

## Gobernanza y público interno en el sector hotelero microempresarial de la ciudad de Cuenca, 2019

Governance and internal public in the micro-enterprise hotel sector of the city of Cuenca, 2019

Johanna Armijos Cordero<sup>1</sup>, Gladys Fernández Avilés<sup>2</sup>, Adrián Alvarado Guzmán<sup>3</sup>, Segundo Freire Chaglla<sup>4</sup>

### Resumen

Del total de establecimientos de alojamiento en la Ciudad de Cuenca, el 96,1% corresponde a micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). El objetivo de este artículo consiste en determinar la correspondencia entre la gobernanza y el nivel de relación con los stakeholders en las microempresas de alojamiento de la Ciudad de Cuenca. El presente estudio desarrolló una investigación descriptiva numérica, extensiva, de corte transversal, sin control de variables de tipo multivariado. Para medir la profundidad en la relación se consideró el ciclo de mejora continua de Deming, así como los indicadores Ethos, obteniéndose así los instrumentos de investigación que se aplican a una muestra representativa de las microempresas de alojamiento existentes en el Cantón Cuenca y registradas en el catastro hotelero del año 2019. La investigación mostró que los indicadores exigibles por el contexto de la ley son mejor atendidos. Además, entre las empresas existe aislamiento mutuo que les debilita ante las entidades reguladoras y de promoción. El nivel de gobernanza detectada fue de debilidad con su público interno, el que se exteriorizó en su individualismo frente a la sociedad.

**Palabras clave:** responsabilidad social empresarial, gobernanza, hotelería, público interno, Mipymes, Ecuador.

### Abstract

Of the total of accommodation establishments in Cuenca, Ecuador, 96.1% corresponds to micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs). The objective of this article is to determine the correspondence between governance and the level of relationship with stakeholders in the micro-accommodation companies of the City of Cuenca. The present study

<sup>1</sup> Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Email: johanna.armijos@ucuenca.edu.ec

<sup>2</sup> Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Email: gladys.fernandez@ucuenca.edu.ec

<sup>3</sup> Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Email: adrian.alvarado@ucuenca.edu.ec

<sup>4</sup> Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias de la Hospitalidad. Email: segundo.freire@ucuenca.edu.ec

Cómo citar: ARMIJOS CORDERO, J., FERNÁNDEZ AVILÉS, G., ALVARADO GUZMÁN, A. & FREIRE CHAGLLA, S. (2020). Gobernanza y público interno en el sector hotelero microempresarial de la ciudad de Cuenca, 2019. Revista de Geografía Espacios, 10(20), p. 102-119. DOI: 10.25074/07197209.20.1880

developed an extensive, numerical, descriptive cross-sectional investigation, without control of multivariate variables. To measure the depth of the relationship, it was considered Deming's continuous improvement cycle, as well as Ethos indicators, thus obtaining the research instruments that verify a representative sample of controlled accommodation micro-enterprises in Cuenca and registered in the hotel cadaster of the year 2019. The investigation identified that the indicators required by the context of the law are better accomplished. In addition, there is mutual isolation between companies that weaken before regulatory and promotional entities. The level of governance detected was weak with its internal public, which was externalized in its individualism towards society.

**Keywords:** Corporate social responsibility, government, hospitality, internal public, MSMEs, Ecuador.

## Introducción

Cuenca es la tercera ciudad del Ecuador y fue declarada patrimonio desde el 1 de diciembre de 1999, por lo que el turismo ha representado una importante fuente de ingresos para sus habitantes. Los establecimientos de alojamiento según el catastro hotelero 2017 fueron en total 194, en su mayoría se tratan de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes); en el Ecuador son aquellas empresas que tienen hasta 199 empleados, hasta 5.000.000 de dólares como valor bruto de sus ventas anuales y/o un total de activos inferior a 4.000.000 de dólares.

Las Mipymes en el Ecuador, pese a su gran potencial y capacidad de adaptación al entorno, por lo general tienen dificultades como son: bajas capacidades gerenciales, alto riesgo y limitaciones en el acceso al crédito, falta de cooperación e integración con sus grupos de interés, así como escaso poder de negociación con entes gubernamentales (Delgado, 2019). Particularmente, las Mipymes de alojamiento de Cuenca han debido sortear dificultades adicionales (Serrano et al, 2018), como son:

- La construcción del tranvía que atraviesa la ciudad, que inició en el año 2013 y se tenía previsto termine en el año 2014, sin embargo, hasta la presente fecha no ha entrado en total funcionamiento y los trabajos de construcción sufrieron una serie de retrasos que concluyeron apenas en el año 2018.
- El transporte desde y hacia la ciudad, ya que por vía aérea la limitada funcionalidad del aeropuerto local, las escasas rutas e itinerarios ofertados por las líneas aéreas, así como la suspensión de rutas entre Cuenca y Guayaquil ha causado que exista una tendencia decreciente en el número de pasajeros. En lo que respecta a las vías terrestres, la mala calidad de la infraestructura vial de la zona austral del país ha provocado la disminución de visitantes.
- Por otro lado, el terremoto del año 2016 en la costa norte del país ocasionó que los turistas extranjeros eviten viajar a Ecuador.
- Una amenaza creciente para las empresas de alojamiento constituye las alternativas de hospedaje que se ofertan a través de plataformas de software, como Airbnb, TripAdvisor Rentals, Hundred Rooms, Homestay, entre otras.
- El poco apoyo de la política pública nacional y local a la promoción turística de la ciudad, incluso los establecimientos de alojamiento deben pagar altos costos por permisos, patentes e impuestos de los cuales están exentos quienes ofertan este servicio mediante las plataformas informáticas antes mencionadas.

Frente a este contexto, las empresas de alojamiento de la ciudad de Cuenca tienen limitaciones en el uso y disposición de herramientas que contribuyan a describir el nivel de relación entre la gobernanza y su público interno, así como a su medición. Por ello, la presente investigación se propone medir la correspondencia y el nivel alcanzado entre la gobernanza y los stakeholders en las Mipymes de alojamiento de la Ciudad de Cuenca.

