSR) USA: “Es una visión de negocios que integra armónicamente, la estrategia empresarial, el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente”.<sup>38</sup>

Corporate Social Responsibility- Europe: “Es la manera en que la empresa maneja y mejora su impacto social y ambiental, para crear valor para sus accionistas y públicos interesados (stakeholders), innovando su estrategia, organización y operaciones”.<sup>39</sup>

La Organización Internacional del Trabajo (OIT):

La responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.<sup>40</sup>

Business in the Community, Coalición de negocios líderes dedicados a la responsabilidad social:

La RSE es entendida generalmente como la expresión del compromiso de una empresa con la sociedad y la aceptación de su rol en ella. Esto incluye el pleno cumplimiento de la ley y acciones adicionales para asegurar que la empresa no opera a sabiendas en detrimento de la sociedad. Para ser efectivo y visible, este compromiso debe estar respaldado por recursos, liderazgo y ser medible y medido.<sup>41</sup>

#### *2.1.4 La Responsabilidad Social Empresarial y su relación con la Sostenibilidad*

Los retos y desafíos a los que las empresas y organizaciones mundiales se enfrentan en la actualidad las ha llevado a reinventar su actividad económica tradicional por unas nuevas y más creativas formas de operar. Así nacen los términos de Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad, estrechamente

---

<sup>38</sup> Stolar Ezequiel J y Stolar Danie MI. Responsabilidad Social Empresarial. Valletta Ediciones. Pág. 20

<sup>39</sup> *Ibíd.* Pág 20

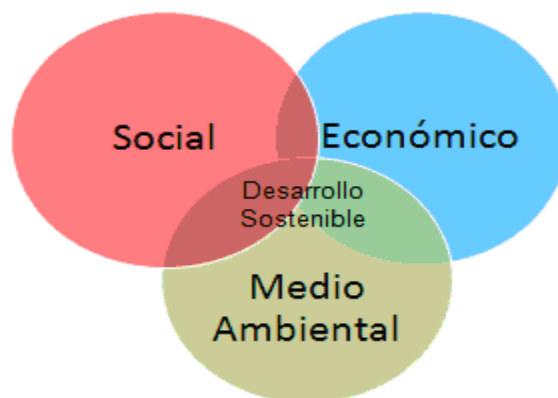
<sup>40</sup> Internet:RSC.[http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad\\_social\\_corporativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa). Acceso: 26 de Septiembre de 2010. 21:30

<sup>41</sup> CERES. El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Pág. 11

relacionados por su concepto y alcance. Hoy en día, varias empresas a nivel mundial pretenden convertirse en empresas socialmente responsables incorporando un nuevo sistema de gestión y estrategias que impacten positivamente en los aspectos social, económico y medio ambiental a la que su realidad se enfrenta. Dentro del concepto de Responsabilidad Social Empresarial se hace referencia a la sostenibilidad al hablar sobre la triple cuenta de resultados; según Andy Savitz autor del libro de “Triple Botton Line”, la triple cuenta de resultados “es donde se entrecruzan los intereses corporativos y sociales, donde las ganancias van de la mano con el desempeño ambiental y social, y además sirve para comprender el concepto, a menudo confuso, de la sostenibilidad”<sup>42</sup>.

La sostenibilidad se ve reflejada a través de las prácticas empresariales que guían el camino para llegar a ser socialmente responsables. Se puede decir que la RSE es el camino por donde las empresas realizan su recorrido hacia la excelencia, y la sostenibilidad el mapa para llegar a esta.

#### Sostenibilidad - Triple Cuenta de Resultados



#### 2.1.5 Empresas Ecuatorianas que Practican la RSE

En los últimos años, varias empresas ecuatorianas han incorporado a su gestión algunas metodologías y aspectos conceptuales que responden a programas de RSE. Este proceso implica un cambio de cultura, un modelo de gestión empresarial que debe cubrir otros ámbitos, que superen a la filantropía y que

---

<sup>42</sup> Revista EKOS Negocios, Memoria de Responsabilidad Social Empresarial. 2009. Pág. 172

respondan frente a su público interno y externo, gobierno corporativo, transparencia, ética y valores, temas ambientales, marketing responsable y la comunidad local. En el Ecuador, se destacan algunas empresas nacionales y multinacionales públicamente reconocidas que lideran iniciativas de RSE, que tratan diversos temas en materia social, medioambiental y económica. Según la revista Ekos se nombra algunas como:

EMPRESA	SOLUCIÓN IMPLEMENTADA	RESULTADOS ALCANZADOS
COOPERATIVA COOPROGRESO <sup>43</sup>	Políticas de equidad con los socios y colaboradores. Respeto a Derechos Humanos. Productos de Microcréditos de banca comunal. Patrocinio y programas preventivos.	Reducción de la pobreza en sectores urbanos marginales Fuentes de trabajo para microempresarios.
MUTUALISTA PICHINCHA <sup>44</sup>	Innovaciones tecnológicas para la construcción de viviendas. Programas de concientización de ahorro de energía.	Ahorro de recursos naturales e insumos administrativos tales como: luz, papel, agua que impactan en la conservación medioambiental.
	Desarrollo del producto “Buena vecindad rural”, capacitando en mejoramiento de calidad de vida.	Prevención de alcoholismo, violencia doméstica y manejo de relaciones familiares.
	Índice de satisfacción de clientes.	Alto nivel de satisfacción de clientes.
INGENIO SAN CARLOS (Empresa agroindustrial azucarera) <sup>45</sup>	Cultura medio ambiental	Reducción del consumo de agua en la zafra. Control de plagas minimizando uso de pesticidas químicos.
	Aplicación de normas OHSAS 18000 para control pre y post ocupacional.	Implementación de hospital, servicios médicos. Mapa de riesgos eventuales y permanentes de tipo físico, químico, ergonómico y ambiental.
	Servicios sociales: comisariato	Servicios para uso de sus colaboradores y la comunidad, tales como Banco de Guayaquil, farmacias Cruz Azul, almacenes La Ganga.

<sup>43</sup> Revista EKOS Negocios, Memoria de Responsabilidad Social Empresarial. 2009. Pág. 31

<sup>44</sup> *Ibíd.* Pág. 180

<sup>45</sup> Revista EKOS Negocios. Memoria de Responsabilidad Social Empresarial. Ecuador. 2009. Págs. 189 – 190

EMPRESA	SOLUCIÓN IMPLEMENTADA	RESULTADOS ALCANZADOS
OCP ECUADOR S.A. <sup>46</sup>	Participación de la población donde tiene influencia el oleoducto, a través de proyectos en educación, salud y productividad.	Implementación Colegio intercultural bilingüe Abya Yala, en Sucumbíos. Creación de Central de emergencias en Esmeraldas y Quinindé.

Los ejemplos citados corresponden a empresas ecuatorianas que reportan sus acciones a través de reportes, guías o memorias que muestran el éxito de poner en marcha un plan de RSE.

En el País el concepto de RSE es un sistema de gestión relativamente nuevo a comparación de E.E.U.U y Europa. Sin embargo, cabe mencionar que en Ecuador se cuenta con varios organismos que promueven iniciativas de RSE como el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE), que surge como iniciativa privada que promueve los esfuerzos de los empresarios del País por llevar adelante un perfeccionamiento constante en las prácticas de una cultura de RSE, impulsando la implantación y aplicación de un modelo que contemple la excelencia organizacional sobre fundamentos de valores, ética y transparencia. Por otro lado, el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) está conformado por varias entidades que fomentan el desarrollo sostenible a través de prácticas responsables. En la actualidad, cuentan con una herramienta que permite que las empresas puedan auto diagnosticarse en materia de RSE.

Como dato interesante, los resultados de una investigación realizada por la División de Opinión y Mercado de la Corporación EKOS y el IRSE, basados en el Informe Forética 2008 <sup>47</sup> en Quito, Guayaquil y Cuenca, con una muestra de 300 personas contactadas, demuestra que las culturas de RSE en las tres ciudades son distintas, ya que la opinión de los empresarios representantes o responsables del tema en cuestión, no coinciden en las percepciones, prácticas y acciones de la RSE.

En Quito y Guayaquil se cree que la RSE está dirigida principalmente a obras de ayuda social o asistencia económica que puedan aportar a la comunidad, mientras que en Cuenca la RSE se circunscribe al cumplimiento de las leyes

---

Revista EKOS Negocios. Memoria de Responsabilidad Social Empresarial. Ecuador. 2009. Págs. 182 - 184

<sup>47</sup> Revista EKOS Negocios. Memoria de Responsabilidad Social Empresarial. Ecuador 2009.

laborales. Sobre el aspecto ecológico, los resultados muestran que en muchas empresas ya existen criterios sobre ahorro de energía, cambio climático y sobre la aplicación de las tres R (reducir, reciclar y reutilizar). Asimismo, creen que un programa de RSE bien aplicado brinda ventajas competitivas a las empresas, pues logran alcanzar credibilidad y mayor aceptación de sus clientes, reputación, competitividad y bienestar social, por tanto se estima que a futuro sería conveniente formalizar la implementación y acciones de RSE en todas las empresas del País.

En cuanto a la medición de clima laboral y voluntariado corporativo, resalta el hecho de que la mayor parte de las empresas lo tienen, y en las que aún no se ha implementado, lo harán en un futuro. Sobre el criterio de los stakeholders para invertir en una empresa socialmente responsable, el 52% de los empresarios ecuatorianos, piensan que “(...) los componentes de la RS, serán tomados muy en cuenta para aplicar sus inversiones”<sup>48</sup>.

En esta investigación, se concluye que en el Ecuador

Aún es impreciso y rudimentario el conocimiento que los empresarios poseen acerca de la RS. (...) Si bien es cierto que los aspectos ecológicos y de relaciones con sus comunidades próximas, son parte importante de su acervo de RS, se constata que aún existe lejanía acerca del conocimiento cabal de la RS de los empresarios.<sup>49</sup>

Se prevé que en los próximos años la importancia de la RSE en el Ecuador será mayor.

#### *2.1.6 Stakeholders o Grupos de Interés*

Edward Freeman (1984), considera como stakeholder a “cualquier grupo o individuo que pueda afectar el logro de los objetivos de la empresa o se pueda ver afectado por el mismo”<sup>50</sup>. Sin el apoyo de estas personas o actores, que

---

<sup>48</sup> Revista EKOS Negocios. Memoria de Responsabilidad Social Empresarial. Ecuador 2009.

<sup>49</sup> *Ibíd*, Pág. 147

<sup>50</sup> Fernández Gago Roberto. Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. Colección Negocios. Pág. 23

tienen sus propios y legítimos intereses, los empresarios no podrían lograr los objetivos de la organización y seguir subsistiendo.

El término stakeholders se originó de la palabra shareholders, la misma que fue modificada alrededor de 1980, para describir a los diferentes grupos de interés de las empresas. En 1986, un grupo de expertos económicos de EEUU, Japón y Europa integrados en la “Mesa Redonda de Caux”<sup>51</sup>, desarrollan y difunden principios éticos para los negocios. En esta publicación se incluye el concepto de “stakeholders”.

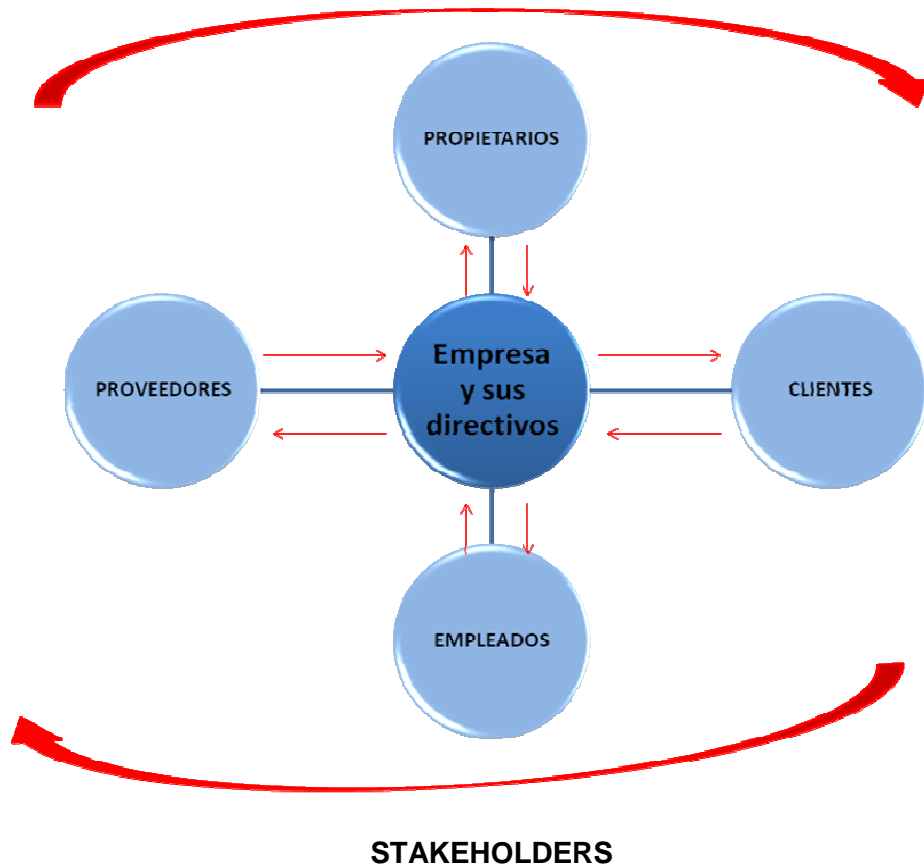
En el desarrollo de la historia económica mundial, se dieron algunos factores tales como el surgimiento de nuevos procesos productivos, crecimiento del tamaño de las empresas, tendencia a la especialización, disponibilidad de nuevas fuentes de energía, etc. Todo ello contribuyó para que se diera un aumento de capital para enfrentar los retos empresariales de forma eficiente y competitiva, lo cual condujo al hecho de que se amplíe o disperse la propiedad de las compañías entre varios socios, inversores o grupos de interés, produciéndose la separación entre la propiedad y el control. Los directivos debían ahora ser capaces de mantener relaciones con los mercados de suministro y ventas, a la vez gestionar las relaciones con los trabajadores y propietarios con una “visión directiva de la empresa” como la denomina Freeman (1984), en la que “los directivos han de satisfacer simultáneamente los intereses de propietarios, trabajadores, proveedores y clientes”<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> Revista EKOS Negocios. Memoria de Responsabilidad Social Empresarial. Ecuador 2009.

<sup>52</sup> Fernández Gago Roberto. Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. Colección Negocios. Pág. 27

**STAKEHOLDERS<sup>53</sup>**



En lo que se refiere a la empresa y su gestión a través de los stakeholders, surge un dilema basado en enfrentar los intereses de grupos distintos, satisfaciendo las prioridades y exigencias de todos ellos. Las características que identifican a los stakeholders son: poder, legitimidad y urgencia. El poder y la legitimidad pueden aparecer juntas, otorgando autoridad a quien las ejerce, la urgencia se sustenta en la sensibilidad del stakeholder ante sus reclamos o exigencias. La posesión de uno o de los tres atributos, determinará la importancia o prioridad que va a tener en la empresa con que se vinculen.

La RSE hace énfasis en los grupos de interés menos considerados, como son los colaboradores y la comunidad, frente a los intereses de los socios o propietarios que se han constituido en la principal preocupación de las empresas. Por lo cual,

---

<sup>53</sup> Fernández Gago Roberto. Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. Colección Negocios. Pág. 28

es necesario considerar el impacto económico que puedan tener los asuntos y efectos sociales que causen las decisiones económicas, pues se deben considerar los derechos individuales tanto como el bien común.

La RSE es un planteamiento transformador y creativo en la estrategia de las empresas, pues deben considerar más allá de sus negocios e intereses particulares, una visión gerencial abierta a lo social y solidario, para lo cual se deberá ejercer una gestión que considere la renovación y continuidad de la empresa, ejercida con ética, con valores y transparencia, dada la existencia de múltiples partes interesadas (accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente, etc.), quienes se verán afectados de alguna manera por las decisiones que se tomen.

Las organizaciones progresan gracias al aporte de sus entornos, por tanto deben establecer acciones responsables que contribuyan al desarrollo integral de éstos, como un compromiso para hacer efectivos los valores sociales, buscando siempre el bien común. En este contexto, la gerencia social surge como una categoría especial que ha cobrado singular importancia durante los últimos años y que posee determinadas características específicas que la diferencian de la pública y la privada.

En principio, representa esquemas de organización, formas de gestión y políticas de dirección cuyo objetivo es el desarrollo sustentable basado en principios de equidad, solidaridad, valores éticos y responsabilidad social. En sus objetivos involucra la atención a las necesidades del conjunto de actores relacionados con la organización. En este sentido, se vincula al concepto de RSE a los Stakeholders o grupos de interés. Con la incorporación de estos elementos, el horizonte se extiende para el cumplimiento de objetivos múltiples y variados y que toman al hombre en su dimensión integral.

Los grupos de interés más representativos para las organizaciones son<sup>54</sup>:

**Público Interno:** Se entiende por la agrupación de colaboradores, accionistas, socios, agrupaciones internas, entre otros que pertenecen a la empresa o que la integran en sus niveles operativos y/o estratégicos. Las acciones dirigidas hacia este stakeholder están relacionados con aspectos como:

- Integración personal, laboral y familiar de los colaboradores.
- Seguridad y salud laboral.
- Formación y capacitación, entre otros.

**Público Externo:** Hace referencia a las personas beneficiarias de un producto, bien y/o servicio que se acogen a los parámetros definidos por las empresas. Las acciones dirigidas hacia este stakeholder están relacionados con aspectos como:

- Investigación y principios de calidad.
- Prácticas responsables en los vínculos comerciales.
- Garantía y seguridad de bienes, productos y servicios, entre otros.

**Comunidad:** Es la agrupación de personas y/o entidades que indirectamente son influidas por la gestión de la empresa. Generalmente, se encuentran en sectores aledaños a la misma, y lo que se busca es el fortalecimiento de relaciones mediante acciones y proyectos a favor de la comunidad. Las acciones dirigidas hacia este stakeholder están relacionados con aspectos como:

- Evaluación de los impactos generados por la organización.
- Relaciones con el entorno, entre otros.

---

<sup>54</sup> Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES). El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Quito, Ecuador, Septiembre, 2008.

**Medio ambiente:** Se define como la interacción de la empresa con el sistema físico-biológico que ampare la conservación de especies y recursos naturales en el tiempo. Las acciones dirigidas hacia este stakeholder están relacionados con aspectos como:

- Gestión Ambiental.
- Mitigación de impactos ambientales.
- Comunicación medio ambiental, entre otros.

**Proveedores:** Personas o empresas que entregan productos, bienes y/o servicios que requiere la Organización demandante. Las acciones dirigidas hacia este stakeholder están relacionados con aspectos como:

- Relación comercial.
- Gestión de calidad y compras de bienes, productos y/o servicios.
- Generación de prácticas de mejora, entre otros.

## 2.2 Normas, Estándares y Guías <sup>55</sup>

Los estándares, normas e indicadores relacionados con la RSE existen a nivel mundial, como mecanismos indispensables para poder medir y reportar la gestión de las compañías. En muchos de los casos las organizaciones que como parte de su planificación estratégica han incorporado prácticas que responden a las demandas de los grupos de interés, requieren de una guía que les permita hacer un diagnóstico de su situación actual y plantear alternativas de mejora en el futuro. Este objetivo se lo alcanza mediante una metodología definida que permita autenticar las prácticas responsables mediante la rendición de cuentas y la transparencia como elementos fundamentales. Hay múltiples beneficios que se obtienen cuando una empresa es reconocida por implementar una normalización de RSE, una de ellas es el posicionamiento de la empresa mejorando la relación existente con los colaboradores, proveedores, comunidad y medio ambiente. Se promueve la confianza y satisfacción en sus stakeholders publicando y difundiendo información transparente de su gestión no solo financiera sino de prácticas medio ambientales y sociales, es decir de la triple cuenta de resultados que responden al concepto de sostenibilidad.

En el proceso de medición de la RSE hay que partir de tres puntos fundamentales que según Behrends Enrique Carlos son: <sup>56</sup>

- Normalización: Diseño, publicación y aplicación de parámetros para el cumplimiento de los principios de la RSE.
- Verificación: Interviene un agente de medición para revisar el origen de la información y la exactitud de los datos reportados por las empresas
- Certificación: Evaluación de los procesos y resultados de la gestión de las empresas a través de un tercero quien determinará los ajustes a ser implementados.

---

<sup>55</sup> Stolar Ezequiel J y Stolar Daniel. Responsabilidad Social Empresarial. Valletta Ediciones

<sup>56</sup> *Ibíd.* Págs. 181 - 183

A continuación se detallan los aportes de algunas normas, estándares y guías a nivel mundial

### *2.2.1 Pacto Mundial de las Naciones Unidas*

En 1999, Kofi Annan, Secretario de las Naciones Unidas propone una iniciativa diferente de gestión para las empresas. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (United Nations Global Compact)<sup>57</sup> expresa la integración corporativa y voluntaria que cimienta sus bases en el respeto de los derechos humanos, leyes medioambientales, políticas laborales y lucha anticorrupción, ésta última adicionada en el año 2004.

La estructura y eje fundamental del Pacto reposa en diez principios básicos de conducta y gestión. Esta iniciativa es voluntaria a nivel mundial por lo tanto los países miembros contribuyen al desarrollo sostenible de la economía. Los diez principios básicos del Pacto de las Naciones Unidas contemplan aspectos de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha anticorrupción.

#### Derechos Humanos

- 1) “Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente dentro de su esfera de influencia.
- 2) Deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos.
- 3) Trabajo
- 4) Se pide a las empresas que apoyen la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- 5) Que promuevan la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.

---

<sup>57</sup> Fernández Gago Roberto. Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. Págs. 39 - 41

- 6) Que promuevan la abolición efectiva del trabajo infantil.
- 7) Que promuevan la eliminación de la discriminación en relación con el empleo y la ocupación.

#### Medio Ambiente

- 8) Las empresas deben apoyar un criterio de prevención frente a los retos medioambientales.
- 9) Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
- 10) Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.”<sup>58</sup>

#### Anticorrupción

“Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.”<sup>59</sup>

En la aplicación operacional del Pacto<sup>60</sup>, si una empresa no presenta sus informes cada dos años automáticamente se establece en una categoría de “no comunicado”; si hay una reincidencia por el lapso de un año se establece en la categoría de “inactivo,” en donde la empresa no podrá hacer uso de la imagen del Pacto mundial, ni respaldar ninguna de sus actividades bajo el nombre de esta entidad. Si bien es cierto el Pacto no es un instrumento regulador ni obligatorio, el retirar ciertos “privilegios” a las empresas que incumplan con el compromiso inicial es la forma de invitar a las mismas para que reconsideren su conducta.

El Pacto es una respuesta proactiva a los nuevos desafíos que un mundo cada vez más globalizado demanda y que muchas veces arriesga los recursos existentes, así también como pone a prueba los valores y conducta de las personas. A pesar de que no ofrece normativas ni una certificación sobre el cumplimiento de los diez principios, es un proyecto mundial que instauró ciertos principios dentro de un discurso de sostenibilidad y bien común desde la gestión

---

<sup>58</sup> Fernández Gago Roberto. Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. Págs. 39 -41

<sup>59</sup> Olcese Algo. Rodríguez Miguel Ángel y Alfaro Juan. Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. Edición Mc Graw Hill. Pág. 196

<sup>60</sup> Olcese Algo. Rodríguez Miguel Ángel y Alfaro Juan. Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. Edición Mc Graw Hill

empresarial. Se toman en cuenta aspectos relevantes dentro del tema de RSE, que aportan a la rendición de cuentas y transparencia para con la sociedad.

### 2.2.2 Unión Europea: Libro Verde <sup>61</sup>

La cumbre de Lisboa en el año 2000, fue el antecedente para que la Unión Europea establezca nuevas estrategias encaminadas a desarrollar una economía competitiva y sostenible, que brinde mejores oportunidades de empleo y bienestar social. A fin de integrar los conceptos sobre responsabilidad empresarial y delimitar sus ejes, la Comisión Europea propone a través del Libro Verde una serie de elementos que definen a la responsabilidad empresarial como estrategia de mejoramiento. El Libro Verde promulga la voluntariedad de las empresas, junto con las Naciones Unidas apelan a la iniciativa empresarial para llevar a cabo acciones sobre problemáticas sociales y medioambientales, que afecten a la operación comercial de las empresas y a las relaciones con sus interlocutores.

El Libro Verde hace referencia a elementos internos y externos de las empresas, entre estos se pueden mencionar:

Aspectos internos<sup>62</sup>:

- 1) La gestión del área de Recursos Humanos de las empresas debe estar encaminada a fomentar la igualdad, participación y preparación de los colaboradores, rechazando la discriminación con el fin de atraer el mejor talento humano.
- 2) La salud y seguridad en el trabajo debe ser un aspecto mandatorio al momento de establecer relaciones con proveedores y fijar las condiciones de contratación.

---

<sup>61</sup> Olcese Algo. Rodríguez Miguel Ángel y Alfaro Juan. Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. Edición Mc Graw Hill

<sup>62</sup> Fernández Gago Roberto. Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. Colección Negocios.

- 3) Se pide a las empresas una conducta responsable sobre los impactos negativos que con el tiempo puede acarrear las operaciones empresariales hacia los trabajadores y entorno inmediato.
- 4) Se pide a las empresas una adecuada gestión medioambiental que minimice los daños, aumentando la rentabilidad de la empresa.

Aspectos externos:

El Libro aborda temas vinculados a las relaciones establecidas con los stakeholders.

