

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**La generación de información para la gestión bajo la mirada de la RSE**

**La situación actual en la Actividad Turística de Destinos que ofrecen  
Naturaleza Pura – El ejemplo de El Calafate**

**The current situation in the Tourism Activity at Destinations that offer  
Pure Nature - The El Calafate example**

**Autor: Goyeneche, Gerardo César**

**Legajo: VCPB30487**

**DNI: 22.217.979**

**Director de TGF: Márquez, Agustín**

**El Calafate, Julio 2021**

## Índice

Resumen .....	2
Abstract .....	2
Introducción .....	3
Objetivo General .....	13
Objetivos Específicos .....	14
Método .....	14
Diseño .....	14
Participantes .....	15
Instrumentos .....	16
Análisis de datos .....	17
Resultados .....	18
Discusión .....	28
Anexo I .....	39
Referencias .....	42

## Resumen

La investigación se orientó a la elaboración de un modelo de Cuadro de Mando Integral para la gestión de Responsabilidad Social Empresaria con aplicabilidad en empresas de la Actividad Turística, en especial las que desarrollan sus actividades en El Calafate con base en la normativa pertinente y buscando enriquecer la información ofrecida a los grupos de interés. Se optó por un análisis de alcance exploratorio con enfoque de tipo cualitativo y diseño de investigación no experimental de tipo transversal basado en la observación. Se utilizó un muestreo no probabilístico intencional en base a conocimientos preexistentes del investigador. Los resultados derivaron de comparar la situación actual de la gestión de Responsabilidad Social Empresaria en la actividad turística de El Calafate tomando como referencia dos empresas seleccionadas a tales fines, las principales normativas y estándares vigentes sobre la disciplina en el ámbito local e internacional y de seleccionar los indicadores más relevantes para la actividad bajo estudio, estableciendo su forma de cálculo y medición. Así se infirió que la dispar y casi nula existencia de políticas sobre la disciplina en la actividad económica local y la escasez de información elaborada de forma estandarizada limitan este tipo de investigaciones a resultados de tipo cualitativos. Los datos aislados, los porcentajes calculados con bases no estandarizadas o sin frecuencias regulares no permiten obtener resultados cuantitativos representativos y concluyentes, sin embargo el objetivo general se ha logrado resolver y se presenta un Cuadro de Mando Integral aplicable en empresas de la actividad turística local.

Palabras claves: *Responsabilidad Social, desarrollo sostenible, turismo, agente interesado, Cuadro de Mando Integral*

## Abstract

The research was oriented to the elaboration of a Balanced Scorecard model for the management of Corporate Social Responsibility with applicability in companies of the Tourism Activity, especially those that develop their activities in El Calafate based on the pertinent regulations and seeking to enrich the information offered to stakeholders. An exploratory scope analysis was chosen with a qualitative approach and a non-experimental cross-sectional research design based on observation. An intentional non-probability sampling was used based on the researcher's pre-existing knowledge. The results derived from comparing the current situation of the management of Corporate Social Responsibility in the tourism activity of El Calafate, taking as a reference two companies selected for such purposes, the main regulations and standards in force on the discipline in the local and international sphere and selecting the most relevant indicators for the activity under study, establishing the way they are calculated and measured. Thus, it was inferred that the uneven and almost non-existent existence of policies on discipline in local economic activity and the scarcity of information prepared in a standardized way limits this type of research to qualitative results. The isolated data, the percentages calculated with non-standardized bases or without regular frequencies do not allow to obtain representative and conclusive quantitative results, however the general objective has been solved and a Balanced Scorecard applicable in companies of the local tourism activity is presented.

Keywords: *Social Responsibility, sustainable development, tourism, stakeholders, Balanced Scorecard*

## **Introducción**

A lo largo de la historia del comercio y la industria las empresas, sin importar su formato o naturaleza, esto es; desde el pequeño comerciante hasta las empresas gran envergadura se han visto ante la necesidad de entablar algún tipo contacto, relación o incluso interactuar con su entorno. La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) ha venido a observar esas relaciones, analizarlas, ordenarlas y encaminarlas hasta convertirlas en otras, que le permitan a las empresas, si se agrupa en ese término a la totalidad de quienes desarrollan alguna actividad económica, convertirse en organizaciones sustentables, que operen bajo estrictos lineamientos éticos, sin dejar de observar cuestiones sociales que hacen a la realidad del entorno donde desarrollan sus actividades y haciendo hincapié en el cuidado del medioambiente.

La RSE ha intentado exponer frente al empresario o comerciante cuestiones a tener en cuenta más allá del éxito en los negocios y del beneficio de los inversionistas. Tópicos relacionados con el bienestar de las comunidades donde invierten y/o producen, con la satisfacción de grupos de interés que exceden a los integrantes del directorio, temáticas ligadas a la protección del entorno, no solo el inmediato, sino todo el que pueda verse de alguna manera impactado por las actividades de las empresas, al respeto por los derechos de las minorías y su integración a la vida económica en forma activa se han debido incorporar a las discusiones de trabajo. Este bagaje tan amplio ha necesitado de mucho tiempo para comenzar a instalarse en el marco de las políticas del empresariado, para ocupar unas líneas en el cuadro de Misión, Valor y Visión de algunos entes. Nuestro país no ha sido la excepción a esta corriente renovadora y lo que en un principio eran obras de beneficencia, muestras de involucramiento en el barrio o la comunidad o

acciones aisladas que dejaban ver el grado de “sensibilidad social” han ido mutando, no siempre con felicidad del hombre de negocios, en lineamientos, políticas y acciones puntuales tendientes a hacer de la RSE una parte fundamental del día a día de cada organización.

Como toda disciplina joven, la RSE se encuentra en constante discusión, análisis y reformulación. En el marco de la globalización, esta etapa resulta, quizá, menos pausada y mucho más enriquecida. Los estudiosos del tema han intentado darle un marco teórico único, una definición, desarrollar un método o enumerar reglas más o menos claras. Por su parte los empresarios ávidos de resultados han tendido a realizar sus propias interpretaciones acerca de cómo instalar el concepto en el marco de sus negocios. Aún en una etapa de construcción general no abundan los consensos globales, únicos, lineales, pero es destacable que quizá el mayor de estos radica en el acuerdo mayoritario en que a la fecha no existe una definición única de Responsabilidad Social Empresaria, en esta línea De George (2008) definió la RSE como un concepto en busca de contenido propio, conectado en el imaginario social con cuestiones éticas y morales, pero acerca del cual no se había hallado aún un significado exacto y que incluso podría presentar infinitas variaciones en cada empresa, industria o negocio

La maduración de la RSE ha llevado a ampliar el marco de referencia adicionando no sólo conceptos o definiciones, sino a hacer de estas mismas cuestiones fácilmente identificables hasta para el hombre de diario, no versado en la materia. Uno de los factores más destacados que se ha incorporado con el devenir de los análisis se refiere a la existencia de los llamados “grupos de interés” o “*stakeholders*”, que pueden definirse como todas aquellas personas de existencia real o ideal, agrupaciones, organismos, etc. que de una u otra manera se podrían ver afectados por la manera en que

las organizaciones se desenvuelven. Es así como los gobiernos, los empleados y sus familias, los proveedores y clientes, las Asociaciones Sindicales y las que se dedican a la protección del medio ambiente o a la lucha por los derechos de las minorías forman, por nombrar algunos, parte de esos “grupos de interés” a los cuales las empresas deben tener en cuenta y, en el marco ideal, consultar e interactuar con ellos al momento de definir sus políticas y estrategias de RSE.

