

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldívar Zaragoza *et al.*<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

METODOLOGÍA PARA EVALUAR LA MADUREZ EN LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LAS CADENAS DE SUMINISTROS

METHODOLOGY FOR ASSESSING MATURITY IN THE MANAGEMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE SUPPLY CHAINS

Liliana Zaldívar Zaragoza^{1, *}, Yosvani Orlando Lao León², Fernando Marrero Delgado³

RESUMEN

La presente investigación tiene el objetivo de desarrollar un modelo de madurez en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial de las cadenas de suministros en el sector turístico cubano, que proporcione a las empresas un soporte para identificar los factores críticos de las prácticas responsables y contribuya a alcanzar un camino de excelencia hacia la sostenibilidad. La novedad de esta metodología está sustentado en el análisis de 19 prácticas clasificadas por dimensión de la Responsabilidad Social Empresarial: económica, social y ambiental. Se diseñó un indicador general que permitió valorar la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial de las cadenas de suministros en seis niveles de madurez. La herramienta fue aplicada en un hotel del destino turístico Guardalavaca, provincia de Holguín, Cuba. Los resultados obtenidos reflejaron que la madurez en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial de las cadenas de suministros en el hotel caso de estudio se encuentra en el Nivel 2 Planificación. Se proyectaron estrategias de mejora para pasar al siguiente nivel de madurez.

Palabras clave: Modelo de madurez, Responsabilidad Social Empresarial, cadena de suministros, sector turístico.

ABSTRAC

The present research aims to develop a maturity model in the management of Corporate Social Responsibility of supply chains in the Cuban tourism sector, which provides companies with support to identify the critical factors of responsible practices and

¹Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba. orcid.org/0000-0002-1457-5599

²Departamento de Turismo. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba. orcid.org/0000-0001-7491-3548

³Dirección de Recursos Humanos, Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas. Villa Clara. Cuba. orcid.org/0000-0002-5470-2572

♦ Autor para correspondencia: lzaldivarz@uho.edu.cu

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldivar Zaragoza *et al.*<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

contributes to achieve a path of excellence towards sustainability. The novelty of this methodology is based on the analysis of 19 practices classified by dimension of Corporate Social Responsibility: economic, social and environmental. A general indicator was designed that made it possible to assess the management of Corporate Social Responsibility of supply chains at six levels of maturity. The tool was applied in a hotel in the Guardalavaca tourist destination, Holguín province, Cuba. The results obtained reflected that the maturity in the management of the Corporate Social Responsibility of the supply chains in the hotel case study is in Level 2 Planning. Improvement strategies were projected to move to the next level of maturity

Key words: Maturity model, Corporate Social Responsibility, supply chains, tourism sector.

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hace parte en la actualidad de la agenda de la mayoría de las empresas, definida como el necesario y gratificante equilibrio entre lo social, lo económico y lo ambiental, que se encuentra a cargo de la empresa (Mesa, 2007). Aunque existen diversas definiciones (Comisión de Comunidad Europea, 2001; Abreu Quintero & Cruz Álvarez, 2011; Viteri Moya, 2012; Peláez León & García Solarte, 2014), todos los criterios convergen en la importancia que tiene para el sector empresarial enmarcar su actuación en principios responsables y sostenibles, y así cumplir con su rol como agente de desarrollo social.

Su alcance trasciende las fronteras de una empresa para actuar en toda la cadena de suministros. El nuevo ambiente de negocios moderno requiere reconsiderar la actuación individual de las empresas y ampliar las esferas de actuación y responsabilidad al ámbito de las cadenas de suministro (Cruz Trejos et al., 2012). El término Responsabilidad Social Empresarial de las cadenas de suministros (RSCS) tiene implicaciones en la gestión de las empresas, es precisamente el nuevo ambiente de negocios moderno que requiere reconsiderar la actuación individual de las empresas y ampliar las esferas de actuación y responsabilidad al ámbito de la cadena de suministros.

La gestión de la RSCS se materializa según Chacón Vargas (2017) con la administración de asuntos de responsabilidad a lo largo del ciclo de vida del producto. Las prácticas responsables se pueden organizar en etapas de madurez. Al reconocer en qué etapa se encuentra su gestión, se puede establecer a qué etapa se desea llegar y definir las acciones para alcanzarla.

Determinar la madurez, traducida como el nivel de conocimiento necesario para desarrollar de forma adecuada tareas específicas (Montaño Arango et al., 2011), conlleva a desarrollar modelos de madurez para evaluar el estado de desarrollo de la empresa. Según Montaño Arango & Corona Armenta (2010), un modelo de madurez reúne y organiza en niveles un conjunto de criterios de gestión con el fin de orientar las actuaciones.

Definir niveles de madurez en la gestión de la RSCS de la empresa permite evaluar las fortalezas y debilidades actuales. El diagnóstico de las prácticas responsables conduce a

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldívar Zaragoza *et al.*<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

definir líneas de trabajo que guíen a la empresa hacia el nivel de madurez de excelencia, que lo constituye la mejora continua de sus prácticas.

Hoy día a pesar que existen numerosas empresas que cuentan con algún tipo de estructura e iniciativas de RSCS, se percibe una marcada tendencia a no completar las etapas de gestión, que consiste en la planificación de los requisitos de responsabilidad social de todas las partes interesadas de la cadena de suministros; la implementación a partir del empleo de indicadores; su control a través de la evaluación del desempeño económico, social y ambiental, y la mejora mediante la identificación de prácticas positivas y negativas.

Las empresas utilizan para el diagnóstico normas de aval internacional como la Guía ISO 26 000:2010, la norma SGE 21 e indicadores del Global Reporting Initiative (GRI), entre otros. Constituyen un referente para esta investigación los Indicadores Ethos, quienes traducen conceptos en prácticas comerciales, organizándolas en etapas de madurez. La flexibilidad de su aplicación permite que las empresas puedan seleccionar los indicadores de acuerdo a sus intereses con relación a los temas que pretende desarrollar y no existe un número mínimo para su aplicación. La investigación de Viñan Carrera (2017) corrobora la validez de su uso para el fortalecimiento de la gestión de responsabilidad social.