- 1) Se hace referencia a la vinculación de la empresa con su entorno inmediato: “el compromiso con la comunidad local se puede manifestar de diversas formas, como son la generación de empleo local, ingresos fiscales, contratación de personas socialmente excluidas.”<sup>63</sup>
- 2) El establecimiento de relaciones con proveedores, consumidores y socios debe constituir una fuente importante de incremento en la productividad.
- 3) Fomentar y promulgar el respeto a los derechos humanos.

Según se indica en el Libro Verde, debe buscarse un equilibrio entre los sistemas internos y externos de control, contando con la participación de todos los agentes interesados, como es el caso de autoridades públicas, sindicatos y organizaciones no gubernamentales.<sup>64</sup>

- 4) La conducta empresarial debe buscar el minimizar los impactos ambientales y problemas ecológicos.

---

<sup>63</sup> Fernández Gago Roberto. Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. Colección Negocios. Pág. 56

<sup>64</sup> *Ibíd.* Pág. 57

### 2.2.3 Guía ISO 26000 de la RSE: Licencia Social para la operación empresarial<sup>65</sup>

En el 2004, se integra el Grupo Mundial de Trabajo para la elaboración de la Guía ISO 26000 de RSE. El objetivo de esta guía internacional es hacer operativa la RSE identificando a los grupos de interés, enfatizando la credibilidad de los informes, los resultados y mejoras en el desempeño. Este modelo se lo puede aplicar en compañías grandes, medianas y pequeñas, en países desarrollados o en vías de progreso. Es importante tomar en cuenta que cada empresa debe ajustar este modelo a sus demandas específicas, comunicar e involucrar en sus decisiones y actividades a los grupos de interés más relevantes que interactúan en la sociedad y con el medio ambiente. Los principios según esta norma son:

“Principios de la responsabilidad social, según la ISO 26000”<sup>66</sup>

Nº	PRINCIPIO	EXTRACTO
1	Rendición de cuentas (accountability)	Se refiere al estado, a la capacidad y versatilidad que tiene la organización para responder a los otros, respecto a los impactos que pueda ocasionar en la sociedad y en el medioambiente.
2	Transparencia	Una organización debería entregar información oportuna, de una manera clara, equilibrada y veraz sobre todos los aspectos que atañen a su operación; esa información debería ser fácilmente obtenible y, en lo posible, ser pública.
3	Comportamiento Ético	El comportamiento de una organización debería estar basado en principios o reglas concernientes a la integridad, honestidad, equidad; es decir, su acción debería estar fundamentada en valores trascendentes. Y no sólo practicarlos sino fomentarlos y promoverlos en todos sus relacionamientos.
4	Partes Interesadas (stakeholders)	Aunque los objetivos de la organización pueden estar limitados a los intereses de sus respectivos dueños, miembros o constituyentes, otros individuos o grupos, también pueden tener derechos, exigencias o intereses específicos, que deberían ser tomados en cuenta. Si una organización logra sintonizar con ellos, puede garantizar su progreso y sobrevivencia.

---

<sup>65</sup> Revista EKOS Negocios. Memoria de Responsabilidad Social Empresarial. Ecuador 2009. Pág. 21

<sup>66</sup> Revista EKOS. Economía y Negocios N 172. Agosto 2008. Pág. 46

Nº	PRINCIPIO	EXTRACTO
5	Estado de derecho	El "estado de derecho" se refiere a la supremacía de la legislación y, en particular, a la idea de que ningún individuo está sobre la ley y que los gobiernos también están sujetos a la ley. El estado de derecho es totalmente contrario al ejercicio arbitrario del poder.
6	Normas internacionales	Las normas internacionales son principios, expectativas o estándares de comportamiento que son reconocidos universalmente, que están basadas o son derivadas de leyes internacionales consuetudinarias, principios de derecho internacional generalmente aceptados o de fuentes de derecho público internacional, como son los tratados.
7	Derechos humanos	Este principio tiene que ver el respectivo irrestricto que la organización debería tener a los derechos establecidos en la Carta Universal de los Derechos Humanos

#### 2.2.4 Social Accountability 8000 (SA 8000)

La Organización Norteamericana de Derechos Humanos, Social Accountability International (SAI) desarrolló una normativa o estándar abierto y voluntario para aquellas empresas que buscan mejorar las condiciones laborales de sus colaboradores. Fue en 1996 que organizaciones de varios sectores y naturaleza participaron en la conformación de esta normativa. La diferencia de esta iniciativa con el pacto de las Naciones Unidas y Libro Verde, es que esta proporciona una certificación que basa su importancia en el cumplimiento de las normas laborales respaldadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), de los derechos humanos de Naciones Unidas y derechos de la niñez. En su operatividad y ejecución, esta norma requiere de la presencia de una entidad auditora que realice el seguimiento a las acciones llevadas a cabo por las empresas, en base a los siguientes lineamientos:<sup>67</sup>

- Trabajo infantil
- Higiene y seguridad
- Trabajo forzado
- Libertad de asociación

---

<sup>67</sup> Olcese Algo. Rodríguez Miguel Ángel y Alfaro Juan. Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. Edición\_Mc Graw Hill. Pág 191.

- Discriminación
- Prácticas disciplinarias
- Horario de trabajo
- Remuneración
- Gestión

Si bien es cierto la norma SA8000 es un instrumento de control transparente, verificable y medible, no es considerado un estándar completo en relación a temas de la RSE. El motivo principal es porque solo incluye temas relacionados al ámbito social, excluyendo en su aplicabilidad dos de los ejes que conforman la triple rendición de cuentas de la RSE, el ámbito medioambiental, y económico. “La certificación SA8000 demuestra a los grupos de interés que la empresa tiene un compromiso relacionado con el tratamiento ético de los empleados.”<sup>68</sup>

## **2.3 Global Reporting Initiative (GRI) para la elaboración de un Reporte de Sostenibilidad**

### *2.3.1 Antecedentes de la Memoria de Sostenibilidad*

A raíz del accidente de petróleo Exxon Valdez en 1989 en Alaska, las empresas se preocupan por mejorar, optimizar y difundir los temas en aspectos medioambientales, operativos y estratégicos, que representan riesgos para la humanidad y la naturaleza. En las industrias se fortalecen los procesos de comunicación a fin de hacer pública y transparente su gestión. “La asociación norteamericana Social Investment Forum, encarga a CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economics) que desarrolle un código empresarial de conducta medioambiental denominado: Principios Valdez/CERES, que oriente a las empresas hacia una gestión responsable.”<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Olcese Aldo. Rodríguez Miguel Ángel y Alfaro Juan. Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. Edición Mc Graw Hill. Pág. 192

<sup>69</sup> Ibíd. Pág. 268

Alrededor de los años 90, con el boom del concepto de RSE en Europa, nacen las primeras iniciativas de sostenibilidad a través de informes referentes a temas no solo financieros, como se acostumbraba en la mayoría de empresas, sino de tipo medioambiental, seguridad ocupacional, satisfacción laboral, entre otros. Las empresas mostraban sus resultados de gestión por medio de informes ajustados a la iniciativa de sus autores, más no a un esquema formal y estandarizado.

En el 2002 la Comisión Europea pone en marcha su estrategia de comunicación relacionada a la RSE, la misma que en principio invita a empresas adoptar en forma voluntaria ciertas premisas que refuercen positivamente las conductas y prácticas de RSE. En una segunda y última etapa, se propone el uso de un esquema estandarizado para elaboración de memorias de sostenibilidad, o triple cuenta de resultados como se conoce por sus alcances. Esta iniciativa busca estandarizar la presentación de resultados bajo parámetros que homogenicen la información relevante para varios sectores de la sociedad. En 1997, CERES y la UNEP (United Nations Environmental Program, se unen para desarrollar la Guía de elaboración para memorias de sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI).

### 2.3.2 *Memoria de Sostenibilidad y su propósito*<sup>70</sup>

Las empresas deben responder a un proceso de cambio positivo e innovador que implica mantener un diálogo abierto y continuo con los diversos grupos de interés, para conocer sus necesidades y requerimientos, acogiendo a la vez sus criterios y aportes. El desarrollo sostenible es un reto para las organizaciones modernas, exige alternativas innovadoras y nuevas formas de pensar. Para ello es indispensable contar con un marco que disponga de parámetros comunes a nivel mundial, que sirvan para comunicar de una manera clara y transparente todos los temas relacionados con sostenibilidad.

El reporte de sostenibilidad, es un instrumento a través del cual la empresa hace conocer públicamente el resultado de su gestión en el tema de la RSE, dentro de

---

<sup>70</sup> Revista EKOS Negocios. Memoria de Responsabilidad Social Empresarial. Ecuador 2009.

un periodo de tiempo determinado, presentando información cuantitativa y cualitativa, en comparación con metas predeterminadas.<sup>71</sup>

El comportamiento ético en las organizaciones es una exigencia real en una sociedad globalizada, valorado sobre todo por consumidores e inversionistas. Dentro de este contexto, el Reporte de Sostenibilidad se convierte en un instrumento valioso para que las organizaciones puedan dar a conocer un informe transparente de su desempeño en las áreas económica- financiera, medio-ambiental y social, que les permite anticipar posibles riesgos a los que está expuesta la empresa.

Un Reporte de Sostenibilidad facilita a la empresa efectuar una gestión interna socialmente responsable, manteniendo informados a sus sectores interesados, contribuye a la reducción de costos en cumplimiento a nuevas regulaciones laborales u otras; facilita la aplicación de criterios de eficiencia en algunas áreas. El Reporte de Sostenibilidad logra el reconocimiento de la sociedad en la preferencia de los consumidores; los stakeholders las revalorizan posibilitando recibir más inversionistas interesados; los proveedores sienten satisfacción al estar ligados a empresas socialmente responsables; los colaboradores muestran mayor interés por pertenecer a una empresa que practica RSE, y se sienten más comprometidas con sus objetivos.

“La elaboración de una Memoria de Sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible”<sup>72</sup>. Implica transparentar la información respecto al impacto económico, social y medioambiental que ha tenido la empresa en su accionar dentro de un período informativo, atendiendo a los compromisos adquiridos por la misma.

---

<sup>71</sup> Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES). El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Pág. 47

<sup>72</sup> RG. Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Pág.5

La Memoria se puede utilizar para los siguientes propósitos, entre otros<sup>73</sup>:

- Valorar el desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a normas, leyes, códigos e iniciativas voluntarias.
- Demostrar cómo una organización influye y es influida por las expectativas creadas en materia de desarrollo sostenible.
- Comparar el desempeño de una organización con otras, a lo largo del tiempo.

### 2.3.3 Antecedentes del GRI<sup>74</sup>

El proyecto de Global Reporting Initiative se originó en el año de 1997 con CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economics), entidad responsable de construir un esquema de trabajo para elaboración de memorias de RSE. En 1999 se une la UNEP, (United Nations Environmental Program) con el objetivo de recopilar información y establecer contacto con varios stakeholders que aportaran con el desarrollo de la metodología GRI.

En el 2000 se lanza la primera versión (G1), 20 organizaciones ensayan esta nueva metodología. Un año después las entidades representantes CERES y UNEP, instauran al GRI como una entidad independiente con 80 organizaciones. En 2002, en Johannesburgo se realiza el lanzamiento oficial de la segunda versión (G2), reconocida por organismos gubernamentales que apoyan su aplicación. GRI posiciona su metodología en países de la Unión Europea. Para el año 2004, 500 organizaciones utilizaban la metodología GRI. La versión G3 se difunde en el 2005 y es versión más actual y conocida hasta el momento.

*“Este crecimiento es el reflejo de que se acerca una era de reportes de sostenibilidad que ha evolucionado (...) como una gestión esencial,*

---

<sup>73</sup> RG. Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Pág. 5.

<sup>74</sup> Traducción realizada por Grace Gavilanes y Sofía Uría del texto: GRI, Sustainability Reportig Ten years on, 2007. Pág. 1

*herramienta de comunicación para varios negocios y una valiosa fuente para sus stakeholders.”<sup>75</sup>*

Para el año 2008, se registran más de 1000 organizaciones que han reportado su estado en temas de sostenibilidad por medio del GRI. Sin embargo, existen otras que trabajan con esta metodología pero no la han formalizado por medio de esta entidad.

#### 2.3.4 *Global Reporting Initiative*

Global Reporting Initiative (GRI) proporciona “un marco fiable y creíble para la elaboración de memorias de sostenibilidad que pueda ser utilizado por las organizaciones con independencia de su tamaño, sector o ubicación”.<sup>76</sup>

El GRI considera dentro de su metodología (triple línea de acción) 3 dimensiones:

- Económico-financiero: reporta situación financiera, presencia en el mercado, impactos económicos directos e indirectos de una empresa.
- Social: informa aspectos como la relación de la empresa con sus colaboradores, respeto a los derechos humanos, la calidad de los servicios / productos y el compromiso con la comunidad.
- Medio ambiental: reporta sobre medidas de prevención y afectación que influyen en el medio ambiente.

GRI maneja tres niveles de aplicación, dependiendo de la experiencia de la empresa en el desarrollo de programas de sostenibilidad. Para las empresas nuevas en el tema, se propone el nivel descrito como “C” para principiantes.

---

<sup>75</sup> Traducción realizada por Grace Gavilanes y Sofía Uría del texto: GRI, Sustainability Reportig Ten years on, 2007. Pág. 1

<sup>76</sup> RG. Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Prólogo.

Existen también los niveles “B” intermedio, y “A” para expertos que manejan criterios de mayor complejidad, con una cobertura más extensa dentro del esquema de elaboración de memorias.

Cada empresa es responsable de autocalificarse teniendo en cuenta los niveles de aplicación del GRI<sup>77</sup>, como un punto de partida. En el caso que la empresa haya solicitado verificación externa, sea por una entidad o stakeholder vinculada a su gestión, o por el mismo GRI, se deberá agregar al nivel escogido un símbolo “+”. Se describirá el nivel de la siguiente manera: C+, B+, A+. La memoria de sostenibilidad debe ajustarse a un esquema o marco de trabajo que modifica su contenido, alcance y extensión según su nivel. El GRI propone los temas o aspectos que deben incluirse en cada uno de los niveles: A, B y C.

#### Criterios de los Niveles de Aplicación <sup>78</sup>

Nivel de aplicación de memoria		C	C+	B	B-	A	A+
Contenidos básicos	Información sobre el perfil según la G3	Informa sobre: 1.1 2.1-2.10 3.1-3.8 3.10-3.12 4.1-4.4 4.14-4.15		Informa sobre todos los criterios enumerados en el Nivel C además de: 1.2 3.9, 3.13 4.5-4.13, 4.16-4.17		Los mismos requisitos que para el nivel B	
	Información sobre el enfoque de Gestión según la G3	No es necesario	Verificación externa de la memoria	Información sobre el Enfoque de Gestión para cada Categoría de indicador	Verificación externa de la memoria	Información sobre el Enfoque de Gestión para cada Categoría de indicador	Verificación externa de la memoria
	Indicadores de desempeño según la G3 & indicadores de Desempeño de los Suplementos Sectoriales	Informa sobre un mínimo de 10 indicadores de Desempeño, y como mínimo uno de cada dimensión: Económica, Social y Ambiental		Informa sobre un mínimo de 20 indicadores de Desempeño y como mínimo uno de cada dimensión: Económica, Ambiental, Derechos Humanos, Prácticas laborales, Sociedad, Responsabilidad sobre productos		Verificación externa de la memoria	Informa sobre cada indicador principal y sobre los indicadores de los Suplementos sectoriales de conformidad con el principio de materialidad (ya sea A) informando sobre el indicador o b) explicando el motivo de su omisión.

<sup>77</sup> AL. Niveles de Aplicación del GRI. Pág. 1

<sup>78</sup> Ibíd. Pág. 2

Las empresas que trabajan con esta metodología deben desarrollar la memoria de sostenibilidad, de acuerdo a los documentos del marco GRI que son: la guía, los protocolos y los suplementos sectoriales. La Guía señala los principios y orientaciones básicas para la elaboración de la memoria de sostenibilidad; los protocolos dan asesoramiento para el levantamiento de información de los indicadores de desempeño; y los suplementos sectoriales describen los indicadores de desempeño específicos para cada sector, por ejemplo: financieros, logística, públicos, entre otros.

#### 2.3.4.1 *Ventajas y Beneficios del GRI* <sup>79</sup>

- a. Permite diagnosticar el estado de las empresas en temas: social, económico y medioambiental, es decir adopta la característica de triple línea de acción.
- b. Permite el involucramiento y la participación activa de los stakeholders durante el desarrollo de la memoria de sostenibilidad. El alcance de la misma está validada por estos grupos de interés
- c. Es aplicable a empresas de varios sectores y naturaleza.
- d. Genera documentación técnica que permite la estandarización y organización de la memoria de sostenibilidad. Incluye complementos sectoriales, guías para asuntos concretos y protocolo de indicadores de desempeño.
- e. Permite tomar decisiones sobre aspectos social, medioambiental y económico a mediano y largo plazo.
- f. Permite el “benchmark” de las empresas en relación al desempeño en materia de RSE.
- g. Incorpora y desarrolla prácticas y conductas socialmente responsables.
- h. Trabaja con indicadores de gestión que aseguran la objetividad y complementariedad del análisis de la información.

---

<sup>79</sup> GALLO, Miguel Ángel. Responsabilidades sociales de la empresa. Colección la Empresa y su entorno. Ediciones Universidad de Navarra. Pág. 63 y 64.

#### 2.3.4.2 *Principios del GRI*

En la elaboración del reporte GRI se deben tomar en cuenta once principios: cuatro de contenido y siete de calidad. Los principios que contempla el GRI garantizan la elaboración de un informe objetivo en la triple cuenta de resultados. Entre los principios propuestos constan:

- **Transparencia:** Contar con la información necesaria para el informe.
- **Naturaleza Integradora:** Promueve la participación activa de los stakeholders durante el desarrollo y en la difusión del informe.
- **Carácter auditable:** Los datos presentados deben ser susceptibles a ser evaluados.
- **Amplitud de contenido:** Deben tomarse en cuenta la triple cuenta de resultados en base al marco propuesto por el GRI.
- **Relevancia:** Se deberá tomar en cuenta la información que la empresa considere relevante para la elaboración del informe.
- **Contexto de sostenibilidad:** El informe debe ser realizado en base al contexto de sostenibilidad.
- **Exactitud:** La información debe permitir a la empresa tomar decisiones.
- **Neutralidad:** El informe debe reflejar la realidad de la empresa.
- **Comparabilidad:** El informe debe permitir a la empresa evaluar su desempeño en relación a otras entidades, o ya sea en temas de sostenibilidad.
- **Claridad:** El informe debe ser de fácil comprensión para el público.
- **Oportunidad:** La utilidad de la información debe ser oportuna.

#### 2.3.4.3 *Indicadores de desempeño*

Cada empresa debe elaborar sus indicadores de acuerdo a sus propias características, fijando lineamientos de orientación. La etapa inicial surge

de la decisión voluntaria de establecer prácticas de RSE por parte de la organización. Definir los indicadores es clave y conlleva al involucramiento multidisciplinario de todas las áreas con la participación activa de su staff gerencial. Los indicadores seleccionados deben ser aprobados por los grupos de interés, acogiendo correcciones y sugerencias de tal manera que sean estandarizados, comparables y verificables.

La Guía GRI es una herramienta que facilita la aplicación de la RSE mediante el uso de varios indicadores y permite realizar un mejoramiento continuo en la gestión de las empresas. Un indicador es una herramienta que permite una correcta y adecuada evaluación sobre las prácticas de RSE adoptadas por la empresa, facilitan el análisis de las actividades emprendidas para mejorar y aplicar las medidas correctivas necesarias a fin de conseguir los objetivos propuestos.

Sus efectos se extienden a varias áreas de la Empresa, por lo cual están directamente relacionadas con<sup>80</sup>:

- Código de ética
- Situación laboral de los trabajadores y condiciones en las que desarrollan su labor
- Medición acerca de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores
- Política laboral
- Desarrollo de la empresa
- Aplicación de los RRHH y materiales de la empresa
- Promoción de Responsabilidad Social
- Relaciones con terceros stakeholders
- Desempeño económico y ambiental.

---

<sup>80</sup> Stolar Ezequiel J. Stolar Daniel M. Responsabilidad Social Empresarial. Vallenatta Ediciones. Pág. 199.

La metodología G3 contiene 76 indicadores de desempeño, clasificados en tres niveles de acuerdo a la experiencia que la empresa haya tenido en la aplicación de los mismos. La categoría A debe contar con 50 indicadores, categoría B con 20 indicadores, y categoría C con 10 indicadores. La empresa debe seleccionar aquellos indicadores que sean relevantes para la organización y sus partes interesadas, así como la cantidad que esté acorde con sus dimensiones asegurando el equilibrio en el Reporte.

Los indicadores de GRI se clasifican en centrales y adicionales. Los primeros tienen mayor interés y relevancia para las organizaciones y sus grupos de interés. Los indicadores adicionales se refieren al quehacer de la organización y su uso es menos frecuente. Ofrecen información a los grupos que tienen importancia para la organización.

### 3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 METODOLOGÍA

Como se mencionó en capítulos anteriores, el GRI es una guía internacional que aborda la triple cuenta de resultados que puede ser adaptada a cualquier empresa a nivel mundial y que permite, a quienes la aplican, alcanzar niveles más avanzados en temas de responsabilidad social. Para esto es necesario contar con una metodología que se ajuste a una serie de etapas que garanticen la elaboración de un reporte de sostenibilidad transparentando la información cualitativa y cuantitativa de la empresa. El reporte de sostenibilidad debe responder a las necesidades puntuales del Hotel Howard Johnson La Carolina ajustándose a su vez a la metodología propuesta por el GRI.

Para la ejecución del presente reporte se contemplaron cinco etapas que se describen a continuación<sup>81</sup>:

##### 1. Formar el equipo

Para la elaboración del reporte de sostenibilidad, El Hotel Howard Johnson – Quito, en una reunión realizada el día 31 de agosto del presente año definió las personas que deben conformar el equipo de trabajo y que apoyarán todas las fases para la elaboración del reporte de sostenibilidad. Serán los responsables de proporcionar información indispensable que permita el análisis de las fortalezas y oportunidades de mejora del Hotel, así también como participarán en la toma de decisiones primordiales durante este proceso. Este grupo de trabajo a quien llamaremos “Staff Gerencial” está conformado por:

- Gerente General
- Jefe de Recursos Humanos

---

<sup>81</sup> Centro Vincular Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible. <http://vincular.cl/reporte-de-sostenibilidad>

- Jefe de Alimentos y Bebidas
- Jefe de Seguridad
- Jefe de Recepción
- Ama de Llaves

Este equipo de trabajo cuenta con el apoyo y seguimiento de las investigadoras del actual proyecto de disertación. El compromiso entre ambas partes, es indispensable para que el reporte de sostenibilidad esté alineado a las necesidades actuales y futuras del Hotel.

## **2. Determinar los grupos de interés**

Para la elaboración del reporte de sostenibilidad hay que determinar los grupos de interés que influyen en la gestión del Hotel o a quienes el mismo afecta de manera positiva o negativa. Por ello, en una reunión realizada el día 7 de septiembre con la participación del Staff gerencial se definió los grupos de interés que influyen de manera representativa en la estrategia empresarial del Hotel. Alineados a la planificación estratégica y demandas actuales del Hotel, el Staff gerencial determinó que los grupos de interés que intervendrán en la elaboración del reporte son:

- Cliente interno
- Cliente externo
- Proveedores
- Comunidad
- Medio ambiente

Para el presente reporte, el Hotel ha considerado como el principal grupo de interés, quien genera el mayor impacto, a los colaboradores o clientes internos por su participación activa dentro de la cultura de servicio. En una segunda instancia, se encuentra el cliente externo, visto como el grupo de interés que provee de retroalimentación constante acerca del Hotel y su gestión. En una tercera y cuarta instancia se encuentran los proveedores, comunidad quienes representan los grupos de interés que generan impactos en menor grado para el Hotel. Por último, el medio ambiente como otro grupo de interés tomado en cuenta para el presente diagnóstico.

### 3. Determinar los indicadores de gestión

Los representantes del Staff Gerencial del Hotel Howard Johnson realizaron la identificación de los indicadores de desempeño que consideran relevantes para la organización, y que representan un aporte adicional para su desempeño. A través del análisis de las estrategias, objetivos y metas futuras, así también como de las expectativas del Hotel con respecto a los diferentes grupos de interés que aportan a la gestión y operación se escogieron indicadores correspondientes a las tres dimensiones, como lo requiere la metodología GRI para garantizar que se tome en cuenta el concepto de la triple cuenta de resultados.

Para el Hotel Howard Johnson la información contenida en la memoria incluye los indicadores que reflejan los impactos más significativos para el Hotel, haciendo énfasis en los indicadores sociales que en su mayoría, mostrarán el estado del grupo de interés más importante para la organización, los colaboradores internos.

De esta manera se cumple con uno de los principios de la memoria referente a la materialidad, es decir la elección de los indicadores de desempeño en base a las necesidades actuales, futuras y cruciales para la organización en el periodo cubierto por la memoria. Para el presente reporte el Hotel informará sobre los siguientes indicadores:

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>ASPECTO</b>
<b>SOCIAL</b>	Prácticas laborales y Trabajo Digno	Empleo
		Salud y Seguridad Laboral
		Formación y Evaluación
	Responsabilidad sobre Clientes	Productos y Servicios
Sociedad	Comunidad	
<b>MEDIO AMBIENTAL</b>	Medio Ambiente	Productos y Servicios
<b>ECONÓMICO</b>	Economía	Desempeño Económico

El detalle y descripción de cada uno de los indicadores de desempeño podrá ser revisado en (VER ANEXO 1: Indicadores de Desempeño).