En párrafos anteriores se hizo mención al mundo globalizado en el cual nos toca escribir estas líneas y como la dinámica actual del flujo de información y conocimientos han favorecido a la rápida instalación en las comunidades del concepto de RSE, haciendo que estos grupos de interés a los que antes se hizo referencia ya no se constituyan como sujetos pasivos, a la espera de que el empresariado decida implementar políticas de RSE y en algunos casos de mayor gravedad deje de realizar actividades, negocios, explotaciones o similares que explícitamente afectan a sus comunidades, representados, gobernados o a sus intereses individuales, por caso de un cliente que se vea afectado por decisiones arbitrarias de su proveedor referidas a calidad o seguridad de los bienes adquiridos. Muchos *stakeholders*, al amparo y con el impulso de movimientos globales, de normativas internacionales y locales han tomado la iniciativa y generado ciertas presiones provocando en Agrupaciones y Cámaras Empresariales y en particulares la necesidad de adecuarse a las nuevas reglas de funcionamiento en lo que a la relación empresa-entorno se refiere.

En el año 1999, en la reunión del Foro Económico Mundial (FEM) llevado a cabo en Davos (Suiza) el Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) anunció la firma de lo que se considera el mayor acuerdo voluntario de RSE a nivel mundial: el Pacto Global de las Naciones Unidas (PG) rubricado por más de 170

países y 13.000 organizaciones internacionales. El escrito proclama los 10 principios universales que abarcan temas que van desde la lucha contra la corrupción hasta la protección de los derechos humanos y de los grupos sociales minoritarios, la defensa de los derechos de los trabajadores y sus representantes y el cuidado del medioambiente. Contiene lineamientos claramente definidos que deben proclamar y se comprometen a respetar y hacer cumplir los firmantes. En la República Argentina la Red Pacto Global agrupa a más de 800 empresas y asociaciones ubicadas en 20 provincias con el fin de:

(...) movilizar al sector empresarial así como a otros *stakeholders* comprometerse con 10 principios universales de las Naciones Unidas y, en consecuencia, embarcarse en el propósito de contribuir a dar solución a los más grandes desafíos del planeta y la humanidad de aquí al 2030: los Objetivos de Desarrollo Sostenible aprobados en la Asamblea General de las Naciones Unidas en Septiembre de 2015. (Red Pacto Global Argentina, 2021)

Es así que el gobierno nacional como país firmante mantiene el compromiso de llevar adelante políticas tendientes a fomentar el cumplimiento del PG y de incentivar en empresarios locales, inversores internacionales y asociaciones de todo tipo la adhesión a los 10 principios ya mencionados por medio de acciones concretas que se vean reflejadas en los resultados de su gestión.

Se debe decir que el ámbito empresarial es, quizá, el que más errático o confundido se ha mostrado al momento de hacer propio el concepto de RSE. Muchos autores coinciden en que los lineamientos básicos de la disciplina que aquí se estudia han sido trastocados o adaptados por estos con el fin de encontrar mecanismos que les

permitan adaptar los principios de la RSE a su gestión de negocios o empresarial en lugar de realizar cambios profundos o concretos que logren una real adecuación de su “forma de hacer las cosas” a los lineamientos, necesidades y requerimientos que implicaría la implementación de RSE en sus organizaciones. Aguinis y Glavas (2012) identifican dos tipos principales de organizaciones, aquellas que “hacen suyos” los conceptos y principios de la RSE y entienden que su aplicación en forma adecuada les puede traer beneficios empresariales y mejores resultados económicos, además de la correcta aplicación de normas legales y el mejoramiento de las relaciones con los grupos de interés y un segundo grupo que “entienden lo que se debe hacer” y en una actitud reactiva que puede surgir a partir de normativa vigente, de reclamos sindicales, de grupos sociales, etc. optan por implementar políticas de RSE. Por tanto, en el primer grupo se encuentran compañías que logran identificarse con la disciplina que nos ocupa, hacen suyos sus principios y logran comprender la importancia de gestionar sus negocios desde esta perspectiva para alcanzar resultados satisfactorio, mientras que un segundo sector intenta forzar una convivencia entre la RSE y sus métodos y políticas precedentes las cuales, generalmente, caen en un paralelismo funcional eterno, sin lograr fusionarse ni encajar o, aún peor, llegando a perder esa simetría para acabar chocando unas con otras y obteniendo resultados aislados y dispares.

A nivel mundial la evolución temporal de la RSE se ha podido vislumbrar especialmente en la mutación de las cuestiones consideradas de mayor relevancia en cada momento, en las que se ha ido poniendo más énfasis o a las que se destinan los mayores esfuerzos de teóricos, impulsores, gobiernos y demás involucrados. La materia que en un momento parecía enfocarse en algunos hombres que se veían de alguna manera afectados por las decisiones de una empresa ha virado, globalización mediante, a hacer foco en

grupos de personas, comunidades, países y a lo que podría llamarse el entorno en sí, el “todo” que rodea a cada empresa. Tal es así que en los tiempos que corren no se concibe la RSE sin referirse a conceptos tales como sustentabilidad, futuro, impacto, sostenibilidad, concientización, medio ambiente y desarrollo, entre otras que han venido, no a reemplazar, sino a contener y mejorar a los originales como: sociedad, daño, hombre, compromiso, derecho, minoría, igualdad y respeto.

Desde las últimas décadas del siglo XX el concepto de sustentabilidad ha ido creciendo exponencialmente, acaparando mayor cantidad de espacio en las discusiones de referentes y líderes mundiales, en los mass media, la literatura y las agendas de gobiernos, asociaciones civiles, artistas, etc. Algunos consideran que el Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo: “Nuestro Futuro Común” o como se lo conoce comúnmente el Informe Brundtland (1987) es el hito que marca el comienzo de esta nueva era de la RSE y sostiene:

Está en manos de la humanidad hacer que el desarrollo sea sostenible, duradero, o sea, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. El concepto de desarrollo duradero implica límites - no límites absolutos, sino limitaciones que imponen a los recursos del medio ambiente el estado actual de la tecnología y de la organización social y la capacidad de la biósfera de absorber los efectos de las actividades humanas. (p.23)

En el mes de marzo de 1989 el buque petrolero Exxon Valdez sufrió un accidente mientras navegaba que provocó el derrame de más de 40 millones de litros de petróleo

crudo en el Océano Pacífico, siendo la mayor tragedia medioambiental sufrida por Alaska hasta la fecha. A mediados de los años '90s, luego de finalizado el juicio a la firma propietaria del buque, la sociedad aún reclamaba medidas para evitar ese tipo de tragedia y grupos ambientalistas y de ciudadanos comprometidos se movilizaban en busca de respuestas, es así como un grupo de asociaciones independientes deciden unirse y fundar la Global Reporting Initiative (GRI) con el fin de delinear estándares mundiales de reportes, informes o lineamientos que le permitan a las compañías desarrollar sus negocios en el marco de la sustentabilidad. Desde el año 2000 GRI ha publicado modelos de reportes estándar que comenzaron limitándose a cuestiones ambientales y a lo largo del tiempo han conseguido abarcar otras cuestiones como aspectos sociales, de control y económicos como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. *Conjunto de Estándares GRI y sus correlaciones*



Nota. <https://globalreporting.org> Copyright 2021

En noviembre de 2012, en la Ciudad de Villa Carlos Paz (Pcia. de Córdoba) la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) emitió la Resolución Técnica N° 36 (R.T. 36) denominada “Balance Social” cuyo Anexo lo constituye la “Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad” de los Estándares GRI y que define al mismo como:

El Balance Social es un instrumento para medir, evaluar e informar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente cuantificada, el resultado de la política económica, social y ambiental de la organización. En dicho documento se recogen los resultados cuantitativos y cualitativos del ejercicio de la responsabilidad socio-ambiental, informando en forma objetiva las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera que asumen las empresas en su comportamiento. (p.6)

El Balance Social no es de elaboración obligatoria sino que la R.T. 36 establece las pautas a seguir por aquellas empresas que hayan optado por su elaboración a fin de contar con una norma que unifique criterios al respecto.

