

**MODELO ESTRATÉGICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
UTILIZANDO BALANCED SCORECARD EN EL SECTOR TURÍSTICO**

**STRATEGIC MODEL OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY USING BALANCED
SCORECARD IN THE TOURISM SECTOR**

Carolina López Telenchana, Ing.

Ingeniera en Administración Turística y Hotelera (Ecuador).

Maestrante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato, Ecuador.

carolina_lopez1994@outlook.com

Vladimir Vega Falcón Ph.D.

<https://orcid.org/0000-0003-0140-4018>

Doctor en Ciencias Económicas (Cuba).

Docente Investigador de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Ecuador.

vega.vladimir@gmail.com

ARTÍCULO DE REFLEXIÓN

Recibido: 23 de febrero de 2021

Aceptado: 11 de marzo de 2021

RESUMEN

El objetivo del estudio fue desarrollar un modelo estratégico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) utilizando *Balanced Scorecard* (BSC) en el sector turístico. Se desarrolló una revisión bibliográfica general sobre la evolución del concepto de RSE, a través de una investigación cualitativa. Fue un estudio observacional, retrospectivo, transversal y descriptivo, con un enfoque perceptual, que describe el fenómeno social de la RSE. Se empleó la premisa del modelo epistémico de la fenomenología y por la naturaleza descriptiva del estudio, se utilizó la técnica de revisión documental para examinar la información. Como instrumento de recolección de datos se diseñó una matriz de categorías, con las definiciones referentes al basamento teórico, como estrategia metodológica. Como resultados, se analizaron los antecedentes de la RSE que define un nuevo concepto de la misma y se propone un modelo estratégico de RSE utilizando BSC en el sector turístico. Como conclusión se evidenció la necesidad de asociar la RSE con el BSC, así como las limitaciones de estudios sobre esta temática, dentro del sector turístico.

Palabras clave: Balanced Scorecard, modelo estratégico, responsabilidad social empresarial, turismo.

ABSTRACT

The objective of the study was to develop a strategic model of Corporate Social Responsibility (CSR) using Balanced Scorecard (BSC) in the tourism sector. A general literature review on the evolution of the CSR concept was developed through qualitative research. It was an observational, retrospective, cross-sectional and descriptive study, with a perceptual approach, describing the social phenomenon of CSR. The premise of the epistemic model of phenomenology was employed and due to the descriptive nature of the study, the documentary review technique was used to examine the information. As an instrument for data collection, a matrix of categories was designed, with the definitions referring to the theoretical basis, as a methodological strategy. As results, the background of CSR that defines a new concept of CSR was analysed and a strategic model of CSR using BSC in the tourism sector was proposed. In conclusion, the need to associate CSR with the BSC was highlighted, as well as the limitations of studies on this subject within the tourism sector.

Keywords: Balanced Scorecard, strategic model, corporate social responsibility, tourism.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Duque y Cardona (2013), los parámetros vinculados a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tienen su antecedente con la Ley Antimonopolio Sherman, divulgada el 2 de julio de 1890, la cual expone la necesidad de regular y controlar el entorno empresarial, con la intención de proteger los intereses colectivos e individuales de la sociedad. La RSE aparece durante la Gran Depresión o crisis financiera mundial que se extendió durante la década de 1930, pues como consecuencia de la misma se refleja la pobreza extrema. En 1945, durante la Segunda Guerra Mundial y como secuela de ella, se genera una crisis ambiental y social, por ello se hace énfasis en las limitaciones medioambientales obligatorias para todo el mundo, con la finalidad de mitigar los resultados y controlar los daños ambientales.

Bowen (1953) estableció el primer acercamiento a la RSE desde la tarea filantrópica que los hombres de negocios debían desempeñar, por tres razones fundamentales Piñar y Negrete (2016): desenvolverse en un ambiente donde hay una regulación pública; ser persuadidos para considerar sus responsabilidades sociales; y como consecuencia de la separación entre propiedad y control de la corporación. Heald (1957) indica que para todo debe existir una moralidad corporativa, se percibe por esta época un enfoque a la maximización de los beneficios sociales y económicos. Por su parte, Frederick (1960) señala que la responsabilidad social involucra una actitud pública enfocada a los recursos humanos y económicos de la sociedad, así

como una buena disposición de valorar estos recursos, no solo con fines sociales e intereses de personas y entidades privadas, lo cual se contrapone con los enfoques de McGuire (1963), que se enfocan hacia el criterio del ciudadano justo.