#### **4. Diseñar las herramientas y realizar el levantamiento de información**

Como herramienta de aproximación y diálogo con los grupos de interés, se realizó formatos de encuestas que permitan conocer la opinión pública sobre la gestión y desempeño que realiza el Hotel en temas de RSE. Las encuestas estuvieron dirigidas a los proveedores, personas de la comunidad y colaboradores del Hotel.

(VER ANEXO 2 - 4: Formato Encuestas Levantamiento de Información)

Posteriormente a la revisión y aprobación de las herramientas diseñadas, el Staff gerencial autorizó la aplicación de las mismas. Es así que el 27 de enero del 2011 se aplicaron las encuestas a los colaboradores del Hotel. Posteriormente, en febrero y marzo se realizaron las encuestas telefónicas a los proveedores más importantes del Hotel, y las visitas a las personas de la Comunidad, negocios o empresas colindantes al mismo.

La información referente a la gestión medio ambiental del Hotel fue proporcionada tanto por los colaboradores, como por los proveedores y personas de la comunidad, quienes con su participación e involucramiento activo aportaron con información relevante. Adicionalmente, se recopiló información por medio de entrevistas realizadas a personas estratégicas del Hotel que proporcionaron información requerida para el presente reporte. Las principales entrevistas realizadas fueron a: Contralora, Jefe de Recursos Humanos, Contador, Jefe de Compras y Jefe de Calidad.

#### **5. Elaboración del Reporte de Sostenibilidad<sup>82</sup>**

La estructura para la elaboración del reporte está en función de las necesidades y disponibilidad de información de la organización, se recomienda la siguiente estructura:

---

<sup>82</sup> Centro Vincular Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible. <http://vincular.cl/reporte-de-sostenibilidad>.

1. “Estrategia y análisis”
  - Mensaje de máxima la autoridad
  
2. Perfil de la Organización:
  - Nombre de la organización
  - Productos y servicios
  - Estructura operativa de la organización
  - Localización de la sede principal
  - Países en los que opera la organización
  - Naturaleza de la propiedad y forma jurídica
  - Ventas netas e ingresos netos
  - Cambios significativos durante el periodo cubierto por la memoria
  - Premios y distinciones durante el período informativo
  
3. Perfil de la Memoria
  - Período cubierto por la memoria
  - Alcance y cobertura de la memoria
  - Limitaciones del alcance y cobertura de la memoria
  
4. Indicadores de desempeño
  - Indicadores económico
  - Indicadores Sociales
  - Indicadores Medioambientales
  
5. Tabla resumen de indicadores de acuerdo a GRI<sup>83</sup>.

El reporte de sostenibilidad del Hotel Howard Johnson La Carolina se describe a partir de la página número 56.

---

<sup>83</sup> Plantilla de GRI para memorias de Nivel C. 2008. Págs. 14-15

## **6. Difusión del Reporte de Sostenibilidad**

Esta última etapa dentro del proceso contemplado en la metodología GRI no fue tomada en cuenta en el presente reporte de sostenibilidad debido a una solicitud expresa realizada por el Gerente General quien se responsabilizará de la difusión y administración de la información del reporte.

Sin embargo, para el proceso de difusión del informe se deben utilizar los medios adecuados para distribuir el reporte a los sectores interesados. Se puede realizar presentaciones públicas, individuales o colectivas del Reporte según lo consideren las autoridades de la empresa. Una opción interesante es incluir el reporte en la página Web de GRI: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org), una alternativa opcional de cada empresa.

# ***Reporte de Sostenibilidad***

**Hotel Howard Johnson Quito- La Carolina**



**Metodología GRI**

**2010**

## **TABLA DE CONTENIDO**

Reporte de Sostenibilidad .....	56
1        ESTRATEGIA Y ANÁLISIS .....	59
1.1. Declaración del Gerente General del Hotel Howard Johnson Quito.....	59
2        PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN .....	61
2.1 Nombre de la Organización .....	61
2.2 Visión, Misión y Valores Organizacionales .....	61
2.2.1 Visión .....	61
2.2.2 Misión .....	61
2.2.3 Cultura Organizacional.....	62
2.2.4 Principios y Valores.....	62
2.3 Procesos Internos para la adquisición de productos y /o servicios. ....	62
2.4 Estructura operativa de la organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos.....	65
2.5 Localización de la sede principal de la organización .....	68
2.6 Países en los que opera la organización .....	68
2.7 Naturaleza de la propiedad y forma jurídica. ....	69
2.8 Dimensiones de la organización informante .....	69
2.8.1 <i>Ventas netas o ingresos netos</i> .....	69
2.9 Cambios significativos durante el periodo cubierto por la memoria en el tamaño, estructura y propiedad de la organización .....	69
2.10 Premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo .....	69
3        GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	70
4        SOBRE NUESTRA MEMORIA.....	71
4.1 Perfil de la Memoria .....	71
4.1.1 <i>Periodo Cubierto por la información contenida en la Memoria</i> .....	71

4.2	Alcance y Cobertura de la Memoria.....	71
4.3	Limitaciones del Alcance y Cobertura de la Memoria .....	74
5	INDICADORES DE DESEMPEÑO .....	74
5.1	Indicador Económico .....	74
5.1.1	<i>Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costos de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.....</i>	<i>74</i>
5.2	Indicadores Sociales .....	76
5.2.1	<i>Prácticas con Respecto a la Satisfacción del Cliente, incluyendo los Resultados de los estudios de Satisfacción al Cliente. ....</i>	<i>76</i>
5.2.2	<i>Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región. ....</i>	<i>81</i>
5.2.3	<i>Número total de empleados y rotación media de empleados por sexo y región .....</i>	<i>87</i>
5.2.4	<i>Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal .....</i>	<i>95</i>
5.2.5	<i>Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de seguridad y salud conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral. ....</i>	<i>105</i>
5.2.6	<i>Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado. ....</i>	<i>109</i>
5.2.7	<i>Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.....</i>	<i>114</i>
5.2.8	<i>Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo, entrada, operación y salida de la empresa. ....</i>	<i>118</i>
5.3	Indicador Medio Ambiente .....	121
5.3.1	<i>Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios. ....</i>	<i>121</i>

# 1. ESTRATEGIA Y ANÁLISIS

Su objetivo es proporcionar una visión estratégica de alto nivel de la organización con respecto a la sostenibilidad, a fin de proporcionar un contexto para la información más detallada de otros aspectos de la guía.

## **1.1. Declaración del Gerente General del Hotel Howard Johnson Quito**

Declaración del Gerente General de Hotel Howard Johnson Quito sobre la estrategia y la visión global de la empresa a corto, mediano y largo plazo, haciendo hincapié en la gestión y desafíos en los aspectos económicos sociales y medioambientales.

Como Gerente General del Hotel Howard Johnson Quito, es motivo de una gran satisfacción personal presentar a ustedes la estrategia y visión global de esta gran Empresa ecuatoriana de servicios hoteleros, que forma parte de GHL, operadora turística de reconocido prestigio internacional en algunos países alrededor del mundo. En el Ecuador, a partir del año 2004 el Consorcio NOBIS decide aliarse estratégicamente con la empresa GHL para la operación del hotel en Quito, y desde entonces es propietaria de la franquicia Howard Johnson.

La alta concepción que sentimos por el noble ejercicio de la hospitalidad, nos compromete a buscar la excelencia en el servicio, brindando las más apropiadas soluciones (alojamiento, alimentos, comunicación, recreación y otras soluciones) a las necesidades de nuestros huéspedes.

La visión del Hotel es sobrepasar las expectativas de nuestros huéspedes, optimizando todos los recursos para responder de manera eficaz a los inversionistas y la sociedad, cumpliendo con nuestros colaboradores y el medio ambiente, de manera que podamos llegar a ser líderes destacados dentro de este segmento.

El compromiso del Hotel Howard Johnson Quito con la calidad de servicio al cliente ha sido el motor que ha guiado las estrategias de mejoramiento continuo que han permitido alcanzar algunas metas. El esfuerzo y la dedicación de cada uno de sus colaboradores hicieron que para el año 2008, el Hotel Howard Johnson lograra obtener el quinto lugar en el ranking de la operadora internacional GHL en

los índices de satisfacción de sus huéspedes. La meta a lograrse para el año 2009 fue la de ser el mejor Hotel evaluado por sus huéspedes, gracias al aporte de cada uno de los colaboradores. Es así que en este año, el Howard Johnson La Carolina logró el primer lugar en las evaluaciones de GHL, con la más alta puntuación entre treinta y un Hoteles a nivel de Latinoamérica.

Hoy en día nos encontramos ante desafíos de diferente índole y naturaleza que buscan ser atendidos y que nos permitirán dotar en un futuro no muy lejano de herramientas y programas de gestión adaptados a la realidad local en temas tan ricos como lo son el social, económico y medioambiental, bases del desarrollo sostenible. Para este nuevo período, el Hotel Howard Johnson Quito asume el reto de enfocar su gestión hacia aquellos problemas que requieren de la intervención y participación de todos quienes conformamos el Hotel, un compromiso que nos llevará a la excelencia en varios frentes, situando a nuestros colaboradores, clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente como actores principales de los mismos.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> Galarraga, Santiago. Introducción. Declaración del Gerente General. Howard Johnson La Carolina. 2010.

## 2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

### 2.1. Nombre de la Organización

Howard Johnson La Carolina



### 2.2. Visión, Misión y Valores Organizacionales

#### 2.2.1 Visión

Hotel Howard Johnson busca sobrepasar las expectativas de sus huéspedes, optimizando sus recursos para responder de manera eficaz a los inversionistas y sociedad, cumpliendo con sus colaboradores y el medio ambiente, para de esta manera llegar a ser líderes dentro de su segmento.

#### 2.2.2 Misión

La alta concepción que el Hotel Howard Johnson siente por el noble ejercicio de la hospitalidad, los compromete a buscar la excelencia en el servicio, brindando las más apropiadas soluciones (alojamiento, alimentos, comunicación, recreación y otros servicios), para satisfacer las necesidades de sus huéspedes.

- “Lograr niveles de excelencia en la preparación profesional y desempeño de nuestros empleados.
- Generar niveles de productividad apropiados que garanticen los resultados que esperan los inversionistas.”<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> G.H.L HOTELES. Cartilla Planificación 2009. Howard Johnson La Carolina. Págs. 1 y 2

### 2.2.3 *Cultura Organizacional*

La cultura organizacional del Hotel Howard Johnson se sustenta en un sistema de gestión estructurado, basado en claves de servicio, consignas y estándares básicos obligatorios que deben ser aplicados.

### 2.2.4 *Principios y Valores*<sup>86</sup>

Permiten la normatización de conductas, comportamientos y actitudes, estos parámetros son primordiales para la interacción con todos los miembros de la organización, ya que fomentan un ambiente propicio para el desarrollo personal y profesional. Por ello se da especial interés a los siguientes principios:

- Importancia máxima al huésped como propósito común
- Trabajo en Equipo
- Desarrollo del Talento Humano

Los Valores Institucionales son<sup>87</sup>:

- **INTEGRIDAD** implica mantener una conducta permanente, acorde a la verdad sustentada en la honradez, lealtad, ética y transparencia.
- **RESPECTO** se manifiesta al buscar la protección a las personas y a su dignidad sin distinciones, teniendo presente su condición, edad y mérito con las mejores manifestaciones de cortesía y urbanidad.
- **COMPROMISO** se interpreta como la pasión que impulsa a que las acciones y actitudes se dirijan al cumplimiento de la política de la calidad.

## **2.3. *Procesos Internos para la adquisición de productos y/o servicios.***

A través de los procesos de compra, recibo y almacén, se cumple el ciclo básico inicial para el control de la mercancía necesaria para la operación de los hoteles. Adicionalmente, se requiere de una serie de elementos que son necesarios para

---

<sup>86</sup> G.H.L HOTELE. Cartilla Planificación 2009.Howard Johnson La Carolina

<sup>87</sup> Ibid, Pág. 9

el normal funcionamiento, a los cuales se ejerce control de inventario y son conocidos como suministros.

El objetivo de la gestión de compras es adquirir los productos necesarios para satisfacer las necesidades del Hotel, mediante la aplicación de un criterio técnico, teniendo en cuenta las solicitudes y de acuerdo con las cantidades, especificaciones y precios más favorables.

Los parámetros que se deben tomar en cuenta para la gestión de compras son los siguientes:

- |                     |                            |
|---------------------|----------------------------|
| - ¿Qué Comprar?     | Calidad                    |
| - ¿Cuánto Comprar?  | Cantidad                   |
| - ¿Cuándo Comprar?  | Necesidad                  |
| - ¿A quién Comprar? | Precio y Tiempo de entrega |

Las principales áreas del Hotel que requieren compras son:

**Alimentos y Bebidas:** Se realizan a través de alguno de estos métodos:

- Mercado abierto: Mediante la solicitud de cotizaciones a los proveedores
- Contratista: Se realiza mediante un pedido con cantidad determinada y una frecuencia de entrega.
- Inventario: Se la realiza por grupos de inventario (carnes, pescados y mariscos, aves y caza, lácteos, frutas y verduras). Este proceso se efectúa con:
  - o Recibo de las listas del almacén de alimentos y bebidas y del chef;
  - o El departamento de compras verifica las firmas correspondientes en las listas, una vez aprobadas se sigue con el siguiente paso.
  - o El encargado de compras se comunica con el proveedor seleccionado para gestionar la compra.
  - o Seleccionado el proveedor y la compra, las listas se remiten al área de recibos.

De igual manera se procede para la compra de enlatados, envasados y empacados, licores, vinos y cigarrillos.

**Suministros:** El jefe de compras recibe la solicitud del almacén de suministros, basándose en las definiciones de máximos y mínimos establecidos, verificando

las autorizaciones correspondientes. Finalmente, se procede a hacer los pedidos o compras de acuerdo con el grupo de inventario que se solicite. Este proceso se aplica para los suministros de huésped, aseo, impresos, papelería y mantenimiento.

**Activos de Operación:** Este proceso se inicia con la necesidad de compra, mediante memorando por parte del departamento que lo requiera. El jefe de compras establece cotizaciones que son presentadas al Comité de compras conformado por: Gerente General, Contralor, Jefe de Compras y Jefe del departamento solicitante. El comité decide realizar o no la compra, aprobando la cotización más conveniente. Una vez aprobado se elabora la orden de compra y el pedido.

**Activos Fijos:** La autorización viene del Comité de Inversión o Junta Directiva del Hotel, de acuerdo con el presupuesto anual y el cronograma de inversión. La gerencia autoriza la compra y procede a establecer las cotizaciones para su aprobación. El jefe o encargado elabora la orden de compra y el pedido respectivo. El mismo procedimiento se utiliza para reformas, mejoras, reconversiones y adecuaciones del edificio y demás equipos de dotación.

**Registro de Proveedores:** El objetivo es disponer de información sobre los datos del proveedor y los tipos de producto que pueden suministrar, cantidades y precios de la última compra.

**Medición del Costo:** Este proceso conduce a establecer el costo bruto de alimentos y bebidas, su cálculo parte de los reportes diarios de recibos de alimentos, bebidas y cigarrillos, así como de las requisiciones al almacén y banquetes.

**Medición del Gasto de Suministros:** Establece el consumo de suministros en cada departamento, determinando el gasto para un periodo. Su cálculo parte de los reportes diarios de recibo de suministros y de las requisiciones de almacén.

**Control de Almacén.** Se desarrolla a través de los siguientes procesos:

- Despacho de Mercancías
- Control de Inventario
- Solicitud de Compra
- Manejo de máximos y mínimos

#### **2.4. Estructura operativa de la organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos.**

**Divisiones:** Los principales productos y servicios que oferta el Hotel Howard Johnson Quito se enfocan en brindar satisfacción a sus huéspedes y clientes. La estructura se divide en 3 áreas de servicio que son:

- Alojamiento: Cuenta con 90 modernas y cómodas habitaciones. Todas cuentan con servicio de minibar, televisor a color con sistema completo de cable, caja de seguridad, secador de cabello, discado directo internacional. Servicio a la habitación 24 horas, gimnasio, servicio de cobertura, servicio de lavandería, pisos para no fumadores, parqueadero cubierto, televisor LCD 32, Internet Inalámbrico WI – FI, servicio de transfer gratuito, servicio de asistencia médica las 24 horas.



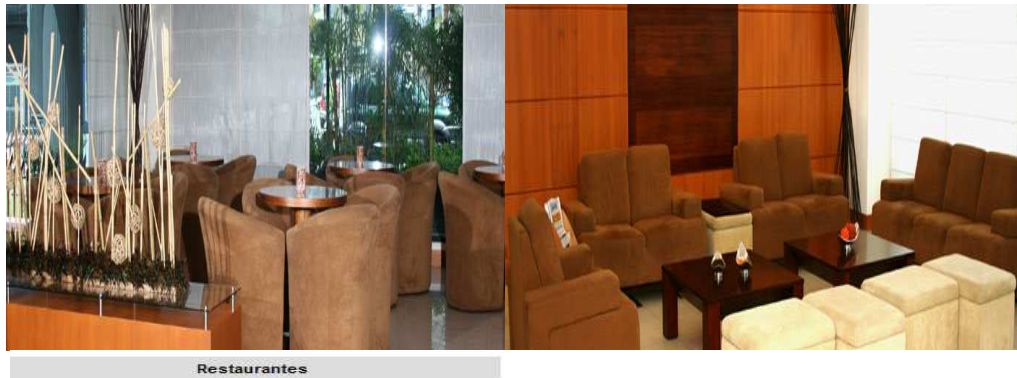
- El Salón de eventos: Cuenta con 2 salones para la realización de reuniones, congresos, convenciones, cócteles, bodas, bautizos, aniversarios, graduaciones, primeras comuniones, eventos corporativos como seminarios, talleres, conferencias, reuniones de trabajo, focus group, entre otros.

Los Salones Itchimbia y Panecillo tienen 61,88 metros, cuentan con una altura de 4 metros y tienen capacidad para 35 personas.

## Salones



- Alimentos y Bebidas: El Hotel cuenta con: Lobby Bar, Coffee Station para los huéspedes que esperan en el lobby, catering corporativo, desayunos, almuerzos, cenas.

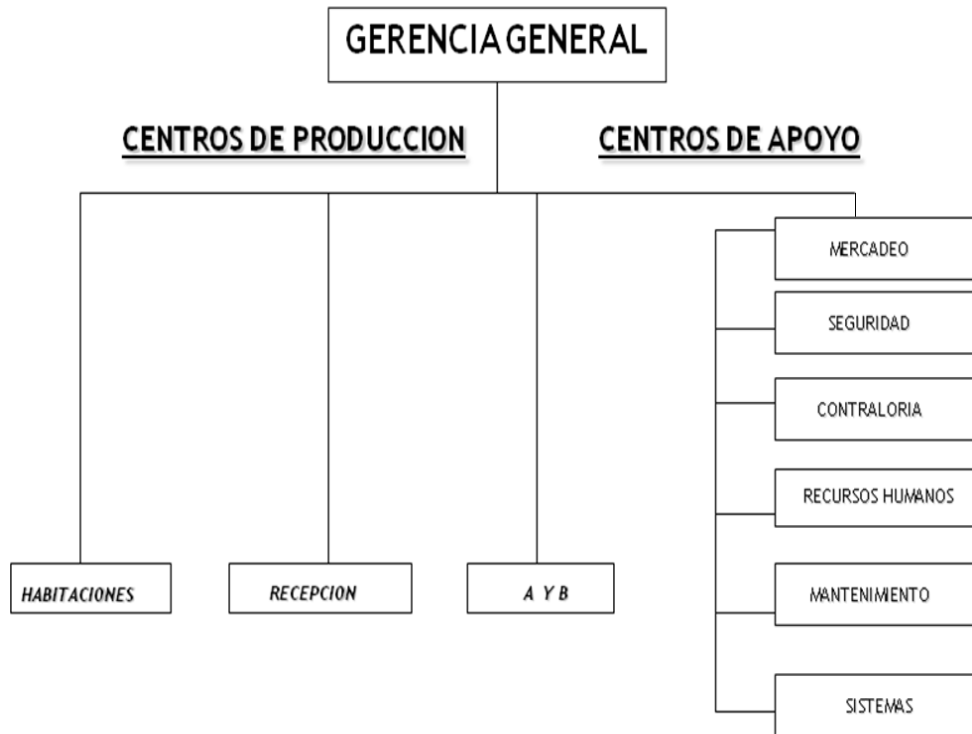


## Restaurantes



Las áreas relacionadas con la producción y operación del negocio están en contacto permanente con los clientes externos y son: Habitaciones, Recepción, Alimentos y Bebidas. A su vez las áreas de apoyo como: Mercadeo, Seguridad, Contraloría, Recursos Humanos, Mantenimiento y Sistemas, permiten que los estándares de calidad y servicio se cumplan y están bajo la responsabilidad de los clientes internos.

El organigrama del Hotel Howard Johnson Quito está conformado de la siguiente manera:



**Filiales**

El Hotel Howard Johnson está presente a nivel local en Guayaquil, Manta y Loja.



En Guayaquil está ubicado en la Av. Juan Tanca Marengo y Abel Romero Castillo – Plaza del Sol, a 5 minutos del aeropuerto José Joaquín de Olmedo y el nuevo Centro de Convenciones Simón Bolívar, en el Norte de la ciudad.

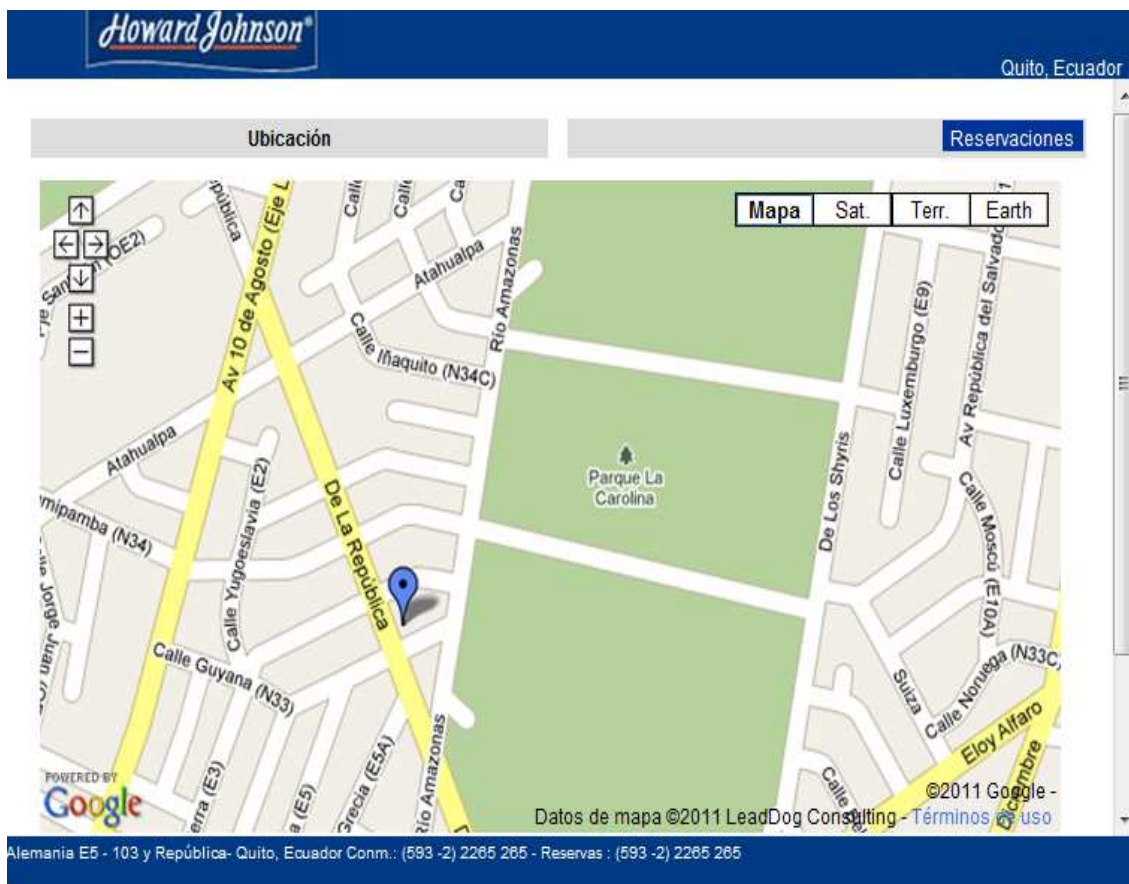
En Manta está localizado en el Kilómetro 1.5 Vía Barbasquillo a 10 minutos del aeropuerto Eloy Alfaro, cerca del Malecón Escénico.



En Loja está ubicado en la Avenida Zoilo Rodríguez y Antisana esquina

## 2.5. Localización de la sede principal de la organización

Alemania E5 - 103 y República. Quito – Ecuador. Ubicado a 10 minutos del aeropuerto, en el centro bancario y comercial de la ciudad capital cerca del Mall el Jardín, el Parque de La Carolina y el Centro de Exposiciones Quito.



## 2.6. Países en los que opera la organización

Hotel Howard Johnson opera en Ecuador con sus sedes en Quito, Guayaquil, Manta y Loja. La Marca Howard Johnson pertenece a la Cadena Hotelera Wyndham, propietaria del Hotel en el Ecuador. Howard Johnson es parte de la Cadena Internacional GHL (Hoteles Limitada) en la cual se incluye a treinta y un países a nivel de Latinoamérica. Para el alcance y la cobertura de la memoria se toma en cuenta únicamente al Hotel Howard Johnson La Carolina.

## **2.7. Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.**

Wyndham es el dueño de la Marca Howard Johnson. El nombre comercial de la Institución es Howard Johnson La Carolina. Su razón social es SOLCENTRO.