Encontrar el equilibrio entre los intereses grupales e individuales, entre la gestión organizacional y empresarial y la de colaboradores no es una tarea sencilla. El nivel adecuado depende de principios que coadyuven a ese encuentro (Crowther & Rayman-Bacchus, 2016). Depende también del nivel de desarrollo del conocimiento que adquieren las empresas para acceder a capital, tecnología y conocimientos gerenciales para enfrentar ese desarrollo (Vajpeyi, 2015).

El desarrollo del conocimiento y el desarrollo gerencial implican más responsabilidad con el entorno ambiental, el compromiso laboral y la calidad del aprovisionamiento. Más personas se involucran en la acción de las empresas por lo que demandan de indicadores de su influencia y acción. En este sentido ha crecido la demanda por la responsabilidad social como un compromiso de la empresa frente a la sociedad, medible a través de indicadores

Cuesta, Pardo & Paredes (2013) identifican y proponen medir la responsabilidad social empresarial (RSE) con sesenta indicadores en cuatro dimensiones relacionadas con el medio ambiente, la economía, el gobierno corporativo y el entorno social. Otros estudios analizan de forma parcial estas dimensiones (Faria de Araujo & Silva, 2016) y enfocan su análisis hacia el ambiente y las prácticas internacionales. Por otro lado, se estudia a la gestión humana desde una óptica estratégica (Peláez & García, 2014). A los anteriores estudios se agregan situaciones relacionadas con la gestión responsable de las empresas, la competitividad y la innovación (Gallardo & Sánchez, 2013).

Con posterioridad se ha adicionado la introducción de la dimensión ética y la gestión del conocimiento para respaldar la acción humana en las relaciones empresariales (Turiago, 2008) y sobre todo aplicable a la producción de servicios (Sánchez & Gallardo, 2013) como agregador de valor, como una contribución al valor social productivo. Al respecto Jaramillo (2015) aporta con alternativas en un más amplio campo de aplicación, tanto para las empresas, el gobierno y otros sectores de la economía.

Aunque hay autores que estudian al público interno desde la RSE (Alves & Mundim, 2008), estos lo realizan desde la perspectiva de la propuesta del Instituto Ethos, sin considerar las demás formas y ámbitos para medición. Bravo, Choez & Freire (2019), proponen una metodología para medir RSE para seis empresas de alojamiento de la ciudad de Cuenca que integra las propuestas de RSE de mayor uso a nivel mundial.

Sobre la RSE en el Sector Turístico, este tema ha sido tratado en Colombia, (Peña & Serra, 2012), realizan un análisis de la RSE en este sector, concluyendo sobre su relevancia en el crecimiento y desarrollo sostenible, y luego, en un nuevo estudio (Peña & Serra, 2013) catalogan como medio el nivel de aplicación de RSE en el Sector Turístico. En otro análisis, Sepúlveda, Ordóñez, & Prada (2014) evalúan las prácticas y operaciones, identificando un grupo que lidera las acciones en RSE, como línea de base para la generación de un modelo de gestión aplicable a este sector, estableciendo un perfil característico; Peña, Serra, & Cardona (2017), identifican 21 variables que buscan la sostenibilidad y sustentabilidad del mencionado sector. A este estudio aportan Peña, Serra & Ramón (2017), y concluyen que el grado de conocimiento de RSE en el sector hotelero de esta región depende del tamaño de la empresa,

la trayectoria, la categoría, el manejo financiero y el nivel de educación de sus administradores.

Las organizaciones empresariales han ido acumulando comportamientos, formas de hacer las cosas, políticas institucionales, estrategias comunes y hasta formas de mercadear para provocar una mejora en los niveles de ventas o niveles de eficiencia entre todos sus estamentos. Por esta razón, ante la introducción de la planeación estratégica y el mejoramiento continuo, la organización empresarial ha perfeccionado el mecanismo de convivencia común -cultura- a sus objetivos de largo plazo.

La dimensión cultural es un aspecto importante al hablar de RSE, ya que permite conectar a las empresas con su entorno social al compartir valores como la búsqueda de sostenibilidad, el bien común, metodologías y aprendizajes, entre otros (Farías, Moscoso, Rojas, & Varas, 2013). Aunque es verdad que hay gran cantidad de huéspedes turistas que llegan motivados por la cultura en ciudades patrimoniales, ellos no son el segmento más grande de visitantes, ya que apenas representa una tercera parte del total (Serrano et al, 2018); aunque las motivaciones culturales no dejan de tener importancia en la actividad turística.

En el Ecuador, si bien hay estudios sobre la implementación de RSE en operadores de turismo (Carrillo & Romagosa, 2014), también sobre aplicación de prácticas responsables de las empresas de alojamiento con impacto positivo en la población (Paredes & Martínez, 2017), en cambio no se indagada a cerca de la manera de medir la RSE y menos con las especificidades que presenta el sector de alojamiento turístico en una ciudad patrimonio.

En relación al Ámbito Gobernanza, Unkuch & Rodrigues (2017) recalcan la ineficacia de la política pública para alcanzar gobernanza en el sector turístico comunitario. Tampoco se han detectado estudios relacionados al Ámbito Público Interno ni existen investigaciones sobre la relación entre estos dos ámbitos en concreto, que hayan sido aplicados en esta rama de la actividad económica.

### **Materiales y métodos**

Esta investigación de campo consiste en un corte transversal, con enfoque cuantitativo respaldada por una selección muestral, cuya finalidad es descriptiva. En cuanto a las dimensiones de análisis, se trata de un estudio sin control de variables de tipo multivariado.

Se determinó que la población de 194 empresas de alojamiento existentes en el Cantón Cuenca estuvo registrada en el catastro hotelero 2017. La muestra se construyó con un margen de error del 5%, nivel de confianza de 95% y una heterogeneidad del 20% (ya que existe un 20% de Mipymes que no sobreviven periodos mayores de un año, según INEC), para un total de 109 Mipymes de estudio.

