

La Responsabilidad Social Empresarial: una propuesta para su valoración en instalaciones hoteleras cubanas

Corporate Social Responsibility: a proposal for its assessment in Cuban hotel facilities

MSc. Yusmelys Ferrales-Arias^I, comercial@cubanacan.scu.tur.cu; Dr.C. Amílcar Roldán-Ruenes^{II}, amilcar@uo.edu.cu; Dra.C. Ana de Dios-Martínez^{III}, ana.dedios@reduc.edu.cu

^IDelegación Territorial Cubanacan de Santiago de Cuba, Cuba; ^{II}Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba; ^{III}Universidad de Camagüey, Cuba

Resumen

El presente artículo, luego de abordar los elementos fundamentales que caracterizan el enfoque de la responsabilidad social empresarial, propone un procedimiento para su valoración en las instalaciones hoteleras cubanas mediante la utilización de instrumentos que se apoyan en indicadores elaborados para ese efecto. Se concentra el estudio en medir el grado de la responsabilidad social y el nivel del desempeño responsable que permita a la dirección de la instalación alinear adecuadamente las prácticas de la responsabilidad social con la estrategia de la instalación.

Palabras clave: responsabilidad social empresarial, desempeño responsable, estrategia empresarial.

Abstract

The present article, after addressing the fundamental elements that characterize the corporate social responsibility approach, proposes a procedure for its evaluation in Cuban hotel facilities through the use of instruments based on indicators developed for this purpose. The study focuses on measuring the degree of social responsibility and the level of responsible performance that allows the installation management to properly align the practices of social responsibility with the installation strategy.

Keywords: corporate social responsibility, responsible performance, corporate strategy.

Introducción

La responsabilidad social empresarial (RSE) es un campo de estudio que, desde finales del siglo pasado, se incorporó en la gestión de las empresas. En los últimos años está creciendo en importancia, debido a los beneficios potenciales que su implantación ofrece a la empresa en múltiples sectores de actividad (González y Robaina, 2014).

Se trata de una gestión que persigue la aceptación del negocio y la satisfacción por los clientes, que actúa en beneficio de los distintos grupos de interés mediante el cumplimiento de acciones, prácticas y compromisos legales y éticos que conducen a determinados resultados tangibles e intangibles (Medina, 2012).

Desde el punto de vista teórico y práctico, se han desarrollado modelos, metodologías y procedimientos tanto en el ámbito académico como en el empresarial que ponen de manifiesto existela existencia de un consenso en torno a los beneficios que la RSE proporciona a las empresas que implantan estas medidas en su estrategia y a la sociedad en su conjunto. Esto ha llevado a un creciente interés por parte de las empresas en la adopción de comportamientos socialmente responsables, incluso cuando el beneficio que se deriva de estas acciones es difícilmente cuantificable.

Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de estudios que se han venido publicando en las últimas décadas sobre esta materia, no se ha alcanzado un consenso dentro del mundo académico respecto a los elementos concretos que vinculan estas variables, muchos estudios sobre este tema han puesto de relieve que existen hipótesis contradictorias sobre esta relación y la falta de consenso sobre cómo las actividades de RSE pueden afectar los beneficios de una empresa (Levy y Park, 2009).

Como consecuencia, se define como objetivo del presente trabajo: proponer un procedimiento que permita medir el grado de la responsabilidad social y el nivel del desempeño responsable que permita a la dirección de la instalación alinear adecuadamente las prácticas de la responsabilidad social con la estrategia de la instalación.

Fundamentación teórica

Las investigaciones sobre RSE en el ámbito hotelero se presentan desde la misma óptica ya planteada, pero con diferentes alcances (Levy y Park, 2009; Fernández y Cuadrado, 2011;

Medina, 2012). Estas investigaciones se han realizado con el fin de impulsar la RSE como variable que influye de forma positiva en los resultados de los hoteles.

La incorporación de medidas socialmente responsables, por su impacto y naturaleza, influyen en la percepción que los clientes y el mercado tienen sobre el hotel, al orientar y enfocar la empresa hacia el cliente buscando su satisfacción con el producto o el servicio ofrecido a través de la entrega de un valor superior influyendo, de manera positiva, en el desempeño económico. De esta manera, se aumenta el nivel de repitencia y lleva a comunicar a otros sus experiencias positivas.

La determinación de indicadores para explicar la relación entre la RSE y los resultados económicos tiene importantes implicaciones sobre la gestión de las empresas hoteleras desde una perspectiva estratégica.

En este sentido la RSE debería integrarse a la dirección estratégica de las empresas porque ello ayuda a justificar las elecciones estratégicas y permite generar intangibles de alto valor, a la vez que le permite aprovechar oportunidades para alcanzar mejores resultados económicos. Para ello, la organización debe determinar indicadores que adecuen el sistema de información a las condiciones de RSE.