## **2.8. Dimensiones de la organización informante**

En el Hotel Howard Johnson trabajan 93 colaboradores en nómina, de los cuales 4 son personas con capacidades especiales. Es decir que se cumple con lo dispuesto en la Ley Reformatoria al Código del Trabajo. Art 42, en el quinto año de vigencia de esta ley que exige el cumplimiento de la contratación del 4% del total de los trabajadores.

### **2.8.1 Ventas netas o ingresos netos**

El Hotel Howard Johnson La Carolina, cerró el año 2010 con un total de 2'169.717,08 dólares que incluyen todos los ingresos netos por conceptos de Habitación, Alimentos y Bebidas, Tours, Seguro Hotelero, Lavandería, Servicio Telefónico, entre otros. Estas áreas son estratégicas ya que aportan directamente al desarrollo económico de la Industria Hotelera y Turística en el País.

## **2.9. Cambios significativos durante el periodo cubierto por la memoria en el tamaño, estructura y propiedad de la organización**

Durante el periodo 2010 no se han efectuado cambios significativos como aperturas, cierres ni ampliaciones en el Hotel, que sea relevante para el presente reporte.

## **2.10. Premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo**

Howard Johnson La Carolina en el año 2009 recibió un reconocimiento al "Mejor Servicio al Cliente" de toda la cadena operadora GHL, entre 31 Hoteles a nivel de Latinoamérica. Esta designación se realizó a través de encuestas físicas y electrónicas, demostrando el mayor índice de satisfacción al cliente que lo obtuvo

Howard Johnson La Carolina, logrando obtener un puntaje de 4,63 sobre 5, la más alta puntuación.

En el mes de Septiembre del año 2010, el Hotel Howard Johnson La Carolina recibió el premio “International Property of the Year” otorgado por Wyndham, Cadena Hotelera a la que pertenece la marca Hotelera Howard Johnson. Este premio representa la “confianza, el apoyo financiero y moral de Nobis”, propietario del Hotel en Ecuador, al realizar la inversión financiera en el negocio. Además, por participar y alinearse a las iniciativas y obligaciones de la marca Howard Johnson.

### **3. GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

La Estructura corporativa del Hotel Howard Johnson La Carolina está conformada por:

Sra. Isabel Noboa Pontón, Presidente Ejecutiva de la Empresa Nobis, propietaria del Hotel y por el staff de miembros ejecutivos responsables de la gestión y supervisión del mismo. El staff ejecutivo está conformado por:

- |                       |                             |
|-----------------------|-----------------------------|
| - Santiago Galárraga  | Gerente General             |
| - Miriam Delgado      | Contralora                  |
| - Marcela Cerda       | Gerente de Mercadeo         |
| - Patricia Manzano    | Ama de Llaves               |
| - Pilar Vallejo       | Jefe de Control de Calidad  |
| - Víctor Medina       | Chef Ejecutivo              |
| - Karina Estrella     | Coordinadora de Recepción   |
| - Cristina Paredes    | Jefe de Recursos Humanos    |
| - María Isabel Proaño | Jefe de Alimentos y Bebidas |

## **4. SOBRE NUESTRA MEMORIA**

### **Parámetros de la Memoria**

#### **4.1. Perfil de la Memoria**

##### *4.1.1. Periodo Cubierto por la información contenida en la Memoria*

El periodo cubierto por la presente Memoria hace referencia al ejercicio fiscal correspondiente al año 2010.

El actual reporte de Sostenibilidad para el Hotel Howard Johnson La Carolina, representa la primera iniciativa de formalizar la gestión económica, social y medioambiental en el año fiscal 2010.

#### **4.2. Alcance y Cobertura de la Memoria**

El alcance de la memoria diagnostica la gestión en temas de sostenibilidad del Hotel Howard Johnson La Carolina, ubicado en la ciudad de Quito, durante el período 2010. Intervienen las entidades o grupos de interés que contribuyen y que generen impactos significativos actuales o potenciales, en menor o mayor grado, y que intervienen dentro de la cadena de valor, políticas, prácticas económicas y operativas del Hotel.

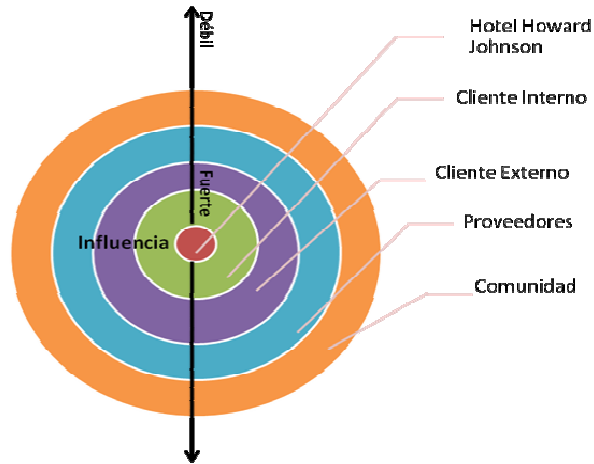
Intervienen las 93 personas que conforman la nómina del Hotel a quienes llamaremos Clientes Internos. El Cliente Externo forma una parte importante dentro de la cadena de valor y procesos de Calidad del Hotel, pues recibe y evalúa el servicio final para el que está diseñado y preparado el Hotel. La cobertura de la memoria se extiende a las diferentes entidades que proveen de productos o servicios al Hotel, y son los Proveedores. Las personas naturales, o empresas con las cuales el Hotel posea acuerdos o relaciones comerciales y sociales constituyen el grupo de Comunidad.

## Stakeholders o Grupos de Interés del Hotel Howard Johnson La Carolina



La influencia que cada uno de los grupos de interés tiene sobre el Hotel varía dependiendo de la contribución que generen a las operaciones del mismo. En este contexto el Hotel Howard Johnson La Carolina escogió los grupos de interés destacando aquellos que aportarán con la identificación de factores que muestren el estado de la Empresa frente a los mismos con el fin de hacer mejoras y contar con un auto diagnóstico de su gestión.

## Relación con los grupos de interés<sup>88</sup>



Para comprender, incorporar y aportar soluciones a los problemas o riesgos detectados entre el Hotel Howard Johnson La Carolina y los principales grupos de interés en relación a temas de sostenibilidad o responsabilidad social empresarial, para el presente reporte se han desarrollado herramientas que permitan recolectar la percepción de los diferentes grupos de interés sobre aspectos de sostenibilidad incluidos en los indicadores que el GRI ha desarrollado para su análisis. Se ha tomado en cuenta grupos de interés con los cuales existe una comunicación y diálogo constante, como son el Cliente interno y externo del Hotel. Sin embargo, con aquellos grupos de interés con los que no existe una comunicación permanente como proveedores y comunidad, se los ha incluido fundamentalmente para la retroalimentación del desempeño del Hotel analizando su relación desde la atención y la información recibida.

---

<sup>88</sup> GRI, Boundary Protocol, enero, 2005.

### **4.3. Limitaciones del Alcance y Cobertura de la Memoria**

Durante el desarrollo del reporte de sostenibilidad para el Hotel Howard Johnson La Carolina se utilizó únicamente la información proporcionada por la Organización. La cobertura de la memoria, por decisión de la Gerencia General llega hasta la entrega del reporte, la difusión y ejecución del mismo es responsabilidad del Hotel y el Staff Gerencial.

## **5. INDICADORES DE DESEMPEÑO**

### **5.1. Indicador Económico**

#### **5.1.1. Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costos de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos<sup>89</sup>.**

Se presenta de manera detallada las cifras que impactan significativamente en la operación del Hotel y en las relaciones que mantiene con sus grupos de interés.

Dentro del valor económico distribuido, el pago a los proveedores es uno de los rubros más fuertes que asume el Hotel, seguido por el gasto de salarios y beneficios sociales para los empleados. Tomando en cuenta que el cliente interno y los proveedores son grupos que influyen de manera significativa en las operaciones del Hotel, se puede decir que existe una distribución proporcional de los ingresos netos que perciben en relación a las inversiones que realizan con estos grupos de interés. Sin embargo, las inversiones a la comunidad son nulas pues no existen aportaciones voluntarias en inversión de fondos de cualquier tipo que fortalezca las relaciones con la comunidad, grupo de interés que es considerado para el presente reporte.

---

<sup>89</sup> Protocolo de los Indicadores G3. Indicadores de Desempeño: Economía. Aspecto Desempeño Económico. EC1. Pág. 4

COMPONENTE	VALOR	DESCRIPCIÓN
<b>VALOR ECONÓMICO DIRECTO CREADO</b>		
Ventas Netas equivalentes a las ventas brutas de bienes y servicios	2'169717,08	<b>INGRESOS.</b> Total de ventas por concepto de: Habitaciones, Alimentos y Bebidas, Lavandería, Servicio Telefónico, Tours, Seguro Hotelero y otros ingresos
<b>VALOR ECONÓMICO DISTRIBUIDO</b>		
Pago a Proveedores sobre costos operativos	1'136848,71	<b>COSTOS OPERATIVOS:</b> Costos de suministros, servicios básicos, regalías de marcas, mantenimiento, depreciaciones, asesorías y auditorías externas, comisiones y regalías a la operadora
Salarios y Beneficios Sociales para los empleados	693852,81	Nomina, prestaciones, horas extras, aporte del IESS patronal y personal, comisiones, alimentación
	27853,52	Participación de utilidades del año 2009
Pagos a Gobiernos	46645,97	Tasas e Impuestos municipales, tasa turística, retenciones en la fuente, contribución a la superintendencia de compañía, anticipos de impuesto a la renta
Inversiones a la Comunidad	0	No existen aportaciones voluntarias o inversión de fondos destinados a la Comunidad
<b>VALOR ECONÓMICO RETENIDO</b>		
Reservas, amortizaciones y depreciaciones	151042,31	Depreciación; desgaste que sufren los activos fijos en el tiempo. Las amortizaciones son liquidadas el mismo año no existen amortizaciones a largo plazo

## 5.2. Indicadores Sociales

### 5.2.1. Prácticas con Respecto a la Satisfacción del Cliente, incluyendo los Resultados de los estudios de Satisfacción al Cliente<sup>90</sup>.

“La satisfacción del cliente mide la sensibilidad de una organización respecto a las necesidades de sus clientes y, desde la perspectiva organizacional, es clave para tener éxito a largo plazo. En el contexto de la sostenibilidad, la satisfacción del cliente facilita información interna sobre el modo en que la organización plantea su relación con un grupo objetivo (los clientes)”<sup>91</sup>.

En el Hotel Howard Johnson La Carolina, la consigna de servicio más relevante es: “Importancia máxima al huésped como propósito en común para así demostrarles que ellos son la razón de ser de nuestro negocio”<sup>92</sup>

Dentro de la Cultura Organizacional del Grupo GHL Hoteles, al cual pertenece el Hotel Howard Johnson Quito La Carolina, los estándares de servicio constituyen uno de los pilares fundamentales dentro de los objetivos estratégicos de la Organización. Mediante el entrenamiento de las habilidades que los colaboradores deben desarrollar, se han creado prácticas que incluyen: Claves, Consignas y Estándares Básicos de Servicio que cumplen con el Sistema de Calidad del Hotel.

**Claves de Servicio:** Orientan a los colaboradores para asumir una actitud que permita establecer una relación positiva con los huéspedes. Dentro de las claves, el personal debe saludar a los huéspedes estableciendo contacto visual, sonriendo y llamándolos por su apellido.

**Consignas de Servicio:** Representan los compromisos y prácticas que deben ser cumplidos por los colaboradores para mantener la cultura de calidad del Hotel. Entre las consignas más relevantes están: tomar acciones inmediatas para solucionar problemas y pedidos de los

---

<sup>90</sup> Protocolo de los Indicadores G3: Indicadores Responsabilidad Sobre los productos. Categoría: Aspectos Etiquetados de Productos y Servicios. PR5. Pág. 7

<sup>91</sup> Ibid. Pág. 7

<sup>92</sup> Howard Johnson la Carolina. Reportaje El Mejor Servicio al Cliente. Pág. 22

huéspedes, mantener una imagen impecable frente a los huéspedes, utilizar un lenguaje adecuado sin modismos con los huéspedes, aportar con un ambiente de trabajo positivo, entre otras.

**Estándares Básicos de Servicio:** Son las herramientas de gestión que las áreas de servicio utilizan para garantizar que todos los colaboradores estén alineados con la cultura de calidad.

El Hotel Howard Johnson La Carolina, utiliza encuestas de satisfacción como herramienta principal para medir la gestión del Hotel en relación al servicio al cliente. Los resultados son analizados y evaluados interna y externamente, cumpliendo los parámetros establecidos por la cadena internacional GHL. Para el presente reporte se han considerado los resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes, en las áreas de Alojamiento, Alimentos y Bebidas, durante el periodo correspondiente al año 2010.

#### **ÁREA: ALOJAMIENTO**

##### **Período: De Enero a Diciembre de 2010**

Para medir el índice de satisfacción de los huéspedes en relación al área de Alojamiento, el Hotel Howard Johnson La Carolina utiliza un sistema que responde a su Cultura de Calidad mediante el Balance Score Card conocido como Guest Service, que es aplicado para realizar el levantamiento de información con respecto a la satisfacción del cliente. GHL la cadena internacional a la cual pertenece Howard Johnson, ha definido escalas de valoración a nivel internacional para poder comparar la gestión de todos los Hoteles aliados.

#### **Escala de Valoración para el área de Alojamiento**

10,00 – 9,30	Excelente
9,29 – 9,00	Aceptable
8,99 – 8,65	Regular
8,64 – 0,00	Deficiente

Por medio de encuestas electrónicas concentradas en una base de datos internacional, se recolecta y procesa la información bajo los mismos lineamientos, independientemente del país y categoría a la que pertenezca el Hotel. Para el área de Alojamiento, GHL ha definido una escala de valores que aseguran la validez de la muestra.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>% DE CUMPLIMIENTO MÍNIMO GHL</b>	<b>% DE CUMPLIMIENTO HOWARD JOHNSON</b>
<b>Número de e-mail enviados</b>		7454
<b>Porcentaje de captación de e-mail</b>	45% check-in huéspedes	52%
<b>Número de captación de e-mail</b>	55% check-in habitaciones	70%
<b>Porcentaje de respuesta de los huéspedes</b>		11%
<b>Porcentaje de representatividad de la muestra</b>	5%	6%
<b>Número de encuestas en relación a la muestra representativa</b>		792

Para analizar la gestión del año 2010 del Hotel Howard Johnson La Carolina, la cadena GHL consolidó los siguientes resultados en función del 6% de la muestra representativa aplicada a 792 clientes. Estos resultados muestran el nivel de satisfacción de los huéspedes en relación al Servicio al Cliente (check-in huéspedes), y en el área de Alojamiento de aquellos clientes que se han hospedado en las habitaciones del Hotel (check-in habitaciones). Cabe aclarar que algunos clientes registrados en check-in huéspedes son aquellos que disfrutaron temporalmente de otros ambientes del Hotel como los Salones de Eventos, Bar, Cafetería, etc. pero no se hospedan en las habitaciones.

A continuación se detalla la evaluación correspondiente al año 2010 del área de Alojamiento, con los parámetros que los huéspedes han considerado importantes para evaluar su nivel de satisfacción durante su estadía en el Hotel.

DESCRIPCIÓN	ESCALA DE VALORACIÓN DE HOWARD JOHNSON
Calificación general del servicio	9,18 – Aceptable
Calificación con respecto al precio	9,08- Aceptable
Experiencia de los empleados	9,48- Excelente
Respuesta de los empleados ante sus necesidades	9,49- Excelente
Nivel de satisfacción en la resolución de problemas	9,40-Excelente

El aspecto más valorado por los huéspedes es la Actitud relacionada a los siguientes indicadores: Experiencia con los empleados, Respuesta de los empleados ante sus necesidades y Nivel de satisfacción en la resolución de problemas, los mismos que evidencian que los colaboradores del Hotel si aplican las claves establecidas respecto a los aspectos de atención al huésped, generando relaciones satisfactorias con ellos. Así también con el cumplimiento de las consignas de servicio al cliente, relacionadas con la capacidad de resolver problemas y dar soluciones en tiempos de respuesta óptimos.

**ÁREA: Alimentos y Bebidas (A & B)**

**Período: De Enero a Diciembre de 2010**

La recolección y procesamiento de información referente a la satisfacción del cliente en el área de Alimentos y Bebidas, a diferencia del área de Alojamiento, se la realiza internamente por el Departamento de Calidad. Dentro del área de A & B, se valora la experiencia de los huéspedes en el servicio de Room Service, Restaurante y Eventos. En el Área de Eventos se consideran a los clientes organizadores del mismo y sus participantes.

La muestra representativa de A & B es definida internamente por el Hotel, tomando en cuenta los estándares de servicio que deben cumplir los hoteles locales de acuerdo a la categoría a la que pertenecen, en el caso de Howard Johnson La Carolina, su categoría es 4 estrellas. La escala de valoración es diferente a la de Alojamiento y se establece en función de los estándares de calidad planteados en los objetivos estratégicos del Hotel, como se detalla a continuación:

#### **Escala de Valoración para el área de Alimentos y Bebidas**

<b>10,00 – 9,70</b>	<b>Excelente</b>
<b>9,69 – 9,50</b>	<b>Aceptable</b>
<b>9,49 – 9,25</b>	<b>Regular</b>
<b>9,24 – 0,00</b>	<b>Deficiente</b>

Mediante la aplicación de encuestas físicas a los huéspedes del Hotel Howard Johnson La Carolina, se evalúa la experiencia de los mismos en los ambientes de: Room Service, Restaurante y Eventos. La recopilación de información se la realiza de manera mensual y se consolida al final de año para obtener la valoración correspondiente al área de Alimentos y Bebidas, a fin de tomar los correctivos necesarios para mejorar los estándares de servicio del Hotel.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ESCALA DE VALORACIÓN DE HOWARD JOHNSON</b>
<b>ROOM SERVICE</b>	9,57 – Aceptable
<b>RESTAURANTE</b>	9,61 – Aceptable
<b>EVENTOS</b>	9,65 – Aceptable

Durante el año 2010, se aplicaron 5.795 encuestas a clientes externos que utilizaron los diferentes ambientes de alimentos y bebidas. La muestra representativa es de 1.249 encuestas que corresponde al 22%. Se miden varios parámetros relacionados con la calidad de servicio, alimentos ambientes, entre otros.

Los índices de satisfacción alcanzados en las áreas de Alojamiento, Alimentos y Bebidas, en relación al servicio al cliente, muestran un alto grado de satisfacción por parte de los huéspedes, calificándolos en los parámetros de valoración Excelente y Aceptable, que son un marco referencial para la Cadena GHL y el Hotel Howard Johnson La Carolina. Es así que el Hotel incorporó los sistema de Evaluación de Servicio (GSI) y el sistema de Aseguramiento de Calidad, como herramientas de medición para alcanzar los objetivos planteados en cuanto a la satisfacción del Servicio al Cliente. En el año 2008, el Hotel Howard Johnson La Carolina logró posicionarse en los 5 primeros lugares en el ranking de GHL, gracias al esfuerzo y dedicación de cada uno de los colaboradores para lograr el más alto índice de satisfacción al huésped. En el año 2009 se reconoce al Hotel por el mejor servicio al cliente entre 31 hoteles de Latinoamérica. Estas buenas prácticas y reconocimientos se mantienen con el objetivo de posicionarse a largo plazo como el Hotel que brinde el mejor servicio al cliente a nivel local y de Latinoamérica.

### **5.2.2. Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región<sup>93</sup>.**

“El tamaño del colectivo de trabajadores ayuda a comprender la magnitud de los impactos derivados de las cuestiones laborales (...) muestra cómo las organizaciones estructuran sus recursos humanos para implementar su estrategia global. También ayuda a comprender el modelo empresarial de la organización y es indicativo de la estabilidad del empleo y el nivel de beneficios sociales que ofrece la organización”<sup>94</sup>

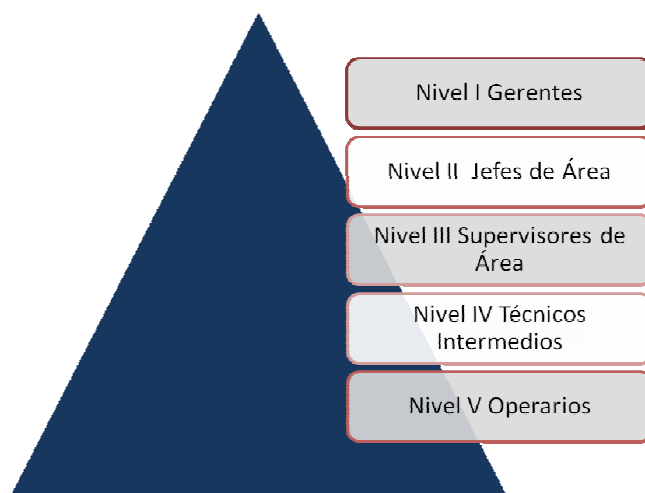
La estructura organizacional del Hotel Howard Johnson La Carolina, está conformada por niveles de responsabilidad relacionados directamente con el nivel jerárquico de las personas.

---

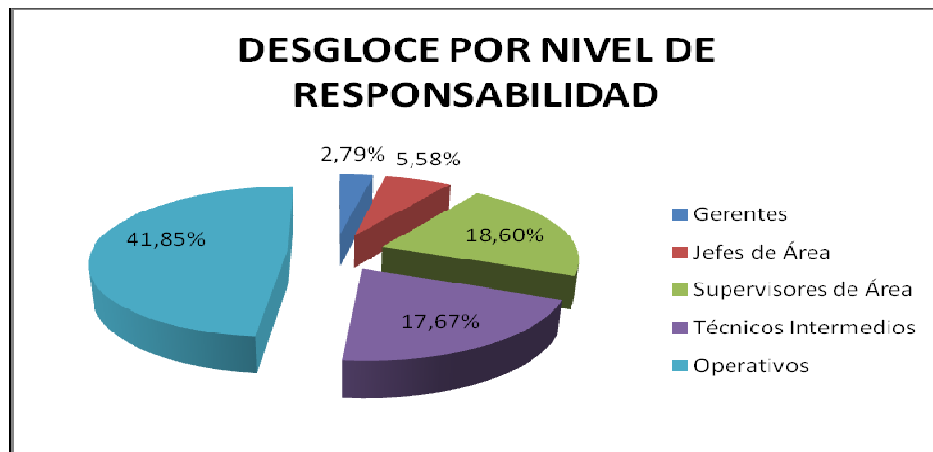
<sup>93</sup> Protocolo de los Indicadores G3: Prácticas Laborales y Trabajo Digno. Aspecto: Empleo. LA1  
Pág. 1. 2000 - 2006

<sup>94</sup> Ibid. Pág. 4.

- Nivel I: Gerentes
- Nivel II: Jefes de área
- Nivel III: Supervisores de Área
- Nivel IV: Técnicos Intermedios
- Nivel V: Operarios



CARGO	NIVEL	# DE PERSONAS	PORCENTAJE
Gerentes	I	3	2,79%
Jefes de Área	II	6	5,58%
Supervisores de Área	III	20	18,60%
Técnicos Intermedios	IV	19	17,67%
Operativos	V	45	41,85%
<b>TOTAL PERSONAL AÑO 2010</b>		93	100%



En el 2010 el Hotel Howard Johnson La Carolina cerró con 93 trabajadores. Todas las personas para formalizar su relación laboral, deben firmar un contrato individual para la prestación de sus servicios bajo relación de dependencia a cambio de una retribución económica, acogiéndose al artículo 25 del Ministerio de Trabajo y Previsión Social<sup>95</sup>, que dice que el contrato de trabajo puede ser:

- a) “Por tiempo indefinido, cuando no se especifica fecha para su terminación
- b) A plazo fijo, cuando se especifica fecha para su terminación o cuando se ha previsto el acaecimiento de algún hecho o circunstancia, como la conclusión de una obra que forzosamente ha de poner término a la relación de trabajo. En este segundo caso, se debe tomar en cuenta la actividad del trabajador en sí mismo como objeto del contrato, y no el resultado de la obra; y
- c) Para obra determinada, cuando se ajusta globalmente o en forma aislada el precio de los servicios del trabajador desde que inician las labores hasta que éstas concluyan, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea, la obra terminada”.

Dentro de la estructura organizacional del Hotel, todos los colaboradores firman un contrato fijo con periodo de prueba de 90 días, tomando en cuenta el área a la que pertenecen y la actividad que realizarán, de tal

<sup>95</sup> Internet: Contratos de Trabajo <http://www.mintrabajo.gob.empleadores/contratos-de-trabajo>. Acceso: 3 de Marzo de 2011, hora: 13:21

forma que al personal Operativo se le remuneran las horas suplementarias a la jornada de trabajo establecida y los recargos nocturnos. En el caso del personal Administrativo y Cargos de Confianza, no se les remunera horas suplementarias ni recargos nocturnos, y por su nivel jerárquico dentro de la organización tienen funciones de mando sobre el resto del personal. Se detallan a continuación las características principales de acuerdo a la modalidad que utiliza el Hotel Howard Johnson La Carolina según la descripción de contratos que se utiliza.