El sector turístico no difiere en la obtención de estos beneficios competitivos, de reputación y financieros a la hora de aplicar una política socialmente responsable en la empresa (Guerra & Fernández, 2011). La crisis económica y de salud global del COVID-19 está afectando gravemente a las empresas. La industria del turismo se encuentra ante una gran incertidumbre y fragilidad, como consecuencia del impacto de la crisis sanitaria. El turismo es un importante generador de empleo, tanto directo como indirecto, especialmente para los grupos más vulnerables, por lo que también serán las mujeres y los jóvenes los más perjudicados por las consecuencias del COVID-19 en la actividad turística (Mur Sangrá, 2020). El cliente se volverá más cauteloso y exigente en su percepción y valoración de seguridad, limpieza y calidad, echo que obliga a tener mayor control, entre otros aspectos, con la cadena de suministro y trazabilidad de los alimentos (Berbel Giménez, 2020). El efecto de esta pandemia actuará en el comportamiento del consumidor y, concretamente en la confianza del turista, riesgo percibido y valor de marca (Andreu et al., 2020). Por ello el rediseño de las operaciones de las empresas turísticas y las cadenas de suministros turísticas para abordar la crisis, brindan nuevas oportunidades para enfatizar los compromisos con una conducta empresarial responsable.

Estudios realizados por Fraga Domínguez et al. (2015) muestran que en Cuba no existe una normativa específica de responsabilidad social que regule las actividades económicas, no existe una ley de empresas, ni se ha reconocido la norma ISO 26000 de 2010. No obstante, existe un conjunto de normas que regulan el funcionamiento responsable de las empresas, el cumplimiento de los derechos fundamentales de los trabajadores y ciudadanos y la protección al medio ambiente; que van en lo fundamental desde la Constitución de la República hasta el recién aprobado Código del Trabajo.

En el trabajo elaborado por Zaldívar Zaragoza et al. (2020), los autores concluyen que en una revisión del estado del conocimiento de 30 publicaciones sobre la gestión de la RSCS en el período 2001-2020 en la biblioteca electrónica SciELO y la base de datos ScienceDirect, además del buscador Google Scholar, se destaca el tratamiento de la gestión de la RSCS en el sector turístico en el contexto internacional, no vislumbrándose

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldívar Zaragoza *et al.*
<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

así en Cuba. Constituyen las propuestas de Ibarria Caspistegui (2018), Morales Contreras (2015), Murillo Sanabria (2017) y Rivera Alcamí (2015) las más integrales para los efectos de esta investigación, aunque no constituyen modelos de madurez.

Un análisis crítico reveló que solo la propuesta de Ibarria Caspistegui (2018) determina mediante indicadores las prácticas adoptadas para la gestión de la RSCS con aplicación en el sector turístico. Su deficiencia radica en que el instrumento no propone una valoración por niveles de madurez.

Todo lo anterior evidencia la no existencia de un cuerpo teórico metodológico que permita desarrollar un modelo de madurez en la gestión de la RSCS en el sector turístico cubano. Por consiguiente, el aporte fundamental se enmarca en desarrollar un modelo de madurez en la gestión de la RSCS en el sector turístico cubano, analizado mediante un estudio de caso, en un hotel del destino turístico Guardalavaca, provincia de Holguín, Cuba, que presenta insuficiencias en la gestión de la RSCS.

MATERIAL Y MÉTODOS

La metodología aplicada en esta investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, pues se aplicó un cuestionario en base al instrumento estandarizado de Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial V3.3 (Instituto Ethos-IARSE, 2019), pero adaptándolo al objeto de estudio de la investigación.

METODOLOGÍA PROPUESTA

Para el logro de los objetivos de esta investigación se ejecutaron tres etapas de análisis. En la figura 1 se muestra el resumen del proceso metodológico seguido.

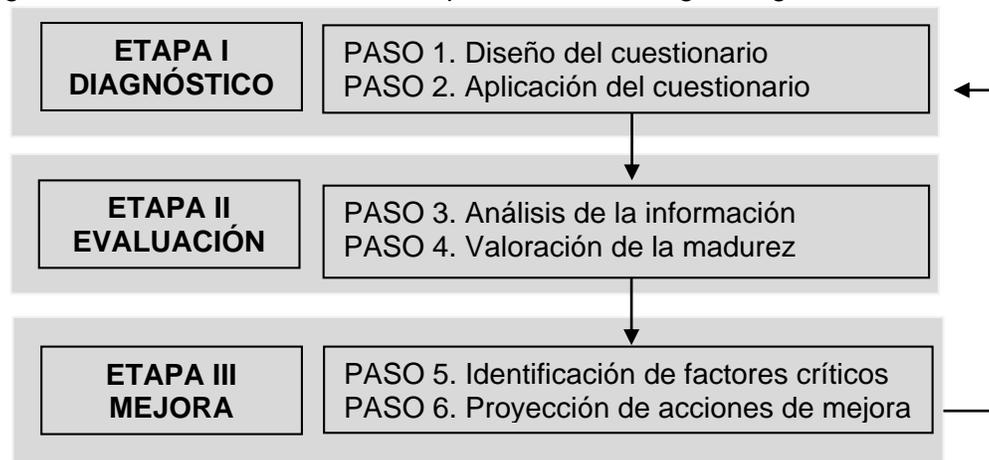


Figura 1. Metodología para determinar el nivel de madurez en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial de las cadenas de suministros.

Etapa 1. Diagnóstico

En esta etapa se diseñó y aplicó un instrumento para diagnosticar la gestión de la RSCS.

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldívar Zaragoza *et al.*<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

Paso 1. Diseño del cuestionario

Se seleccionaron 19 variables y los datos de soporte del instrumento estandarizado de Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial V3.3. A juicio de los autores de la investigación, los indicadores seleccionados describen las prácticas responsables que la empresa turística debe tener en cuenta para planificar los requisitos de responsabilidad social de todas las partes interesadas de la cadena de suministros. Las partes interesadas prioritarias, constituyen los actores clave relacionados o impactados por la acción o inacción económica, social y medioambiental de la cadena de suministros (proveedores de servicios turísticos, público interno, clientes, comunidad). Las prácticas se agruparon por dimensiones de la RSE como se muestra en la tabla 1. Las prácticas genéricas cuentan con 6 niveles de respuestas que identifican el grado de cumplimiento, donde el encuestado selecciona un único estadio.