Dentro del programa de desarrollo del país hasta 2030, en sus objetivos se destaca la necesidad de fortalecer la competitividad y sostenibilidad del sector turístico con el propósito de incrementar los ingresos por exportaciones de servicios, su capacidad de crear fuentes de empleo, promover la cultura nacional e incrementar su encadenamiento con los mercados internos y producciones nacionales. Este desarrollo no está exento de generar externalidades negativas y agresiones al entorno como la contaminación, la desigualdad social, la no concienciación y sensibilidad hacia los recursos naturales y socioculturales. La incorporación de políticas de RSE minimiza los efectos negativos de este sector y posibilita su desarrollo en armonía con la vida de las comunidades locales y las vivencias de sus habitantes y visitantes.

El sector hotelero no es ajeno a la incorporación de medidas socialmente responsables que mitiguen estos problemas sociales y medioambientales que se generan, lo cual responde a la progresiva sensibilización de grandes sectores de la población ante estos problemas y la exigencia a las empresas turísticas y, en especial, a los hoteles, para que adopten e incorporen

en sus estrategias decisiones responsables en las que se involucren con el territorio donde desarrollan su actividad, con la población local, el medioambiente y los trabajadores.

Los grupos hoteleros que operan en Cuba deben de estar muy atentos a las exigencias y demandas de los grupos de interés, para que ofrezcan productos y servicios que estén comprometidos con estas peticiones y requerimientos, porque de esta manera orientarán y alinearán su actividad a las necesidades y demandas del cliente, lo que implicará hoteles más rentables y competitivos.

El sector hotelero y el enfoque de RSE

La aplicación del enfoque de la RSE y las prácticas a él asociadas en la industria hotelera es reciente, los principales estudios acerca de la RSE en el contexto hotelero se han realizado en países como España, Brasil, Argentina, Colombia y México. Vaca Acosta (2012) afirma que los trabajos elaborados en las principales revistas científicas en el ámbito del turismo y del *management* sobre RSE en la industria hotelera son aún escasos y, como consecuencia, aún no existe consenso en cómo implementar la responsabilidad social en campos relacionados con la actividad turística. Según este autor, esto obedece a la complejidad y heterogeneidad de este enfoque para su análisis, aplicación y fomento en el sector turístico.

Como manifiestan Fernández y Cuadrado (2011), existe una brecha entre la divulgación de la política de RSE y las actuaciones realmente ejecutadas por las grandes cadenas hoteleras, las cuales se centran, en lo fundamental, en la dimensión medioambiental.

En este sentido, Peña, Guevara, y Fraiz (2016) clasifican estas investigaciones en cuatro grandes líneas relacionadas con RSE en el sector hotelero. La primera línea se caracteriza por tener un corte medioambiental, así como centrarse en los principales factores que motivan u obstaculizan su implementación; además, estudian la influencia del entorno local (economía, política, cultura, desarrollo) en los niveles aplicación de la RSE. En esta dirección se realiza un análisis de la incidencia que la cultura y el entorno local tienen sobre los niveles de RSE de las instalaciones hoteleras.

La segunda línea corresponde a la literatura que centra el análisis a través de la publicación de informes de RSE por parte de los hoteles, orientando sus estudios hacia la rendición de cuentas (transparencia) y el *reporting* corporativo, en ese sentido se toman muestras

reducidas de compañías o áreas geográficas específicas, pero ninguno de estos estudios ofrece una visión global de los informes de RSE del sector hotelero.

La tercera línea estudia diversas temáticas relacionadas con las estrategias y acciones empresariales de marketing y su relación con la RSE y la percepción de los consumidores y clientes internos. Mientras que la cuarta línea, según estos autores, viene conformada por aquellos que analizan la relación existente entre las actividades de RSE y su impacto en el rendimiento financiero.

Los criterios anteriores reflejan las principales posiciones asumidas por las investigaciones sobre el tema. Se constata que los estudios sobre las relaciones y prácticas entre la RSE y el turismo todavía son muy escasos a nivel internacional (Zanfardini *et al.*, 2015). Los estudios solo se realizan en hoteles, sin hacer referencia a su carácter integrador. Se reconoce la importancia de la RSE al aportar diversos beneficios, tanto para la empresa como para la sociedad. Las prácticas con un enfoque socialmente responsable se centran en factores ambientales que buscan la rentabilidad económica (ahorro de agua, de energía, manejo de los recursos, reciclado de residuos, entre otras), siendo aún escasos los ejemplos de aplicación integral del concepto. Se reconoce que la RSE se implementa en su mayoría en cadenas de hoteles u hoteles de gran tamaño, que buscan la rentabilidad.

La reciente utilización de la RSE en el sector hotelero pone de manifiesto el debate teórico actual que se desarrolla sobre la misma, que se traduce en la no existencia de consenso sobre una metodología común y en la necesidad de establecer un modelo, metodología, procedimiento o informe homogéneo propio de la industria del turismo, para que los grupos de interés tengan una mejor información y puedan tomar sus decisiones.

Métodos utilizados

¿Cómo determinar RSE en las instalaciones hoteleras?

El primer paso ha de ser determinar si este enfoque es parte de la estrategia de la entidad, concebido esto como la concepción que tienen los directivos de la entidad acerca de qué es RSE y las decisiones que se han adoptado en correspondencia con ello.