Para determinar las variables e indicadores a medir se consideró que tanto el público interno, como la gobernanza son aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en virtud de ello se procedió a comparar las propuestas de implementación de RSE de mayor uso en el mundo tal como: Adec Ethos (2009), ISO 26000 (2014), la propuesta del Pacto Global de las Naciones Unidas a través del Global Reporting Initiative, GRI (2013), la norma AA1000 de AccountAbility (2011), las propuestas de CentraRSE (2019), ProHumana (2006), así como una normativa de RSE para microempresas de alojamiento. También se exploraron los Objetivos de Desarrollo Sostenible y como parte de estos, el Plan de Desarrollo Toda una Vida del gobierno ecuatoriano (2017). Se analizó la relevancia de las variables, sus

indicadores y el impacto entre las diferentes propuestas mundiales de RSE, la información se puede visualizar en la Tabla 1.

Para evaluar el nivel de profundidad en que la empresa gestiona dichos aspectos, se adopta la propuesta de Adec Ethos, así como el ciclo de mejora continua de Deming (planificar, hacer, verificar y actuar). Ambas entradas teóricas respaldan la propuesta de esta investigación referente al nivel de profundidad de la aplicación de RSE medible por medio de etapas, que proponen niveles de desarrollo de RSE de la siguiente manera:

- Etapa 1. Nivel básico de desarrollo en RSE: la empresa cumple únicamente con lo requerido en las normas legales, sociales, económicas y financieras.
- Etapa 2. Nivel intermedio de desarrollo en RSE: aunque la empresa aún mantiene una postura defensiva, empieza a tomar conciencia sobre las buenas prácticas
- Etapa 3. Nivel avanzado de acciones en RSE, la empresa reconoce y aprovecha estratégicamente los beneficios de sus acciones responsables y el desarrollo sustentable.
- Etapa 4. Nivel proactivo de desarrollo en RSE, la empresa logra sus objetivos integrando a sus stakeholders, alcanzando prestigio, legitimidad y excelencia.

Con el propósito de validar la información proporcionada por las Mipymes del Sector Hotelero, se incluyen variables de verificación sobre los componentes de cada ámbito.

Las variables de análisis se focalizan en los ámbitos de Gobernanza y Público Interno.

Tabla 1. Variables y dimensiones de Gobernanza y Público Interno

Ámbito	Dimensiones	ISO 26000	ADEC ETHOS	Guía GRI	ODS	CentraRSE	ProHumana	AA1000	Plan Nacional Toda una Vida	Propuesta de RSE, hoteles
Gobernanza	Arraigo de principios y valores.	✓	✓		✓	✓	✓			✓
	Código de conducta	✓	✓		✓	✓	✓			✓
	Transparencia Anticorrupción	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
	Liderazgo	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
	Relaciones con la competencia	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
	Diálogo con partes interesadas	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
Público Interno	Gestión participativa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Salud y seguridad ocupacional	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Políticas de remuneración, prestación y carrera	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Ámbito	Dimensiones	ISO 26000	ADEC ETHOS	Guía GRI	ODS	CentraRSE	ProHumana	AA1000	Plan Nacional Toda una Vida	Propuesta de RSE, hoteles
	Políticas de capacitación	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Políticas de selección	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Políticas de desvinculación laboral	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Nota: Elaboración propia a partir de la información recuperada de Adec Ethos (2009), ISO 26000 (2014), la propuesta del Pacto Global de las Naciones Unidas a través del Global Reporting Initiative, GRI (2013), la norma AA1000 de AccountAbility (2011), las propuestas de CentraRSE (2019), ProHumana (2006).

Entiéndase a la gobernanza como un ámbito de la RSE concebida como el sistema mediante el cual una organización toma e implementa decisiones con el propósito de alcanzar sus objetivos, determina su comportamiento, así como el diálogo social (ISO, 2014). Este concepto tiene su origen en la ciencia política, evolucionando hacia una concepción relacionada a cualquier forma de coordinación social, que se adaptó al ámbito privado y se vincula a términos como sustentabilidad, transparencia, anticorrupción y rendición social de cuentas (Gorrochategui, 2013). Aunque la gobernanza no cuenta con un significado único, encuentra correspondencia con la legitimidad y poder que pueda generar la organización con sus *stakeholders* (Gorrochategui, 2015).

De su parte, el público interno lo comprenden los empleados y trabajadores, administradores y gerentes, así como accionistas mayoritarios. Las propuestas de medición de RSE presentan dedicación hacia los empleados y trabajadores. Como resultado del análisis de las propuestas de implementación y medición de RSE.

Por último, se procede a establecer la correlación existente entre cada uno de los componentes de Gobernanza, respecto a los componentes de Público Interno. Cabe señalar que, debido a que el número de unidades de análisis supera los cincuenta y que en todos los casos los p-valores arrojados por la prueba Kolmogorov-Smirnov, demuestran evidencia suficiente para aceptar la hipótesis nula sobre el comportamiento normal de las variables, el análisis de correlación de Pearson es apropiado.

## Resultados

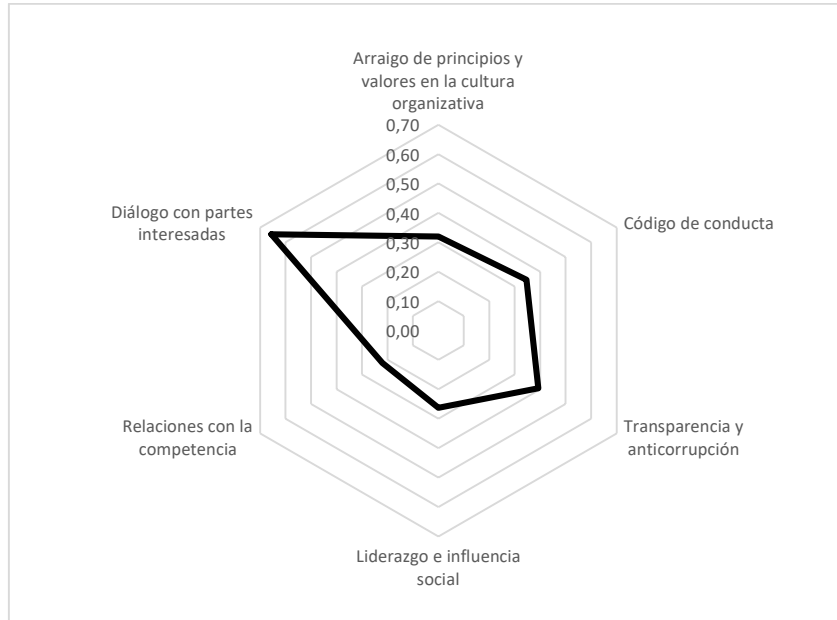
### Gobernanza

Con el objeto de evaluar el Ámbito Gobernanza en los establecimientos de alojamiento se analizan los siguientes criterios en relación con las variables:

- Arraigo de principios y valores en la cultura corporativa
- Código de conducta
- Transparencia y Anticorrupción
- Liderazgo e influencia social
- Relaciones con la competencia
- Diálogo con partes interesadas

Del estudio se desprendió que los establecimientos de alojamiento de la ciudad de Cuenca presentaron mejor desempeño en el criterio Diálogo con Partes Interesadas, en tanto que el peor desempeño se evidenció en el Ámbito Liderazgo, la información se puede visualizar en la Figura 1.

Figura 1. Criterios del Ámbito Gobernanza en las empresas de alojamiento de Cuenca



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada de encuestas realizadas a establecimientos hoteleros de la Ciudad de Cuenca.

En un análisis minucioso de este ámbito, los casos que faltan a la ética, siendo esporádicos y con bajo impacto, medido en función de su incidencia porcentual, fueron manifiestos las acciones de desaparición de bienes (7%) y de acoso (3%). No son de baja relevancia estos hechos si se compara con el prestigio de los establecimientos, la credibilidad de los clientes y la fidelización muy trabajada para el incremento de la ocupación de alojamiento, la información de puede visualizar en la Tabla 2.

Tabla 2. Casos antiéticos en los establecimientos de alojamiento del Cantón Cuenca, por parte de los empleados

Descripción	Porcentaje
Acoso	3%
Soborno	0%
Desaparición de bienes	7%
Discriminación	1%
Ninguno	88%
Otros: Consumo de sustancias estupefacientes	1%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a establecimientos hoteleros de la Ciudad de Cuenca.

En el ámbito de investigación y la práctica común del alojamiento, se han desarrollado nuevos mecanismos para mantener la ocupación, para paliar su descenso o para incrementar

los ingresos en las Mipymes de la ciudad de Cuenca por medio de la denominación “huéspedes sin reserva” (46%). Esta especificidad de gestión se refiere a la venta de alojamientos por horas, no tan estudiadas en la ciudad y controversiales al momento de su conceptualización (Constatación de campo al momento de estudio de establecimientos). En dependencia del sector donde están ubicadas la Mipymes, se ha constatado la presencia de violencia (6%), la información de puede visualizar en la Tabla 3.

Tabla 3. Casos antiéticos en los establecimientos de alojamiento del Cantón Cuenca, por parte de los clientes

Descripción	Porcentaje
Trata de personas	0%
Narcotráfico	1%
Huéspedes sin reserva	41%
Violencia	6%
Ninguno	46%
Otros	6%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a establecimientos hoteleros de la Ciudad de Cuenca.

En relación con el criterio Transparencia y Anticorrupción, uno de los aspectos evaluados tiene relación con la información que el establecimiento de alojamiento hace pública. En este sentido la información más recurrente hacia afuera de las organizaciones se relaciona con la ocupación (21%) tal vez acompañada de la obligatoriedad reglamentaria exigida por entes públicos de control. Los sueldos se transparentan en función de exigencia reglamentaria y contratos de trabajo de la entidad competente (8%); y, los precios (2%) también se muestran tal vez por atraer clientes. Los balances y reportes financieros (7% y 6% respectivamente) son exigibles por la autoridad de rentas fiscales, aunque no es común hacerlo bajo la creencia de competencia dañina o temor a intervención de agentes externos de control público o privado promovido por establecimientos similares, la información de puede visualizar en la Tabla 4.

Tabla 4. Información que el establecimiento de alojamiento hace pública

Descripción	Porcentaje
Balances	7%
Nivel de ocupación	21%
Sueldos	8%
Reportes financieros	6%
Ninguna	55%
Precios	2%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a establecimientos hoteleros de la Ciudad de Cuenca.



A nivel interno la información que los establecimientos de alojamiento hacen pública con mayor frecuencia es la Misión (20%), la Visión (19%), seguidas de las políticas (15%) y los objetivos (13%), la información de puede visualizar en la Tabla 5.

Tabla 5. Información que el establecimiento de alojamiento hace pública

Descripción	Porcentaje
Misión	20%
Visión	19%
Objetivos	13%
Valores	14%
Políticas	15%
Estados financieros	3%
Plan operativo	4%
Ninguna	12%
Otros	0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a establecimientos hoteleros de la Ciudad de Cuenca.

Por otro lado, las normas que mayor dificultad presentan los establecimientos de alojamiento de la Ciudad de Cuenca son las municipales (24%), seguidas del Ministerio de Turismo (17%), esto se puede apreciar en la Tabla 6. Cabe señalar que los establecimientos de alojamiento legalmente establecidos en el Ecuador que reproduzcan música o videos en sus locales, tienen la obligación de pagar los derechos de producción a la Sociedad de Productores de Fonogramas del Ecuador, así como los derechos de autor a la Sociedad de Autores y Compositores del Ecuador (SAYCE) que es una sociedad de gestión colectiva que representa a los autores. Para el tratamiento de la reproducción de video producciones, los derechos de autor se pagan a la entidad denominada Entidad de Gestión Colectiva de Derechos de los Productores Audiovisuales de Ecuador (EGEDA). Según lo expresado por los encuestados, estos valores son onerosos, costos que incrementan el precio de los establecimientos y reducen sus ventajas frente a los establecimientos no regulados.