En este contexto global la RSE rápidamente tomó e hizo propio estos conceptos; la filantropía y los aportes monetarios o materiales a causas sociales aisladas nada le podrían aportar a las empresas si el futuro de su entorno, de la fuente de los recursos naturales, las materias primas, el combustible y los alimentos de las presentes y futuras generaciones se hallaba seriamente comprometido, precisamente por la falta de criterios, controles y cuidados que las mismas corporaciones estaban tomando en el desarrollo de

sus actividades. La sustentabilidad, sin duda alguna debía convertirse en el paradigma de la nueva RSE. El nuevo comienzo.

Según el sitio web de la Organización Mundial del Turismo la actividad turística en muchos casos (destinos) llega a superar las cifras generadas por industrias de importancia como la automotriz, la petrolera o alimenticia. Además de, complementariamente, generar beneficios directos e indirectos a otros grandes sectores económicos como las telecomunicaciones y la construcción. En el apartado “¿Por qué el turismo?” manifiestan:

La contribución del turismo al bienestar económico depende de la calidad y de las rentas que el turismo ofrezca. La OMT ayuda a los destinos a posicionarse, de forma sostenible, en unos mercados nacionales e internacionales cada vez más complejos. Como organismo de las Naciones Unidas dedicado al turismo, la OMT insiste en que los países en desarrollo pueden beneficiarse especialmente del turismo sostenible y actúa para que así sea. (Organización Mundial del Turismo, 2021)

Bajo estos lineamientos las Cámaras y Asociaciones que nuclea a los diversos actores de la actividad turística mundial y, por ende sus miembros, han ido elaborando estrategias, programas y campañas tendientes a impulsar este “paradigma de la sustentabilidad” en especial en los Destinos Turísticas conocidos como de “Naturaleza Pura” o cuyo producto principal, base de toda su actividad económica o comercial se establece o depende directa o indirectamente de uno o varios recursos de la naturaleza. Playas, reservas naturales, glaciares, fauna y flora, entre muchos otros espacios o elementos de la naturaleza habían sido no solo descuidados, sino devastados por el

accionar del mismo hombre, de otras industrias, por el acelerado crecimiento de las urbes, la polución y el mal manejo de los desechos entre muchas otras razones. La actividad turística mundial comprendió rápidamente que debían actuar en consecuencia ya que su fuente principal de ingresos se encontraba gravemente amenazada.

La República Argentina, por su vasta extensión podría considerarse como un gran y único Destino Turístico Natural que cuenta, además, con algunas grandes urbes que permiten conjugar las mejores propuestas que un viajero pueda recibir y que la han convertido en uno de los destinos predilectos de Latinoamérica para los visitantes de todo el mundo. Los empresarios locales no resultan ajenos a la realidad mundial acerca de la cuestión sustentable y han visto con preocupación cómo muchos de los recursos naturales que son la fuente de sus ingresos han sufrido daños, en muchos casos irreversibles, al menos en el mediano y corto plazo a causa del accionar de sus congéneres en forma individual o por medio de industrias, explotaciones mineras y hasta de los propios gobiernos de turno que han tomado decisiones sin medir las consecuencias futuras.

La toma de conciencia de Asociaciones Empresarias, Gremios o de Profesionales del Turismo y otros actores que forman parte de esta industria se ha ido evidenciando en cuestiones diversas como el incentivo a la aplicación de normas y estándares mundiales de sustentabilidad, el impulso a generar ambientes laborales saludables e inclusivos, que ofrezcan espacios y elementos ergonómicos y condiciones dignas de trabajo sumados a la correcta aplicación de la normativa laboral en lo referido a jornadas de descansos, turnos, capacitaciones, ascensos, etc. pero ha encontrado su limitación en la dificultad, en especial para las pequeñas y medianas empresas, al intentar implementar estas políticas. Las PyMEs y los emprendimientos familiares de Argentina día a día batallan contra factores como la inestabilidad económica, los procesos inflacionarios, la alta carga

impositiva y de los recursos de la seguridad social para sus establecimientos y, desde 2020 con el arrasador efecto de la Pandemia del COVID 19 que le impiden, en la mayoría de los casos, destinar recursos, tiempo y esfuerzo en cuestiones como las que se tratan en este escrito.

Resulta, entonces, de importancia relevar y analizar información tendiente a evaluar la presencia y el alcance de políticas o estándares de RSE en empresas de la actividad turística en un Destino Turístico Natural como El Calafate, situado en la Provincia de Santa Cruz, Patagonia Argentina con el fin de elaborar un Tablero o Cuadro de Mando Integral que estandarice los principales lineamientos que deberían seguir todas las organizaciones de la Villa Turística y permita en forma transversal que empresas de diversa magnitud y estructura puedan adecuarlo a sus necesidades particulares y brindar información de relevancia a los posibles interesados.

A tal fin se han planteado los siguientes objetivos general y específicos:

### **Objetivo General**

- ❖ Elaborar un modelo de Tablero o Cuadro de Mando Integral para la gestión de RSE con aplicabilidad en Empresas de la Actividad Turística, en especial las que desarrollan sus actividades en El Calafate con base en la normativa pertinente y buscando enriquecer la información ofrecida a los grupos de interés.

## **Objetivos Específicos**

- ❖ Evaluar la situación actual de la gestión de RSE en la Actividad Turística de El Calafate tomando como referencia dos empresas seleccionadas a tales fines.
- ❖ Medir el grado de adecuación de las empresas que conforman la muestra a normas o estándares nacionales e internacionales de RSE y su cumplimiento.
- ❖ Analizar la pertinencia de la información que las organizaciones bajo estudio ofrecen a los grupos de interés, proponer correcciones y posibles maneras de estandarizarla.

## **Método**

### **Diseño**

El estudio presentado consistió en un análisis de tipo exploratorio donde se buscó indagar sobre el contexto actual de la aplicación de normas, estándares o políticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en Destinos que ofrecen productos turísticos denominados Naturales o de Naturaleza Pura. En especial se hizo foco en la ciudad de El Calafate sita en la Provincia de Santa Cruz, Patagonia Argentina por medio del análisis de situación de empresas de dicha actividad previamente seleccionadas y que representen perfiles diferenciados. Luego del estudio de los datos obtenidos se diseñó un Tablero o Cuadro de Mando Integral que sea de utilidad para todo el universo de organizaciones locales y que haga foco en forma transversal en la gestión de información de relevancia para los grupos de interés.

En relación a la recopilación de datos y antecedentes se puede afirmar que no se sustentó en mediciones numéricas y/o porcentuales sino en la interpretación de toda la información recabada acerca de las cuestiones y organizaciones bajo estudio otorgando al trabajo, por tanto, un enfoque de tipo cualitativo.

Dada la naturaleza y características de la materia bajo análisis se ha optado por un diseño de investigación no experimental de tipo transversal basado en la observación de los hechos y de los datos recopilados en un momento determinado, sin intervención o manipulación del investigador y su posterior análisis.

### **Participantes**

La población se integró con todas las empresas que conforman el Sector Turístico de la Ciudad de El Calafate, el cual agrupa alojamientos de todas las categorías y segmentos, agencias de viajes y turismo, concesionarios y/o prestadores de servicios turísticos y otros servicios conexos. En tanto que para delimitar la muestra se optó por un muestreo de tipo dirigido o no probabilístico intencional. En base a conocimientos preexistentes del investigador y, con el fin de enriquecer la muestra, se seleccionaron utilizando el ya mencionado método de muestreo intencional dos organizaciones representativas de la actividad pero de perfiles, envergadura y prestaciones diferenciadas. Ambas con políticas de RSE implementadas o en proceso de implementación.