Es preciso evaluar las vías a través de las cuales se han identificado los objetivos y los resultados que se esperan, así como a través de qué vías se concretan. Se deberá valorar si el hotel tiene incluidas, dentro de la estrategia general de la organización, acciones relacionadas

con la Responsabilidad Social Empresarial y si estas están alineadas con las operaciones y procedimientos que ejecuta la misma. Se evaluarán, entre otros aspectos, los siguientes: si los objetivos estratégicos de la entidad expresan lo que se desea conseguir para el logro de la misión, si se identifican los compromisos y valores asociados a un desempeño socialmente responsable, en qué medida estos están consensuados con los grupos de interés y si se identifican los resultados a lograr.

Se propone para cada una de las dimensiones económica, ambiental y social (Carroll, 2004) un análisis basado en parámetros tanto cualitativos como cuantitativos. Los cualitativos serán útiles como elementos de aprendizaje en la empresa y de reflexión sobre su estado actual y se utilizarán para la elaboración del constructo de la RSE a partir de las dimensiones antes señaladas. Se recomienda para ello 16 ítems para medir la dimensión social, 13 ítems para la dimensión medioambiental y 10 ítems para la económica (tabla 1).

TABLA 1: VARIABLES PARA MEDIR EL ALINEAMIENTO ENTRE LA ESTRATEGIA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

No	VARIABLES
DIMENSIÓN SOCIAL	
1.	Se cumplen las leyes y regulaciones establecidas en materia social.
2.	Se promueven los principios y valores establecidos entre su personal y demás partes interesadas.
3.	Las decisiones se registran y comunican a todos los niveles de la organización.
4.	La información sobre el impacto de las decisiones y actividades en el medio ambiente y la sociedad son informadas.
5.	Se cuenta con un mecanismo para comunicar los errores y fallas.
6.	Cuenta con un diseño estratégico formal que incluya misión, visión, políticas y objetivos estratégicos.
7.	La misión y la visión de la empresa incluyen el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial.
8.	Se cuenta con políticas para evaluar e identificar los impactos económicos, sociales y ambientales.
9.	Los objetivos estratégicos incluyen metas sociales y ambientales.
10.	Se ha creado un sistema de estimulación asociado al desempeño social y ambiental de la organización.
11.	Se garantiza la salud y la seguridad de los trabajadores, de acuerdo con lo establecido.
12.	Se promueven acciones de innovación, capacitación y formación para los trabajadores.
13.	Existen acciones para informar y educar a los clientes sobre el impacto de sus acciones y se toman las medidas para reducirlos.
14.	Se realizan acciones que fomentan la generación de relaciones positivas con las comunidades del área.
15.	Se realizan acciones para informar y educar a los consumidores sobre el impacto de su consumo y las medidas para reducirlo.
16.	Se ejecutan acciones que fomentan las relaciones colaborativas y transparentes con el gobierno.

(continuación de la tabla 1)

17.	Se ejecutan acciones para el manejo y reducción y consumo de energía.
18.	Se ejecutan acciones para el ahorro del agua.
19.	Se ejecutan acciones para el manejo y la reducción de residuos y vertimientos.
20.	Se cuenta con mecanismos que aseguran el cumplimiento de la legislación ambiental.
21.	Se ejecutan inversiones en temas ambientales.
22.	Se cuenta con mecanismos de prevención y minimización de impactos por ruido, olor, luz, vibraciones y contaminación del suelo.
23.	Se ejecutan acciones para identificar, prevenir riesgos ambientales y controlar accidentes relacionados.
24.	Se da preferencia al uso de productos y servicios de proveedores que demuestran compromiso con el medio ambiente.
25.	Cuentan con una certificación ambiental.
26.	Se utilizan productos no contaminantes.
27.	Se promueven programas de educación ambiental a los trabajadores.
28.	Se informa a los clientes sobre el ahorro de agua.
29.	Se elaboran planes de contingencia para evitar accidentes ambientales que afecten a la comunidad.
30.	Se relaciona la satisfacción de los clientes y los resultados económicos financieros.
31.	En la contratación se tiene en cuenta la calidad de los productos.
32.	Cuenta con mecanismos para medir la rentabilidad de la entidad.
33.	Se relacionan los indicadores de desempeño social y ambiental con la información contable.
34.	Se aplican políticas para la disminución de los costos y gastos relacionados con el servicio.
35.	Se controla el gasto de los indicadores energéticos.
36.	Se controla el gasto de agua.
37.	Se establecen proyectos con las comunidades que promuevan las tradiciones, cultura y valores sociales.
38.	Se conciben los servicios responsables para el aumento de las utilidades.
39.	Se reúnen de manera periódica con los proveedores y se analizan la calidad y precios de los productos.

La propuesta de los elementos a considerar se deriva del análisis de las guías y normas internacionalmente aceptadas.