El desarrollo evolutivo del concepto de RSE se fortalece a partir de Davis (1967), quien señala que la responsabilidad social se enuncia a través de la ley, las costumbres y los acuerdos institucionales que delimitan las condiciones para la utilización responsable de la autoridad; pero agrega que el compromiso empresarial incluye los resultados de sus decisiones sobre la sociedad. Drucker (1984), expone que el concepto de RSE se desarrolla al vincular las necesidades sociales con las empresariales, por lo que se hace necesario transformar los problemas sociales en beneficios y oportunidades económicas, enfocados a desarrollar las habilidades humanas, potenciar las capacidades productivas y generar trabajos bien remunerados.

La definición de la RSE se enriquece con el aporte de Wood (1991), quien introduce el criterio de Desempeño Social Corporativo (DSC), donde resalta que la sociedad y las empresas deben tener un fuerte nexo que genere expectativas sociales en cuanto a comportamientos y resultados apropiados. También resultan valiosos los criterios de Carroll (1999), quien define que la RSE debe enfocarse a obtener un beneficio bajo el criterio de acatar la ley éticamente, y convertirse en un buen ciudadano corporativo.

Posteriormente, la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) define que la responsabilidad social tiene en cuenta la voluntariedad empresarial de apoyar la intención de lograr una sociedad superior, con un medio ambiente saludable, pero sin limitarse al cumplimiento de obligaciones jurídicas, sino que interviene conscientemente en el entorno y el capital humano, se apoya en inversiones, en prácticas comerciales que respeten el medio ambiente y en tecnologías que incrementen la competitividad empresarial. De acuerdo con Peña, et al. (2019), el estudio de Garriga y Melé (2004) resalta por su rigurosidad, clasifica a las teorías de la RSE en teorías instrumentales, teorías políticas, teorías integradoras y teorías éticas.

De acuerdo con Duque y Cardona (2013), esta evolución del concepto de RSE y la conciencia sobre este tema, posibilitan el surgimiento de estándares y documentos de referencia que se enfocan en conceptualizar a la RSE y definir sus objetivos, como, por ejemplo: ISO 26000 (Norma Guía); Norma de Aseguramiento AA 1000; Cuadro central, indicadores sociales AECA; *Global Reporting Initiative* (GRI); Sistema Ética y Socialmente Responsable; Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial; Norma SA 8000; y Guía del Pacto Mundial, entre otros.

Si bien estos estándares permiten el desarrollo de acciones comunes para implementar la RSE, no solo empresariales, sino también por parte de individuos que se ven impactados por el funcionamiento empresarial, se enfoca básicamente en el medio ambiente bajo una óptica de sostenibilidad y en la empresa, como fuentes de bienestar, resultan demasiadas y pueden provocar confusiones en el ámbito empresarial.

La RSE, como fenómeno dinámico, según Font, et al. (2016), se ha fortalecido sistemáticamente, es una necesidad de las entidades públicas y privadas el logro de convenios nacionales e internacionales para crear métricas que permitan dar seguimiento a la implementación del concepto en el ámbito de la gestión empresarial, con una visión holística que englobe enfoques de tipo ambiental, político, social, cultural, ético y económico, y sobrepasa el simple cumplimiento de estándares con carácter voluntario.

En este contexto, la necesidad de investigar sobre la RSE, se basa, en que es un tema todavía insuficientemente abordado por parte de las empresas en general y en particular por las entidades del sector turístico, quienes enfrentan nuevos retos sociales, éticos y legales, con respecto a sus obligaciones y responsabilidades, que deben estar asociados a su estrategia organizacional. En este contexto, la pregunta de investigación es, ¿Cómo insertar a la RSE en un modelo estratégico utilizando el BSC en el sector turístico?

La RSE es relevante dentro de la actividad turística, dado su vínculo con la comunidad y con el medio ambiente, ya que normalmente su actividad impacta en el ambiente natural y social, mediante la contaminación acústica y del aire, así como por la utilización de espacios sociales y la generación de residuos, tal como argumentan Li, et al. (2015) y Peña, et al. (2019)

El *Balanced Scorecard* (BSC) representa un instrumento clave en los procesos de gestión administrativa, hace contribuciones importantes para las organizaciones empresariales (Vega et al. 2020), el cual refuerza al liderazgo ejecutivo organizacional para gestionar de forma superior la implementación de la estrategia, concordando con Vega, et al. (2020). Precisamente, el objetivo del presente estudio fue desarrollar un modelo estratégico de RSE utilizando BSC en el sector turístico.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se desarrolló una revisión bibliográfica general sobre la evolución del concepto de RSE, a través de una investigación cualitativa, orientada a crear una definición propia y a proponer un modelo conceptual de RSE, asociado a la estrategia dentro del BSC, que contribuya a la gestión del sector turístico.