La Empresa 1 es un Hotel de 4 estrellas de gran envergadura (144 habitaciones, salones para eventos, piscina y spa entre otros servicios) ubicado en el centro de la Ciudad de El Calafate que brinda alojamiento y servicios para eventos durante todo el año.

El segundo participante al que se identifica como Empresa 2 se trata de una firma de las denominadas Concesionarias que brinda Servicios de navegación lacustre y trekking (caminatas) glaciares. Su sede de negocios se encuentra en El Calafate pero sus actividades se prestan dentro del Parque Nacional los Glaciares, en el Lago Argentino o, puntualmente; sobre la superficie del más famoso recurso natural de la región: El Glaciar Perito Moreno declarado Patrimonio Natural de la Humanidad por la UNESCO en el año 1981.

### **Instrumentos**

Con el fin de recabar la información necesaria en primera instancia se recurrió a la normativa nacional e internacional sobre el campo de estudio y a la amplia bibliografía existente referida a RSE, así como a trabajos contenidos en publicaciones en diversos soportes referidas a la temática de RSE o de ámbitos compatibles como la económicas, de gestión, turísticas y sobre naturaleza y sustentabilidad y a publicaciones e investigaciones académicas o de posgrado.

En una segunda etapa se observó y analizó la información publicada por las organizaciones que forman la muestra bajo análisis en sus sitios Web y en los de las Asociaciones que las contienen y se solicitó a estas información relevante no publicada y de libre acceso como Informes de Calidad, Balance Social, Memoria anual entre otros y en caso de corresponder.

Por último, se mantuvo una entrevista con referentes en RSE de cada empresa a fin de interiorizarnos en cuestiones relevantes que no hayan sido plasmadas en los medios antes indicados, tales como origen de la RSE en cada una. Para acceder a la misma se dio lectura y aceptación al Consentimiento para participar que se incorpora en el Anexo I.

## **Análisis de datos**

Una vez analizada la normativa vigente, bibliografía seleccionada y los datos aportados por las empresas participantes u obtenidos por nuestros propios medios de publicaciones de libre acceso se procedió a:

- Delinear el perfil de cada organización y los alcances actuales de la implementación de la RSE en las mismas.
- Detectar las particularidades y especificidades de cada una resultantes de sus estructuras y prestaciones diferenciadas.
- Analizar el grado de cumplimiento y adecuación a las normas y estándares nacionales e internacionales referidas a RSE y el tipo, nivel y alcance de la información destinadas a grupos de interés contenida en los informes que éstas emiten.
- Seleccionar los indicadores más relevantes de la actividad en base a la normativa y estándares vigentes y cotejar la aplicación de los mismos en la muestra y las implicancias que su incorporación generaría para estas empresas y todas las que conforman la población bajo análisis. Establecer su base o forma de cálculo y medición y posibles desvíos aceptables.
- Elaborar un Tablero o Cuadro de Mando Integral que resulte de aplicabilidad en forma transversal a todas las empresas de la Actividad turística local independientemente de su estructura y naturaleza.

## Resultados

Finalizado el proceso de revisión, clasificación y ordenamiento del material y los datos recopilados a lo largo de la presente investigación en base a los diferentes procedimientos propuestos se han revelado una serie de resultados, en relación a los objetivos planteados, que se presentarán a continuación:

En primera instancia, como mecanismo para adentrarnos en la cuestión de fondo, esta investigación se propuso conocer cuál es el alcance actual en El Calafate, más específicamente en la Industria del Turismo, de la gestión de la RSE tomando como referencia a las dos organizaciones seleccionadas en la muestra.

Al respecto y en base a la información recolectada se observa que las dos empresas que la integran han manifestado un alto nivel de compromiso con los lineamientos y políticas de RSE desde el momento mismo de su conformación y que se han ido evidenciando en diferentes medidas o decisiones que han imbuido del espíritu de esta disciplina y sus principios cada acción, área o recurso humano involucrado. Cabe destacar que se trata de empresas formadas por grupos familiares y que a pesar del crecimiento estructural y operativo aún mantienen dicha naturaleza.

En segunda instancia el trabajo se propone evaluar el grado de adecuación de ambas empresas a estándares nacionales e internacionales de RSE, si los conocen, los implementan, si lo han hecho anteriormente o planean aplicar en el futuro. Los motivos que los han llevado a optar por uno u otro o inclusive a su reemplazo.

En las Tablas 1 y 2, respectivamente, se ha plasmado de forma sintética la aplicación de diversas metodologías y estándares nacionales e internacionales de RSE en

las Empresas de la muestra analizada, para luego en los párrafos siguientes desarrollar estos contenidos:

Tabla 1. *Empresa 1 - Aplicación de Estándares RSE*

<b>Estándares aplicables</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica Parcial o Indirectamente</b>	<b>No Aplica</b>
<i>Pacto Global ONU</i>		✓	
<i>Estándares GRI</i>			✓
<i>Normas ISO</i>			✓
<i>RT 36 Balance Social</i>			✓

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. *Empresa 2 - Aplicación de Estándares RSE*

<b>Estándares aplicables</b>	<b>Aplica</b>	<b>Aplica Parcial o Indirectamente</b>	<b>No Aplica</b>
<i>Pacto Global ONU</i>		✓	
<i>Estándares GRI</i>			✓
<i>Normas ISO</i>	✓		
<i>RT 36 Balance Social</i>			✓

Fuente: Elaboración propia

De los instrumentos aplicados y la información aportada por las Empresas 1 y 2 se observa que en especial, y atento al tipo de actividad que desarrollan, han hecho especial hincapié en políticas de RSE tendientes al cuidado y atención del medio ambiente y la sustentabilidad del Destino Turístico, sin dejar de lado otras cuestiones tales como el compromiso con el cliente interno, la integración a la comunidad, el respeto por los grupos sociales minoritarios y las cuestiones de género.

En el mismo sentido, han decidido implementar en sus organizaciones de manera exitosa y continuada, la aplicación de estándares nacionales e internacionales en búsqueda de la mejora de los procesos, la satisfacción de los grupos de interés, elevar la calidad de los servicios o productos ofrecidos y ratificar el compromiso con el concepto de turismo sustentable.

La Empresa 2 se encuentra aplicando las Normas IRAM - ISO 9001-2015 haciendo foco en los siguientes lineamientos: seguimiento, medición y compensación de la Huella de Carbono, apoyo y colaboración a proyectos científicos, apoyo educativo a la sociedad local y acciones de beneficencia. Es dable recordar que la actividad principal de la firma se desarrolla dentro de los límites del mencionado Parque Nacional un ámbito exento de contaminación ambiental y, más específicamente, sobre uno de los más importantes recursos naturales de la Patagonia Argentina, el Glaciar Perito Moreno, por esto resulta relevante el compromiso con la Huella de Carbono y el efecto de la emisión de gases efecto invernadero como posible resultado de su intervención.

En tanto la Empresa 1, si bien ha calificado oportunamente a la Norma IRAM-ISO 9001 obteniendo recertificación en 2011 al momento del presente trabajo aplica, desde 2014, en su gestión de trabajo el programa “Hoteles Más Verdes” impulsado por la

Asociación de Hoteles de Turismo de la R.A. (A.H.T.) habiendo obtenido la certificación “Bronce” en el año 2020.

Ambos programas mencionados tienen sustento y siguen los lineamientos principales de los conceptos incorporados por normas y estándares internacionalmente reconocidos, en especial en el Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas, pudiendo considerarse de esta forma la adhesión de ambas firmas de El Calafate a dicho compromiso, y atento a sus características específicas, a sus fines y protocolos.