Para evaluar el grado de cumplimiento de las actuaciones o prácticas de gestión responsable se propone la escala Likert de 1 a 5, significando el 1 que no existe ningún grado de cumplimiento del enunciado propuesto y el 5 que el cumplimiento es total. Con vistas a conocer la percepción de los expertos respecto a la aplicación de la RSE se hace de acuerdo con la escala de 5 ítems 1= No Responsable (R), 2= Poco Responsable (PR), 3= Neutro (N), 4= Medianamente Responsable (MR) y 5= Responsable (R).

Dimensión social de la RSE

Esta relación pretende reflejar la mayor o menor preocupación social de la empresa, los esfuerzos por conocer las necesidades de los grupos de interés y la protección de derechos o el compromiso con la comunidad con respecto al desarrollo de acciones que mejoran la calidad de vida de los ciudadanos.

Dimensión medioambiental de la RSE

Para medir esta dimensión de la RSE se ha intentado recoger la importancia que la empresa otorga a las medidas de RSE medioambiental y el grado con el que las aplica en la práctica. Incluye aspectos relativos a los esfuerzos por reducir impactos negativos sobre el medioambiente, la elección de proveedores responsables por el ambiente o el uso de inputs respetuosos con el entorno.

Dimensión económica de la RSE

La dimensión económica manifiesta la necesidad de que la empresa genere beneficios y tenga una gestión eficaz y eficiente para que puedan implantarse el resto de las dimensiones.

En este caso, lo que se intenta recoger es la aportación de las actividades económico–funcionales de la empresa desde un punto de vista de desempeño social (Mariño, 2015). De esta manera, se recogen ítems relativos a la mejora en la calidad de los productos, rentabilidad, el desarrollo de las actividades de la empresa relacionadas con el control de los recursos.

Para cada una de las tres dimensiones (social, medioambiental y económica) se propone una serie de indicadores cuantitativos que ayudarán al hotel a disponer de información para establecer un análisis e interpretación de los mismos. También es posible incorporar otros que el hotel maneje de forma frecuente, aunque no aparezcan en el listado siempre que sean relevantes para valorar adecuadamente los parámetros de la dimensión que se esté analizando.

Los indicadores propuestos aparecen detallados en la tabla 2. Para cada uno de los indicadores se refleja su descripción. Estos deberán ser entendidos como indicadores de tendencia y evolución. Así, su importancia no radica en los datos aislados, sino en conocer si el indicador aumenta o disminuye con el tiempo. Una vez realizado el proceso de valoración de cada pregunta y teniendo los resultados de los indicadores, se deberá sintetizar la información obtenida por cada dimensión.

TABLA 2: INDICADORES ASOCIADOS A CADA DIMENSIÓN

Dimensión social	
Indicador	Descripción
Índice de rotación de la plantilla	El índice de rotación expresa el valor porcentual de trabajadores que circula en la organización en relación al promedio de personal durante un cierto tiempo. Índice de rotación de personal = $[(\text{altas} + \text{bajas})/2] \times 100 / \text{promedio personal}$ (suma de personal existente al inicio y al final de año, dividido entre 2)
Inversión por trabajador	Se calcula a partir de la división del total de dinero invertido en actividades relacionadas con temas de seguridad y salud en el trabajo entre el promedio de trabajadores del año.
Cantidad de acciones de capacitación desarrolladas por trabajador	Dividiendo la cantidad de acciones de capacitación realizadas entre el promedio de trabajadores en el año.
Dinero invertido en capacitación entre el total de trabajadores	Dinero invertido en la formación de los trabajadores trabajadora respecto a la gasto de salario de la empresa.
Nivel de satisfacción de los trabajadores por las acciones recibidas	Total de la plantilla que ha realizado actividades de formación en el año.
Porcentaje de quejas recibidas	Cantidad de quejas recibidas durante el año, se determina la existencia en su origen de responsabilidad de la organización por cualquier naturaleza.
Dimensión ambiental	
Cantidad de contravenciones	Cantidad de contravenciones por incumplimiento de la legislación medioambiental.
Reconocimientos recibidos por buenas prácticas	Numero de certificaciones recibidas por buenas prácticas.
Cantidad de certificaciones obtenidas	Numero de certificaciones obtenidas en el año.
Porcentaje de materias primas utilizada que son reprocesadas	Cantidad de residuos anuales, desglosados por seguimiento de los residuos generados, de tipología y tipo de tratamiento manera que tenga cuantificados los residuos producidos.
Inversiones en energía renovable	Utilización de las fuentes renovables de energía (ahorro, energéticos eficiencia energética, aprovechamiento de recursos energéticos, etc.).
Número de actividades realizadas en educación ambiental	Cantidad de actividades realizadas en la organización para la mejora ambiental.
Nº de iniciativas, gastos o Inversiones de carácter ambiental	Inversiones que se han acometido y que sean relacionadas con el área ambiental de la organización: compra de lámparas de bajo consumo, utilización de equipos de mayor eficiencia energética, control de apagado de Iluminación, certificación ambiental, Plan de ahorro energético, otras.