Fue un estudio observacional, retrospectivo, transversal y descriptivo, con un enfoque perceptual, al describirse el fenómeno social de la RSE. Se empleó la premisa del modelo epistémico de la fenomenología que, de acuerdo con Barrera (2007), persigue lograr el conocimiento basado en la percepción precisa del evento investigado.

Por la naturaleza descriptiva de la investigación, se empleó la técnica de revisión documental para examinar la información y como instrumento de recolección de datos se diseñó una matriz de categorías, (tabla 1) con las definiciones referentes al basamento teórico; una categoría de análisis, que de acuerdo con Rivas (2015), representa una estrategia metodológica para describir un fenómeno a través de categorías de estudio.

Tabla 1

Matriz de categorías.

Objetivo general	Categoría	Subcategoría	Unidad de análisis
Desarrollar un modelo conceptual de RSE, asociado a la estrategia dentro del BSC, que contribuya a la gestión del sector turístico.	RSE	Antecedentes del concepto.	Bowen (1953); Heald (1957); McGuire (1963); Davis (1967); Drucker (1984); Wood (1991); Carroll (1999); Comisión de las Comunidades Europeas (2001); Duque Orozco y Cardona Acevedo (2013); Font, Guix, y Bonilla-Priego (2016); Borja, Jacóme, y Salazar (2017); Guayta, Remache, y Villacis (2018); Peña Miranda, Guevara Plaza, y Fraiz Brea (2019).
		Relevancia en el sector turístico	Li, Fu, y Huang (2015); Peña Miranda, Guevara Plaza, y Fraiz Brea (2019).
	BSC	Importancia	Vega Falcón, Navarro Cejas, Cejas Martínez, y Mendoza Velazco (2020); Vega Falcón, Rodríguez López, y Palacios Guerrero (2020).

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

A partir del abordaje metodológico diseñado, se obtuvo los antecedentes del concepto de RSE y su relevancia en el turismo, lo cual permitió el desarrollo de un modelo conceptual para su gestión en el sector turístico, asociado al BSC. La RSE puede definirse como las responsabilidades éticas y legales vinculadas al desarrollo de la actividad empresarial en la interacción con su entorno laboral, social, y medioambiental, de voluntario cumplimiento, pero

necesarias en la sustentabilidad y competitividad del negocio, de acuerdo con Guayta, et al. (2018) y Borja, et al. (2017)

Dentro de la revisión documental se tuvo en cuenta la norma ISO 26000 la cual intenta estandarizar las acciones de RSE, para cualquier sector económico, en organizaciones privadas, públicas o sin fines de lucro, independientemente a su tamaño, con vistas a controlar el impacto que las decisiones y actividades de las organizaciones tengan en la sociedad y el medio ambiente. (Organización Internacional de Normalización (ISO), 2010)

En la Figura 1 se muestra el Modelo estratégico de RSE utilizando BSC en el sector turístico, fruto del presente estudio.