En relación a la gestión de la información, en especial la destinada a los denominados Grupos de Interés, se propuso analizar la pertinencia de la misma, a fin de poder proponer posibles correcciones y maneras de estandarizarla.

Al respecto ambas empresas han manifestado no contar con políticas o estándares preestablecidos. Claramente, la implementación de los procesos de calificación antes mencionados implican la emisión de una serie de informes proforma donde se exponen las medidas implementadas, los cambios o readecuaciones de los procesos, los circuitos internos y los controles realizados, pero todos con el fin de las certificaciones o recertificaciones, sin que constituyan por su formato o naturaleza información específica que trasciende el fin para el que fueron concebidos.

Las Redes Sociales han destacado como principal medio de comunicación hacia el afuera donde se reflejan las acciones de cualquier índole que hayan realizado ambas firmas, en tanto que en el ámbito interno se mantienen los mecanismos habituales de transmisión de la información, tales como reuniones sectoriales, comunicados verbales o escritos o correo electrónico, sin que exista un único medio formal y establecido para estas comunicaciones. Todo esto sin dejar de mencionar las cuestiones específicas

relacionadas con algunos interesados tales como citaciones, inspecciones o relevamientos realizados por Entes Nacionales, Provinciales o Municipales, Gremios u otros grupos interesados y que siempre se han respondido en los plazos y por los medios que correspondan en cada situación específica.

El Balance Social normado por la R.T 36 emitida por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (F.A.C.P.C.E.) no fue mencionado en las entrevistas por los referentes de ambas empresas y, ante la consulta y referencias acercadas por el entrevistador, han manifestado interés en transmitir la información a los directivos con el fin de evaluar la factibilidad de la implementación de esta herramienta como instrumento de comunicación de las políticas de RSE de sus organizaciones y de los resultados obtenidos en los ejercicios comerciales.

En base a lo expuesto hasta aquí y con el fin de elaborar un modelo de Tablero o Cuadro de Mando Integral para la gestión de RSE con aplicabilidad en empresas de la actividad turística de El Calafate, luego de relevar las principales cuestiones de interés y haciendo hincapié en las particularidades locales, en la importancia de la Industria del Turismo en la economía de la zona y las demandas de los *stakeholders* observadas se delinearón 6 (seis) Perspectivas que las empresas podrían considerar al momento de trazar sus políticas de RSE, sus objetivos de mejora y la evaluación de sus resultados, a saber:

- Perspectiva Medioambiental
- Perspectiva de Género y Defensa de los Derechos Personalísimos
- Perspectiva de la Información a Grupos de Interés
- Perspectiva del Cliente Interno

- Perspectiva de Lealtad y Buenas Prácticas Comerciales
- Perspectiva de Inserción en la Comunidad

Cabe destacar que esta enumeración no debe considerarse taxativa sino orientativa y tanto las perspectivas como los objetivos que de ellas se desprendan dependerán de las características específicas de cada organización, su envergadura, el tipo de negocios, su dotación de personal, etc. pudiendo seleccionar aquellos o aquellas que les resulten pertinentes y agregar otros que puedan enriquecer los procesos.

Se ha elaborado, entonces, un modelo de Tablero o Cuadro de Mando Integral seccionado en las diferentes perspectivas, que incluye una serie de objetivos propuestos para cada una de estas, los indicadores para cada uno de los mismos y la unidad de medida (U.M.) propuesta para su seguimiento, quedando como potestad de cada empresa que desee implementarlo la selección de los ítems que les resulten aplicables, la definición de los responsables de la implementación en cada uno y la definición de los parámetros que conformen el Semáforo de Estándares de Cumplimiento de las metas.

Dicho Cuadro se expone en las Tablas 1 a 6 que se presentan a continuación:

Tabla 3. Cuadro de Mando Integral. Perspectiva Medioambiental

Perspectiva	Objetivo	Indicador	U.M.	Responsable	Rojo	Amarillo	Verde
Medioambiental	Clasificación , reducción y disposición de desechos	Kilogramos clasificados	KG				
	Uso de energías renovables	Energías Renovables / Energía Total	%				
	Ahorro de energía eléctrica	Consumo período/ Consumo anterior	%				
	Cuidado del agua que incluyan la reutilización de aguas residuales	Consumo período / consumo anterior	%				
	Tratamiento y control de vertidos y aguas residuales	Litros reutilizados	LT				
	Reducción en uso de papel y en el uso de productos tóxicos o peligrosos	Consumo período / consumo anterior	%				
	Capacitación y sensibilización al personal y visitantes sobre cuidado del recurso y el respeto por el patrimonio cultural y natural	Cantidad de cursos	UN				
	Reemplazo de materiales de <i>packaging</i> y demás por otros ecofriendly	Consumo período / consumo anterior	%				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Cuadro de Mando Integral. Perspectiva de Género y Defensa de los Derechos Personalísimos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	U.M.	Responsable	Rojo	Amarillo	Verde
Género y Defensa de los Derechos Personalísimos	Capacitación al personal en cuestiones de género e integración y respeto por las diferencias	Cantidad de cursos	UN				
	Respeto e inclusión de pautas de accesibilidad y no discriminación.	Cantidad de pautas activas	UN				
	Monitoreo y lucha contra posibles situaciones de acoso, hostigamiento y/o abuso de cualquier índole en el ámbito laboral	Cantidad de cursos y/o Sondeos realizados	UN				
	Cupo femenino en mandos medios, gerenciales y directivos	Cargos ocupados por personas de género femenino	UN				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Cuadro de Mando Integral. Perspectiva de la Información a Grupos de Interés

Perspectiva	Objetivo	Indicador	U.M.	Responsable	Rojo	Amarillo	Verde
Información a Grupos de Interés	Capacitaciones sobre RSE al personal	Cantidad de cursos	UN				
	Elaboración del Balance Social y/o Boletines de RSE	Cantidad de informes	UN				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Cuadro de Mando Integral. Perspectiva del Cliente Interno

Perspectiva	Objetivo	Indicador	U.M.	Responsable	Rojo	Amarillo	Verde
Cliente Interno	Generación de espacios de trabajo amigables	Satisfacción del personal	%				
	Programas de capacitación y promoción interna	Cantidad de ascensos y promociones	UN				
	Cumplimiento de la normativa legal sobre jornada laboral, recursos de la seguridad social, ley de riesgos del trabajo	Satisfacción del personal	%				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Cuadro de Mando Integral. Perspectiva de Lealtad y Buenas Prácticas Comerciales

Perspectiva	Objetivo	Indicador	U.M.	Responsable	Rojo	Amarillo	Verde
Lealtad y Buenas Prácticas Comerciales	Fomento de compras responsables y prioridad a proveedores locales y/o regionales	Compras locales / Compras Totales	%				
	Compras a pequeños productores locales y/o regionales y fomento de buenas prácticas	Compras de fomento / Compras locales	%				
	Plan de manejo de quejas y búsqueda de la calidad	Quejas recibidas	UN.				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Cuadro de Mando Integral. Perspectiva de Inserción en la Comunidad

Perspectiva	Objetivo	Indicador	U.M.	Responsable	Rojo	Amarillo	Verde
Inserción en la Comunidad	Cupo de puestos laborales para personas con otras capacidades	Cargos ocupados por personas con otras capacidades	UN				
	Participación en planes de inserción laboral de estudiantes locales por medio del acceso a prácticas laborales en la empresa	Cantidad de Prácticas laborales	UN				
	Promociones a residentes de la ciudad y la provincia	Cantidad de promociones	UN				
	Visitas guiadas a escuelas y otras instituciones	Cantidad de visitas	UN				
	Auspicio de Eventos culturales, deportivos, programa de desarrollo locales o regionales	Cantidad de auspicios	UN				
	Otorgamiento de becas de estudios a personas que deseen estudiar carreras afines al cuidado del medio ambiente y la RSE	Cantidad de becas otorgadas	UN				

Fuente: Elaboración propia

## Discusión

El objetivo principal del presente trabajo consiste en elaborar un modelo de Tablero o Cuadro de Mando Integral para la gestión de RSE con aplicabilidad en Empresas de la Actividad Turística, en especial las que desarrollan sus actividades en El Calafate con base en la normativa pertinente y buscando enriquecer la información ofrecida a los grupos de interés. Un esquema o planteo de base, generalizado, que cualquier organización local, independientemente de su naturaleza, estructura o dimensiones pueda aplicar en gestión de negocios sin necesidad de realizar adecuaciones de gran relevancia.