Las dificultades de los establecimientos también se incrementan por los valores de aporte, burocracia documental que exacerba las limitaciones que por tiempo demanda el cumplimiento reglamentario.

Tabla 6. Requerimientos y normas de mayor dificultad de cumplimiento para los establecimientos de alojamiento

Descripción	Porcentaje
Ministerio de Turismo	17%
Información de balances	3%
Información tributaria	12%
Información laboral	11%
Información mercantil	3%
Información ambiental	5%
Información municipal	24%

Ninguno	22%
Otros	2%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a establecimientos hoteleros de la Ciudad de Cuenca.

Sobre los procesos que siguen los establecimientos para cumplir las leyes y normativas, estos se aseguran mediante instructivos, de los establecimientos que los poseen, en su mayoría (20%), se orientan hacia el cumplimiento de la legislación laboral, seguidos de las leyes tributarias (19%), la normativa del Ministerio de Turismo (19%) y las ordenanzas municipales (18%), como se aprecia en la Tabla 7.

Tabla 7. Instructivos que poseen los establecimientos para cumplir la normativa y ley

Descripción	Porcentaje
Tributarias	19%
Laborales	20%
Mercantiles	9%
Ambientales	11%
Ministerio de Turismo	19%
Municipales	18%
Otras	1%
Ninguna	3%

111

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a establecimientos hoteleros de la Ciudad de Cuenca.

Las exageradas regulaciones acompañadas de imposiciones fiscales y de trámites burocráticos son considerados como trabas a la gestión privada. La posición de los establecimientos de alojamiento frente al gobierno, representado por su alta percepción de conflictividad (23.2%), es una señal de insatisfacción sobre la gestión gubernamental local y nacional. Los niveles de ocupación alcanzados con una tendencia relativa decreciente y proyecciones no optimistas (Serrano et al., 2018: 15, 105) señalan como responsables a las acciones de la estructura política. Luego, los clientes (16.1%) siendo su proveedor permanente de recursos remarcan su posición conflictiva centrado en la relación precio-servicios y precio-demanda; esto se deriva de la decreciente tendencia de las tarifas en la ciudad. Un tercer elemento de conflicto se relaciona con los empleados cuyos salarios tienden al descenso o sus puestos son ocupados con una relación de contratación de corto plazo y un descenso de contrataciones de largo plazo (Serrano et al, 2018: 95), como se puede visualizar en la Tabla 8.

Tabla 8. Partes interesadas con quienes el establecimiento de alojamiento presenta conflictos en la relación

Parte interesada	Porcentaje
Accionistas	1,8%
Proveedores	2,7%

Parte interesada	Porcentaje
Clientes	16,1%
Empleados	8,0%
Sociedad	2,7%
Gobierno	23,2%
Ninguna	43,8%
Competencia	1,8%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a establecimientos hoteleros de la Ciudad de Cuenca.

### *Público Interno*

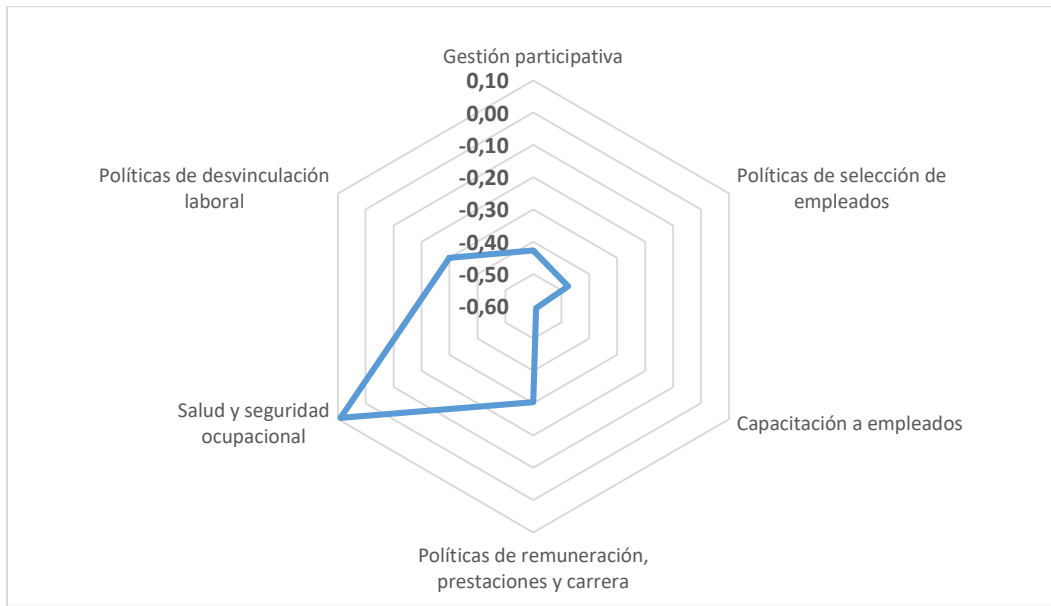
Los aspectos relevantes para evaluar el ámbito Público Interno son:

- Políticas sobre participación de los empleados en la gestión de la empresa.
- Salud y seguridad ocupacional.
- Políticas de capacitación.
- Políticas de remuneración, promoción y carrera.
- Políticas de selección.
- Políticas de desvinculación laboral.

En la Figura 2 se aprecia el nivel alcanzado por las Mipymes de alojamiento de Cuenca en cada uno de los ámbitos de la Dimensión Público Interno.

Siendo Salud y Seguridad Ocupacional el ámbito que mayor desarrollo presentan estas empresas, lo cual se explica debido a la normativa legal al respecto, seguido de políticas de remuneración, prestaciones y carrera. Por otro lado, Capacitación a Empleados es el aspecto de menor desarrollo por parte de las empresas de alojamiento de Cuenca, seguido de Políticas de Selección, y de Gestión Participativa.

Figura 2. Criterios del Ámbito Público Interno en el sector hotelero de Cuenca



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a establecimientos hoteleros de la Ciudad de Cuenca.