(continuación de la tabla 2)

Dimensión económica	
Porecentaje de utilidad obtenida.	Utilidad obtenida por venta de servicios responsables.
Índice de consumogas	Nivel de eficiencia en el consumo de Gas entre las habitaciones días ocupadas.
Índice de consumodiesel	Nivel de eficiencia en el consumo de Diesel. Se calcula dividiendo el consumo de Diesel en Litros entre las habitaciones días ocupadas.
Índice de consumo electricidad	Nivel de eficiencia en el uso de electricidad. Se calcula dividiendo el consumo de electricidad kWh entre las habitaciones días ocupadas.
Índice de consumo agua	Nivel de eficiencia en el consumo de Agua en M3 entre las habitaciones días ocupadas.
Índice de consumo gasolina	Nivel de eficiencia en el consumo de Gasolina en Litros consumida entre las habitaciones días ocupadas.
Salario medio	Costo por Plantilla total.

La aplicación frecuente de esta guía y el control permanente de los indicadores le permitirá a la dirección del Hotel poder identificar las insuficiencias concretas que respondan al enfoque de RSE y esto, a la vez, llevar a cabo acciones de mejora del desempeño socialmente responsable.

Al concluir este paso los directivos pueden derivar conclusiones relativas a la aplicación de la RSE. Esto permitirá evaluar la efectividad de las prácticas en términos de la creación o no de las capacidades organizaciones referidas a: involucramiento de los grupos de interés, rendición de cuentas, comportamiento ético de los negocios, comunicación orientada al valor y dialogo. La existencia de estas capacidades expresarán la efectividad de la estrategia de la empresa, expresadas en términos del grado de penetración de las iniciativas de RSE en la cultura de la organización. Según Jarzabkowski (2015) al realizar su evaluación en dos momentos en el tiempo se tendrán tres tipos de situaciones: empresas en que se constatará si ha habido incremento, decrecimiento o si se ha mantenido constante.

Según esta autora, al evaluar un conjunto de parámetros entre los cuales se encuentra: la evaluación del estado de la RSE en la organización conforme a lo dispuesto por el responsable, el número de áreas de actividad de la RSE cubiertas por la organización, el nivel de comunicación interna y conciencia de los empleados en lo concerniente a la RSE, la existencia de mecanismos para controlar y monitorear la implementación de las actividades de la RSE y el cambio en el número de personas involucradas. En base a estos criterios las empresas pueden clasificarse como que se encuentran en un nivel:

1. **Embrionario:** las actividades se ha introducido pero la RSE no es estratégica.
2. **En desarrollo:** la actividad se está expandiendo y se tienen desarrollos estratégicos tales como un comité que lidera dicha expansión, o foros de discusión acerca de cómo hacer de la RSE una herramienta estratégica.
3. **Estratégico:** la RSE ha comenzado a ser estratégica con base en los cinco (5) criterios mencionados anteriormente.

Para complementar el análisis sobre el desempeño socialmente responsable en el hotel se evalúa la percepción de los grupos de interés (Pérez A., 2015). Un segundo momento sería la evaluación de la percepción de los grupos de interés acerca del grado del desempeño socialmente responsable.

Para el desarrollo de este paso se recomienda la utilización de la encuesta con el uso de escalas que miden la percepción de los grupos de interés (gobierno, clientes, proveedores, trabajadores, comunidad) respecto al grado que caracteriza el desempeño socialmente responsable. Este grado será evaluado en: responsable, medianamente responsable, neutro, poco responsable y no responsable. El método da la posibilidad de que los integrantes de los diferentes grupos de interés puedan dar una valoración sobre el comportamiento del mismo.

El instrumento se elabora tomando en cuenta las cuatro categorías principales de las actividades de RSE consideradas en la literatura: las actividades relacionadas con la comunidad, las que se refieren a los empleados, las vinculadas con las cadenas de suministros y aquellas cuyos efectos inciden en el medio ambiente.

A través de esta encuesta se identifican las variables internas y del entorno que realmente han significado un cambio en cuanto a la responsabilidad social del hotel objeto de estudio y la percepción que tienen los grupos de interés de las acciones que están formando parte de la gestión de la empresa en condiciones de RSE.

TABLA 3. ÍTEMS A EVALUAR PARA DETERMINAR LA PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS RESPECTO A LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE LA RSE EN EL HOTEL

a) Para clientes
Promueve el ahorro de agua y energía.
Promueve la protección del medioambiente
Tiene en cuenta el impacto medioambiental de los servicios
Información medioambiental de los productos que utiliza
Información sobre el servicio
Valores y normas
Admite y da respuestas a las reclamaciones
Da respuesta rápida cuando suceden daños a los s cliente
Gestiona las reclamaciones y sugerencias de los clientes y les da siempre alguna respuesta
Mecanismo para conocer el grado de satisfacción
Reducción y reciclaje de residuos
Servicio para clientes discapacitados
b) Para los proveedores
Cumplimiento del contratado
Información sobre los valores que promueve
Información sobre el servicio
Cumplimiento de sus responsabilidades
Tratamiento a productos defectuosos
Pago de deudas en el tiempo contratado
Comunicación
c) Para representantes del gobierno
Impacto medioambiental de los servicios
Cumplimiento con las Leyes y Resoluciones establecidas
Promueve los valores
Informa sobre los servicios
Mantiene relaciones con el gobierno
Acoge las inspecciones y revisiones
Aporta al desarrollo del país
Incremento de las utilidades
Entrega puntual de los aportes programados
d) Para representantes de la comunidad
Protección del medioambiente de la localidad
Tiene en cuenta el impacto medioambiental de los servicios
Información sobre los valores que promueve
Mantiene vínculo con la comunidad
Realiza actividades con la comunidad
e) Para los trabajadores
Cumplimiento de las Leyes y Resoluciones establecidas
Condiciones laborales
Capacitación
Seguridad y salud en el trabajo
Enseña y hace consciente a los empleados de los valores y normas de su empresa
Información y comunicación
Acciones para la motivación laboral
Clima organizacional
Participación en toma de decisiones