<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS CONTRATOS HOWARD JOHNSON</b>	
<b>OPERATIVO</b>	Estipulado para cargos cuyas funciones son netamente de labor mecánica y operativa. Todo trabajo suplementario o en horas extras y todo trabajo en domingo o festivo se remunera conforme a la ley así como los correspondientes recargos nocturnos
<b>DIRECCIÓN DE MANEJO DE CONFIANZA</b>	Estos cargos se caracterizan porque actúan en función no sólo ejecutiva sino conceptiva y coordinativa, esencialmente dinámica que persigue el desarrollo y éxito de la empresa. Ocupan una posición especial en la jerarquía con facultades disciplinarias y de mando sobre el personal. Sus funciones son de manejo de confianza por lo tanto queda excluido de la regulación sobre la jornada máxima legal de trabajo. Se incluye la remuneración de los descansos dominicales y festivos

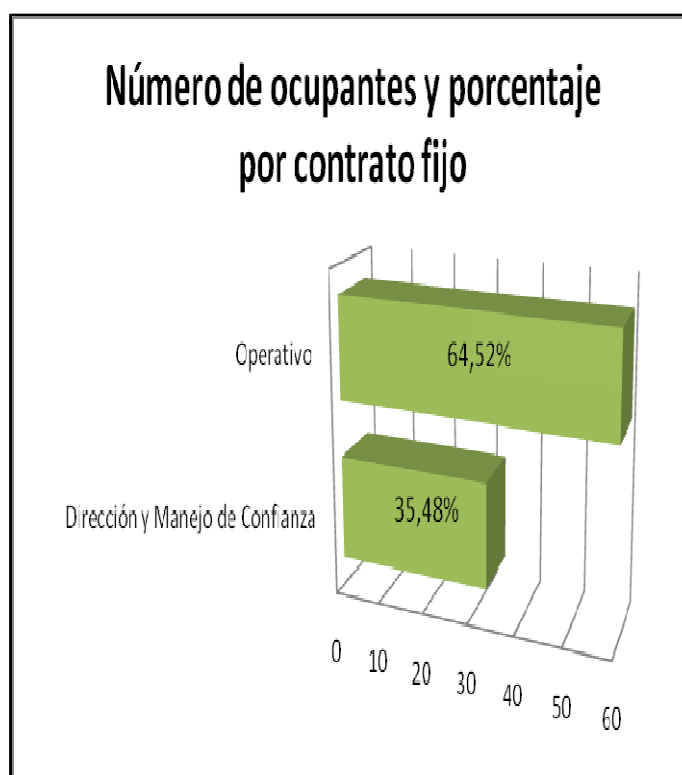
El personal operativo que ha firmado contrato fijo constituye el 64,52%, es decir 60 personas distribuidas de la siguiente manera:

Técnicos Intermedios	16 ocupantes
Operativos	44 ocupantes

El personal que está en posiciones de dirección y manejo de confianza, constituye el 35,48% es decir 33 personas distribuidas de la siguiente manera:

Gerentes	3 ocupantes
Jefes de Área	6 ocupantes
Supervisores	20 ocupantes
Técnicos Intermedios	3 ocupantes
Operativos	1 ocupante

Las 93 personas del Hotel trabajan en jornada completa, es decir 40 horas semanales. La mayoría de estas mantienen una relación estipulada bajo el tipo de contrato operativo, considerando a las áreas de servicio como Alojamiento, Alimentos y Bebidas que trabajan en horario rotativo (nocturno), al cual se le paga un 35% adicional al salario.



### Número de ocupantes y cargos en relación al nivel de responsabilidad

NIVEL	# OCUPANTES	CARGO
Gerencia	3	Gerente General
		Contralora
		Gerente de Mercadeo
Jefes de Área	6	Ama de Llaves
		Control de Calidad
		Chef Ejecutivo
		Coordinador de Recepción
		Jefe de Recursos Humanos
		Jefe de Alimentos y Bebidas
Supervisores de Área	20	Almacenista
		Contador
		Auditor Ingresos – Egresos
		Auditor Nocturno
		Capitán de Servicio
		Capitán de Eventos (2)
		Coordinador de Eventos
		Jefe de Créditos y Cobranzas
		Coordinador de Costos
		Coordinador de Compras
		Jefe de Cocina
		Jefe de Partida (2)
		Jefe de Sistemas
		Asistente de Gerencia
		Supervisor de Habitaciones
		Coordinador de Control Interno
		Jefe de Mantenimiento
Técnicos Intermedios	19	Auxiliar Contable
		Ejecutiva de Mercadeo (2)
		Asistente de RRHH
		Asistente Administrativa
		Técnico de Mantenimiento
		Recepcionista (6)
		Operador de Reservas
		Cajera Ambientes (3)
		Operador de Teléfonos (2)
		Supervisor de Restaurante (2)

NIVEL	# OCUPANTES	CARGO
Operarios	45	Áreas Públicas (2)
		Auxiliar de Cocina (7)
		Auxiliar Lavandería (3)
		Auxiliar Mantenimiento (3)
		Pastelero
		Auxiliar de Pastelería
		Botones (4)
		Camarera (8)
		Recaudadora
		Mesero Ambientes (6)
		Bartender
		Steward (3)
		Operadores de Control Interno (5)
		Conductores (2)

### 5.2.3. Número total de empleados y rotación media de empleados por sexo y región<sup>96</sup>

“Una tasa de rotación elevada puede indicar niveles altos de incertidumbre y descontento entre los empleados, o puede ser una señal de profundos cambios en la estructura de las principales operaciones de la organización”<sup>97</sup>.

Rotación se define como el “número de empleados que abandonan la organización voluntariamente o por causa de despido, jubilación o fallecimiento estando en servicio activo”<sup>98</sup>. Se debe considerar que la rotación se relaciona con los costos de la organización sea por una afectación en la nómina o por mayores gastos en el proceso de selección de personal.

<sup>96</sup> Protocolos de Indicadores G3: Prácticas Laborales y Trabajo Digno. Aspecto: Empleo LA2 Pág. 1. 2000- 2006. GRI

<sup>97</sup> Ibid. Pág. 6

<sup>98</sup> Protocolos de los Indicadores G3: Prácticas Laborales y Trabajo Digno, Pág. 6 2000 – 2006. GRI

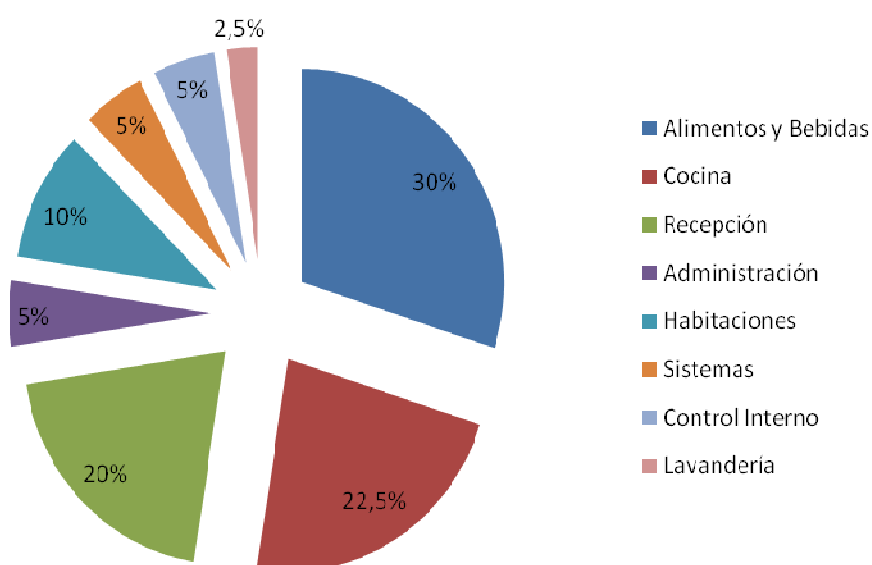
Durante el 2010 el Hotel Howard Johnson La Carolina presentó mayores índices de rotación en Enero y Junio con 6 personas, y en el mes de Agosto que salieron 4 personas.

El 2010 cierra con 93 colaboradores, 40 personas se desvincularon del Hotel durante el 2010, es decir el 43% de la nómina del Hotel. El porcentaje más alto de rotación se da en el área de servicio con 34 personas que representan el 36,55%. Mientras que en el área administrativa salen 6 personas que representan el 6,45%. Por tanto, se establece que la rotación del Hotel Howard Johnson La Carolina es del 43%.

A continuación se detalla en el siguiente cuadro, las áreas con los índices más altos de rotación y el porcentaje que representan, tomando como 100% a las 40 personas que se desvincularon durante todo el año del Hotel, la distribución quedaría de la siguiente manera:

ÁREA	# DE PERSONAS	%
Alimentos y Bebidas	12	30
Cocina	9	22,5
Recepción	8	20
Administración	2	5
Habitaciones	4	10
Sistemas	2	5
Control Interno	2	5
Lavandería	1	2,5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

## Rotación Personal 2010



Desglose del nivel de rotación del Hotel Howard Johnson La Carolina por Cargos, Sexo y Motivo de salida

### AREA: ALIMENTOS Y BEBIDAS

CARGO	SEXO	MES	MOTIVO
Cajera ambientes	Mujer	Marzo	Renuncia voluntaria
Cajera ambientes	Mujer	Junio	No cumplió con las expectativas de la empresa
Cajera ambientes	Mujer	Julio	Renuncia voluntaria
Mesero	Hombre	Enero	Incumplimiento de normas
Mesero	Hombre	Febrero	No cumplió con las expectativas de la empresa
Barman	Hombre	Marzo	Incumplimiento de normas
Coordinador de eventos	Mujer	Abril	Renuncia voluntaria
Capitán de eventos	Mujer	Mayo	Renuncia voluntaria
Mesero	Hombre	Junio	Renuncia voluntaria
Mesero	Hombre	Septiembre	Renuncia voluntaria
Barman	Hombre	Octubre	Incumplimiento de normas
Capitán de eventos	Hombre	Octubre	Renuncia voluntaria

**AREA: COCINA**

CARGO	SEXO	MES	MOTIVO
Auxiliar de cocina	Hombre	Enero	Renuncia voluntaria
Pastelero	Hombre	Febrero	Mejor oferta laboral
Auxiliar de cocina	Hombre	Marzo	No cumplió con las expectativas de la empresa
Steward	Hombre	Abril	Renuncia voluntaria
Jefe de partida	Hombre	Abril	Renuncia voluntaria
Auxiliar de cocina	Hombre	Abril	Incumplimiento de normas
Jefe de partida	Hombre	Junio	Renuncia voluntaria
Auxiliar de cocina	Hombre	Junio	Renuncia voluntaria
Steward	Hombre	Diciembre	Renuncia voluntaria

**AREA: ADMINISTRACIÓN**

CARGO	SEXO	MES	MOTIVO
Almacenista	Hombre	Enero	No cumplió con las expectativas de la empresa
Coordinador de compras	Hombre	Octubre	Renuncia voluntaria

**AREA: HABITACIONES**

CARGO	SEXO	MES	MOTIVO
Camarera	Mujer	Enero	Renuncia voluntaria
Camarera	Hombre	Febrero	No cumplió con las expectativas de la empresa
Camarera	Mujer	Agosto	Incumplimiento de normas
Camarera	Mujer	Diciembre	Renuncia voluntaria

**AREA: SISTEMAS**

CARGO	SEXO	MES	MOTIVO
Jefe de sistemas	Mujer	Marzo	Promoción GHL (Sheraton Quito)
Jefe de sistemas	Hombre	Agosto	Mejor oferta laboral

**AREA: CONTROL INTERNO**

CARGO	SEXO	MES	MOTIVO
Coordinador control interno	Hombre	Marzo	Mejor oferta laboral
Operador de control interno	Hombre	Octubre	No cumplió con las expectativas de la empresa

**AREA: LAVANDERÍA**

CARGO	SEXO	MES	MOTIVO
Auxiliar de lavandería	Hombre	Agosto	Renuncia voluntaria

Las causales más significativas por las que el personal de Howard

Johnson La Carolina sale son:

CAUSAS	DESCRIPCIÓN
<b>No cumplimiento de las expectativas de la Empresa</b>	Terminación de la relación laboral por parte del Hotel. Después de cumplir con los tres meses de prueba se realiza una evaluación de desempeño realizada con cada jefe inmediato y quien decide si se renueva el contrato.
<b>Mejor oferta laboral y salarial</b>	Terminación de la relación laboral por parte del colaborador por razones de mejores oportunidades laborales en el mercado.
<b>Estudios</b>	Terminación de la relación laboral por parte del colaborador. Los horarios en las áreas de servicio no se pueden acomodar a los horarios de estudios por acogerse a un ritmo de trabajo rotativo y por turnos.

CAUSAS	DESCRIPCIÓN
<b>Incumplimiento de Normas</b>	Terminación de la relación por parte de la empresa. Cuando se ha violado el reglamento interno de trabajo y las cuales son causales de la terminación laboral.
<b>Promoción y Traslado</b>	Promociones internas dentro de la cadena de Hoteles GHL.
<b>Renuncia Voluntaria</b>	Terminación de la relación por parte del colaborador por motivos personales.

El personal que salió de la Organización por incumplimiento de normas son 5 personas que laboraban en áreas de servicio: Cocina y Alimentos y Bebidas.

CARGO	SEXO	MES
<b>Mesero</b>	HOMBRE	ENERO
<b>Barman</b>	HOMBRE	MARZO
<b>Barman</b>	HOMBRE	OCTUBRE
<b>Auxiliar de cocina</b>	HOMBRE	ABRIL
<b>Camarera</b>	MUJER	AGOSTO

El personal que salió por mejor oferta de trabajo son 5 personas de áreas administrativas: Sistemas y Control Interno y de áreas de servicio: Cocina y Recepción.

CARGO	SEXO	MES
<b>Pastelero</b>	Hombre	Febrero
<b>Coordinador control interno</b>	Hombre	Marzo
<b>Recepcionista</b>	Mujer	Septiembre
<b>Operador de aeropuerto</b>	Hombre	Noviembre
<b>Jefe de sistemas</b>	Hombre	Agosto

El personal que salió por no cumplir con las expectativas de la Empresa son 6 personas de administración, control interno y de áreas de servicio: Alimentos y Bebidas.

CARGO	SEXO	MES
Almacenista	Hombre	Enero
Cajera ambientes	Mujer	Junio
Mesero	Hombre	Febrero
Auxiliar de cocina	Hombre	Marzo
Operador de control interno	Hombre	Octubre
Camarera	Hombre	Febrero

El personal que salió por promoción interna son 3 personas del área de recepción y una del área administrativa.

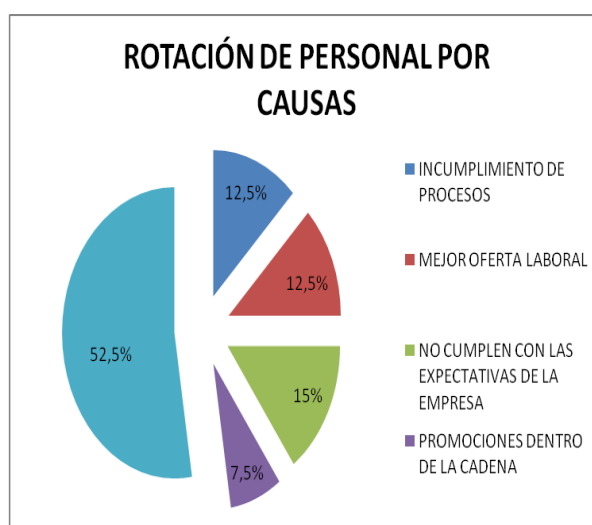
CARGO	SEXO	MES	MOTIVO
Recepcionista	Hombre	Enero	Promoción GHL (Howard Johnson Manta)
Recepcionista	Mujer	Mayo	Promoción GHL (Howard Johnson Manta)
Jefe de sistemas	Mujer	Marzo	Promoción GHL (Sheraton Quito)

El personal que salió por Renuncia Voluntaria son 21, una persona del área administrativa: Compras y el resto de personal corresponde a las áreas de servicio: Restaurante, Alimentos y Bebidas, Cocina, Recepción y Habitaciones

<b>CARGO</b>	<b>SEXO</b>	<b>MES</b>
<b>Coordinador de compras</b>	Hombre	Octubre
<b>Cajera ambientes</b>	Mujer	Marzo
<b>Cajera ambientes</b>	Mujer	Julio
<b>Coordinador de eventos</b>	Mujer	Abril
<b>Capitán de eventos</b>	Mujer	Mayo
<b>Mesero</b>	Hombre	Junio
<b>Mesero</b>	Hombre	Septiembre
<b>Capitanees de eventos</b>	Hombre	Octubre
<b>Auxiliar de cocina</b>	Hombre	Enero
<b>Steward</b>	Hombre	Abril
<b>Jefe de partida</b>	Hombre	Abril
<b>Jefe de partida</b>	HOMBRE	JUNIO
<b>Auxiliar de cocina</b>	HOMBRE	JUNIO
<b>Steward</b>	HOMBRE	DICIEMBRE
<b>Camarera</b>	MUJER	ENERO
<b>Camarera</b>	MUJER	DICIEMBRE
<b>Auxiliar de lavandería</b>	HOMBRE	AGOSTO
<b>Botones</b>	HOMBRE	JUNIO
<b>Botones</b>	HOMBRE	JULIO
<b>Coordinador de recepción</b>	MUJER	AGOSTO
<b>Recepcionista</b>	HOMBRE	DICIEMBRE

La tasa de rotación en el año 2010 es del 43% (40 personas), la concentración más alta está en las áreas de servicio, siendo la causa más recurrente la renuncia voluntaria (52,5%), seguida por la falta de cumplimiento de las expectativas de la Empresa (15%), así como el incumplimiento de procesos internos (12,5%). El personal que sale por mejores ofertas laborales es del (12,5%) y las promociones dentro de la cadena GHL ocupan un porcentaje del (7,5%). Cabe indicar que estos trabajadores son promovidos a otros Hoteles por su buen desempeño laboral. Existe un alto índice de rotación en el Hotel Howard Johnson, especialmente en las áreas de servicio donde se acogen a horarios y turnos rotativos.

CAUSA	NÚMERO DE OCUPANTES	%
Incumplimiento de procesos	5	12,5
Mejor oferta laboral	5	12,5
No cumplen con las expectativas de la empresa	6	15
Promociones dentro de la cadena	3	7,5
Renuncia voluntaria	21	52,5



#### 5.2.4. Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal<sup>99</sup>

“Los datos correspondientes a este indicador ofrecen una medida de la inversión que la organización realiza en recursos humanos y los beneficios sociales mínimos que ofrece a sus empleados, a jornada completa. La calidad de los beneficios sociales es un factor esencial para retener a los empleados”<sup>100</sup>.

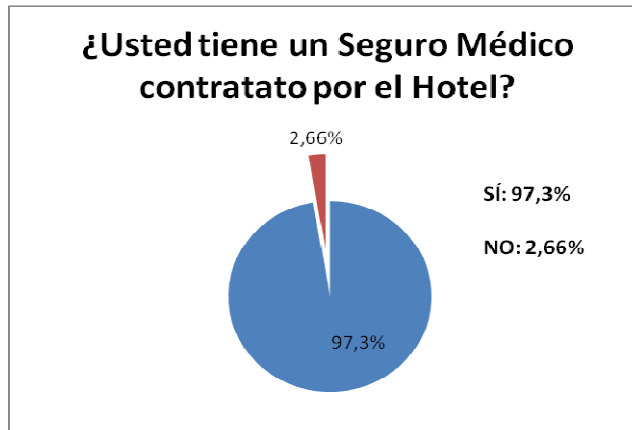
Mediante una encuesta aplicada a 75 colaboradores del Hotel Howard Johnson La Carolina, se obtuvo respuesta a 27 preguntas, 11 de las

<sup>99</sup> Protocolos de Indicadores G3: Prácticas Laborales y Trabajo Digno. Aspecto: Empleo LA3 Pág 7. 2000- 2006. GRI

<sup>100</sup> Protocolos de Indicadores G3: Prácticas Laborales y Trabajo Digno. Aspecto: Empleo LA3 Pág 7. 2000- 2006. GRI

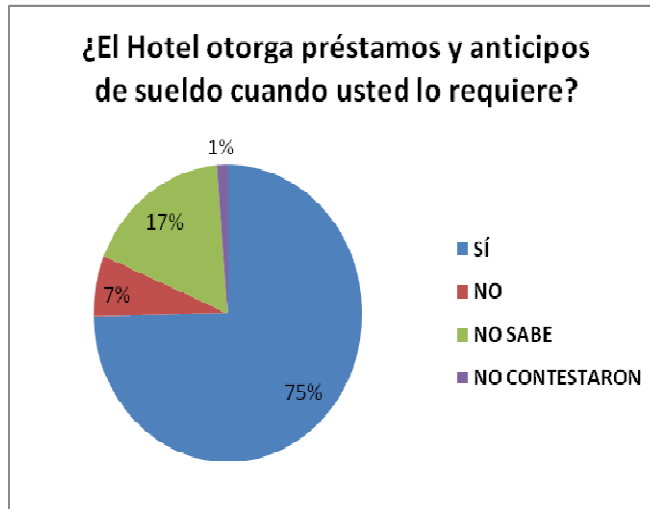
cuales están relacionadas con los beneficios directos y en especie que reciben los colaboradores.

- **Seguro Médico Ambulatorio y de Vida:**



De los resultados obtenidos se analiza que la mayoría de los colaboradores del Hotel conocen que uno de los beneficios es el seguro médico; así también afirman que el Hotel no brinda un seguro de vida como parte de sus beneficios. Existe desconocimiento mínimo por parte de los colaboradores acerca de la cobertura que tiene el seguro médico contratado por el Hotel con Salud S.A.

- **Descuento de Préstamos vía rol de pagos**

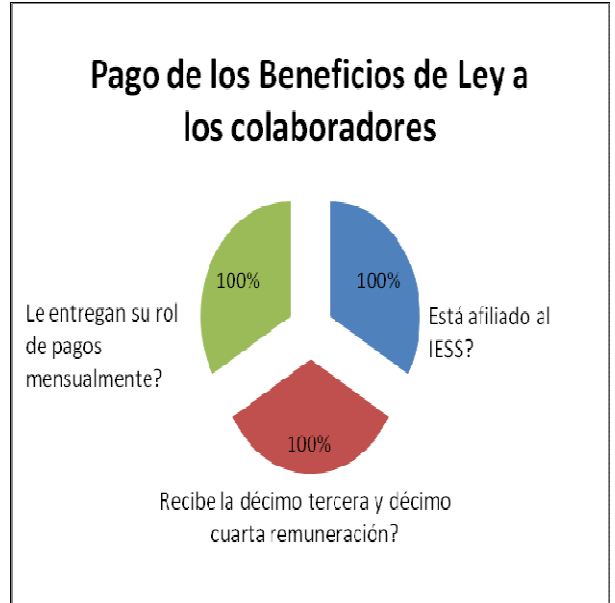


En el Hotel Howard Johnson La Carolina se otorgó 26 préstamos durante el año 2010 con un total de 7.222,48 dólares.

Concepto Préstamo	Préstamos	%	Valor Total
Calamidad Doméstica	3	11,54%	580,00
Salud	7	26,92%	2.352,48
Vivienda	1	3,85%	100,00
Educación	10	38,46%	2.780,00
Otros	5	19,23%	1410,00
<b>Total Préstamos 2010</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>7.222,48</b>

- **Beneficios de Ley** (pago de provisiones de décimo tercero y décimo cuarto sueldo, vacaciones, fondos de reserva y utilidades)

Los colaboradores del Hotel tienen conocimiento frente a los beneficios de ley, garantizando la comunicación durante el proceso de selección e inducción.

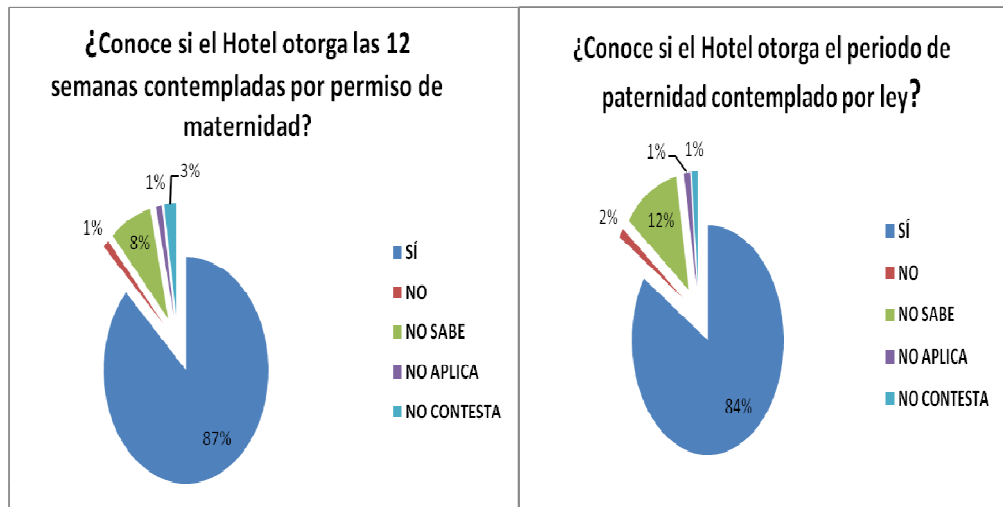


- **Pago del 10% por servicios Hoteleros que se distribuye a todo el personal que trabaja en jornada completa.**

Entre los colaboradores del Hotel existe un conocimiento acerca del pago del 10% de servicios hoteleros que deben recibir. Existe buena comunicación acerca de este beneficio.



- **Permisos que se otorga al personal por periodo de maternidad y paternidad**



En ambos casos, más del 80% de las personas conocen sobre su derecho a gozar de permisos de maternidad y paternidad como lo estipula la ley. El permiso de paternidad se entiende como licencia remunerada de 10 días en los casos que el niño/ a nacieran por parto normal, se aumentan 5 días si el bebé naciera por cesarí.