Profundizando el análisis del criterio sobre selección de personal, la Tabla 9 detalla los criterios en los que se enfatiza en la selección de personal; como se puede apreciar, la mayoría de los establecimientos buscan evitar la discriminación (27%), así como el trabajo infantil (25%) y la equidad de género (25%).

Sin embargo, la preocupación por requisitos para su contratación que son impuestas por el contexto jurídico del Ecuador, se opone a su vez a las actividades relevantes de sus clientes internos, de sus trabajadores. Se observó una decreciente preocupación al mejoramiento de la calidad del servicio prestado, posiblemente ocasionado por los costos que demanda esta acción y su consecuente impacto en las tarifas.

Tabla 9. Criterios en los que se enfatiza en la selección de personal

Criterio	Porcentaje
No discriminación	27%
Evitar el trabajo infantil	25%
Equidad de género	25%
Inclusión	20%
Ninguno	3%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a establecimientos hoteleros de la Ciudad de Cuenca.

El deterioro en la atención en el desarrollo de las capacidades y habilidades en la actividad del alojamiento tuvo su efecto en las razones más frecuentes por las que sus empleados fueron desvinculados de sus roles laborales.

En un análisis más a profundidad sobre los procesos de desvinculación laboral, la Tabla 10 muestra las principales razones de desvinculación laboral, el mayor porcentaje (43%) ha sido por voluntad propia, seguido de negligencia laboral (19%), en el 9% de los casos la desvinculación laboral se debió a faltas disciplinarias, así como a atrasos o faltas recurrentes.

Tabla 12. Razones de desvinculación laboral

Descripción	Porcentaje
Atrasos o faltas recurrentes	9%
Negligencia laboral	19%
Deficiente atención a clientes	8%
Faltas disciplinarias	9%
Recorte de personal	7%
Por voluntad propia	43%
Ninguna	4%
Otros	1%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a establecimientos hoteleros de la Ciudad de Cuenca.

Con una tendencia preferente por la contratación de corto plazo, evidenciado por la reducción del número de empleados bajo la modalidad de contratos temporales y ante la eventualidad de reducción de la ocupación, se contrastó el número de años de experiencia y permanencia en los establecimientos de alojamiento. Si es verdad que la rotación del personal como se visualiza en la Tabla 11 es menor dado por el porcentaje de años de permanencia en los establecimientos de alojamiento (49%), sumado a la tendencia decreciente de la contratación temporal y la ocupación de alojamiento (Serrano et al, 2018), Cuenca se vería afectado por la reducción del empleo en el sector.

Tabla 11. Tiempo promedio que un empleado permanece en el establecimiento

Descripción	Porcentaje
Menos de 1 año	8%
De 1 año a 2 años	27%
De 2 años a 3 años	16%
Más de 3 años	49%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a establecimientos hoteleros de la Ciudad de Cuenca.

Finalmente, en relación con la correlación existente entre los elementos que conforman, tanto Gobernanza como Público Interno, se puede indicar que la mayor relación se presenta entre el arraigo de principios y valores con las políticas de capacitación a empleados y trabajadores (0.557), lo que denota la importancia de la capacitación al público interno para el aseguramiento de los principios y valores en las empresas de alojamiento. Otra correlación importante tiene que ver con el Liderazgo y la Gestión Participativa (0.510), que demuestra la importancia de incluir a los empleados y trabajadores en la gestión de las empresas. Finalmente, vale la pena destacar la correlación entre las Políticas de Selección a Empleados y Trabajadores y el Código de Conducta (0.505), que encontraría explicación entre

lo que la empresa de alojamiento dice hacer y lo que efectivamente hace, con respecto a los procesos de selección de empleados y trabajadores como se puede visualizar en la Tabla 12.

Con relación a las variables menos correlacionadas, se puede decir que las políticas de desvinculación laboral son las menos relacionadas a los componentes de Gobernanza, lo que se puede explicar debido a que, una vez desvinculado el empleado o trabajador, éste no tendrá injerencia sobre la gestión de la empresa de alojamiento.

Tabla 12. Matriz de correlación de Pearson entre elementos que conforman Gobernanza y Público Interno

Variables	Gestión participativa	Políticas de selección empleados y trabajadores	Políticas de capacitación a empleados y trabajadores	Políticas de remuneración y carrera	Salud y seguridad ocupacional	Políticas de desvinculación laboral
Arraigo de principios y valores	0.417	0.414	0.557	0.463	0.252	0.204
Código de conducta	0.370	0.505	0.427	0.360	0.330	0.285
Transparencia y anticorrupción	0.239	0.326	0.272	0.404	0.300	0.168
Liderazgo	0.510	0.454	0.329	0.410	0.282	0.194
Relaciones con la competencia	0.447	0.348	0.483	0.238	0.331	0.354
Diálogo con partes interesadas	0.340	0.246	0.342	0.294	0.262	0.197

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a establecimientos hoteleros de la Ciudad de Cuenca.

## Discusión

Las Mipymes disponen de reducido financiamiento y márgenes pequeños como para enfrentar el encuentro entre los intereses organizacionales y los individuales de los empleados, siendo éste una prioridad en el manejo gerencial actual. El principio del encuentro, como lo sugieren Crowther Rayman-Bacchus (2016), está regido por la presión legal y las regulaciones. Si la limitación económica es evidente en medio de una tendencia decreciente de la ocupación de alojamiento, sugiere que no habría más principios que aquél regido por la tasa de ganancia. Es por ello que las limitaciones financieras también contribuyen a generar más limitaciones de RSE. Es en este sentido que la idea de Vajpeyi (2015), se reduce a la necesidad de sobrevivencia en un medio en el que cada año ha crecido 25

establecimientos por año, sin contar con los establecimientos no regulados que a octubre de 2018 ya alcanzaron 375 hasta octubre de 2018 (Barreto et al, 2019).

De fondo se encuentra la importancia de la ética en las relaciones organizacionales laborales y cobra más vigencia entonces el manejo humano en las relaciones empresariales, lo cual fortalece la idea de actuación compartida (Turiago, 2008).