Tabla 1. Variables del cuestionario.

Dimensiones	Variables
Económica	1. Reportes financieros
	2. Propuesta de valor
	3. Modelo de negocio
	4. Prácticas anticorrupción
	5. Sistema de Gestión de Proveedores
Social	6. Código de Conducta
	7. Compromiso con el desarrollo profesional
	8. Salud y seguridad de los empleados
	9. Condiciones de trabajo, calidad de vida y jornada de trabajo
	10. Relacionamiento con el consumidor
	11. Impacto derivado del uso de productos y/o servicios
	12. Comunicación responsable para el Consumo Consciente
	13. Apoyo al desarrollo de proveedores
Ambiental	14. Sistema de Gestión Ambiental
	15. Prevención de la contaminación
	16. Uso sustentable de recursos materiales
	17. Educación y concientización ambiental
	18. Impactos de transporte, logística y distribución
	19. Logística Reversa

Paso 2. Aplicación del cuestionario

Para seleccionar la muestra se definió como unidad de análisis los encargados del funcionamiento sistémico de la gestión integrada y el control operacional de cada empresa. Para su identificación se procedió a analizar la estructura organizativa actual. Con la información obtenida se crearon las matrices de datos que luego se procesaron mediante

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldívar Zaragoza *et al.*<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

el Statistic Program for Social Sciences (SPSS) para Windows y se determinó la fiabilidad mediante el cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach.

Etapa 2: Evaluación

En esta etapa se procesó la información obtenida de las respuestas de cada práctica y se diseñó la escala para medir el desempeño responsable de la empresa.

Paso 3. Análisis de la información

Para procesar los resultados del cuestionario se asignó una puntuación a cada respuesta marcada como se muestra en la figura 2. Los valores se registraron en una hoja de Microsoft Excel.



Figura 2. Escala de valoración del cuestionario.

Paso 4. Valoración de la madurez

Para determinar el grado de madurez se diseñó el indicador denominado **Nivel RSCS**, resultado del promedio de la media aritmética por dimensión de la RSE como se muestra en la fórmula 1.

$$Nivel\ RSCS = \frac{\sum_{i=1}^n A_i}{n} \quad (1)$$

Donde:

A_i = media aritmética por dimensión de la RSE. Se determinó en el SPSS.

n = número de dimensiones de la RSE

El indicador permitió clasificar la empresa en seis niveles de madurez de acuerdo con el nivel de implantación de prácticas de RSCS en la organización. Los niveles son: proceso no iniciado, enfoque, planificación, implantación, control y mejora. Para ello se utilizó la escala de valoración que se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Escala de valoración del nivel de madurez de la gestión de la RSCS de la empresa (a partir de la media)

Nivel de gestión RSCS	Descripción	Valor cuantitativo
Nivel 0 Proceso no iniciado	No hay evidencia de un proceso de RSCS a ningún nivel.	1-1,9
Nivel 1 Enfoque	Existen evidencias de que la empresa se encuentra en una etapa de RSCS informal. Se limitan al estricto cumplimiento de la legislación vigente.	2-2,9
Nivel 2 Planificación	La empresa realiza prácticas iniciales. Comienzan a aplicarse conceptos en algunas áreas de la organización.	3-3,9

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldívar Zaragoza *et al.*
<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

Nivel 3 Implementación	Existen evidencias de que la empresa cuenta con una cultura de procesos. La empresa adopta políticas y procedimientos.	4-4,9
Nivel 4 Control	La empresa monitorea y evalúa con indicadores. Utiliza los resultados para la toma de decisiones.	5-5,9
Nivel 5 Mejora	Existen evidencias de que la empresa aplica consistentemente un enfoque de RSCS	6

Etapa 3. Mejora

En esta etapa se elaboró un plan de acción por dimensión de la RSE atendiendo las mayores deficiencias reflejadas en el diagnóstico. El análisis de factores críticos muestra tanto áreas de éxito como áreas de oportunidad para la empresa, ambas de gran importancia para direccionar y dimensionar el plan de acción que lleve a la empresa a alcanzar el siguiente nivel de madurez.

Paso 5. Identificación de factores críticos

Para identificar los factores críticos se analizaron los estadísticos descriptivos de cada variable y se declaró que los indicadores con media aritmética inferior a 3 puntos constituyen prácticas que restringen consolidar la madurez en el nivel alcanzado y pasar al siguiente nivel de madurez.

Paso 6. Proyección de acciones de mejora

Se diseñaron acciones de mejora a partir de las deficiencias asociados a cada uno de los factores críticos. Se definieron los recursos, responsables y fecha de ejecución.

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

La aplicación de esta metodología se realizó como estudio de caso, en un hotel del destino turístico Guardalavaca, provincia de Holguín, Cuba. El hotel se caracteriza por ser un hotel que brinda un servicio todo incluido para la modalidad de turismo de sol y playa. El mismo ofrece un producto cuatro estrellas bajo una marca nacional.

En la entidad no existe un marco de referencia que permita la divulgación de prácticas de RSCS, adolecen de formas de evaluar el desarrollo de las prácticas por lo que actualmente se desconoce el nivel de madurez en la gestión de la RSCS de las cuales el hotel forma parte.

Para seleccionar la muestra a la cual se le aplicó el cuestionario, se procedió a analizar la estructura organizativa actual del hotel, conformada por el director general, 1 subdirector general, 4 subdirectores y 9 jefes de departamentos, para un total de 15 encargados. Para este valor, un nivel de confianza del 95% y precisión de 0,05, la muestra calculada es propiamente 15. Se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach y arrojó como resultado un $\alpha > 0,7$ (0,806) por lo que se consideró como aceptable para los propósitos de la investigación.