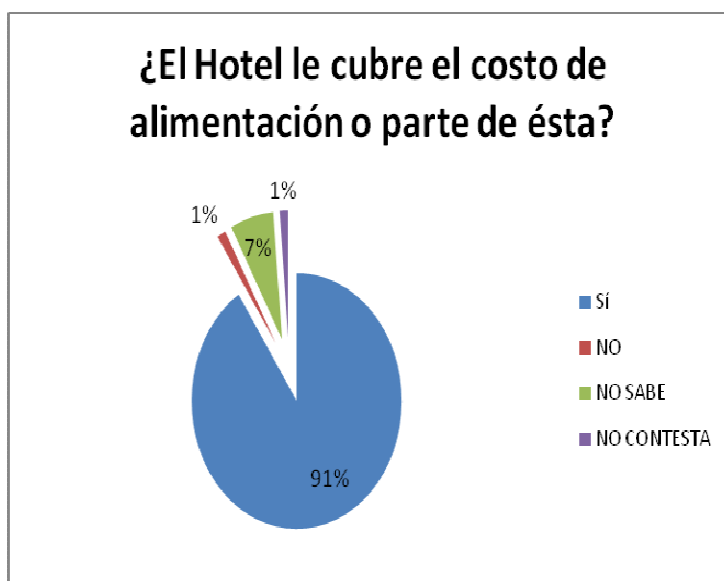
- **Días de vacaciones contemplados por ley**



La mayoría de los colaboradores afirman que toman sus días de vacaciones.

- **Alimentación**

Las personas que laboran en los turnos de la mañana tienen derecho al desayuno, a las 10 de la mañana se da un coffee break a los colaboradores que se quedan en los turnos de la noche y los que salen en la mañana. Para el personal que labora en los turnos en la noche el Hotel les da la merienda que se sirve a las 18:00 y a la 1:00 AM.



El Hotel asume el 100% del costo por concepto de alimentación que asciende a \$23.104,68 dólares.

- **Transporte Nocturno**

En las preguntas abiertas que se realizaron los encuestados señalaron como beneficio al transporte nocturno. Desde el año 2007 el Hotel Howard Johnson La Carolina contrató el transporte con unidades de taxis ejecutivos, a partir de las 23h00 luego de finalizar su turno, los mismos que brindan un mejor servicio en rapidez y seguridad. A los colaboradores se les descuenta 0,25 centavos desde el Hotel hasta sus domicilios, la tarifa es de 1,00 dólar si la persona vive en zonas periféricas.

## **Beneficios en especie**

- **Uniformes**

El Hotel Howard Johnson La Carolina asume el 100% del costo de los mismos. Entre las preguntas abiertas, fue nombrado como uno de los beneficios valorados por los colaboradores.

- **Beneficios GHL (descuentos en el restaurante, minibar y en alojamiento en Hoteles de la Cadena a nivel local y de Latinoamérica)**

Los colaboradores valoran este beneficio según las encuestas. Una vez cumplido un año dentro de la organización los colaboradores pueden acceder a descuentos en Hoteles asociados, dentro de la cadena Howard Johnson el alojamiento no tiene costo y en Hoteles asociados se realiza un descuento de la tarifa de alojamiento, restaurante y minibar.

- **Esparcimiento – Recreación y Programas de Integración Familiar**

El 44% de los encuestados valoran este beneficio. Como parte de las actividades de esparcimiento durante el 2010 se organizan: campeonatos deportivos, se festejó el día de san Valentín y se entregó un obsequio personalizado a los colaboradores. Se realizó el Coctel GSI como agradecimiento a todo el personal por haber obtenido el Primer Lugar en excelencia de Servicio dentro de la cadena, se entregó un bono en efectivo al área de alojamiento, alimentos y bebidas por su esfuerzo. En el día de la madre y el día del padre se entregó un obsequio. En el mes de Diciembre se organizó el Campeonato de cuarenta. En el agasajo navideño se realizaron las siguientes actividades: Fiesta de los niños y el coctel de fin de año.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> [www.ghlink.com](http://www.ghlink.com). NotiHoteles. Acceso: 28 de Febrero de 2011. 20:30 pm.

## PIZZA Y CINE

Quito - Ecuador

19 DE ENERO, 2011 - Con motivo del 12vo aniversario de nuestro Howard Johnson Quito, organizamos una mañana de unión con los hijos de nuestros colaboradores.



En Enero de 2011 se festejó el aniversario del Hotel Howard Johnson La Carolina y los hijos de los colaboradores hicieron pizza con el chef del Hotel y vieron una película junto a sus padres.

## Festejos<sup>102</sup>



## PASEO INTEGRACION

Quito - Ecuador

15 de febrero, 2011 - Como culminación de las actividades del 12vo. Aniversario del Hotel Howard Johnson Quito, se realizó el Paseo de Integración de todos nuestros colaboradores.

## CONCURSO DE PINTURA

Quito - Ecuador

15 de febrero, 2011 - Como parte del programa de Celebración del Cumpleaños número 12 de nuestro Hotel Howard Johnson Quito, se realizó la premiación del Concurso de Pintura Infantil: "Qué es Howard Johnson para mí...".



---

<sup>102</sup> [www.ghlink.com](http://www.ghlink.com). NotiHoteles. Acceso: 28 de Febrero de 2011. 20:30 pm.

El 10% restante valoran este beneficio. En el Hotel Howard Johnson La Carolina se festeja el día del cumpleaños de todos los colaboradores, se les entrega un pastel (para 15 personas) y una tarjeta, el área de Recursos Humanos junto con la Gerencia entregan este detalle.

- **Capacitación<sup>103</sup>**



### DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Quito - Ecuador

7 de febrero, 2011 - El Hotel Howard Johnson La Carolina siguiendo uno de los valores de GHL, tuvo el agrado de ascender y promover a su personal en distintos departamentos del Hotel.

### PROMOCIONES INTERNAS

Quito - Ecuador

14 de abril, 2011 - En el Hotel Howard Johnson Quito realizamos la promoción de nuestro personal, teniendo en cuenta las competencias personales y profesionales de los mismos.



21% de los encuestados valoran este beneficio. En el 2011 se promovieron a 9 personas en áreas de servicio y administrativa.

- **Otros (Seguridad, Tarjetas de descuento, Horarios).**

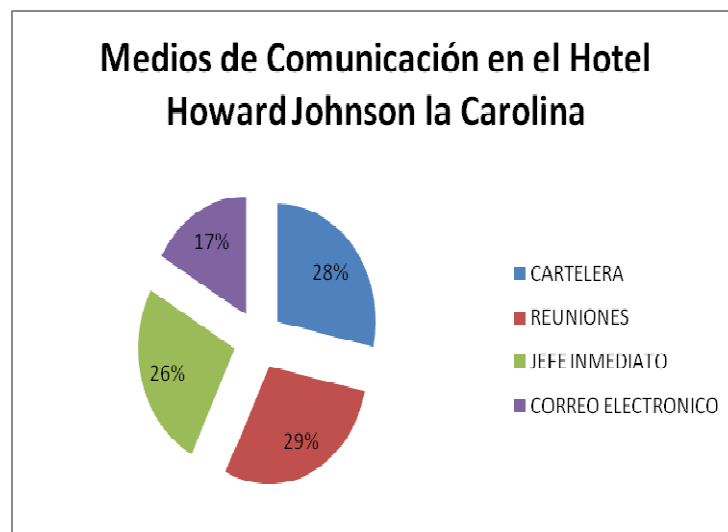
El 21% de los colaboradores valoran estos beneficios como tarjetas de descuento Supermaxi y Mi Comisariato. La seguridad que les brinda el Hotel y los horarios de trabajo.

---

<sup>103</sup> [www.ghlink.com](http://www.ghlink.com). NotiHoteles. Acceso: 30 de Abril de 2011. 20:30 pm.

- **Medios de Comunicación**

El personal comunica sus inquietudes y sugerencias mediante 4 canales de comunicación: cartelera, reuniones, mediante su jefe inmediato y vía correo electrónico. El Hotel Howard Johnson La Carolina comunica temas de interés, actividades de integración mediante una publicación trimestral que se llama Notihoteles, este medio de comunicación lo utilizan los Hoteles asociados a la Operadora Internacional GHL. Mediante las circulares de interés general los jefes de área comunican al personal a su cargo noticias de interés que serán publicadas en la Cartelera informativa. Existe una cartelera de consignas de servicio ubicada en el comedor del personal en la que se publica una cada semana reforzando la Cultura de Calidad mediante claves, consignas y estándares que se debe cumplir. En el 2010 se organizaron almuerzos con Gerencia General y RRHH para mantener un diálogo abierto e identificar sugerencias, recomendaciones y tomar medidas pertinentes.



**5.2.5. Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de seguridad y salud conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral<sup>104</sup>.**

 Brigada Contra Incendios: Conformada por cinco personas.

 Brigada de Primeros Auxilios: Conformada por seis personas.

 Brigada de Evacuación: Conformada por seis personas.

 Brigada de Búsqueda y Rescate: Conformada por seis personas.

 Brigadas de Control de Personal: Conformada por cinco personas.

Howard Johnson La Carolina ha implementado dentro de los dos últimos años de gestión prácticas que aportan a crear una cultura favorable de seguridad y salud ocupacional, conformado brigadas de emergencia que tienen como objetivo evitar, prevenir o mitigar emergencias o incidentes laborales. Existen actualmente, cinco brigadas de emergencia conformadas por miembros del personal del Hotel quienes libre y voluntariamente han decidido participar y ser agentes activos de Salud y Seguridad. Las brigadas de emergencia fueron estratégicamente distribuidas por colaboradores de varias áreas, zonas y pisos del Hotel a fin de que la asistencia se despliegue a nivel general.

**Seguridad y Salud Ocupacional<sup>105</sup>**



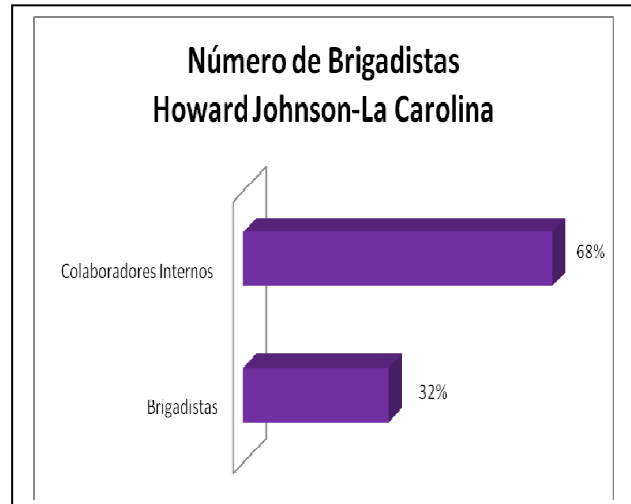
**SEGURIDAD Y SALUD  
OCUPACIONAL**  
Quito - Ecuador

14 de abril, 2011 - El Hotel Howard Johnson Quito realizó la entrega de los diplomas a los Brigadistas del Plan de Emergencia de nuestro hotel.

<sup>104</sup> Protocolos de los Indicadores G3: Prácticas Laborales y Trabajo Digno. Aspecto: Salud y Seguridad Laboral. LA 6 Pág. 10. 2000 – 2006.

<sup>105</sup> www.ghlink.com. NotiHoteles. Acceso: 30 de Abril de 2011. 20:30 pm.

Las cinco brigadas de emergencia están conformadas por 30 personas que representan el 32% del total de trabajadores y que operan a nivel del Hotel Howard Johnson La Carolina.



El Hotel se ha encargado de proveer de conocimientos y desarrollar las aptitudes de los brigadistas a través de capacitaciones, algunas de ellas realizadas con el apoyo del Cuerpo de Bomberos y La Cruz Roja. Entre las capacitaciones de salud y seguridad ocupacional que los brigadistas recibieron durante el año 2010 son:

**Charla sobre Riesgos Laborales**

**Primeros Auxilios**

**Uso de extintores**

**¿Cómo responder ante una emergencia?**

**Plan de contingencia en caso de incendios**

**Normas de seguridad**

Las capacitaciones relacionadas a Salud y Seguridad Ocupacional durante el año 2010 fueron impartidas no solo a las personas que conforman las brigadas de emergencia sino también al resto del personal que labora en el Hotel. Todos los colaboradores deben conocer sobre temas de seguridad y salud ocupacional que minimicen los riesgos tanto humanos como materiales de los huéspedes, visitantes, y colaboradores. De esta manera, se cumple con uno de los estándares básicos propuestos por la cadena GHL que responde al Sistema de Safety & Security.

Es recomendable formar las brigadas de emergencia por integrantes estratégicamente distribuidos por pisos, áreas o zonas críticas de emergencia o incidentes laborales. En el Hotel Howard Johnson se realizó la conformación de las brigadas bajo el mismo criterio, distribuyendo de manera equitativa a los brigadistas voluntarios a nivel de las instalaciones del Hotel.

#### **BRIGADA CONTRA INCENDIOS**

<b>CARGO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>SEXO</b>
<b>Jefe de Mantenimiento</b>	Mantenimiento	Masculino
<b>Áreas Públicas</b>	Áreas Públicas	Masculino
<b>Almacenista</b>	Administración	Masculino
<b>Supervisor de Restaurante</b>	Alimentos y Bebidas	Masculino
<b>Técnico de mantenimiento</b>	Mantenimiento	Masculino

Las áreas de mayor incidencia de incendios son las zonas que alojan maquinaria, servidores o cableado, en este caso existen dos personas del área de Mantenimiento, quienes por la naturaleza de su cargo conocen más a fondo los temas relacionados al mantenimientos de máquinas y cableado del Hotel.

#### **BRIGADA DE PRIMEROS AUXILIOS**

<b>CARGO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>SEXO</b>
<b>Recepcionista</b>	Recepción	Masculino
<b>Jefe de Recepción</b>	Recepción	Femenino
<b>Técnico de mantenimiento</b>	Mantenimiento	Masculino
<b>Conductor</b>	Recepción	Masculino
<b>Auditor Nocturno</b>	Administración	Masculino
<b>Recepcionista/ Auditor</b>	Recepción	Masculino

Recepción es considerada un área estratégica del Hotel. A partir de esta se puede brindar asistencia a los huéspedes y colaboradores porque son el primer canal de comunicación a nivel general. Existen 4 personas del área de Recepción que pertenecen a la brigada de Primeros Auxilios y que conocen la ubicación de las habitaciones y designación de los huéspedes a cada una de estas, así también como los turnos de los colaboradores.

#### **BRIGADA DE EVACUACIÓN**

<b>CARGO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>SEXO</b>
<b>Técnico de Mantenimiento</b>	Mantenimiento	Masculino
<b>Capitán de Restaurante</b>	Alimentos y Bebidas	Masculino
<b>Camarero</b>	Habitaciones	Femenino
<b>Jefe de Partida</b>	Cocina	Masculino
<b>Supervisor de Habitaciones</b>	Habitaciones	Femenino
<b>Camarero</b>	Habitaciones	Masculino

La brigada de Evacuación está conformada por personas que realizan sus actividades en sitios diferentes en las instalaciones del Hotel. La mayoría de brigadistas pertenecen al área de Habitaciones, pues la mayoría de pisos está destinada a servicios de hospedaje.

#### **BRIGADA DE BÚSQUEDA Y RESCATE**

<b>CARGO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>SEXO</b>
<b>Jefe de Seguridad</b>	Control Interno	Masculino
<b>Botones</b>	Recepción	Masculino
<b>Operador de Control Interno</b>	Control Interno	Masculino
<b>Capitán de Eventos</b>	Alimentos y bebidas	Masculino
<b>Operador de Control Interno</b>	Control Interno	Masculino
<b>Operador de Control Interno</b>	Control Interno	Masculino

La brigada de Búsqueda y rescate está conformada en su mayoría por personas pertenecientes al área de Control Interno. Estos cargos poseen el equipamiento tecnológico que facilita la comunicación a nivel general del Hotel y que permite tener una coordinación oportuna para estos casos.

#### **BRIGADA DE CONTROL DE PERSONAL**

<b>CARGO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>SEXO</b>
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	Administración	Femenino
<b>Recepcionista</b>	Recepción	Femenino
<b>Operador de Control Interno</b>	Control Interno	Masculino
<b>Ama de Llaves</b>	Habitaciones	Femenino
<b>Botones</b>	Recepción	Masculino

La brigada de Control de personal se encarga de verificar que todo el personal, huéspedes y visitantes del Hotel se encuentren a salvo en caso de una emergencia. Las personas que conforman esta brigada tienen conocimiento de quiénes y cuántas son las personas que se encuentran dentro del Hotel.

#### **5.2.6. Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado<sup>106</sup>.**

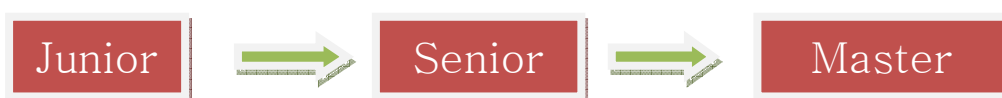
La prestación de servicios hoteleros involucra contar con un talento humano altamente competitivo que marque la diferencia dentro del mercado hotelero. Potencializar, desarrollar y promover el mejoramiento continuo de su personal a través de la capacitación es una estrategia que garantiza el cumplimiento de los objetivos planteados, para alcanzar los más altos estándares de calidad que las operaciones y procedimientos del Hotel requieren.

---

<sup>106</sup> Protocolos de los Indicadores G3: Prácticas Laborales y Trabajo Digno. Aspecto: Formación y Evaluación. LA 10 Pág. 15. 2000 – 2006.

El Hotel Howard Johnson La Carolina, acopla al subsistema de capacitación el programa de entrenamiento certificado de habilidades operativas y habilidades administrativas de la cadena GHL. Este programa debe ser aplicado a lo largo del año, en especial al personal de las áreas de Recepción, Habitaciones, Servicio, Alimentos y Bebidas y Seguridad. La certificación consiste en cumplir con un mínimo de horas de capacitación, entre las cuales se toman en cuenta el programa de inducción que incluye temas como: Cultura organizacional, espíritu de la Hospitalidad, seguridad y salud ocupacional. Los manuales de habilidades operativas es parte de la capacitación, en donde se revisan los procedimientos de cada área de trabajo.

Una vez cumplidas las capacitaciones antes mencionadas, el personal operativo tiene la oportunidad de certificarse y formar parte del programa de especialización interno del Hotel, en donde las personas que ocupan posiciones de nivel JUNIOR son promocionadas a cargos con la categoría SENIOR y estos últimos alcanzan el nivel de MASTER.



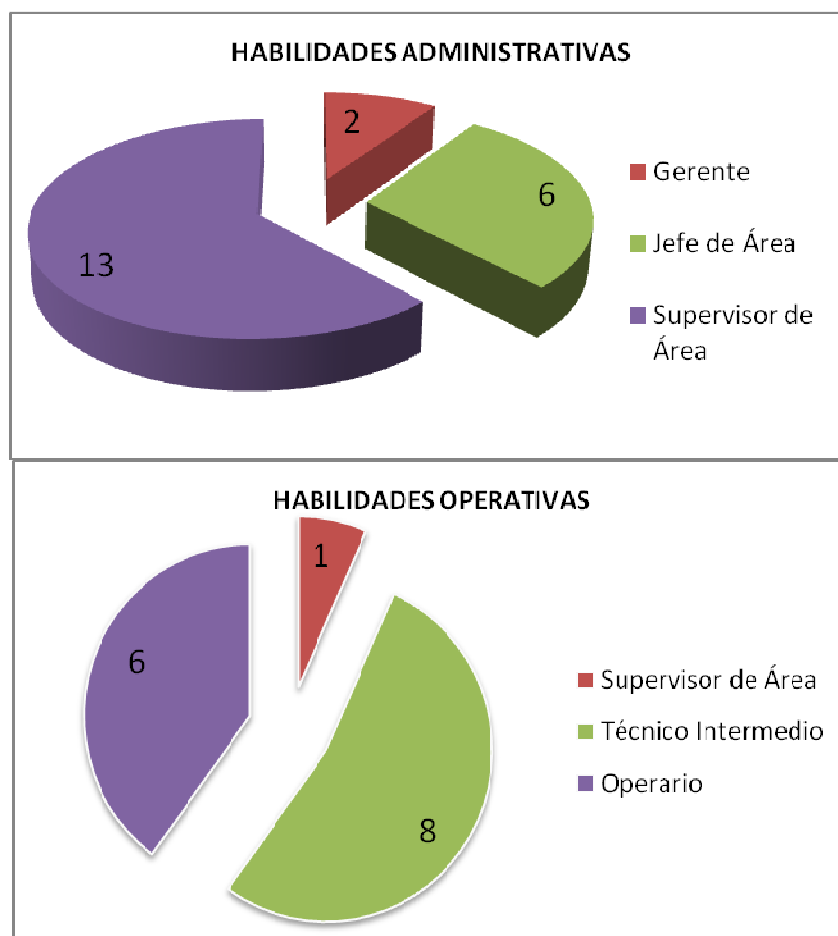
El programa de Habilidades operativas consta de 90 horas de capacitación, cuyo objetivo es perfeccionar y elevar los niveles de desempeño de las personas a nivel de aptitud, actitud y tiempos de respuesta.

En el año 2010 en el Hotel Howard Johnson La Carolina, se certificaron a 15 personas del Hotel de las áreas de Alimentos y Bebidas y Recepción, que alcanzaron el nivel Senior con un total de 1260 horas de capacitación.

El programa de certificación Howard Johnson La Carolina se complementa con el entrenamiento de habilidades administrativas de la cual participan supervisores, jefes y gerentes. Los temas que se revisan a lo largo del año para obtener la certificación son: Liderazgo, comunicación, solución de conflictos, administración del tiempo, motivación, entrenando a entrenadores, trabajo en equipo entre otros. Cada módulo dura 8 horas y el programa tiene una duración de 72 horas.

En el Hotel Howard Johnson durante el año 2010, se realizaron 56 horas de capacitación correspondiente al programa de habilidades administrativas para el cual fueron tomados 21 cargos de los niveles antes mencionados, completando un total de 1176 horas.

La distribución de personas que participaron en las certificaciones por categoría de cargo son:



El programa de capacitación Howard Johnson La Carolina también complementa su programa de capacitación a través de talleres impartidos por empresas externas. Las capacitaciones recibidas en el año 2010 fueron en los temas de:

### Descripción de talleres recibidos por empresas externas.

TEMA	PARTICIPANTES	DURACIÓN	HORAS HOMBRE CAPACITACIÓN
Inteligencia Emocional y Risoterapia	93	3 horas	279
Operación y Mantenimiento de Calderos	1	3 horas	3
Motivación de Trabajo en equipo	48	16 horas	768
Normas BPM	23	16 horas	368
Etiqueta en las técnicas de servicio	25	20 horas	500
Certificación: Análisis Operacional y Financiero para Hoteles	6	30 horas	180
Charla de Riesgos Laborales	93	4 horas	372
Primeros Auxilios	93	10 horas	930
Uso de extintores	93	4 horas	372
¿Cómo responder ante una emergencia?	93	8 horas	744
Plan de Contingencia en caso de incendios	93	8 horas	744
Normas de seguridad	17	8 horas	136
Comité paritario de Seguridad y Salud Ocupacional	12	16 horas	192
Certificación de habilidades operativas	15	90 horas	1350
Certificación de habilidades administrativas	21	56 horas	1176
<b>TOTAL</b>	<b>726</b>		<b>8114</b>

Para poder identificar el número medio de horas de formación al año, por empleado según categorías profesionales es necesario utilizar la siguiente fórmula:

Total horas de formación por categoría profesional

Promedio: \_\_\_\_\_

Total de empleados por categoría profesional

CATEGORÍA DE EMPLEADO	# DE OCUPANTES POR CATEGORÍA	TOTAL DE HORAS DE CAPACITACIÓN	PROMEDIO DE HORAS DE CAPACITACIÓN
GERENTE	3	253	84
JEFE DE ÁREA	6	827	138
SUPERVISOR DE ÁREA	20	2124	106
TÉCNICO INTERMEDIO	19	1745	92
OPERARIO	45	3165	70

Dentro del Hotel, la categoría que más formación presenta anualmente corresponde a Jefe de Área, seguido por la categoría de Supervisor de Área donde se concentra el mayor número de horas de entrenamiento. La categoría de operario presenta el promedio de horas más bajo, sin embargo hay que tomar en cuenta que la cantidad de personas es de 7 veces más que en el nivel de Jefe de área. La oportunidad de formación, entrenamiento y capacitación dentro del hotel muestra una igualdad de oportunidades entre las categorías profesionales y puestos de trabajo. Además contribuye al progreso del personal que tiene la apertura de participar en el programa de certificación anual que representa el 30% de la capacitación total durante el año del Hotel.

### **5.2.7. Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región<sup>107</sup>**

“Los datos sobre seguridad y salud son una medida clave del compromiso de una organización con su deber de prevención de accidentes laborales. Unos índices de accidentes y absentismo bajos van unidos, en general, a tendencias positivas en la productividad y estado de ánimo de los trabajadores. Este indicador pondrá de manifiesto si las prácticas de gestión de seguridad y salud se traducen en un menor número de incidentes de seguridad y salud en el trabajo”<sup>108</sup>.

El Hotel Howard Johnson La Carolina en el año 2010 no ha tenido enfermedades profesionales, ni víctimas mortales. Sin embargo sí cuenta con información sobre la tasa de absentismo.

El absentismo se define “empleado ausente del trabajo por cualquier tipo de incapacidad, no sólo como resultado de un accidente o enfermedad profesional. No incluye las ausencias permitidas tales como vacaciones, estudio, maternidad o paternidad y permisos por asuntos familiares”<sup>109</sup>

En el Hotel Howard Johnson La Carolina se han registrado 40 incapacidades por enfermedad general. El total de días por incapacidad son 133 días. Se detalla la información en el siguiente cuadro:

---

<sup>107</sup> Protocolos de Indicadores G3: Prácticas Laborales y Trabajo Digno. Aspecto: Empleo LA7 Pág 11. 2000- 2006. GRI

<sup>108</sup> Ibid. Pág 7.