En esa dirección, se establecen tres objetivos específicos que permitan organizar la tarea del investigador y enmarcar los resultados obtenidos. El primero consiste en evaluar la situación actual de la gestión de RSE en la Actividad Turística de El Calafate tomando como referencia dos empresas seleccionadas a tales fines. En razón de lo observado se puede inferir que las empresas que integran la muestra cuentan con políticas o planes enfocados al ámbito de la RSE pero destinadas a acciones o gestiones puntuales y no como parte fundamental de sus planes de negocio o desarrollo, nivel en el cual todas y cada una de las prácticas empresariales se orientan bajo la mirada de la RSE.

Ambas cuentan con reconocidos antecedentes de haber participado en acciones de RSE y de implementar en su gestión normas como la ya mencionadas ISO-IRAM 9001-2015 o el Programa “Hoteles Más Verdes” bajo el fomento de la A.H.T. En las entrevistas realizadas se refleja claramente que a pesar de haber alcanzado dimensiones estructurales que superan a la media del sector aún mantienen el espíritu de empresa familiar enraizadas en la cultura e idiosincrasia local y regional. Sin embargo con el paso

del tiempo han logrado un nivel de desarrollo y crecimiento que los ha llevado a convertirse en referentes de la actividad turística local y, por qué no, nacional siendo El Calafate uno de los destinos más relevantes de la Argentina.

Ese *crossover* les ha servido para reafirmar el compromiso fundacional con el desarrollo sostenible, la comunidad, y los principios éticos de la industria, pero sin hacer aún de la RSE un pilar del plan de negocios, reconociendo que suma valor y debe implementarse pero aún en paralelo a la administración de los resultados y la gestión.

La evolución respecto a la RSE que se observa tanto en la Empresa 1 como en la 2, como resultado de su proyección fuera del ámbito local, del contacto con Asociaciones Empresarias, Organismos Nacionales e Internacionales y en su crecimiento estructural coincide con lo expresado por Utria Payares, De La Espriella Jiménez y Cásseres Burbano (2016) quienes manifiestan:

(...) las empresas, el gobierno y la sociedad han creado una dinámica en la que el papel de cada una creció atendiendo a las diferentes teorías que se dieron en el tiempo. Estos desarrollos se volvieron provechosos, permitiendo mirar a la RSE no solo como un acto netamente filantrópico, sino también como una herramienta de utilidad para las organizaciones y la comunidad. (p.22)

En esa misma línea de análisis no resulta difícil colegir que la actividad turística de El Calafate no escapa a las estadísticas globales sobre implementación de acciones de RSE que muestran que las PyME encuentran mayores dificultades para implementarlas y sostenerlas. Por ejemplo, según la Fundación Observatorio PyME en su Informe Especial: Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en el mundo PyME (2013) las empresas que

muestran mayor compromiso con el entorno e intenciones de implementar RSE son las de mayor envergadura y/o dinámicas. El mismo documento señala que tan solo el 35% de las PyMEs medianas desarrolla RSE y que dicho porcentaje disminuye al 22% en empresas pequeñas.

Como segundo objetivo específico se propone medir el grado de adecuación de las empresas que conforman la muestra a normas o estándares nacionales e internacionales de RSE y su cumplimiento. Es pertinente destacar que en la actualidad no existen prácticamente normas de aplicación obligatoria tales como leyes, decretos, y/o resoluciones de alcance nacional, provincial o incluso municipal que insten a los empresarios a rendir cuentas sobre las acciones tendientes al mejoramiento de la calidad de vida en su entorno, el bienestar de la comunidad, el uso racional de los recursos naturales o sus políticas de género y diversidad. Por tanto, independientemente de los motivos que lleven a cada directivo o propietario a optar por la aplicación de RSE en sus organizaciones, esta decisión resulta siempre, finalmente voluntaria.

De esta manera se observa, que incluso aquellas empresa que participan activamente del movimiento sustentable y aplican en mayor o menor medida políticas de RSE presentan en ciertos casos dificultades para elaborar y presentar informes o rendiciones que den cuenta de dichos procesos y sus resultados tanto en forma cualitativa como cuantitativa o, por caso, no los elaboran de manera estandarizada, metódica o en forma regular. En consonancia con esta observación la Red Pacto Global en su página Web informa que de las 812 empresas nacionales que adhieren a la iniciativa y formalmente participan de la Red, tan solo 176 han confeccionado en el año 2019 un informe anual de Comunicación de Progreso (COP) y 62 han elaborado su Comunicación

de Compromiso (COE) considerados los dos documentos más importantes de la gestión del Desarrollo Sostenible para esta iniciativa global.

Respecto a las Empresas que conforman la muestra, independientemente de la realización de variadas acciones enmarcadas en el ámbito de la RSE que no responden a programas preestablecidos, ambas aplican a normas estandarizadas. La primera de alcance nacional como es la iniciativa “Hoteles Más Verdes” creada por la A.H.T. e implementada por la Empresa 1 y otra en el ámbito internacional como las Normas IRAM - ISO 9001-2015 para la Empresa 2 observándose la relevancia del aspecto sustentable o sostenible en ambas y en concordancia con el grado de preocupación e interés que esta problemática genera globalmente para la industria del turismo.

Las certificaciones aprobadas y vigentes en ambos estándares al momento de realizarse esta investigación dan cuenta de la positiva adecuación de numerosas políticas y procesos organizacionales de ambas firmas a los requerimientos de las auditorías y/o niveles de evaluación y certificación así como a los requisitos mínimos exigidos por los organismos o asociaciones que tienen a cargo el contralor de estas.

Si bien no se ha explicitado en las entrevistas puede inferirse que más allá del manifiesto interés y responsabilidad ética y social de ambas firmas, la cada vez más notable presión que ejercen los grupos de interés en cuestiones medioambientales y sustentables podrían erigirse como uno de los principales fundamentos para haber decidido aplicar a estas certificaciones. Probablemente no debamos suponer una exigencia o planteo directo, sino el efecto de políticas globales públicas y privadas que decantan hasta los niveles más bajos de la pirámide dando por sentado que actualmente

no se conciben organizaciones de estas envergaduras que no manifiesten expresamente su interés por las cuestiones que se vienen analizando y lo pongan en práctica.

En el caso de la Empresa 2, cuya actividad principal se desarrolla sobre la superficie del Glaciar Perito Moreno dentro del Parque Nacional Los Glaciares resulta impensado que en 2021 no se hubiesen involucrado, como lo han hecho, con el cuidado y la conservación de la fuente más importante de ingresos de la región y, por caso, de la misma compañía y sus accionistas. Por tanto el compromiso de la firma por la Huella del Carbono es el resultado de hacer propia la preocupación y compromiso global sobre esta cuestión, impulsada inicialmente por organizaciones mundiales como la ONU junto a numerosos y diversos *stakeholders*.