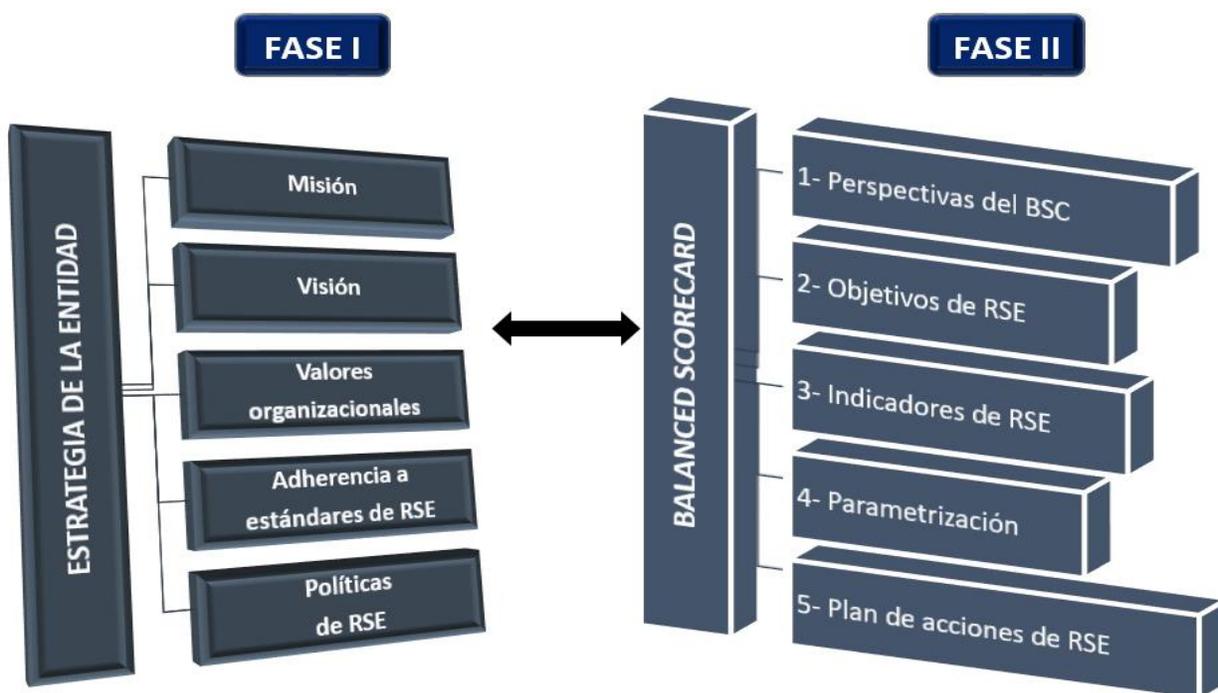


Figura 1. Modelo estratégico de RSE utilizando BSC en el sector turístico. Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN

La literatura sobre RSE en el sector turístico es escasa según Peña, et al. (2019), al compararse con otros sectores de la economía, a pesar de la evidente importancia para este sector, en concordancia con Gaibor, et. al (2018).

La importancia de la RSE se fundamenta básicamente en el compromiso efectivo y práctico de las empresas en relación a sus *stakeholders*, tal como reconocen Morán, et al. (2016), refiriéndose esencialmente al compromiso ético-social de las organizaciones hacia sus empleados y su entorno, en concordancia con Caiceo (2019).

La Norma ISO 26000 ayuda a las organizaciones a comprender cómo desarrollar la RSE, pero se requiere una adecuación de la misma al sector turístico integrándose con el BSC, en busca de que éste sea más competitivo y continúe en ascenso de forma sostenible, con crecientes beneficios y aportes a la sociedad, bajo un enfoque ético y responsable en el contexto de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODS), en particular en su objetivo 7: garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, alineado con los principios establecidos en el Código Ético Mundial para el Turismo, como sustentos para el desarrollo de este sector, de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo– OMT y Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2016).

Modelo conceptual propuesto

Objetivo del Modelo: gestionar estratégicamente la RSE de la entidad turística utilizando BSC. En su diseño, válido también para otros sectores de la economía, tiene dos fases:

Fase I: parte de la propia estrategia de la entidad turística donde se debe tener presente la RSE, al considerar sus dimensiones Económica, Social y Ambiental. A partir de la estrategia se definen:

- *Misión:* descripción de la razón de ser de la turística.
- *Visión:* reflexión de cómo debe ser visto la institución por los clientes, el personal, los socios, y la comunidad.
- *Valores organizacionales:* normas de comportamiento que deben formar parte de la cultura organizacional de la entidad turística. Deben ser conceptualizados y se deben determinar indicadores de medición que permitan conocer si existe o no el valor dentro de la entidad, para posteriormente definir el modo de actuación. Pueden medirse de forma individual o colectiva. Al menos uno de ellos debe referirse a la RSE.
- *Adherencia a estándares de RSE:* documentos de referencia de carácter internacional, nacional o regional, en materia de RSE, como la ISO 26000; *Global Reporting Initiative (GRI)*; Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable; y Guía del Pacto Mundial, entre otros posibles a los que debe adherirse la entidad turística.
- *Políticas de RSE:* conjunto de directrices que establecen las normas, procedimientos y comportamientos que debe llevar la institución en materia de RSE.