<sup>109</sup> Protocolos de Indicadores G3: Prácticas Laborales y Trabajo Digno. Aspecto: Empleo LA7 Pág 12. 2000- 2006. GRI

### Detalle de las causas de absentismo

MES	ÁREA	REPOSO	EVENTO	TIPO
Enero	Cocina	10	Accidente tránsito	Enfermedad
Marzo	Recepción	3	Sinusitis	Enfermedad
	Cocina	2	Amigdalitis Aguda	Enfermedad
	Administración	2	Rino faringitis	Enfermedad
	Eventos	1	Infección Vías Urinarias	Enfermedad
	Cocina	2	Cortadura en dedo	Accidente
	Ama de llaves	2	Herida en mano	Accidente
Abril	Ama de llaves	2	Intoxicación alimentaria	Enfermedad
	Eventos	1	Faringoamigdalitis	Enfermedad
	Cocina	1	Intoxicación alimentaria	Enfermedad
	Recepcionista	1	Migraña	Enfermedad
	Administración	1	Dolor Abdominal	Enfermedad
Mayo	Recepción	1	Rinofaringitis	Enfermedad
	Administración	1	Dolor Abdominal pelvico	Enfermedad
	Recepción	1	Gastroenteritis	Enfermedad
	A y B	1	Contusión en cabeza	Enfermedad
	A y B	2	Infección intestinal	Enfermedad
	A Y B	1	Sinusitis	Enfermedad
	Ama de llaves	5	Esguince de tobillo	Enfermedad
	Administración	5	Cirugía Oftalmológica	Enfermedad

MES	ÁREA	REPOSO	EVENTO	TIPO
Junio	Administración	1	Gastroenteritis	Enfermedad
	A y B	3	Gastroenteritis	Enfermedad
	Ama de llaves	1	Otitis media aguda	Enfermedad
	Cocina	3	Gastroenteritis	Enfermedad
	Control Interno	1	Inflamación cervical	Enfermedad
	Cocina	7	Inflamación de rótula	Enfermedad
	Administración	1	Gastroenteritis	Enfermedad
Julio	Administración	2	Embarazo riesgoso	Enfermedad
Agosto	Mercadeo	2	Esguince de tobillo	Enfermedad
	Control Interno	6	Embarazo en riesgo	Enfermedad
	Ama de llaves	2	Dolor lumbar pélvico	Enfermedad
Septiembre	Control Interno	15	Embarazo en riesgos	Enfermedad
	Sistemas	1	Neuropatía Intercostal	Enfermedad
	Administración	2	Inflamación Molar	Enfermedad
	Cocina	3	Laringitis	Enfermedad
	Administración	3	Cirugía	Enfermedad
	Administración	2	Intoxicación Aguda	Enfermedad
	Octubre	Cocina	2	Sinusitis Aguda
A y B		1	Infección Ocular	Enfermedad
Cocina		3	Laringotraqueítis	Enfermedad
A y B		4	Cirugía	Enfermedad
Ama de llaves		2	Sinusitis aguda	Enfermedad
Noviembre	A y B	2	Gastroenteritis	Enfermedad
	Recepción	1	Faringitis	Enfermedad
	A y B	10	Accidente de Tránsito	Enfermedad
Diciembre	A y B	2	Faringitis	Enfermedad
	Mantenimiento	2	Traquetitis	Enfermedad
	Cocina	2	Faringitis	Enfermedad
	Administración	2	Faringoamigdalitis	Enfermedad

Para determinar el porcentaje de absentismo general se debe calcular la tasa de absentismo que es “El número real de días perdidos por absentismo (...) como porcentaje respecto al número de días totales previstos” de trabajo para la totalidad del colectivo de trabajadores<sup>110</sup> se toman los siguientes datos:

<sup>110</sup> Protocolos de Indicadores G3: Prácticas Laborales y Trabajo Digno. Aspecto: Empleo LA7 Pág 12. 2000- 2006. GRI

Nº Total de días de Absentismo (133)

Absentismo: \_\_\_\_\_ X 200.000<sup>111</sup>

Nº Días del año laborables por el colectivo de trabajadores

(350 días x 93 personas) (32550)

“El factor 200.000 es el resultado de 50 semanas laborales de 40 horas por cada 100 empleados. Al utilizar este factor, la tasa resultante queda vinculada al número de trabajadores, no al número de horas”. Para ser más precisos con el resultado, en este caso se multiplicará por el factor equivalente a los 93 colaboradores, que es de 186.000 horas.

**Por lo tanto el Absentismo para el año 2010 en el Hotel Howard Johnson La Carolina es de 759,99 horas por el colectivo de trabajadores.**

“Un accidente mortal o no, ocurrido en el trabajo o como consecuencia del mismo”. La tasa de accidentes se determina por “la cantidad de accidentes en relación al tiempo total trabajado por la totalidad del colectivo de trabajadores durante el período objeto del informe. En el Hotel se registraron 2 accidentes con 2 días de reposo cada uno, equivalentes a un total de 32 horas.

Nº Total de accidentes (2 accidentes)

Tasa de accidentes (IR): \_\_\_\_\_ X 186.000 = 1,99

Total horas trabajadas (186.000)

---

<sup>111</sup> Protocolos de Indicadores G3: Prácticas Laborales y Trabajo Digno. Aspecto: Empleo LA7 Pág 11. 2000- 2006. GRI

**5.2.8. Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo, entrada, operación y salida de la empresa.<sup>112</sup>**

Las actividades del Hotel tienen impactos positivos o negativos sobre el área geográfica, el barrio o comunidad en la que opera. En este caso, el Hotel brinda los servicios en el barrio ubicado en las calles Alemania y República, sector altamente comercial por la presencia de varios locales comerciales a sus alrededores, en mayor cantidad que viviendas. La comunidad es el grupo de interés informante acerca de los impactos que genera la gestión del Hotel en los alrededores, y quienes confirmaran la solidez de sus relaciones.

Para poder identificar los impactos positivos o negativos que genera el Hotel, y su presencia dentro del barrio se realizó una encuesta a los moradores estratégicos del sector, es decir aquellos quienes colindan con el Hotel y están más propensos a recibir dichos impactos.

En su mayoría se trataba de administradores y dueños de los locales comerciales. La encuesta reveló los siguientes datos:

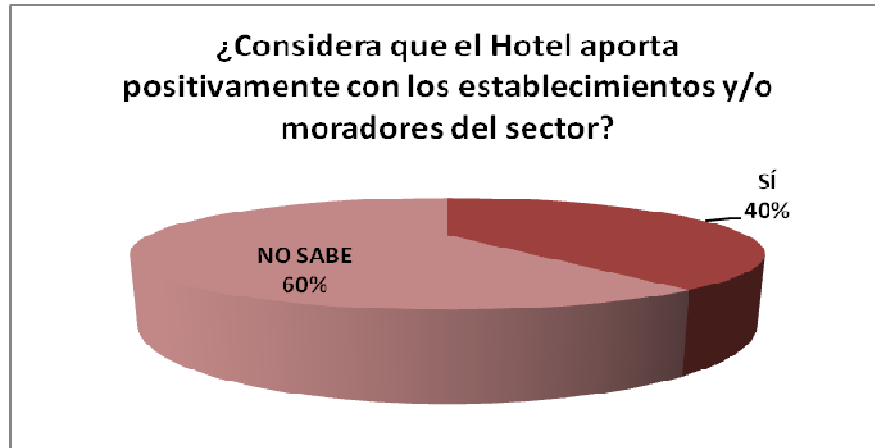


Las personas de la Comunidad encuestadas afirman tener contacto con el Hotel. El 80% en calidad de cliente, es decir hacen uso de las instalaciones

---

<sup>112</sup> Protocolo de Indicadores G3: Sociedad. Aspecto: Comunidad SO1. Pág.3. 2000 – 2006 GRI.

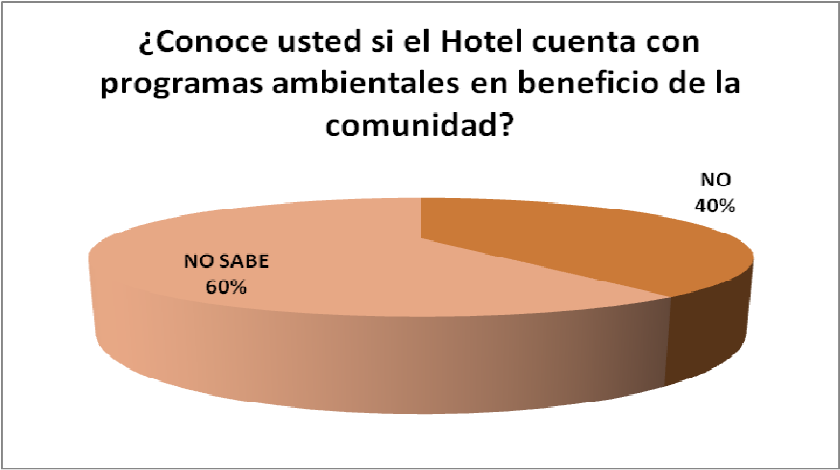
para los eventos y restaurante. Y el restante ha tenido contacto por el permiso de adosamiento que mantiene el Hotel con el local comercial colindante.



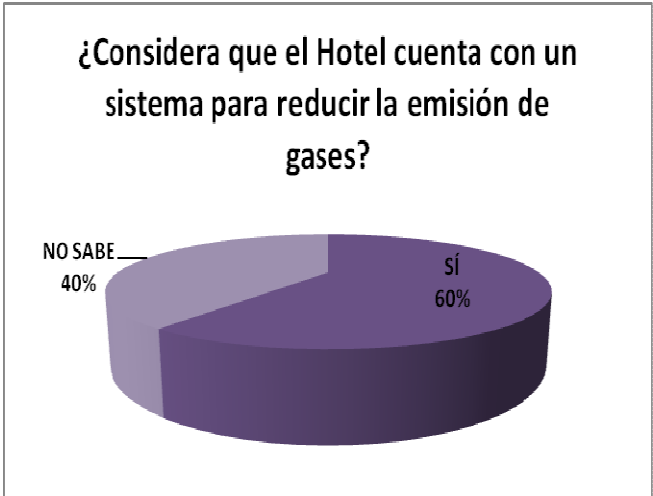
La mayoría de las personas no están seguras de saber si el Hotel aporta positivamente con los establecimientos o moradores del sector. Dos de ellos, afirman que sí aporta positivamente, en especial con imagen y seguridad al ser un Hotel de buena calidad.



El Hotel no promueve iniciativas que beneficien a la Comunidad, como lo señala la mayoría de las personas encuestadas. El porcentaje restante no saben si existen iniciativas al respecto.



En la mayoría de personas de la comunidad no saben si el Hotel cuenta con programas medio ambientales que involucren a la comunidad. El resto afirma que el Hotel no ha promovido este tipo de programas.





En relación a los temas de seguridad y salud en los que se ve inmersa la comunidad debido a las operaciones que realiza el Hotel como la emisión de gases, el manejo de desechos y la contaminación auditiva, los representantes de la comunidad para la presente encuesta afirma que el Hotel toma las medidas de precaución para mitigar la contaminación auditiva, así también, el 60% de los encuestados afirma que el Hotel cuenta con un sistema de emisión de gases y tratamiento de desechos; el resto no sabe si el Hotel cuenta con un sistema formal en ambos casos, aunque afirman no haber tenido ningún problema relacionado a estos temas anteriormente.

### **5.3. Indicador Medio Ambiente**

#### **5.3.1 Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios.<sup>113</sup>**

Las iniciativas para mitigar los impactos ambientales pueden ser de varios tipos, en cuanto se vean reflejados en prácticas internas que mejoren la eficiencia para mitigar los impactos ambientales tanto a la entrada y salida de productos y servicios. “Energía, agua y materiales son tres tipos de inputs utilizados por la mayoría de las organizaciones. Estos inputs se

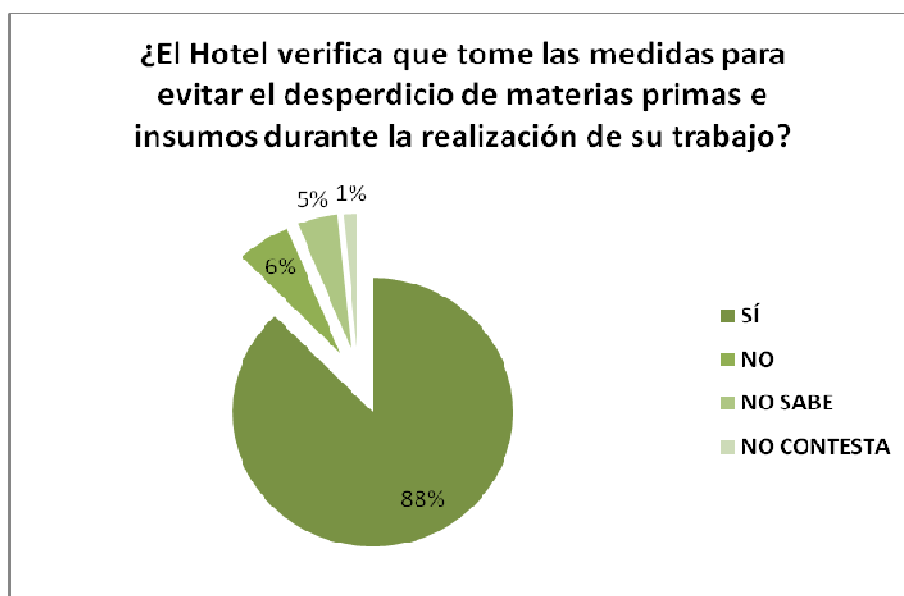
---

<sup>113</sup> Protocolo de Indicadores G3: Medio Ambiente Aspecto Productos y Servicios 2000 – 2006 GRI.

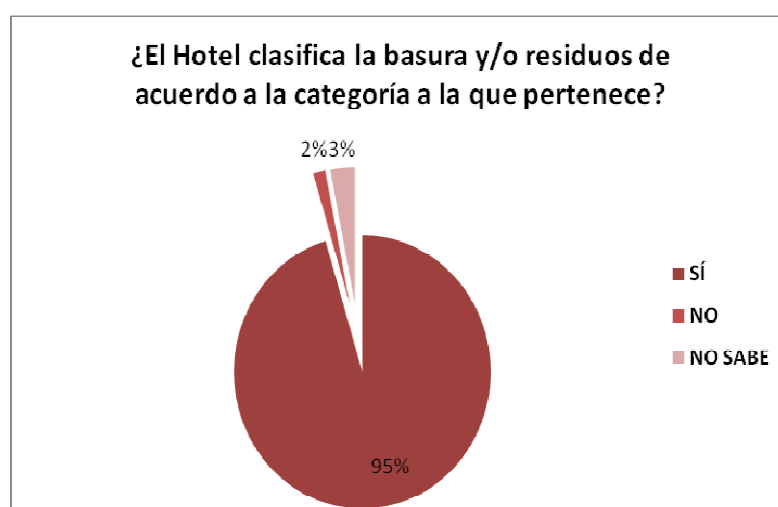
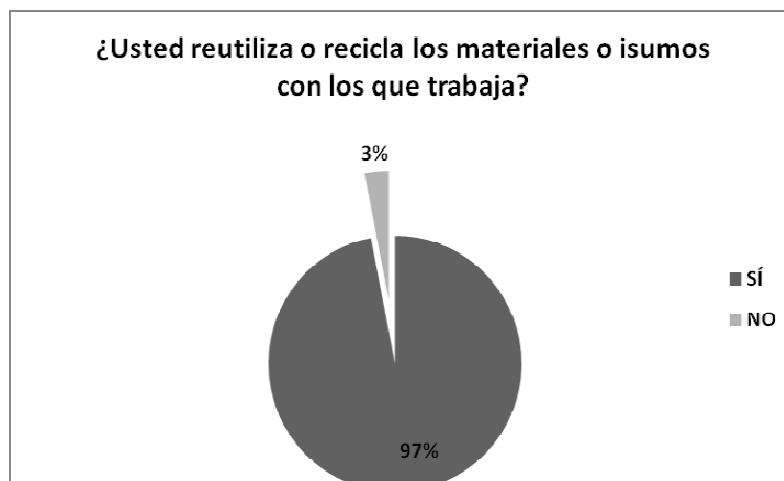
convierten en outputs con significación medioambiental.”<sup>114</sup> La disminución de consumo de energía y agua, la obtención de productos que aporten al medio ambiente, la promulgación y desarrollo de proyectos, entre otros pueden ser traducidos como iniciativas en beneficio de la organización y medio ambiente.

Antes de poder determinar el grado de reducción de los impactos ambientales es necesario conocer si el Hotel Howard Johnson La Carolina cuenta con iniciativas de ahorro, reducción, tratamiento y selección de productos relacionados a la preservación del medio ambiente. Para su efecto, por medio de la aplicación de encuestas y entrevistas telefónicas realizadas a los colaboradores internos y proveedores correspondientemente, se pudo identificar el comportamiento del Hotel y su aporte con el medio ambiente.

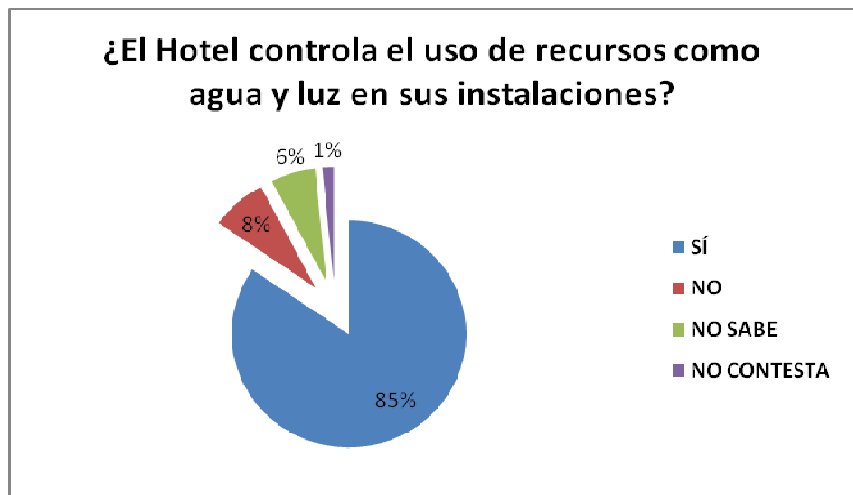
El 80,64% de la totalidad de colaboradores, respondieron a 5 preguntas relacionadas a prácticas de ahorro de energía, agua, insumos y reciclaje en los procesos internos del Hotel.



<sup>114</sup> GRI, Protocolo de los Indicadores G3: Medio Ambiente, 2000-2006.



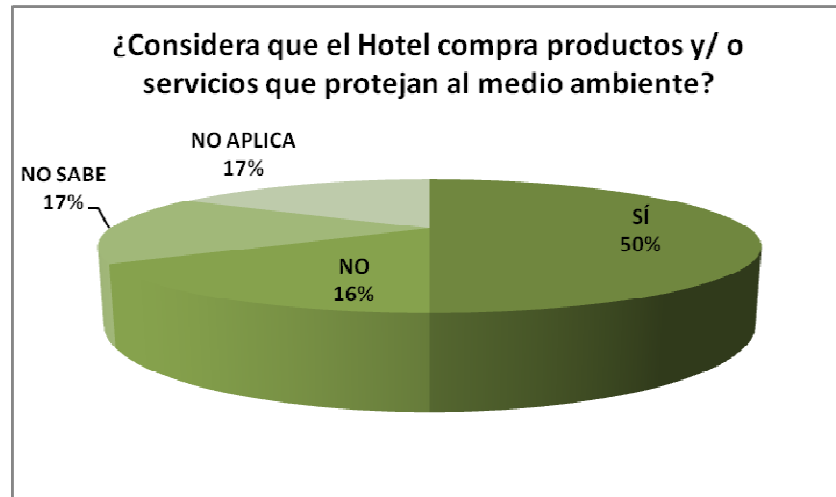
Más del 80% de los encuestados confirma la existencia de prácticas internas en el Hotel relacionadas al ahorro de materias primas y reciclaje de residuos. En la realización de sus actividades diarias ponen en práctica iniciativas que benefician al Hotel, reduciendo el uso de materiales e impactando en el ahorro de los costos en materia prima que están relacionados con los costos operativos. La clasificación y reciclaje de desechos es el cierre del ciclo de los materiales utilizados que aportan a mitigar los impactos del medio ambiente, reutilizándolos para la elaboración de nuevos materiales.



El consumo de agua y luz, aportan al mejoramiento de la eficiencia energética que benefician al Hotel en el ahorro de costos. Además, porque el consumo energético y de agua forma parte fundamental de cómo combatir el cambio climático y otros impactos ambientales, aspectos que son evaluados por la humanidad para las futuras generaciones. Más del 70% de los colaboradores encuestados afirman que el Hotel se preocupa del ahorro de agua y luz, haciendo hincapié en recomendaciones y en el control de los mismos para evitar desperdicios y gastos innecesarios de los mismos.

Los impactos ambientales también pueden ser mitigados a través de la obtención de productos, o servicios elaborados o diseñados en beneficio de la conservación del medio ambiente. Se realizó una encuesta a los principales proveedores del Hotel para conocer su percepción sobre el

aporte al medio ambiente que se realiza con la compra de los diferentes productos. Los proveedores que intervinieron abastecen de productos como: alimentos, bebidas, productos de limpieza, adhesivos, suministros, entre otros.



La mayor parte de los proveedores encuestados considera que el Hotel compra productos que protejan al medio ambiente, en especial por el procesamiento y medidas internas que los productos tienen en su empresa de origen antes de salir a la venta. El resto de las personas, considera que el Hotel no compra productos que protejan al medio ambiente, no saben o consideran que sus productos no aplican a esta pregunta. En una revisión realizada al proceso de compras internos y al manual de calidad del Hotel Howard Johnson los parámetros que deben ser tomados en cuenta para la compra de los productos se basan en los siguientes lineamientos:

- ¿Qué Comprar?                      Calidad
- ¿Cuánto Comprar?                      Cantidad
- ¿Cuándo Comprar?                      Necesidad
- ¿A quién Comprar?                      Precio y Tiempo de entrega

El proceso de compra interno basa su criterio en cuatro parámetros que garantizan la calidad de los productos, velando por los costes que estos representan dentro del presupuesto destinado por el Hotel, las especificaciones relativas a la marca, peso, tamaño y calidad. Sin embargo, en ninguno de los parámetros existe o se hace referencia el

aporte o impacto que los productos pueden causar al medio ambiente por su procedencia o contenido. Por ejemplo, de qué están compuestos y qué impacto pueden tener estos en la salud o medio ambiente.

## 6. CAPÍTULO VI: MARCO CONCLUSIVO

### 6.1 CONCLUSIONES

- El propósito de la disertación, la elaboración de un Reporte de Sostenibilidad para el Hotel Howard Johnson La Carolina, se lo cumplió en su totalidad, así como los objetivos específicos, mismos que se lograron con el desarrollo y consecución de cada etapa contemplada en el marco metodológico del reporte de sostenibilidad, según la metodología del GRI. El primer objetivo alcanzado fue definir la estrategia y el perfil de la Empresa mediante la planificación estratégica (misión, visión, valores y objetivos), que establecen el contexto general en el que se desenvuelve el Hotel y los lineamientos básicos que enmarcan el reporte.

En una segunda instancia, el objetivo fue determinar y priorizar los grupos de interés sobre los cuales la Empresa influye positiva o negativamente con su operación, y quienes formaron parte activa durante la etapa de levantamiento de información y cobertura del reporte.

Por último, definir los indicadores de desempeño en relación a las necesidades de la Empresa representa la parte medular del reporte de sostenibilidad, haciendo un diagnóstico cuantitativo y cualitativo sobre los aspectos que promulga la triple cuenta de resultados.

- En el Ecuador, la Responsabilidad Social ha sido acogida en forma favorable y es considerada y aplicada de manera integral por algunas empresas, aunque en la mayoría sus acciones están encaminadas a obras filantrópicas que no cubren otros aspectos considerados en la Responsabilidad Social Empresarial, y solamente tienden a enriquecen su imagen y prestigio. La mayoría de empresas ecuatorianas cumplen con normativas laborales, legales, medio ambientales y estándares de calidad. Sin embargo, muy pocas han incorporado a su gestión la práctica de rendición de cuentas a sus grupos de interés. Se destaca que en el Ecuador existen dos Instituciones que se ocupan del tema: el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE), y

el Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social (CERES), que fomentan y proveen de información importante a las empresas que quieren implementar planes y programas de RSE, mediante un auto diagnóstico de las mismas.