Resultados y discusión

Resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos diseñados en un instalación hotelera

Para la realización de la validación de los instrumentos propuestos se seleccionaron, como integrantes del grupo de expertos, a profesionales provenientes de las instalaciones hoteleras, directivos y miembros del consejo de dirección del Ministerio en el territorio.

Paso 1: Caracterización de la estrategia de la aplicación de la RSE por dimensiones del grupo hotelero al que pertenece la instalación seleccionada

En este paso fue diagnosticada la estrategia del grupo hotelero correspondiente al periodo 2012 al 2016, que parte de la elaboración de los objetivos y los resultados que se esperan de las instalaciones hoteleras que pertenecen al grupo en el territorio.

Al examinar la estrategia hasta el año 2016 se pudo constatar que los objetivos y acciones están relacionados con: maximizar la eficiencia y eficacia empresarial que permita alcanzar la rentabilidad planificada, garantizar el reconocimiento de la Marca que se gestiona, lo cual se sustenta en elevar los estándares de calidad, lograr un desempeño integral del capital humano que favorezca los resultados productivos y de incremento salarial, ampliar el sistema de gestión comercial y promocional mediante un desarrollo progresivo, que permita atraer nuevos segmentos de mercados turísticos.

Se observa en 2016 que el hotel integra en sus objetivos acciones de carácter social, ambiental y económico. Se resalta que los objetivos están encaminados al aumento de la rentabilidad, el incremento de la comercialización, los estándares de calidad, el desempeño integral del capital humano, incremento salarial validando la aplicación del enfoque de Responsabilidad Social Empresarial. A partir de esto, se evaluó integralmente la gestión a partir de la guía de autoevaluación propuesta.

En la dimensión social los resultados más relevantes corresponden a la promoción de los principios y valores establecidos entre el personal del hotel y demás partes interesadas, las decisiones se registran y comunican a todos los niveles de la organización. Se reconoce el incremento de las acciones para informar y educar a los clientes sobre el impacto de sus acciones y se toman las medidas para reducirlos.

El diagnóstico de la dimensión ambiental destaca como aspectos que tienen el máximo valor otorgado: las acciones que se ejecutan para el manejo y reducción y consumo de energía, el ahorro del agua, el manejo y la reducción de residuos y vertimientos, los mecanismos creados que aseguran el cumplimiento de la legislación en esta área. En este sentido, se promueven programas de educación ambiental a los trabajadores y se ejecutan paulatinamente inversiones en esta temática.

Los resultados de la dimensión económica se comportan favorablemente sobresaliendo aspectos como: la relación entre la satisfacción de los clientes y los resultados económicos financieros, se aplican políticas para la disminución de los costos y gastos relacionados con el servicio, se controla el gasto de los indicadores energéticos y el gasto de agua. Otro elemento a destacar son los mecanismos para medir la rentabilidad de la entidad, se reconocen los servicios responsables para el aumento de las utilidades. La evaluación integral de la gestión asociada a las dimensiones anteriores se presenta en la tabla 4.

TABLA 4: EVALUACIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

DIMENSIONES	RESULTADOS (Puntos)
Dimensión social	3,5
Dimensión ambiental	4,0
Dimensión económica	4,7

La dimensión de más baja calificación es la dimensión social pues los trabajadores no cuentan con un sistema salarial asociado al desempeño que realizan y no reciben los uniformes en el año que les corresponde. Al respecto, es significativo destacar que, pese a los resultados alcanzados, esta dimensión influye directamente en las dimensiones: ambiental y económica.

Como resultados de este paso se concluye que la estrategia del hotel en 2016 incluye aspectos relacionados con el enfoque de RSE, sus objetivos, acciones y metas incluyen la concepción del enfoque sin violar lo establecido por el grupo. Se perfecciona la gestión administrativa, como muestran los resultados de los indicadores propuestos en las tres dimensiones.

Paso 2: Evaluación de la percepción de los grupos de interés acerca del grado del desempeño socialmente responsable de la instalación hotelera seleccionada

Para profundizar en el análisis realizado en el paso 1 se evaluó la percepción que tenían los grupos de interés acerca del grado de desempeño responsable del hotel a partir de la encuesta para cada uno de los grupos de interés que interactúa con el hotel, clientes, proveedores, directivos del gobierno municipal, representantes de la comunidad y los trabajadores.