De manera coincidente con estos resultados Lalangui, Espinoza Carrión y Pérez Espinosa (2017) sostienen que:

(...) a nivel mundial es muy complicado para las empresas eludir esa responsabilidad que tienen con el mundo, con las futuras generaciones de no cuidar el medio ambiente en el cual se desarrollan sus operaciones. Cada año se suman nuevas organizaciones a las prácticas de turismo responsable, ecológico y sostenible que garantice el bienestar de los *stakeholders* que están inmersos en dichas actividades. (p.152)

El tercer y último objetivo específico consiste en analizar la pertinencia de la información que las organizaciones bajo estudio ofrecen a los grupos de interés, proponer correcciones y posibles maneras de estandarizarla y en este sentido podemos afirmar que quienes han investigado sobre este tópico con anterioridad, en diferentes ámbitos y en relación a la RSE, coinciden en que una de las principales limitaciones detectadas en la

gestión de las organizaciones la constituye la forma en que estas dan cuenta de las acciones realizadas, en proceso o planificadas y que un erróneo diligenciamiento de la información puede significar en muchos casos el fracaso de toda o parte de la gestión. No alcanza con hacer, es importante saber comunicar lo que se hace, especialmente en un mundo globalizado y con una presencia generalizada de las redes sociales como medio de transmisión de la información. Por caso, el ya referenciado Informe Especial: Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en el mundo PyME la Fundación Observatorio PyME (2013) sostiene que: “Existen vacíos de información respecto a en qué medida y de qué manera las empresas efectivamente toman en cuenta su responsabilidad como actor social al momento de la toma de decisiones operativas” (p.1).

En base a lo investigado se concluye que las Empresas incluidas en la muestra no resultan la excepción a estos resultados y no han escalado aún a los niveles más desarrollados de la gestión de la información y que, en líneas generales, tanto hacia el exterior como hacia el interior de estas, los mecanismos para transmitir los resultados de la gestión en general y de la RSE en forma específica consiste en la emisión de partes o gacetillas, artículos en medios relacionados con la actividad, publicaciones en página web institucional y especialmente en las redes sociales propias o de terceros relacionados. Estos últimos, en especial, con contenidos y lenguaje en el tono informal que caracterizan las formas más generalizadas de comunicar en el presente.

En base a la información obtenida se observa que por el solo hecho de aplicar a los estándares ya mencionados las empresas se ven en la necesidad de recolectar información de la gestión de RSE, organizarla y elaborar reportes e informes, dar cuenta de sus avances, de las modificaciones a sus procesos y la adaptación de ciertas políticas y principios a los de la disciplina, sin embargo, todo ese esfuerzo se ve circunscrito a dar

cumplimiento a las evaluaciones y auditorías que les imponen los organismos de contralor, limitando a la comunicación a informar externa e internamente el nivel o calificación alcanzado, o la certificación o recertificación exitosa, dependiendo del estándar. No resultaría entonces descabellado, en empresas de la envergadura de las estudiadas, aprovechar la tarea realizada y destinar adicionales de tiempo y recursos para unificar esta y otra información de relevancia, realizar mediciones que permitan cuantificar la gestión y sus resultados, proyectarlos en el tiempo y plasmarla en informes o reportes metódicos y sistemáticos que le permitan a los grupos de interés tener un conocimiento cabal de la gestión institucional de la RSE.

De lo antedicho se desprende que, si firmas que cuentan con procesos o aplican normas estandarizadas, tomasen la iniciativa de elaborar el “Balance Social” bajo los criterios de preparación y presentación establecidos en la R.T. N° 36 de la F.A.C.P.C.E donde no solo se informa que y como se hace, sino los beneficios obtenidos y los aportes realizados al entorno, la comunidad y el personal, entre otros, podrían, rápidamente, dar un salto cualitativo en lo que a la administración y gestión de la información se refiere y a la manera de visualizar e internalizar los resultados de esta y transmitirlos de forma concreta y exitosa a los grupos de interés que lo requieran.

En concordancia con esta línea Ortiz (2010) manifiesta:

(...) Ello exigirá la formulación de objetivos sociales que formarán parte del plan estratégico de la organización y que se traducirán en acciones y programas, a los que con cierta frecuencia se controlará para garantizar la continuidad de esas políticas sociales.

Allí es donde surge la necesidad de contar con un instrumento que, periódicamente, muestre a los diferentes públicos con los cuales se vincule - también llamados grupos de interés - el grado de cumplimiento de su política social, a través del desarrollo de los programas y acciones que la empresa hubiera encarado. Ese instrumento es el *balance social* [sic]. (p.2)

Sin embargo, a modo de ir escalando en las cuestiones que hacen al correcto manejo de la información, un avance hacia el objetivo final del Balance Social puede lograrse con la implementación del CMI elaborado como resultado de este estudio. Esta herramienta puede convertirse en un elemento sumamente valioso que, correctamente aplicado, sostenido en el tiempo y con una frecuencia adecuada le permitan no solo exponer en forma cualitativa y cuantitativa los resultados de sus programas o políticas de RSE sino también servir de ejemplo a otras empresas de menores dimensiones que no logran visualizar todo aquello que podrían lograr en caso de proponérselo. De esa forma organizaciones que nunca se han planteado la RSE pueden encontrar un excelente disparador en informes correctamente realizados y distribuidos por las firmas que ya han conocido las ventajas de su incorporación a la vida empresarial.

En otro orden de cosas cabe mencionar que se observa que la conformación de la muestra bajo análisis constituye, quizá, una de las limitaciones más importantes al alcance de esta investigación. La actividad turística local presenta una población sumamente amplia, resultaría casi imposible sondear a todos, y no existen certezas de que los datos recolectados aportaran, finalmente, una mayor cantidad o calidad a la información que se obtiene de una muestra selecta. En el otro extremo, limitar el alcance de la investigación a un número escaso de participantes podría redundar en un alcance acotado de la recolección de estos. A fin de subsanar este posible desvío se recurre al

conocimiento previo del autor de la actividad económica local y de las firmas que la componen permitiendo seleccionar dos empresas que por los perfiles ya descritos garantizan la obtención de información que pudiese nutrir este trabajo y el alcance de los objetivos planteados.

Igualmente, se puede afirmar que si bien sería sumamente complejo extrapolar los datos obtenidos de la muestra al resto de la población es innegable el valioso aporte que estos han brindado a fin de dar cumplimiento al objetivo perseguido y poder, de esta forma, elaborar un CMI que en forma transversal pueda implementar en el día a día cualquier PyME, comerciante o emprendedor local tan solo realizando leves modificaciones para adaptarlo a su realidad.

Así mismo se concluye que la dispar y casi nula existencia de políticas de RSE en la actividad económica local y la escasez de información elaborada de forma estandarizada limita este tipo de investigaciones a resultados de tipo cualitativos. Los datos aislados, los porcentajes calculados con bases no estandarizadas o sin frecuencias regulares no permiten obtener resultados cuantitativos representativos y concluyentes.

Antes de finalizar esta discusión es menester reparar en que no existen antecedentes de investigaciones similares basadas en la industria del turismo de El Calafate por lo que el autor considera que esta constituye un valioso aporte que puede resultar sumamente útil para cualquier emprendedor, empresa familiar u organización empresarial o comercial que opte por implementar en su gestión de negocios la RSE.