De las principales evidencias encontradas, el débil relacionamiento interno presentado por las empresas estudiadas y su reducido protagonismo, debilitan la integración de indicadores promovidos por las entidades especializadas en el trato de la RSE. Los resultados mostraron que hay una dispersión entre los miembros del sector de Mipymes, cuya actitud individualista debilitaría la aplicación responsable de los indicadores. Al parecer nuevos indicadores deberían ser integrados al estudio de RSE para medir la relación gobernanza-stakeholders. Puede ser plausible introducir elementos de capital social y estudiar estas relaciones desde la perspectiva del poder y la acumulación, desde la poca disponibilidad de recursos para implementar RSE y la transparencia de las principales cifras hacia sus clientes internos. Traspasar la línea de lo empresarial hacia lo social implicaría concentrar el estudio en las relaciones sociales para la acumulación de un capital social (Bourdieu, 2002), tanto para el empresariado como para los empleados, y no solamente como cuestión de buenas prácticas empresariales gerenciales.

La falta de desarrollo por parte de las Mipymes, tanto en la capacitación a sus empleados como en sus políticas de selección, podrían ser las razones que expliquen la desvinculación por negligencia laboral, así como deficiencias en la atención a los clientes, y, por ende, la rotación de personal.

A pesar del bajo nivel alcanzado por las Mipymes, tanto en Gobernanza como en Público Interno, existe un nivel importante de correlación entre sus componentes, en especial en lo relativo a Políticas de Capacitación, Gestión Participativa y Políticas de Selección, vinculadas con: Arraigo de Principios y Valores, Liderazgo y aseguramiento de un Código de Conducta, respectivamente, siendo todos estos elementos clave para el logro de Gobernanza en las empresas de alojamiento de la Ciudad de Cuenca. Aspectos como las políticas de desvinculación laboral no inciden significativamente en los elementos que conforman la gobernanza.

## **Conclusiones**

Finalmente, en conclusión, la investigación se concentró en establecer la intensidad y el nivel en relación entre la gobernanza y el público interno.

Por una parte, los stakeholders son de gran relevancia y en este contexto el público interno permite un ambiente propicio para la gobernanza.

Con la evidencia, los aspectos en los que mejor se desempeñaron las Mipymes de alojamiento tanto en gobernanza como en público interno fueron aquellos en los cuales aspectos obligados por la ley; es por ello que elementos como la transparencia, salud y seguridad ocupacional, así como políticas de remuneración, prestación y carrera, presentaron mejor desempeño: estas evidencias demostraron que las Mipymes de alojamiento acogen ciertos elementos de RSE por obligatoriedad legal antes que por iniciativa propia.

Dentro del Ámbito Gobernanza, la mayoría de Mipymes del sector alojamiento de Cuenca no promueven el diálogo con su competencia trabajando de manera individual. Así

también la mayoría de estas empresas no ponen énfasis en liderar e influir en la sociedad, esto explica el poco poder y acceso al diálogo que tienen como sector ante el gobierno, la comunidad y demás organismos sociales.

Otro de los aspectos críticos para las Mipymes del sector alojamiento constituye el arraigo de principios y valores en la cultura organizacional, es importante señalar que el desarrollo de este elemento asegura para las empresas su legitimidad en sus partes interesadas, facilitando el ambiente propicio para la gobernanza.

A pesar de que los establecimientos de alojamiento presentan gran desarrollo en la relación con sus partes interesadas, en lo que respecta al público interno muestran debilidades en aspectos como: selección y capacitación.

Sobre la gestión participativa, se encuentran debilidades por parte de las Mipymes de alojamiento en lo relacionado a integrar a su público interno en las decisiones organizacionales; esta situación confirma el individualismo característico de estas empresas, lo cual les dificulta alcanzar gobernanza.

Al abordar situaciones sobre el estado del relacionamiento entre la gobernanza y su público interno, se desprende que existen elementos de Público Interno que resultan críticos para alcanzar Gobernanza, siendo los principales: Las políticas de capacitación a empleados y trabajadores tiene relación al arraigo de los principios y valores en las empresas de alojamiento; el asegurar la gestión participativa tiene un vínculo importante al liderazgo y las políticas de selección a empleados y trabajadores tiene un lazo importante con el nivel de código de conducta necesario para facilitar la gobernanza en las empresas de alojamiento de la Ciudad de Cuenca.

Al existir varios ámbitos que se agrupan tanto en la Dimensión Gobernanza, como en la Dimensión Público Interno, será necesario generar un indicador sintético para cada una de estas dimensiones que permita medirlas para cada empresa, así como también comparar su nivel de desarrollo para cada ámbito.

## **Bibliografía**

- ACCOUNTABILITY (2011). *MASbusiness. Norma AA1000 Compromiso con los grupos de interés*. Disponible en <http://www.mas-business.com/docs/AA1000SEsenespanol.pdf> (Fecha de consulta 10 de enero de 2019).
- ADEC-ETHOS (2009). *Guía de Autoaplicación. Indicadores de Responsabilidad Social Corporativa*. Asunción. Disponible en <https://es.scribd.com/document/34315809/RSE-Indicadores-de-Autodiagnostico-ADEC-Ethos> (Fecha de consulta 2 de febrero de 2019).
- ALVES, R. & MUNDIM, R. (2008). Responsabilidad Social Empresarial con el Público Interno: La percepción de los empleados de una empresa brasileña. *Revista Forum Doctoral*, 1, p. 155-174.
- BARRETO, K., PANAMÁ, J., & ESPINOZA, F. (2019). *Distribución territorial de la oferta de alojamiento de AIRBNB: densidad y evolución en Cuenca, Ecuador*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- BOURDIEU, P. (2002). The Forms of Capital. In J.G. Jasper (Ed.). *Readings in Economic Sociology*. DOI: 10.1002/9780470755679