Las encuestas se sometieron a criterio de los expertos seleccionados. Se calculó el Coeficiente Alfa de Cronbach para medir la consistencia interna de los ítems apoyados en software SPSS 21. La confiabilidad de la escala empleada se considera alta pues el valor del coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0,8 valor aceptado como satisfactorio.

Para conocer la percepción que tienen los clientes, se tomó como población el total de turistas días nacionales e internacionales que visitaron el hotel entre los años 2014 al 2016. La encuesta fue aplicada a 383 turistas.

A partir de la encuesta, con el empleo del mismo software, se procesó la información emitida por los clientes. En la tabla 5 se presentan los resultados obtenidos:

TABLA 5: RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES

Criterios	Evaluación promedio	Percepción (%)
Promueve el ahorro de agua y energía.	4,7	97
Promueve la protección del medioambiente.	4,3	92
Tiene en cuenta el impacto medioambiental de los servicios.	4,2	90
Información medioambiental de los productos que utiliza	4,2	90
Información sobre el servicio.	4,2	90
Valores y normas.	4.4	95
Admite y da respuestas a las reclamaciones.	4,1	89
Da respuesta rápida cuando suceden daños a los clientes.	4,4	95
Gestiona las reclamaciones y sugerencias de los clientes y les da siempre alguna respuesta.	3,9	94
Mecanismo para conocer el grado de satisfacción.	4,7	97
Reducción y reciclaje de residuos.	4,1	89
Servicio para clientes discapacitados.	4,1	89

Los resultados demuestran que el mayor porcentaje es de 97 % lo que indica que las acciones que realiza el hotel están encaminadas a promover el ahorro de agua y energía y a crear mecanismos para conocer el grado de satisfacción de los clientes. A pesar de este resultado, que muestra una satisfacción *medianamente responsable* por parte de los

clientes, las insatisfacciones están dadas en reclamaciones y sugerencias respecto al abastecimiento del agua.

De 98 proveedores que interactúan con el hotel se tomó una muestra de 76. Los criterios emitidos por los proveedores se presentan en la tabla 6, la evaluación de los mismos se encuentra entre un 86 % y un 100 %. El aspecto que menor evaluación alcanzó es la información sobre los servicios que presta el hotel, los aspectos más relevantes son la comunicación, el tratamiento a productos defectuosos, cumplimiento del contrato. Ellos califican al hotel a través de su percepción como *medianamente responsable*.

TABLA 6: ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS PROVEEDORES

Criterios	Evaluación promedio	Percepción (%)
Cumplimiento del contratado	4,8	97
Información sobre los valores que promueve	4,5	95
Información sobre el servicio	3,9	86
Cumplimiento de sus responsabilidades	4,3	92
Tratamiento a productos defectuosos	5	100
Pago de deudas en el tiempo contratado	4,5	95
Comunicación	5	100

En este paso se encuestaron, además, siete directivos del gobierno municipal. Los mismos emitieron sus criterios y según los resultados de la encuesta de la tabla 7, ellos califican al hotel como un hotel responsable por las relaciones que mantiene con el gobierno. Se observa que la mayor evaluación de la percepción que tiene los representantes del gobierno con un 100 % es el de la entrega puntual de los aportes programados y el incremento de las utilidades y su mayor insatisfacción es sobre la promoción de los valores con un 86 %.

TABLA 7: ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS EMITIDOS POR LOS DIRECTIVOS DEL GOBIERNO

Criterios	Evaluación promedio	Percepción (%)
Impacto medioambiental de los servicios	4,0	89
Cumplimiento con las Leyes y Resoluciones establecidas	4,5	95
Promueve los valores	3,9	86
Informa sobre los servicios	4,0	89
Mantiene relaciones con el gobierno	4	95
Acoge las inspecciones y revisiones	4,5	50
Aporta al desarrollo del país	5	100
Incremento de las utilidades	4,8	98
Entrega puntual de los aportes programados	5	100

Uno de los grupos de interés de mayor importancia es la comunidad. Para validar el análisis se encuestaron seis representantes de la comunidad, presidente del Comité de Defensa de la Revolución (CDR) y vecinos cercanos a la entidad hotelera. Los resultados del procesamiento de la encuesta se presentan en la tabla 8.

TABLA 8: ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS REPRESENTANTES DE LA COMUNIDAD

Criterios	Evaluación promedio	Percepción (%)
Protección del medioambiente de la localidad	4,1	85
Tiene en cuenta el impacto medioambiental de los servicios	4,1	57
Información sobre los valores que promueve	3,4	71
Mantiene vínculo con la comunidad	3,2	71
Realiza actividades con la comunidad	4,1	86

Como se puede apreciar, el 71 % de los encuestados no perciben que el hotel mantiene un vínculo estrecho con la comunidad, ni informa sobre los valores que promueve. El 57 % alega que tiene impactos medioambientales con los servicios que presta, el de mayor impacto en la comunidad es la emisión de ruido de las actividades de recreación realizadas en la piscina.