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldívar Zaragoza *et al.*<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

RESULTADOS

Etapa I. Diagnóstico

Se diseñó y aplicó el cuestionario que se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Instrumento aplicado

DIMENSIÓN ECONÓMICA	
Indicador No. 1 Reportes financieros	
	N0. La empresa no se identifica con ningún nivel.
	N1. La empresa cuenta con un balance contable al cierre de sus resultados.
	N2. La empresa utiliza los datos del cierre anual contable para la elaboración del planeamiento del año siguiente.
	N3. La empresa posee una política que define prácticas para la rendición de cuentas contables, que luego de auditadas, se convierten en documentos públicos.
	N4. La empresa posee una o más áreas responsables por el análisis de los resultados financieros que divulga y utiliza otras métricas de resultados para orientar la toma de decisiones.
	N5. La empresa es reconocida por el mercado por sus buenas prácticas de prestación de cuentas y transparencia. Influencia al mercado y a su cadena de proveedores a cumplir altos niveles de rendición de cuentas.
Indicador No. 2 Propuesta de valor	
	N0. La empresa no se identifica con ningún nivel.
	N1. La propuesta de valor de la empresa considera principios de RSE/Sustentabilidad.
	N2. La empresa diversifica su portafolio, desarrollando nuevos productos o servicios con insumos o atributos de sustentabilidad.
	N3. La empresa identifica las necesidades de sus consumidores y clientes, y, para satisfacerlas, incorpora características y aspectos socioambientales a sus productos o servicios.
	N4. La empresa busca la mejora continua diseñando métodos ambientales o sociales más eficientes para ofrecer sus productos y servicios.
	N5. La empresa implementa mecanismos de participación para incluir partes interesadas en la definición de nuevas líneas de productos o servicios que generen valor para la sociedad.
Indicador No. 3 Modelo de negocio	
	N0. La empresa no se identifica con ningún nivel.
	N1. La empresa da preferencia a la compra de insumos y/o contratación de servicios ambientalmente legales y socialmente responsables.
	N2. La empresa realiza análisis de ciclo de vida de sus productos y servicios y mapea los impactos socioambientales que causa en la cadena de suministro.
	N3. La empresa está atenta a las tendencias relacionadas a la sustentabilidad que pueden redefinir su mercado o modelo de negocios y entiende RS/ Sustentabilidad como factores condicionantes para su crecimiento económico.

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldivar Zaragoza *et al.*<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

	N4. La empresa incorpora, en el cálculo de costos de la producción, las externalidades socioambientales; implanta un modelo financiero que facilita decisiones de sustentabilidad a largo plazo.
	N5. La empresa, al generar un nuevo modelo de negocios que busca conciliar lucro, inclusión social e impacto ambiental decreciente, cambió de forma significativa su modelo de negocios, incluyendo objetivos sociales y ambientales en su contrato social o estatuto.
Indicador No. 4 Prácticas anticorrupción	
	N0. La empresa no se identifica con ningún nivel.
	N1. La empresa orienta a todos los niveles jerárquicos cumplir con la legislación sobre comportamiento ético
	N2. La empresa establece procedimientos internos que son comunicados a los empleados e implanta controles que buscan evitar la ocurrencia de corrupción.
	N3. La empresa posee políticas que expresan claramente su posicionamiento acerca de las prácticas anticorrupción y capacita a sus empleados en integridad y combate a la corrupción.
	N4. La empresa realiza auditorias periódicas en áreas críticas.
	N5. La empresa es referente en el tema, y ejerce un papel activo, al influenciar a la cadena de proveedores con respecto al combate a la corrupción.
Indicador No. 5 Sistema de Gestión de Proveedores	
	N0. La empresa no se identifica con ningún nivel.
	N1. La empresa cuenta con un mapeo/ relevamiento de sus proveedores a los cuales les exige, cuando los selecciona, el cumplimiento de legislación específica.
	N2. La empresa adopta prácticas de selección de proveedores que sobrepasan el cumplimiento de legislación específica, al contemplar criterios socioambientales.
	N3. La empresa adopta una política de selección y contratación de proveedores que exige, periódicamente, contar con evidencia del cumplimiento de sus criterios.
	N4. La empresa estimula y recoge evidencia de sus proveedores, buscando la comprobación del cumplimiento de sus criterios en lo atinente a normas socioambientales, y se acompaña en el proceso por medio de indicadores.
	N5. La empresa ejerce influencia en la gestión de subproveedores de sus proveedores.
DIMENSIÓN SOCIAL	
Indicador No. 6 Código de Conducta	
	N0. La empresa no se identifica con ningún nivel.
	N1. La empresa adopta y aplica patrones de conducta para orientar el comportamiento de sus empleados.
	N2. El código de conducta de la empresa está validado y aprobado por la Dirección, abarca a todos los empleados de la empresa y alcanza a la cadena de suministro de la empresa.
	N3. La empresa ha instituido un comité o consejo formal responsable por la discusión de las cuestiones éticas internas/externas.
	N4. El código de conducta de la empresa es revisado y actualizado periódicamente

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldivar Zaragoza *et al.*
<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