Fase II: una vez insertada la RSE en la estrategia, se puede articular con el BSC para traducir la misma en indicadores concretos de actuación, para lo cual se proponen 5 pasos:

- *Definir las perspectivas del BSC:* pudiera definirse una perspectiva del BSC específicamente para la RSE, pero ésta puede quedar reflejada dentro de la perspectiva tradicional de Procesos Internos u otra que se considere.
- *Definir los objetivos de RSE:* cada perspectiva debe tener sus objetivos, así como también la que incluya a la RSE.
- *Definir los indicadores de RSE:* para aquellos objetivos asociados a la RSE se les deben definir los indicadores que le darán seguimiento al cumplimiento de los mismos.
- *Parametrizar los indicadores:* cada indicador relacionado con la RSE debe tener su parametrización, en la cual se definen en qué rangos se comportarán bien (verde), regular (amarillo) o mal (rojo) y así permitir un sistema de alerta temprana bajo un sistema de semáforos.
- *Desarrollar un plan de acciones de RSE:* debe definirse claramente un plan de acciones o iniciativas estratégicas enfocadas a la RSE, donde se expresen las acciones a desarrollar, fechas de cumplimiento, responsables, ejecutantes y presupuesto asignado para cada una de ellas.

Se tuvieron en cuenta otros modelos como, por ejemplo: *Hayduk Corporación*; *Pesquera Exalmar S.A*; *Orizon*; aunque pocos son aplicados al sector turístico, concordando con Romero y Zumaeta (2019), ya que hace muy poco ha comenzado a ser aplicado en la actividad turística, según Font, et al. (2016)

Se propone que la concepción de la RSE esté presente en la cotidianidad del sector turístico, a través de políticas y acciones generales, por ejemplos: estrategias de capacitación; criterios de compra; definición de políticas y planes de acción de tipo social ante desastres naturales; inserción en proyectos sociales de la comunidad; respeto a derechos laborales, salariales y de asociaciones de los empleados; cuidados especiales de la salud ocupacional física y mental de los empleados; respeto a la equidad de género y a las personas con discapacidades (que incluyen adaptaciones requeridas en las instalaciones), en los procesos de la institución, donde se señala la contratación, capacitación y la promoción a cargos y reconocimientos; utilización de energías alternativas (renovable: eólica, solar, oceánica, hidráulica, geotérmica u otra); respeto al patrimonio, valores, cultura, religiones y lenguas de las comunidades locales, para insertar las acciones del sector turístico a las iniciativas sociales de las mismas en integración con los pobladores del destino; establecimiento y seguimiento de un plan medioambiental; desarrollo de un proceso de certificación medioambiental; desarrollo de programas de ahorro en el consumo

de agua, energía, y papel; desarrollo de programas para el tratamiento de residuos; entre otros.

Una conveniente gestión e integración estratégica y operativa de la RSE con el BSC puede conducir a resultados turísticos exitosos y mantener un comportamiento socialmente responsable en alianzas con los stakeholders, coincidiendo con Tejedo y Ferraz (2016).

La RSE debe ser integrada a la estrategia de las entidades del sector turístico, para su gestión a través del BSC, con ello traducir sistemáticamente la información en acción, así como la estrategia en indicadores concretos de actuación, y no con acciones aisladas vinculadas a temas económicos, ambientales o sociales.

CONCLUSIONES

El modelo estratégico de RSE desarrollado en el presente estudio, utilizando BSC en el sector turístico, contribuirá a la gestión del mismo, dado que suministra a la gerencia organizacional la guía para darle seguimiento a su vínculo con el medio ambiente y con la comunidad, con un enfoque estratégico generado a partir de las propias premisas del RSE y el BSC, siendo este último la plataforma para su seguimiento sistemático.

Este estudio confirma la importancia de articular la RSE con el BSC, específicamente en el sector turístico, dado que éste impacta en el ambiente social y natural, a través de la contaminación acústica y del aire, además por el uso de espacios sociales y la generación de residuos.

La revisión documental efectuada evidenció la evolución del concepto de RSE, del que se propone una definición propia, donde se percibe una falta de asociación con el BSC, así como limitaciones de estudios sobre esta temática dentro del sector turístico, a pesar de que la RSE es relevante dentro de su actividad.

Se recomienda que estudios futuros sobre el presente tema aborden las recomendaciones de posibles políticas y acciones generales propuestas en la discusión de los resultados obtenidos en la presente investigación, las cuales consideramos útiles para quienes se interesen en las vías para alcanzar una sociedad superior, sustentada en un medio ambiente saludable, donde no solo se cumplan las obligaciones jurídicas, sino se intervenga conscientemente en el entorno, con el apoyo de un capital humano y de tecnologías que incrementen la competitividad empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barrera, M. (2007). Modelos epistémicos en Investigación y educación. Caracas: Sypal-Quirón.