- BRAVO, D., CHOEZ, J. & FREIRE, S. (2019). Valoración de Responsabilidad Social Empresarial en seis establecimientos de alojamiento de la ciudad de Cuenca-Ecuador, 2018. Tesis para optar a la Licenciatura en Hotelería, Universidad de Cuenca, Ecuador.
- CARRILLO, J. & ROMAGOSA, F. (2014). Implementación de la RSE en la industria turística de Ecuador. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 17, p. 101-136.
- CENTRARSE (2019). *Estrategia 2019*. Disponible en <https://drive.google.com/file/d/1oSsRMR64Hgak883iX7CCuv5l1mFva9Ry/view> (Fecha de consulta 20 de enero de 2019)
- CROWTHER, D. & RAYMAN-BACCHUS, L. (2016). *Perspectives on Corporate Social Responsibility*. Milton Park-Abingdon: Routledge.
- CUESTA, M., PARDO, E., & PAREDES, J. (2013). Identificación de indicadores relevantes de desempeño RSE mediante la utilización de técnicas multicriterio. *Innovar*, 25(55), p. 75-88. DOI: 10.15446/innovar.v25n55.47197
- DELGADO, H. (2019). Pequeñas y grandes empresas se enfrentan a tres problemas. *El Telégrafo*. Disponible en <https://www.letelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/pymes-enfrentan-problemas-onu> (Fecha de consulta 28 de octubre de 2019).
- FARIA DE ARAUJO, M. & SILVA, F. (2016). Green economy and the reverse logistics of waste electrical and electronic equipment in the world. *Independent Journal of Management & Production*, 7(1), 1-16.
- FARÍAS, E., MOSCOSO, M., ROJAS, A. & VARAS, L. (2013). *La Responsabilidad Social Empresarial y su aporte a la cultura*. Santiago de Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- GALLARDO, D. & SÁNCHEZ, M. (2013). Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación. *Universia Business Review*, 38, p. 14-31.
- GLOBAL REPORTING INICIATIVE, GRI (2013). *G4 Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures*. Disponible en <https://www.commddev.org/publications/global-reporting-initiative-g4-sustainability-reporting-guidelines-reporting-principles-and-standard-disclosures/> (Fecha de consulta 9 de diciembre de 2020).
- GORROCHATEGUI, N. (2013). Gobernanza de las Empresas. Transparencia/acciones contra la corrupción. Segundo Congreso Argentino de Gobernancia en la Organizaciones. Disponible en [https://ucema.edu.ar/6/sites/default/files/2013/cegopp/Gorrochategui\\_Transparencia.pdf](https://ucema.edu.ar/6/sites/default/files/2013/cegopp/Gorrochategui_Transparencia.pdf) (Fecha de consulta 28 de enero de 2019).
- GORROCHATEGUI, N. (2015). Innovación: gobernanza reflexiva y tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en la gerencia pública Argentina. *Revista Trilogía*, 7(13), p. 35-46.
- JARAMILLO, I. (2015). Reflexiones de la responsabilidad social empresarial desde su dimensión laboral. *Espiga*, 30, p. 9-21. DOI: 10.22458/re.v14i30.926
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN, ISO. (2014). *Descubriendo ISO 26000*. Disponible en

- [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258\\_sp.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258_sp.pdf) (Fecha de consulta 9 de diciembre de 2020).
- PAREDES, Y., MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, C., MACHADO-NOA, N. & MANOSALVAS-VACA, C. (2017). La responsabilidad social en la gestión de empresas de alojamiento turístico. *Retos Turísticos*, 16(2), S/P.
- PELÁEZ, J. & GARCÍA, M. (2014). Responsabilidad Social Empresarial. *Entramado*, 10(2), p. 90-111.
- PEÑA, D. & SERRA, A. (2012). Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Turístico. Estudio de caso en empresa de alojamiento de la ciudad de Santa Marta, Colombia. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(6), p. 1456-1480.
- PEÑA, D. & SERRA, A. (2013). La práctica de la responsabilidad social empresarial., Estudio de caso en el sector turístico. *Innovar*, 23(49), p. 101-113.
- PEÑA, D., SERRA, A. & CARDONA, J. (2017). Perfil característico y responsabilidad social empresarial del sector hotelero de la región caribe colombiana. *Pensamiento y Gestión*, 43, p. 128-149.
- PROHUMANA, CPC (2006). *Manual de RSE para Pymes*. Santiago de Chile: Confederación de la Producción y el Comercio CPC.
- SÁNCHEZ, M. & GALLARDO, D. (2013). El papel del Tercer Sector ante la Responsabilidad Social Empresarial, un análisis cualitativo de la realidad extremeña. *CIRIEC-ESPAÑA*, 77, p. 59-86.
- SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO, SENPLADES (2017). *Toda una Vida-Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Quito: Consejo Nacional de Planificación.
- SEPÚLVEDA, J., ORDÓÑEZ, F. & PRADA, C. (2014). Perfil de Responsabilidad Social Empresarial del Sector Hotelero de la ciudad de Bucaramanga-Colombia. *Estudios y Prospectivas en Turismo*, 23(1), p. 23-39.
- SERRANO, A. L., FREIRE, S., SANMARTÍN, LL. & ESPINOZA, F. (2018). Boletín de Indicadores Estadísticos del Cantón Cuenca. Disponible en <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/31373> (Fecha de consulta 9 de diciembre de 2020).
- TURIAGO, A. (2008). La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de empresarios, gerentes y trabajadores en la sociedad del conocimiento. Visión de Peter Drucker. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, IV(7), p. 6-18. DOI: 10.18270/cuaderlam.v4i7.1517
- UNKUCH, S. & RODRIGUES, C. (2017). Gobernanza e instrumentos de política: un análisis de la política de turismo comunitario del Ecuador. *Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública*, 4(2), p. 59-83. DOI: 10.17141/mundosplurales.2.2017.3073
- VAJPEYI, D.K. (2015). *Corporate Social Responsibility and Sustainable Development in Emerging Economies*. Londres: Lexington Books.

Recibido: 15 de marzo de 2020

Aceptado: 15 de noviembre de 2020