	N5. Las revisiones y actualizaciones del código de conducta consideran los aportes recibidos de las partes interesadas/involucradas.
Indicador No. 7 Compromiso con el desarrollo profesional	
	N0. La empresa no se identifica con ningún nivel.
	N1. La empresa ofrece a los empleados actividades de capacitación y formación puntual, relacionados con las operaciones de la empresa.
	N2. La empresa cuenta con una rutina de entrenamiento/ capacitación que constantemente incentiva a los empleados a perfeccionar su capacitación.
	N3. La empresa adopta políticas que incentivan al desarrollo profesional, y ofrece facilidades para la continuidad de estudios, promoviendo, así, un impacto positivo en la vida del trabajador.
	N4. La empresa monitorea sus indicadores de capacitación y ofrece incentivos a sus empleados para aumentar su potencial de empleabilidad independientemente de la aplicación que puedan dar a ese conocimiento en su función actual.
	N5. La empresa es un referente en el mercado por sus buenas prácticas de desarrollo profesional, además de promover y motivar el tratamiento de estas cuestiones en la cadena de abastecimiento.
Indicador No. 8 Salud y seguridad de los empleados	
	N0. La empresa no se identifica con ningún nivel.
	N1. La empresa cumple rigurosamente sus obligaciones legales y cuenta con la documentación actualizada que da cuenta de ello.
	N2. La empresa desarrolla campañas de concientización de los empleados y posee un compromiso formal de considerar los temas de salud y seguridad como prioritarios.
	N3. La empresa adopta procedimientos formales de certificación y de acompañamiento de indicadores clave de desempeño y metas, incluyendo programas de entrenamiento.
	N4. La empresa realiza evaluaciones de resultados, identificando mejoras en el ambiente de trabajo, y también monitorea el desempeño en salud y seguridad en el trabajo de los tercerizados.
	N5. La empresa implementa programas de monitoreo y capacitación de la cadena de valor con indicadores y metas; y ejerce influencia en la discusión sectorial y/o en la sociedad.
Indicador No. 9 Condiciones de trabajo, calidad de vida y jornada de trabajo	
	N0. La empresa no se identifica con ningún nivel.
	N1. La empresa cumple sus obligaciones legales y emprende iniciativas con los objetivos de mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de los empleados.
	N2. La empresa invierte en prácticas continuadas de incentivo de la calidad de vida de los empleados y les ofrece entrenamientos profesionales.
	N3. La empresa desarrolla programas o campañas regulares de concientización sobre la calidad de vida y realiza investigaciones para medir el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldivar Zaragoza *et al.*
<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

	N4. La empresa realiza investigaciones de clima para mejorar la atención de las necesidades de los empleados, y monitorea las cuestiones relacionadas a la calidad de vida de su cadena de abastecimiento.
	N5. La empresa es referente de buenas prácticas relacionadas a la calidad de vida de los empleados y de sus familiares, implementa programas de acompañamiento de su cadena de abastecimiento y organiza campañas que buscan la mejora de la calidad de vida de la sociedad en general, siendo patrocinador o agente activo de campañas sobre el tema.
Indicador No. 10 Relacionamento con el consumidor	
	N0. La empresa no se identifica con ningún nivel.
	N1. La empresa mantiene abierto un canal de relacionamiento para solucionar demandas relacionadas al producto o servicio y monitorea el plazo en que son respondidas las respuestas ofrecidas.
	N2. La empresa mantiene activos los canales de comunicación como mecanismos para recibir y direccionar sugerencias, opiniones y para medir el grado de satisfacción del consumidor/ cliente.
	N3. La empresa mantiene en actividades procesos que monitorean el relacionamiento y permiten que esas informaciones sean utilizadas para mejorar la calidad productos y servicios.
	N4. La empresa involucra a todas las áreas en busca de la mejora continua de la atención y satisfacción de los clientes
	N5. La empresa es reconocida por sus clientes y es referente en el sector en lo que atañe al relacionamiento con clientes, sirviendo de modelo para el mercado.
Indicador No. 11 Impacto derivado del uso de productos y/o servicios	
	N0. La empresa no se identifica con ningún nivel.
	N1. La empresa pone a disposición del consumidor información detallada sobre sus productos, servicios, y asegura la conformidad de su producto o servicio con las normas y la legislación correspondiente.
	N2. La empresa da preferencia a un abordaje preventivo, elaborando regularmente estudios e investigaciones técnicas sobre riesgos potenciales y adopta medidas preventivas y/o correctivas cuando detecta riesgos y fallas, de modo de garantizar la máxima seguridad del consumidor.
	N3. La empresa promueve la sustitución de componentes o cambia procesos por la utilización de tecnologías y procedimientos que minimizan o evitan riesgos a la salud y la seguridad del consumidor o cliente.
	N4. La empresa realiza estudios sobre el ciclo de vida de todos los productos, mapeando sus potenciales impactos a lo largo de su cadena de abastecimiento. Usa los resultados del análisis de los insumos obtenidos por medio del diálogo con todas las partes de la cadena de valor, y consiguió substituir productos que causan alto impacto por otros que promueven un impacto menor.
	N5. La empresa considera el desarrollo sustentable entre las dimensiones mandatorias en la concepción de su reformulación, fabricación y venta de sus productos y servicios; y trabaja en cooperación con otros actores en la

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldivar Zaragoza *et al.*
<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

	implementación de programas que busquen contribuir a que los impactos negativos de sus productos o servicios sean iguales o próximos a cero.
Indicador No. 12 Comunicación responsable para el Consumo Consciente	
	N0. La empresa no se identifica con ningún nivel.
	N1. La empresa actúa en consonancia con la legislación de defensa del consumidor.
	N2. La empresa adopta prácticas y/o directrices de comunicación alineadas a sus valores y principios al proveer de información confiable, consistente, verdadera, comparable y verificable sobre factores ambientales y sociales relacionados a la sustentabilidad, producción, promoción, comercialización y entrega de productos y servicios.
	N3. La empresa ha adoptado una política de comunicación orientada a la ética y la responsabilidad. Esa política establece procedimientos de comunicación para todas las áreas, basados en lineamientos sobre posibles impactos en la sustentabilidad inherentes a sus productos y servicios.
	N4. La empresa desarrolla con sus asociados, productos y soluciones que reducen el impacto ambiental que provocan y facilitan el reúso y el reciclaje.
	N5. La empresa promueve, con eficacia, la educación para el consumo consciente, lanzando productos más sustentables y conduce un proceso de comunicación capaz de generar cambios efectivos en la selección de productos por parte de los consumidores.
Indicador No. 13 Apoyo al desarrollo de proveedores	
	N0. La empresa no se identifica con ningún nivel.
	N1. La empresa busca negociar de manera transparente con los proveedores, estableciendo relaciones contractuales con base a criterios comerciales claros.
	N2. La empresa da prioridad a los proveedores locales para hacer sus compras; y adopta, junto con ellos, acciones con vistas a su desarrollo técnico gerencial.
	N3. La empresa estimula la formación de redes y emprendimientos asociativos de pequeños proveedores, ayudándolos a adecuarse a los nuevos patrones de abastecimiento; y adopta políticas que favorecen a aquellos que poseen certificación socio ambiental.
	N4. La empresa mantiene relaciones duraderas con los proveedores que promueven y busca apoyarlos en su compromiso, motivándolos a replicar las buenas prácticas en su cadena.
	N5. La empresa es referente en el sector por sus prácticas de apoyo al desarrollo del proveedor estimulándolo a que se comprometa en proyectos ambientales, incluso más allá de los límites de su negocio.
DIMENSIÓN AMBIENTAL	
Indicador No. 14 Sistema de Gestión Ambiental	
	N0. La empresa no se identifica con ningún nivel.
	N1. La empresa cumple la legislación ambiental que norma cuestiones y aspectos ligados a su negocio.
	N2. La empresa participa activamente de iniciativas del poder público relacionadas a su estrategia y se adecua rápidamente a nuevos acuerdos y reglas ambientales.