- En el ámbito empresarial, para alcanzar estándares más altos en el tema de Responsabilidad Social, es necesaria la aplicación del tema de la “sostenibilidad” como una manera de ampliar los enfoques de trabajo y buscar un equilibrio en las dimensiones social, económica y medio ambiental, que sean sustentables a largo plazo. Lo cual implica hablar sobre la triple cuenta de resultados, esencia de un verdadero concepto de sostenibilidad, que es utilizado como estrategia de mejoramiento y logro de objetivos empresariales que contribuyen al desarrollo sostenible.
- La memoria o reporte de sostenibilidad, es la herramienta o marco referencial que las empresas deben incorporar a su gestión para diagnosticar el estado de las mismas frente a la triple cuenta de resultados, y por consiguiente, de la sostenibilidad. Por medio de esta herramienta, se garantiza a las empresas contar con información debidamente organizada, orientada a esclarecer y facilitar la toma de decisiones y mejora continua de los resultados. La memoria de sostenibilidad, es parte fundamental de la estrategia de mejoramiento continuo que muestra el comportamiento empresarial, y que además, permite realizar una evaluación del mismo frente a sus grupos de interés, quienes son parte activa durante el desarrollo y los planes de acción que se tomen a partir de la memoria.
- Los grupos de interés son parte fundamental de la RSE, permiten que las organizaciones puedan lograr sus objetivos estratégicos. Una visión directiva basada en prácticas de RSE, permitirá entender las necesidades de sus colaboradores, clientes externos como beneficiarios de sus productos y servicios, de la comunidad entendida como la agrupación de personas e instituciones ubicadas alrededor de la empresa, con el objeto de promover proyectos conjuntos. El medio ambiente como sistema de conservación mediante prácticas responsables, y los proveedores entendidos como personas e instituciones que entregan productos y servicios para satisfacer

los requerimientos de la organización, de tal forma que los procesos y estándares de calidad se cumplan y mejoren.

- En el diagnóstico realizado a través de la memoria de sostenibilidad para el Hotel Howard Johnson La Carolina, se determinó que las prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, son parte fundamental de la cultura organizacional y de calidad que determinan la supervivencia del Hotel a largo plazo, considerando que el servicio es una de las claves de éxito del negocio hotelero. Los resultados encontrados en la investigación demuestran que el Hotel brinda un servicio calificado por los clientes entre los dos rangos más altos: aceptable y excelente. La sensibilidad que el Hotel muestra a los clientes externos por medio del servicio brindado, refleja la solidez en su relación y el esfuerzo que realizan por cumplir sus expectativas e intereses. A esto se suman los premios de servicio conseguidos por el Hotel en los dos últimos años, posicionándolo como el primero entre varios hoteles de Latinoamérica. Es importante mencionar que durante la investigación, el grupo de interés correspondiente a los proveedores que participaron para la realización de la memoria, calificaron el servicio del Hotel como: excelente, muy bueno y bueno, confirmando la percepción positiva que las personas externas como clientes y proveedores, tienen con respecto al servicio y a la cultura de calidad del Hotel.
- En la investigación realizada para el Hotel Howard Johnson, se pudo comprobar que entre los grupos de interés como proveedores y comunidad, el 59% de ellos conocen definiciones cercanas sobre el término de RSE, el porcentaje restante desconocen del tema. Las personas que dieron una respuesta positiva, asocian el término de RSE al compromiso social o ayuda externa que brindan las empresas, y por otro lado, a la seguridad y calidad de vida que se brinda a los colaboradores en las organizaciones.
- El Hotel Howard Johnson La Carolina, posee una cultura de seguridad y salud ocupacional, organizada y encaminada a proyectos que involucren al personal en actividades que beneficien a todos quienes conforman el Hotel. Contar con brigadas de salud y seguridad constantemente capacitadas, asegura el fortalecimiento de las relaciones del Hotel con sus colaboradores, mostrando

la responsabilidad de prevención en situaciones riesgosas, en las que se pueda ver inmersa la integridad física de las personas. Las brigadas de seguridad, son el reflejo del compromiso y responsabilidad que tiene el Hotel por la integridad y seguridad de sus colaboradores.

- En la investigación se demostró que el Hotel no tiene interacción en la comunidad de manera alguna, es vista por los moradores como una entidad imparcial ante las necesidades que existen a su alrededor, evitando problemas de cualquier tipo. La gestión con iniciativas a favor de la comunidad es casi nula, debilitando así la relación con este grupo de interés, y perdiendo la oportunidad de establecer socios estratégicos para su operación.
- La formación interna que promueve el Hotel a través de las certificaciones a operarios y personal administrativo, prepara al personal para los presentes y futuros retos empresariales, contribuyendo a la satisfacción de los colaboradores y apoyando sus carreras profesionales. El rendimiento y desarrollo de las habilidades, es parte fundamental de la cultura de calidad que promulga el Hotel y lo lleva a alcanzar los objetivos estratégicos, en un entorno hotelero cada vez más competitivo. La formación es una estrategia de adaptación y supervivencia en el mercado, internamente está distribuido de manera equitativa entre las categorías de empleo. El promedio de horas de capacitación se concentra en las categorías de jefes y supervisores, aunque no existe una diferencia notoria con las categorías subsiguientes, en especial con la de operario, tomando en cuenta el número de personas que intervienen en esa categoría y los costes operativos que implicaría al Hotel, la logística de las capacitaciones.
- El Hotel Howard Johnson La Carolina, promueve prácticas que responden al cuidado medioambiental a través del ahorro y manejo de energía, agua y desechos, principales outputs generados por el Hotel. Estas prácticas son impulsadas internamente entre los colaboradores del Hotel, a pesar de que no existan iniciativas ni proyectos formales al respecto, que sean desplegados a otras instancias o grupos de interés. La adquisición de productos es un aporte que genera beneficios al medio ambiente, así el Hotel adquiere los productos

en base a estándares de calidad, sin embargo no responden a características de calidad relacionadas a la sostenibilidad de los productos.

- En el Hotel Howard Johnson, se registra un alto índice de rotación concentrada en los cargos operarios de las áreas de servicio. La causa más significativa es la renuncia voluntaria. Un alto índice de rotación puede estar relacionado con los cambios que se generan en la estructura operativa, turnos, jornadas, entre otros. Los cargos operarios son los más susceptibles a cumplir este esquema de trabajo en el cual no poseen una jornada definida y no tienen días de descanso fijos. Esto es una desventaja frente al mercado laboral externo, que oferta empleos con horarios y días de descanso definidos.
- Los beneficios directos y en especie que cumple y brinda el Hotel a sus colaboradores, están dentro del marco legal ecuatoriano establecido. En los resultados obtenidos, los colaboradores indican que el Hotel sí cumple con el pago de estas obligaciones. Por otro lado, los beneficios en especie que brinda el Hotel es decir, aquellos que son otorgados voluntariamente por la organización para mejorar la calidad de vida y las condiciones de sus colaboradores, son priorizados y nombrados en las encuestas, dependiendo de la importancia que representa para cada individuo. Son variados los beneficios en especie que brinda el Hotel, desde actividades de recreación e integración, alimentación, entre otros.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- La Responsabilidad Social debe ser asumida por todas las empresas sin excepción, como un sistema de gestión basado en valores trascendentales del ser humano orientados hacia la rendición de cuentas y a la transparencia organizacional en todas sus actividades. En el Ecuador, es necesario impulsar y fomentar la práctica de la Responsabilidad Social en las empresas, grandes, medianas y pequeñas, aprovechando las experiencias acumuladas en los países pioneros mencionados. La dinámica social y económica del mundo demanda profundos cambios y retos empresariales, por lo que la RSE surge

como una propuesta que responde a los desafíos de la sociedad del siglo XXI. Las Empresas ecuatorianas deben considerar un cambio imperativo en la óptica de filantropía o de caridad como obra social, que la mayoría de ellas practican como Responsabilidad Social, con una visión más amplia que incorpore otros elementos como la transparencia, la calidad de productos y servicios, la rendición de cuentas, el reconocimiento al buen desempeño de sus colaboradores, entre otros.

- Es recomendable que las empresas ecuatorianas cambien el concepto de asistencialismo o filantropía que practican como Responsabilidad Social. Para ello debe aprovecharse la información y experiencia que poseen las dos Instituciones especializadas en el tema en nuestro país, o de las internacionales como el GRI (Global Reporting Initiative), como un referente importante para implementar cambios. Es necesaria una mayor formación e información por parte de los líderes empresariales, para que la Responsabilidad Social sea utilizada como un medio eficaz para lograr los objetivos de la organización con la práctica de valores importantes.
- Se recomienda al Hotel promover e incorporar formalmente a su gestión un sistema de RSE, que permita unificar las acciones sostenibles aisladas que existen, y reagruparlas en un plan de acción diseñado por estrategias que mejoren el desempeño social, económico y medio ambiental del Hotel. La promulgación y promoción de la RSE, es un reto del Hotel hacia sus diferentes grupos de interés, pues la comprensión del concepto y el alcance del mismo garantizará el compromiso de estos.
- Se recomienda al Hotel reportar su gestión mediante una memoria de sostenibilidad cada dos años debido a que no cuenta con el equipo de trabajo dedicado a la gestión de RSE. Así también, incorporar esta herramienta como base para la elaboración de planes de acción, como referente para la toma de decisiones y evaluación del desempeño en temas de Responsabilidad Social, así como para fijar las estrategias futuras del Hotel.
- Se recomienda al Hotel contar con la retroalimentación de las partes interesadas acerca del contenido del reporte. Esto permitirá la integración de

iniciativas de mejora, encaminadas a satisfacer las expectativas y comprensión de ambas partes en su relación comercial. La retroalimentación puede obtenerse mediante entrevistas, encuestas, grupos focales, entre otros, que permitan comprender sus necesidades y requerimientos. De esta manera se aplica la estrategia del ganar-ganar para obtener beneficios en común con los diferentes grupos de interés.

- Se recomienda al Hotel mantener los estándares de calidad con respecto al servicio al cliente. Mediante las consignas, claves y estándares de servicio, el personal está alineado a la cultura de calidad que promueve el Hotel. Los objetivos planteados para satisfacer las expectativas de los clientes están relacionados con la resolución de sus problemas en tiempos de respuesta óptimos. De esta manera, se asegura una ventaja competitiva frente a los hoteles de la misma categoría que operan en el mercado.
- En el Ecuador aún no se incorpora en forma integral el tema de la RSE en todas las empresas, ni existe un concepto claro de lo que implica la RSE por parte de los diferentes actores, así como los diversos escenarios que esta conlleva. Por lo tanto, es recomendable la formación e información integral sobre el tema tanto por parte de los directivos como de los colaboradores.
- Se recomienda al Hotel, seguir impulsando y comprometiendo a sus colaboradores en la formación y preparación de las brigadas de seguridad y salud ocupacional. Darle continuidad a este tipo de programas a través de la incorporación de acciones encaminadas a la preparación de las brigadas, como la capacitación y talleres de integración, que permitan a los brigadistas mejorar y desarrollar las habilidades necesarias para actuar en los casos de emergencia. Así también, ayudar a descubrir en las otras personas las características necesarias para ser brigadistas, e incrementar y fortalecer con más integrantes las brigadas que actualmente existen.
- Se recomienda al Hotel mejorar la comunicación con el grupo de interés referente a la Comunidad. Establecer contacto de tipo social que involucre a los diferentes moradores del sector en temas de interés y beneficio común. Promover iniciativas y programas de seguridad, medio ambiente, salud, que

sirvan como espacios de participación ciudadana y fortalecimiento de relaciones estratégicas para el Hotel. La imagen y reputación del Hotel en la Comunidad, debe verse alimentada y fortalecida por iniciativas lideradas por el Hotel a favor de la comunidad.

- En el sentido ecológico y de cuidado medio ambiental, la Responsabilidad Social debe ser concientizada individual y colectivamente. Como habitantes y propietarios del planeta, cada individuo debe asumir la responsabilidad de tomar acciones positivas en el uso del agua, de la energía, de los combustibles y cuidado de la naturaleza. A nivel empresarial, es necesario incorporar este tema en los planes de Responsabilidad social para lograr un aporte significativo a la sociedad en la preservación del medio ambiente, sobre todo en los aspectos de contaminación, reciclaje, manejo de basura y desechos industriales, entre otros. Apoyar con acciones y decisiones todas las iniciativas en este sentido, y diseñar estrategias sostenibles de beneficio para la organización y la comunidad. Cabe resaltar que una de las características de la responsabilidad social es que es universal, aplicable a nivel individual y colectivo.
  
- El Hotel debe considerar en sus planes la retención del personal, sobre todo de los operarios en las áreas de servicios. Para ello, debería considerarse ciertos factores como flexibilidad en los horarios rotativos y turnos, buscando que los colaboradores dispongan de tiempo para compartir con su familia, es importante también lograr un mayor compromiso personal con los objetivos del Hotel. Es recomendable mantener una comunicación de doble vía con la Gerencia y las Jefaturas, para conocer las sugerencias y detectar los problemas más frecuentes del personal, de manera que se den respuestas adecuadas y oportunas.
  
- Se recomienda reforzar la información de los beneficios en especie que el Hotel proporciona a su personal, tales como transporte nocturno, uniformes, alimentación, capacitación y promoción, tarjetas de descuento y otros, en vista de que los colaboradores no los perciben como beneficios, según se analiza de los resultados de las encuestas. Se sugiere que las Jefaturas informen desde la etapa de incorporación del personal nuevo, de estos

beneficios que brinda el Hotel reforzando la labor del Área de Recursos Humanos.

## 7. BIBLIOGRAFIA

### LIBROS:

- CERES. El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Quito – Ecuador 2008.
- Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES). El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Quito, Ecuador, Septiembre, 2008.
- Fernández Gago Roberto. Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. Colección Negocios. Madrid – España.
- Gallo Miguel Ángel. Responsabilidades sociales de la empresa. Colección la Empresa y su entorno. Ediciones Universidad de Navarra. España.
- Olcese Algo. Rodríguez Miguel Ángel y Alfaro Juan. Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. Edición Mc Graw Hill. España – Madrid 2008.
- Silva Chavet Erika. Fundación Esquel. Modelos empresariales de Responsabilidad Social. La experiencia ecuatoriana a partir de seis estudios de caso. Quito – Ecuador.
- Síntesis Analítica e Interpretativa, Silva Charvet Erika, Modelos Empresariales de Responsabilidad Social. Fundación Esquel. Quito, 2000.
- Stolar Ezequiel J y Stolar Danie M. Responsabilidad Social Empresarial. Valletta Ediciones. Argentina - Buenos Aires. 2009.
- Traducción realizada por Grace Gavilanes y Sofía Uría: SUBHABRATA, Bobby, Corporate Social Responsibility, The good, the bad and the ugly. EEUU 2007

### **INTERNET:**

- Fuente: Centro Vincular Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible. <http://vincular.cl/reporte-de-sostenibilidad>. Acceso: 17 Octubre de 2010. 23:53 horas.
- Fuente: IRSE. Instituto de Responsabilidad Social Empresarial – Ecuador. <http://www.irse-ec.org/index.php>. Acceso: 27 de Septiembre de 2010. 20:30 PM.
- Fuente: Federación Hotelera del Ecuador. AHOTEC. [www.hotelesecuador.com](http://www.hotelesecuador.com) Informativos. Permisos, Tasas, Contribuciones y otras Obligaciones que deben cumplir los Establecimientos de Alojamiento. Acceso: 12 de Octubre de 2010. 20:35pm.
- Fuente: RG Global Reporting Initiative. Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. 2006 Internet: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org). Acceso: 24 Septiembre 2010.
- Fuente: Responsabilidad Social Corporativa [http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad\\_social\\_corporativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa). Acceso: 26 de Septiembre de 2010. 21:30 PM.
- Fuente: Contratos de Trabajo <http://www.mintrabajo.gob.empleadores/contratos-de-trabajo>. Acceso: 3 de Marzo de 2011. 13:21 PM.
- Fuente: Grupo Hoteles Limitada: [www.ghlink.com](http://www.ghlink.com). NotiHoteles. Acceso: 28 de Febrero de 2011. 20:30 pm.

### **REVISTAS Y OTROS:**

- Cartilla Planificación Howard Johnson Quito. 2009.Ecuador


- First Day. Employee Handbook Material de Inducción Institucional. 2007. Ecuador
- Ley de Turismo. Ley No.2002-097 publicado en el Suplemento del R.O. 733 del 27 diciembre del 2002. Ecuador
- Presentación Power Point. Cultura Organizacional. Material de Inducción Institucional. 2007. Ecuador
- Reportaje Howard Johnson La Carolina. El Mejor Servicio al Cliente. Pág. 22. 2009
- Revista EKOS Negocios. Memoria de Responsabilidad Social Empresarial. Ecuador 2009. Edición Especial Octubre 2009. Quito – Ecuador
- Revista EKOS. Economía y Negocios N°172. Agosto 2008. Quito - Ecuador
- Revista Ekos, Negocios. N° 180. Abril 2009. Quito – Ecuador
- IP. Protocolo de los Indicadores G3. Indicadores de Desempeño Economía. 2000 – 2006.
- IP. Protocolo de los Indicadores G3. Indicadores de Responsabilidad sobre los Productos. 2000 – 2006.
- IP. Protocolo de los Indicadores G3. Indicadores de Prácticas Laborales y Trabajo Digno. 2000 – 2006.
- GRI, Boundary Protocol. 2005.
- Plantilla de GRI para memorias de Nivel C. 2008.
- RG. Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. 2000 – 2006.
- AL. Niveles de Aplicación del GRI. 2000 – 2006

## 8. ANEXOS

### ANEXO 1: Indicadores de Desempeño

DIMENSION ECONOMICA			
	CATEGORÍA	ASPECTO	DESCRIPCIÓN
1	Economía	Desempeño Económico	Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de de capital y a gobiernos.
DIMENSION SOCIAL			
2	Responsabilidad sobre productos	Productos y servicios	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción al cliente.
3	Prácticas laborales y ética en el trabajo	Empleo	Desglose de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.
4			Beneficios sociales para empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o media jornada, desglosado por actividad principal.
			Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosado por grupo de edad, sexo y región.
5		Salud y seguridad en el trabajo	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de seguridad y salud conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral.
			Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.
6		Formación y educación	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.
9	Sociedad	Comunidad	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo, entrada, operación y salida de la empresa
DIMENSIÓN AMBIENTAL			
10	Medio Ambiente	Productos y servicios	Iniciativas para mitigar impactos ambientales de los productos y servicios y grado de reducción de ese impacto.


**ANEXO 2: Formato Encuesta Público Interno**

	<b>PÚBLICO INTERNO</b>	Fecha:			
		Página:	1 de 2		
		Responsabilidad Social Empresarial			
<b>Datos de Identificación:</b>					
<b>Cargo:</b>					
<b>Área:</b>					
<p><b>La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre aspectos relativos a la Responsabilidad Social del Hotel.</b></p>					
<p><b>Por favor conteste las siguientes preguntas, marcando con una X en cada uno de los recuadros según su forma de pensar respecto a ellas.</b></p>	<b>RANGOS DE EVALUACIÓN</b>				
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO SE</b>	<b>NO APLICA</b>	
1. ¿Usted está afiliado al IESS?					
2. ¿Usted tiene un seguro médico contratado por el Hotel?					
3. ¿Usted tiene un seguro de vida contratado por el Hotel?					
4. ¿Conoce si el Hotel otorga las 12 semanas contempladas por permiso de maternidad?					
5. ¿Conoce si el Hotel otorga los días de paternidad contemplados en la ley (parto normal 10 días y 15 días por cesaría)?					
6. ¿El Hotel le cubre el costo de alimentación o parte de esta?					
7. ¿El Hotel otorga préstamos y anticipos de sueldo cuando usted lo requiere?					
8. ¿Recibe usted la decimo tercera (bono navideño) y décimo cuarta remuneración (bono estudiantil) anualmente?					
9. ¿El Hotel le permite tomar sus 15 días de vacaciones cada año?					
10. ¿El Hotel le entrega su rol de pagos de manera mensual?					

11. ¿El Hotel le paga en su rol de pagos el 10% por concepto de servicios hoteleros?				
12.¿ El Hotel cuenta con un plan de ascenso para el personal?				
13. ¿Recibe capacitaciones sobre cómo evitar riesgos y accidentes en el trabajo?				
14. ¿Recibe asesoramiento y/o capacitación sobre el manejo de máquinas con las que interactúa en su puesto de trabajo?				
15. Personas encargadas del Hotel ¿Verifican el uso adecuado de uniformes?				
16. ¿Ha recibido usted capacitación de cómo debe actuar en casos de emergencia ejemplo incendios, evacuación, entre otros?				
17. ¿Recibe usted capacitaciones sobre salud y seguridad en el trabajo?				
18. ¿Conoce usted si el Hotel cuenta con un programa de prevención de accidentes de trabajo?				
19. ¿Recibe capacitación por parte del Hotel en temas relacionados a su área de trabajo?				
20. ¿El Hotel promueve la capacitación continua del personal?				
21. ¿Recibe usted algún entrenamiento o capacitación encaminadas a mejorar el servicio al cliente?				
22. ¿El Hotel evalúa su desempeño laboral cada determinado tiempo?				
23. ¿El Hotel verifica que usted tome las medidas para evitar el desperdicio de materias primas e insumos durante la realización de su trabajo?				
24. ¿El Hotel controla el uso de recursos como agua y luz en sus instalaciones?				
25. ¿Usted reutiliza o recicla los materiales o insumos con los que trabaja durante su jornada?				
26. ¿El Hotel clasifica la basura y/o residuos de acuerdo a la categoría a la que pertenece ejemplo: papel y cartón, vidrio y plásticos y desechos orgánicos)?				
27. ¿El Hotel hace recomendaciones sobre como minimizar el consumo de agua y luz?				


<b>Por favor conteste las siguientes preguntas</b>
<b>1. ¿Qué otros beneficios brinda el Hotel?</b>
<b>2. ¿Qué medios de comunicación utiliza el Hotel para comunicarle la información importante?</b>
A) Cartelera
B) Reuniones
C) Mediante su jefe inmediato
D) Correo Electrónico
<b>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</b>

### ANEXO 3: Formato Encuesta Comunidad

	<b>COMUNIDAD</b>	Fecha:		
		Página:		1 de 2
		<b>Responsabilidad Social Empresarial</b>		
<b>Empresa:</b>				
<b>Nombre:</b>				
<b>Cargo:</b>				
La presente entrevista tiene como finalidad recopilar información relacionada a la gestión del Hotel en Responsabilidad Social Empresarial.				
	<b>RANGOS DE CALIFICACIÓN</b>			
<b>FORMATO DE ENCUESTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO SE</b>	<b>NO APLICA</b>
1. Conoce usted ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?				
¿Cómo la define?				
2. ¿Considera que el Hotel aporta positivamente con los establecimientos y/o moradores del sector?				
¿Cómo?				
3. ¿El Hotel promueve iniciativas que beneficien a la Comunidad?				
¿Cuáles?				
4. ¿Conoce usted si el Hotel aplica prácticas de Responsabilidad Social Empresarial?				
¿Cuáles?				
5. ¿Este tipo de prácticas han sido eficaces a la hora de mitigar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos? (número de personas afectadas)				
6. ¿El Hotel cuenta con medios de comunicación que le permitan a la Comunidad expresar sus dudas, sugerencias o comentarios?				

¿Cuáles?				
7. ¿Conoce si el Hotel tiene convenios y/o acuerdos con su establecimiento o personas de la comunidad?				
¿Cuáles?				
8. ¿El Hotel contribuye con actividades y eventos organizados por la comunidad?				
9. ¿Conoce usted si el Hotel cuenta con programas ambientales en beneficio de la comunidad?				
10. ¿El Hotel toma las medidas de precaución para proteger a la Comunidad de la contaminación auditiva?				
11. ¿Considera usted que el Hotel cuenta con un sistema para reducir la emisión de gases?				
12. ¿Considera usted que el Hotel cumple con el tratamiento de desechos y/o residuos?				
13. ¿Cuál cree usted que es el aporte del Hotel a la comunidad?				
14. ¿Considera que el Hotel es una Empresa Socialmente Responsable. Porqué?				
15. ¿Qué medidas sugiere que el Hotel pueda implementar para mejorar su gestión en Responsabilidad Social Empresarial?				

**ANEXO 4: Formato Encuesta Proveedores**

	<b>PROVEEDORES</b>	Fecha:				
		Página:			1 de 2	
		<b>Responsabilidad Social Empresarial</b>				
<b>Empresa:</b>						
<b>Nombre:</b>						
<b>Cargo:</b>						
La presente entrevista tiene como finalidad recopilar información relacionada a la gestión del Hotel en Responsabilidad Social Empresarial.						
			<b>RANGOS DE CALIFICACIÓN</b>			
<b>FORMATO DE ENTREVISTA</b>			<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO SE</b>	<b>NO APLICA</b>
1. Conoce usted ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?						
¿Cómo la define?						
2. ¿Considera usted que el Hotel escoge a sus proveedores en función de estándares de calidad?						
3. ¿Considera que el Hotel mantiene una comunicación permanente con sus proveedores?						
4. ¿Considera que el Hotel implemente acciones de mejora en el servicio que da a sus proveedores?						
¿Cuáles?						
5. ¿La relación que usted mantiene con el Hotel está formalizada mediante un convenio o contrato?						
6. ¿Considera que el Hotel cumple con la documentación requerida para su actividad comercial (notas de venta, facturas, contratos)?						
7. ¿Considera usted que el Hotel cumple con los tiempos de respuesta y/o requisitos acordados en la relación comercial? (pagos, entrega de documentación)						

8. ¿Considera que el Hotel compra productos y / o servicios que protejan al medio ambiente?				
¿Cuáles?				
9. ¿Considera que el Hotel cuenta con las condiciones fisico-ambientales para su operación (señalética, extintore, entre otros requisitos que debe cumplir)?				
10. ¿Conoce si el Hotel cuenta con medios de comunicación que permitan a los proveedores expresar sus dudas, sugerencias o comentarios?				
11. ¿Con qué frecuencia usted mantiene reuniones para tratar temas de interés?				
12. ¿Cuánto tiempo trabaja como proveedor del Hotel?				
13. ¿Considera que el Hotel es una Empresa Socialmente Responsable. Porqué?				
14. ¿Qué medidas sugiere que el Hotel pueda implementar para mejorar su gestión en Responsabilidad Social Empresarial?				
15. ¿Cómo califica usted, el servicio al cliente que brinda el Hotel?				