A manera de conclusión del análisis de los resultados podemos inferir que, en general, en el interior de la República Argentina, y por tanto El Calafate no resulta una excepción, se observa que incluso las organizaciones con mayor compromiso social y

ambiental y con conciencia sobre la importancia del rol que les toca desempeñar en relación al bienestar de las futuras generaciones desconocen cuánto y de qué forma pueden aportar desde su espacio, desde el lugar que ocupan en sus comunidades y en la cadena de valor. Persiste aún en muchas compañías la idea de que la RSE tiene que ver con el acto de beneficencia. Incluso falta información respecto a normas y/o lineamientos universales que se encuentran al alcance de quien desee aplicarlos sin necesidad de invertir grandes sumas de dinero.

En dicho contexto, para innumerables empresas, el contar con una herramienta como el CMI enfocado a la gestión de RSE se constituye en un elemento esencial que le permita gestionar en la dirección correcta y satisfacer la necesidad de información que demandan los ya mencionados grupos de interés. El flujo de información, interna y externamente, en forma estandarizada, utilizando un lenguaje común y normas de exposición preestablecidos permiten realizar análisis más exhaustivos y comparaciones directas, y permiten que cualquier interesado pueda, de manera simple, interpretar el material bajo análisis sin necesidad de poseer conocimientos previos sobre la temática.

Independientemente de las limitaciones al alcance de la investigación expuestas el objetivo general planteado se ha logrado resolver y como corolario se presenta un Cuadro o Tablero de Mando Integral para la Gestión de la RSE de aplicabilidad a empresas de la actividad turística de El Calafate.

Para finalizar podemos afirmar que, además, este trabajo abre la puerta a otros autores que deseen dar continuidad a esta investigación o adentrarse en otras similares, haciendo foco quizá en muestras de diferente conformación que permitan un panorama alternativo, inclusive en otros destinos turísticos similares a El Calafate donde se pueda

realizar comparaciones y analizar similitudes y diferencias relacionadas con cuestiones tales como la distancia, la infraestructura, la conectividad o simplemente la idiosincrasia local y/o regional.

La RSE se encuentra en las antípodas de las Ciencias Exactas, la combinación de los factores que se analizan raramente podrían arribar o, al menos, acercarse a un resultado único e indiscutible. Por ser una disciplina joven, en constante transformación, nos brinda la oportunidad de ampliar los horizontes de investigación, imaginar otros alcances y resultados que puedan sorprender a muchos. Profesionales, empresarios, investigadores, trabajadores y hasta los miembros de la comunidad día a día pueden enriquecer la discusión. Pocas disciplinas necesitan tanto del aporte comunitario y nos brindan la posibilidad de ser parte de hechos que hoy pueden pasar inadvertidos y están allanando el camino en pos del bienestar de quienes nos sucedan.

## **Anexo I**

### **Consentimiento Informado de Participación en Proyecto de Investigación**

Mediante la presente, se le solicita su autorización para participar del estudio enmarcado en el Manuscrito Científico “La generación de información para la gestión bajo la mirada de la RSE. La situación actual en la Actividad Turística de Destinos que ofrecen Naturaleza Pura – El ejemplo de El Calafate.” La investigación tiene como objetivo principal: Elaborar un modelo de Tablero o Cuadro de Mando Integral para la gestión de RSE con aplicabilidad en Empresas de la Actividad Turística, en especial las que desarrollan sus actividades en El Calafate con base en la normativa pertinente y buscando enriquecer la información ofrecida a los grupos de interés.

En función de lo anterior, es menester escoger un grupo de empresas de la actividad turística que desarrolle su actividad en la localidad de El Calafate, en la provincia de Santa Cruz, a fin de considerarlos como muestra para la obtención de datos acerca de la aplicación de normas, estándares o políticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en Destinos que ofrecen productos turísticos denominados Naturales o de Naturaleza Pura. Esto hace pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Al colaborar usted con esta investigación, deberá participar de una entrevista que será transcrita y se llevará a cabo a través de un cuestionario, con el fin de recabar información sobre datos cualitativos y cuantitativos acerca de características propias de su empresa y de la implementación de normas, procesos o estándares de RSE.

Los alcances y resultados esperados de esta investigación son con la finalidad de elaborar un modelo de Tablero o Cuadro de Mando Integral para la gestión de RSE con aplicabilidad en empresas de la actividad turística, como se indicó en párrafos anteriores.

El participante no obtendrá beneficios directos con su participación en la investigación, no obstante, pueden existir beneficios relacionados con la generación de nueva información que el presente trabajo pudiese proveer a terceros para futuras investigaciones.

Su participación en este estudio no implica ningún riesgo de daño físico ni psicológico para usted. Además, los datos entregados serán absolutamente confidenciales y sólo se usarán para los fines científicos de la investigación. El responsable de esto, será el investigador responsable del proyecto.

Puede retirarse de la investigación en cualquier momento, sin que esto represente perjuicio. Su participación en este estudio es completamente libre y voluntaria, y tiene derecho a negarse a participar o a suspender y dejar inconclusa su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Desde ya le agradecemos su participación.

Lugar y Fecha: .....

Quien suscribe, ....., de ocupación:  
 ..... en representación de la firma ....., en base a lo  
 expuesto anteriormente, acepto voluntariamente participar en la investigación.

Hemos sido informados de los objetivos, alcance y resultados esperados de este estudio y de las características de mi participación. Reconocemos que la información que provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial. Además, esta no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

Hemos sido informados de que podemos hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y retirarnos del mismo cuando así lo decidamos, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

.....

Firma y aclaración del Participante.

.....

Firma y aclaración del Investigador

## Referencias

- Aguinis H. y Glavas A. (2012) What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. DOI: 10.1177/0149206311436079
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987) “*Nuestro Futuro Común*”. Recuperado de <http://www.ecominga.uqam.ca>
- De George, R. T. (2008) An American Perspective On Corporate Social Responsibility and the Tenuous Relevance of Jaques Derrida. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 74-88. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00522.x>
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. (2021) *Resolución Técnica N° 36: Balance Social* Recuperado de [https://www.facpce.org.ar/NORMASWEB/index\\_argentina.php?c=1&sc=1&p=2](https://www.facpce.org.ar/NORMASWEB/index_argentina.php?c=1&sc=1&p=2)
- Fundación Observatorio PYME. (2013). Informe Especial 1307: Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en el mundo Pyme. Recuperado de: [https://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2014/09/FOP\\_IE\\_1307\\_Responsabilidad-Social-Empresaria-RSE-en-el-mundo-PyME.pdf](https://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2014/09/FOP_IE_1307_Responsabilidad-Social-Empresaria-RSE-en-el-mundo-PyME.pdf)
- Global Reporting Initiative. (2021) Recuperado de <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>
- Hoteles Más Verdes, <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/>

ISO, International Organization for Standardization, <https://iso.org/>

Lalangui J., Espinoza Carrión Q. R. y Pérez Espinoza M. J. (2017). Turismo sostenible, un aporte a la responsabilidad social empresarial. Sus inicios, características y desarrollo. *Universidad y Sociedad [seriada en línea]*, 9 (1). 148-153. Recuperado de <http://rus.ufc.edu.cu/>.

Organización Mundial del Turismo. (2021) *¿Por qué el turismo?* Recuperado de <https://www.unwto.org/es/turismo>.

Ortiz, R. F. (2010). Balance Social: Comparación de Modelos. *Escritos Contables y de Administración*, 1 (1), 1-11. Recuperado de [http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-20552010001100002&lng=es&nrm=iso](http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-20552010001100002&lng=es&nrm=iso)

Red Pacto Global Argentina. (2021) Recuperado de <https://pactoglobal.org.ar/nosotros/>.

Utria Payares L. V., De La Espriella Jiménez, L. E., y Cásseres Burbano M. E. (2016). Análisis de la evolución teórica de la responsabilidad social empresarial. *Gerencia Libre*, 3, 15-24. doi: 10.18041/2422-1732/gerencia\_libre.0.2017.3190