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldivar Zaragoza *et al.*<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

	N3. La empresa implantó un sistema de gestión formal que incluye monitoreo, reportando los principales indicadores de desempeño ambiental.
	N4. El sistema de gestión de la empresa es auditado y certificado por terceras partes con base a patrones internacionales.
	N5. La empresa es reconocida por el mercado por sus prácticas ambientales. Estimula y monitorea, por medio de programas, el desempeño ambiental de su cadena de valor.
Indicador No. 15 Prevención de la contaminación	
	N0. La empresa no se identifica con ningún nivel.
	N1. La empresa identifica sus fuentes de contaminación (residuos, efluentes y emisiones atmosféricas); adopta medidas de control para atender a la legislación vigente.
	N2. La empresa adopta prácticas iniciales de prevención de la contaminación con foco en las 3R's: reducir, reutilizar y reciclar, o prácticas similares.
	N3. La empresa implementa una política de conducta ambiental que asegura los requisitos relacionados al tema en su operación; y se compromete con el control de la prevención de la contaminación.
	N4. La empresa ha invertido en tecnologías de producción más limpia, con foco en la eficiencia, con el propósito de minimizar o eliminar las fuentes contaminantes.
	N5. La empresa es reconocida por su excelencia en producción limpia y en la prevención de la contaminación.
Indicador No. 16 Uso sustentable de recursos materiales	
	N0. La empresa no se identifica con ningún nivel.
	N1. La empresa cuenta con iniciativas puntuales que buscan la reducción del consumo de materiales, y la adquisición del tipo de insumos propuestos por la legislación y el cumplimiento de requisitos legales para destinación adecuada de residuos.
	N2. La empresa implementa prácticas de reducción del uso de materiales, promueve con empleados para identificar oportunidades de reducción de impresiones y reutilización de materiales descartables, entre otros.
	N3. La empresa tiene un proceso de monitoreo continuo tanto del consumo de materiales como de generación de residuos, implementando esfuerzos para reducir la intensidad del consumo de materiales por su operación.
	N4. La empresa aplica un plan de reducción de materiales como referencia para el desarrollo o reformulación de productos, remuneración y rendición de cuentas; hace análisis de reducción de costos operacionales, y vende o entrega residuos a empresas tercerizadas, que los utilizan como insumo en sus procesos.
	N5. La empresa establece metas e indicadores de reducción de consumo de materiales que deben ser considerados por su cadena de abastecimiento, establece alianzas con su cadena de valor para mitigar impactos negativos; monitorea las externalidades relacionadas al consumo de materiales y a la generación de residuos junto a la cadena de valor; e incluye el valor de las externalidades en la toma de decisiones.
Indicador No. 17 Educación y concientización ambiental	

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldívar Zaragoza *et al.*
<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

	N0. La empresa no se identifica con ningún nivel.
	N1. La empresa desarrolla acciones de educación ambiental y concientización de los empleados sobre esa temática.
	N2. La empresa promueve el entrenamiento sobre educación ambiental enfocado al público interno, poniendo a disposición información y promoviendo el debate.
	N3. La empresa elabora y divulga un programa anual de educación ambiental, desarrolla sistemáticamente actividades y aborda de forma transversal el tema en sus entrenamientos y actividades, con el fin de generar cambios en la cultura de la organización.
	N4. Además de las campañas internas, la empresa desarrolla campañas de concientización y educación ambiental dirigidas a familiares de empleados, proveedores, consumidores y clientes, y a la comunidad del entorno inmediato de la empresa.
	N5. La empresa apoya proyectos educacionales activos en alianza con organizaciones ambientalistas, ejerciendo liderazgo social a favor de esa causa.
Indicador No. 18 Impactos de transporte, logística y distribución	
	N0. La empresa no se identifica con ningún nivel.
	N1. En su flota propia de transporte, logística y distribución de productos y servicios, la empresa mantiene un sistema de control para evitar el riesgo de no cumplir las normas establecidas.
	N2. La empresa toma junto a sus socios en logística, transporte y distribución la iniciativa de sensibilizar a los empleados que tienen funciones de responsabilidad en el desempeño de esas funciones, para prevenir inconductas sociales, daños en la salud y riesgos en la seguridad del medio ambiente donde se realizan las operaciones.
	N3. La empresa realiza procesos de gestión de todos los proveedores de su cadena de logística, que incluye evaluación de riesgos, procesos de control y mejora de desempeño, con foco en la reducción de los impactos y ambientales negativos.
	N4. La empresa controla el impacto a largo plazo de la cadena de distribución, incluyendo a sus asociados de logística, transporte y distribución en su política estratégica, y reduciendo sus impactos sociales y ambientales por medio de cambios y mejoras en los procesos, equipamientos o en innovación tecnológica.
	N5. Luego del análisis basado en criterios de sustentabilidad y eficiencia, la empresa cambió su matriz logística de forma significativa, creando un modelo de operación que se tornó en orientador para su sector y otras empresas, buscando soluciones sustentables en esa área.
Indicador No. 19 Logística Reversa	
	N0. La empresa no se identifica con ningún nivel.
	N1. La empresa comenzó a analizar su proceso productivo y parte de su cadena de abastecimiento desde la perspectiva de la gestión de residuos sólidos y su logística de tratamiento, y estructuró un plan de cumplimiento del marco legal.
	N2. La empresa involucra a sus distribuidores y asociados en la solución de la gestión de los residuos del consumo y participa activamente de grupos de trabajo