- Borja, Y., Jacóme, I., & Salazar, A. (2017). La responsabilidad social empresarial en la gestión administrativa. *Dominio de las Ciencias* , Volumen 3 (Número 3), 1147-1158.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Caiceo, J. (2019). La responsabilidad social empresarial: aportes del padre Alberto Hurtado en Chile. *El Futuro del Pasado* , Volumen 2019 (Número 10), 551-567.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct of business and society. *Business and Society* , Volumen 38 (Número 3), 268-295.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: CCE.
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons* , Volumen 10 (Número 4), 7.
- Drucker, P. (1984). *The new meaning of corporate social responsibility*. *California Management Review* , Volumen 26 (Número 2), 53-63.
- Duque, Y., & Cardona, M. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración* , Volumen 29 (Número 50), 197.
- Font, X.; Guix, M.; Bonilla-Priego, M. (2016). *Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value*. *Tourism Management* , Volumen 53, 175-186.
- Frederick, W. (1960). *The growing concern over business responsibility*. *California Management Review* , Volumen 2 (Número 4), 54-61.
- Gaibor, J., Naranjo, S., Toaza, V., Carranza, M., & Gavilanes, E. (2018). ¿Hotelería y turismo con responsabilidad social empresarial? Caso: la empresa hotelera en la ciudad de Baños, provincia de Tungurahua. *Ciencia Digital* , Volumen 2 (Número 4), 190-209.
- Guayta, N., Remache, M., & Villacis, S. (2018). La responsabilidad social empresarial vista desde un enfoque teórico. *Dominio de las Ciencias* , Volumen 4 (Número 1), 550-568.
- Heald, M. (1957). Management's responsibility to society: The growth of an idea. *Business History Review* , Volumen 31 (Número 4), 375-384.
- Li, Y., Fu, H., & Huang, S. (2015). *Does conspicuous decoration style influence customer's intention topurchase? The moderating effect of CSR practices*. *International Journal of Hospitality Management* , Volumen 51, 19-29.
- McGuire, J. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.

- Morán, C., Rodríguez, L., Torres, M., Aguilar, A., & Villalta, M. (2016). *Stakeholders, responsabilidad social en Ecuador. Revista Científica y Tecnológica UPSE*, Volumen III (Número 2), 21-30.
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2010). *ISO*. Recuperado el 31 de 10 de 2020, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Organización Mundial del Turismo– OMT y Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. (2016). *El sector turístico y los Objetivos de Desarrollo Sostenible - Turismo responsable, un compromiso de todos.* . Madrid: OMT.
- Peña, D., Guevara, A., & Fraiz, J. (2019). *Prácticas de responsabilidad social empresarial en el sector hotelero. Estudio de casos en la ciudad de Santa Marta, Colombia. Cuadernos de Gestión* , Volumen 19 (Número 1), 175-202.
- Piñar, M., & Negrete, J. (2016). *La Responsabilidad Social Empresarial como pieza clave en la transición hacia el desarrollo. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural.* , 14 (1), 127-139.
- Rivas, L. (2015). *¿Cómo hacer una tesis?* .
- Romero, J., & Zumaeta, P. (2019). *Diseño de una propuesta de modelo de responsabilidad social en la empresa TransCongelarPez, en el corregimiento de Puerto Santander (Amazonas), Colombia.* Bogotá D.C: Universidad de la Salle.
- Tejedo, F., & Ferraz, J. (2016). *Información del Capital Humano: la generación de intangibles y la responsabilidad social. Cuadernos de Gestión* , Volumen 16 (Número 1), 125-144.
- Vega, V., Navarro, M., Cejas, M., & Mendoza, D. (2020). *Balanced Scorecard: Key Tool for Strategic Learning and Strengthening in Business Organizations. Academic Journal of Interdisciplinary Studies* , Volumen 9 (Número 3).
- Vega, V., Rodríguez, J., & Palacios, J. (2020). *El Cuadro de Mando Integral como instrumento administrativo asociado a la ejecución estratégica. Un estudio de caso. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.* , Año VII (Edición Especial).
- Wood, D. (1991). *Corporate social performance revisited. Academy of Management Review* , Volumen 16 (Número 4), 691- 718.