En la realización de este análisis se encuestaron los trabajadores. La muestra tuvo un tamaño de 19 personas. A continuación se ilustran los resultados asociados a los trabajadores en la tabla 9.

TABLA 9: EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS EMITIDOS POR LOS TRABAJADORES

Criterios	Evaluación promedio	Percepción (%)
Cumplimiento de las Leyes y Resoluciones establecidas	4	80
Condiciones laborales	3,9	89
Capacitación	4,2	92
Seguridad y salud en el trabajo	4,0	90
Enseña y hace consciente a los empleados de los valores y normas de su empresa	4,4	94
Información y comunicación	5,0	100
Acciones para la motivación laboral	3,2	85
Clima organizacional	4,5	95
Participación en toma de decisiones	4,2	93

Los resultados obtenidos permitieron evaluar al hotel como medianamente responsable, los mejores resultados corresponden a la información y comunicación, alcanzado una puntuación del 100 %. Otro aspecto con el cual los trabajadores están satisfechos en un 94 % es con la enseñanza que hacen los directivos de los valores y normas del hotel. Las insatisfacciones

vienen dadas en que se deben incrementar las acciones para la motivación laboral y mejorar las condiciones laborales en cuanto a salario y uniformes.

Conclusiones

Los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos diseñados demuestran que los mismos permiten valorar el nivel de alineamiento de la estrategia de la instalación con las prácticas propias de una gestión socialmente responsable y permiten medir el grado del desempeño responsable de una instalación. Todo ello orienta la toma de decisiones de la dirección hacia comportamientos más cercanos a un enfoque socialmente responsable.

En caso de estudio, se demuestra que el hotel, según la percepción de los grupos de interés, obtiene una evaluación general respecto al grado que caracteriza el desempeño de medianamente responsable.

En sentido general, se evidenció que la organización en 2016 incrementó el grado de penetración de las iniciativas de RSE con respecto al 2014. Se demuestra que la cultura de la organización es de involucramiento con los grupos de interés. Se comprobó el cumplimiento de las normas éticas en el desempeño de la contratación con los proveedores, turoperadores así como la relación que se establece con los clientes. Se constata una comunicación fluida entre la dirección y los trabajadores y entre la dirección y los grupos de interés que permite transmitir los principales valores en que se sustenta la filosofía en que se sustenta las prácticas sociales del hotel.

Todo esto pone de manifiesto que las acciones asociadas a la estrategia de RSE han contribuido a crear las mencionadas capacidades organizacionales y que según la clasificación de Jarzabkowski (2015) se está en un segundo nivel: en desarrollo, donde las actividades se está expandiendo y se tienen desarrollos estratégicos.

Referencias bibliográficas

1. Carroll A. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), pp.114-120.
2. Fernández MT y Cuadrado Marqués, R. (2011). La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero. Revisión de la literatura científica. *Cuadernos de Turismo*, 28, pp.47-57.

3. González, A.Y. y Robaina, D. (2014). Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial basado en un modelo de Lógica Difusa Compensatoria. *Revista de Ingeniería Industrial*, 36(1), pp.58-69.
4. Global Reporting Initiative [GRI]. (2013): G4 Sustainability reporting guidelines. <https://www.globalreporting.org/standards/g4/Pages/default.aspx>
5. Kowszyki, Y. (2012). Enseñanza de la Responsabilidad Social Empresarial. Retos de las universidades de Iberoamérica. (Primera edición). Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
6. Jarzabkowski, P (2015). Towards a social-practice theory of competition. *Academy of Management Proceedings*, pp. 720-725. doi: 10.5465/AMBPP.2015.102
7. Levy, S.E. y Park, S.Y (2009). Corporate social responsibility and customer satisfaction among US publicly traded hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), pp.635-637.
8. Levy, S.E. y Park, S.Y. (2011). Analysis of CSR activities in the lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18(1), pp.147-154.
9. Mariño Romero, J. (2015). *La responsabilidad social corporativa (RSC) en el sector hotelero: propuesta de una medida del desempeño a través de variables de marketing*. (Tesis de doctorado). Universidad de Extremadura, España.
10. Medina, L. (2012). Una aproximación a la reputación en línea de los establecimientos hoteleros españoles. *Papers de Turisme*, 52, pp.63-88.
11. Peña, D., Guevara, A. y Fraiz, J. (2016). La investigación de la responsabilidad social empresarial en el sector hotelero. Análisis y revisión de la literatura científica. *Revista Turismo y Sociedad*, 18-29.
12. Pérez. A. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(2), pp.84-92.
13. Sethi, S. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.
14. Vaca Acosta, R.M. (2012): Responsabilidad social corporativa en las cadenas hoteleras españolas: factores determinantes de su nivel de desarrollo y consecuencias. Universidad de Huelva, España.
15. Zanfardini, *et al.*, (2015). Calidad en hoteles de montaña: Caso: San Martín de los Andes, Patagonia, Recuperado de <http://170.210.83.98:8080/jspui/handle/123456789/399>