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldívar Zaragoza *et al.*
<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

	intersectoriales o de asociaciones que procuran orientación y soluciones que faciliten la logística responsable de los mismos.
	N3. La empresa opera un sistema de gestión de residuos sólidos basado en alguna forma de logística reversa para partes de sus productos, y monitorea los resultados con indicadores clave de desempeño (KPIs).
	N4. La empresa consiguió establecer un sistema que permite comprender a la entera gama de sus productos dentro del sistema de gestión y consiguió reintegrar los residuos del ciclo de producción y consumo.
	N5. La empresa se destaca por tener un sistema de impacto igual o próximo a cero en su relación a la generación de residuos e invierte en investigaciones o creó innovaciones que tienen por objetivo evitar al máximo el uso de nuevos recursos, utilizando solamente materiales originados en el reciclaje de productos.

Etapa II. Evaluación

Se determinó en el software SPSS la media aritmética por dimensión de la RSE (tabla 3). Se calculó el promedio de las medias y se determinó el Nivel de RSCS. El indicador arrojó un valor de 3,36 por lo que, según la escala para la evaluación de las variables analizadas, la madurez en la gestión de la RSCS en el hotel se encuentra en el Nivel 2 Planificación, donde comienzan a aplicarse conceptos de RSCS en algunas áreas de la organización, aunque aún es necesario planificar requisitos de responsabilidad en actores claves como proveedores de servicios turísticos, público interno y clientes.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos por dimensión de la RSE

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Dimensión Económica	15	3,00	4,60	3,7600	,61968
Dimensión Social	15	3,00	4,00	3,2333	,40052
Dimensión Medioambiental	15	2,20	4,00	3,0911	,59688
N válido (según lista)	15				

Etapa III. Mejora

A partir de los estadísticos descriptivos por indicador obtenidos en el software SPSS se identificó el nivel de madurez, de las 19 prácticas, las cuales se aprecian en la tabla 4.

Tabla 4. Niveles de madurez por práctica

Prácticas	Nivel de madurez					
	1-1,9	2-2,9	3-3,9	4-4,9	5-5,9	6
1.Reportes financieros						
2.Propuesta de valor						
3.Modelo de negocio						
4.Prácticas anticorrupción						
5.Sistema de Gestión de Proveedores						
6.Código de Conducta						
7.Compromiso con el desarrollo profesional						

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldívar Zaragoza *et al.*
<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

8.Salud y seguridad de los empleados						
9.Condiciones de trabajo, calidad de vida y jornada de trabajo						
10.Relacionamiento con el consumidor						
11.Impacto derivado del uso de productos y/o servicios						
12.Comunicación responsable para el consumo consciente						
13.Apoyo al desarrollo de proveedores						
14.Sistema de Gestión Ambiental						
15.Prevenición de la contaminación						
16.Uso sustentable de recursos materiales						
17.Educación y concientización ambiental						
18.Impactos de transporte, logística y distribución						
19.Logística Reversa						
● Factores críticos						

La tabla 4 refleja seis factores críticos. A continuación se relacionan deficiencias asociadas a cada uno de las prácticas.

1. Sistema de Gestión de Proveedores
 - No establecimiento de cláusulas sostenibles determinantes en los contratos
 - No se evalúan a los proveedores con criterios de RSE
2. Condiciones de trabajo, calidad de vida y jornada de trabajo
 - Insatisfacción de los trabajadores con las condiciones de trabajo
 - No se desarrollan programas o campañas regulares de concientización sobre la calidad de vida
3. Comunicación responsable para el consumo consciente
 - No se diseñan actividades que involucren a los clientes a adoptar un consumo responsable durante la estancia en el hotel
4. Prevenición de la contaminación
 - Desarrollo de los procesos claves con tecnologías de alto impacto ambiental
5. Impactos de transporte, logística y distribución
 - Desaprovechamiento de las fuentes renovables
6. Logística Reversa
 - Deficiente involucramiento de los trabajadores en el fortalecimiento de los sistemas de reutilización

Los factores críticos identificados sirvieron de referencia para la elaboración del plan de acción que se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Plan de acción para la mejora

Dimensión	Acción	Recursos	Responsables	Fecha de ejecución
-----------	--------	----------	--------------	--------------------

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldivar Zaragoza *et al.*
<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

Económica	Solicitar a los proveedores una autoevaluación con relación a los criterios de RSE	Tiempo, recursos humanos, material de oficina	Jefe de Aseguramiento Técnico Material	Semestral
	Realizar auditorías a sus proveedores con criterios de RSE	Tiempo, recursos humanos, material de oficina	Jefe de Aseguramiento Técnico Material	Semestral
Social	Diseñar inactivas de consumo responsable que involucren a los clientes durante su estancia	Tiempo, local, material de oficina	Subdirector comercial	Dos meses
	Desarrollar programas que busquen mejoras en el ambiente de trabajo beneficiando tanto a empleados como prestadores de servicios	Recursos humanos y monetarios	Jefe de Seguridad y Salud en el trabajo	Dos meses
Medioambiental	Lograr la reducción de la carga contaminante dispuesta al alcantarillado del polo turístico	Tanques señalizados	Jefe de Seguridad y Salud en el trabajo y Jefe de Higiene	Dos meses
	Adquirir tecnologías de bajo impacto ambiental para la realización de las actividades propias del hotel	Recursos monetarios	Jefe de Servicios Técnicos	Seis meses
	Diseñar iniciativas de logística inversa con el colectivo de trabajadores	Tiempo, local, material de oficina	Especialista de medio ambiente	Un mes
	Implementar un sistema de gestión de residuos sólidos	Recursos humanos y monetarios	Especialista de medio ambiente	Seis meses
	Fomentar y controlar la política de compra de productos reciclables o con envases	Ficha técnica de productos, internet,	Jefe de Aseguramiento Técnico Material	Dos meses

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldívar Zaragoza *et al.*
<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

	retornables (Ej. bebidas en barril o vidrio), evitando el uso de productos de un solo uso, doblemente envasados, en porciones pequeñas o individuales (ej. manteles y menaje de cocina, champú, azúcar)	catálogos informativos		
--	---	------------------------	--	--

DISCUSIONES

Ante la inexistencia de procedimientos que abarquen exhaustivamente la evaluación de la madurez en la gestión de la RSCS en el sector turístico cubano, se planteó como objetivo de la investigación guiar metodológicamente este proceso.

El modelo propuesto incluyó un cuestionario diagnóstico en base al instrumento estandarizado de Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial V3.3. Se modificó la estructura del cuestionario de Ethos, y se adaptó a los objetivos de la investigación. Constituyó una novedad agrupar los indicadores en tres macrocriterios de la RSE; de acuerdo con la clasificación dada por Suárez Serrano (2013) relacionada con los tres pilares del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental. Coincidieron las dimensiones social y ambiental con la propuesta de clasificación de Ethos; mientras que los autores agruparon prácticas en la dimensión económica, no tratada así en el cuestionario original.

De acuerdo con Suárez Fernández (2017), la evaluación de los modelos de madurez deben abarcar el desempeño de esta desde un criterio inexistente o no programado hasta un nivel optimizado. En el modelo propuesto se declararon seis niveles que van desde un nivel 0 donde se define que no existe un proceso iniciado de RSCS hasta un nivel 5 de mejora.

En la literatura consultada son diversos los métodos expuestos para obtener el grado de madurez. Montañó Arango & Corona Armenta (2010) proponen un indicador basado en la ponderación de las prácticas a través del criterio de expertos. Respecto a la idoneidad de un modelo de madurez, Pérez Mergarejo et al. (2014), destaca como aspectos de interés, un amplio campo de aplicación, estructura y facilidad de uso amigable y que no requieran de personal experto. En el modelo propuesto se diseñó un indicador haciendo uso de la estadística descriptiva mediante el análisis de las medidas de tendencia central (media aritmética). Este indicador es de fácil ejecución en el software SPSS y no requiere el empleo de métodos de expertos.

CONCLUSIONES

1. El análisis bibliográfico de la literatura especializada confirmó la carencia de una metodología para evaluar la madurez en la gestión de la RSCS en el sector turístico cubano.

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldívar Zaragoza *et al.*<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

2. Se diseñó un modelo que considera seis niveles de madurez, basados en 19 prácticas clasificadas por dimensión de la Responsabilidad Social Empresarial: económica, social y ambiental.
3. Como resultado de la aplicación de la metodología diseñada se puede plantear que la entidad hotelera objeto de estudio se encuentra en un Nivel 2 Planificación de la gestión de la RSCS. Las acciones de mejora propuestas permiten consolidar la madurez en este nivel y pasar al siguiente nivel para implementar políticas y procedimientos, así como monitorear con indicadores sus prácticas y emplear los resultados en la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU QUINTERO, J. L. y CRUZ ÁLVAREZ, J. G. (2011). Responsabilidad social empresarial una visión integral. *Innovaciones de negocio* [en línea]. 8(15), 071 -094. Disponible en: <https://doi.org/10.29105/rinn8.15-4>

ANDREU, L., PALOMO, J. y STOJANOVIC, I. Recuperar la confianza de los turistas: medidas a implementar por el Covid-19. En: *Documento de la Asociación Española de expertos Científicos en Turismo: El Turismo después de la pandemia global. Análisis, perspectivas y vías de recuperación* [en línea]. 2020 [consultado 15 julio 2020] Disponible en: https://www.excelenciaturistica.es/wp-content/uploads/2020/05/DOC-AECIT-DEF-09_05_2020rev.pdf

BERBEL GIMÉNEZ, G. (2020). Impacto de la covid-19 en la restauración. Estadísticas y visión de los expertos y de clientes. En: *Documento de la Asociación Española de expertos Científicos en Turismo: El Turismo después de la pandemia global. Análisis, perspectivas y vías de recuperación* [en línea]. 2020 [consultado 15 julio 2020] Disponible en: https://www.excelenciaturistica.es/wp-content/uploads/2020/05/DOC-AECIT-DEF-09_05_2020rev.pdf

CHACÓN VARGAS, J. R. La gestión responsable en la cadena de suministro de productos sostenibles: una propuesta de modelo integrador desde la teoría de la visión de la firma basada en recursos y la teoría de las partes interesadas. [en línea]. Tesis de doctorado. Universidad de Nacional de Colombia, 2017. [Consultado 25 abril 2020]. Disponible en: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/62067?show=full>

COMISIÓN DE COMUNIDAD EUROPEA. (2001). Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. [en línea]. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>

CRUZ TREJOS, E. A., CORREA ESPINAL, A. A. y COGOLLO FLÓREZ, J. M. (2012) Responsabilidad social de cadenas de suministro. *Gestión y Región* [en línea]. (13), 89-106. Disponible en: <https://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/gestionyregion/article/view/1027>

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldívar Zaragoza *et al.*<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

FRAGA DOMÍNGUEZ, L., MEDINA LEÓN, A. y NOGUEIRA RIVERA, D. Valoración de síntomas que están afectando el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en Cuba. En: *VII Conferencia Internacional de la Universidad de Matanzas*. [en línea]. 2015. Disponible en:

<https://www.researchgate.net/publication/331607705> Valoracion de sintomas que estan afectando el desarrollo de la Responsabilidad Social empresarial en Cuba

GUERRA, A. y FERNÁNDEZ, E. (2011). Empresas turísticas en España: ¿socialmente responsables? *Revista de Cultura y Turismo* [en línea]. 5(2), 43-60. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3742895>

IBARNIA CASPISTEGUI, E. La sostenibilidad de la cadena de intermediación turística. El caso de las agencias de viajes del país Vasco. [en línea]. Tesis de maestría. Universidad de Catalunya, 2018. [Consultado 25 abril 2020]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10609/84826>

INSTITUTO ETHOS-IARSE. Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial V3.3 [en línea]. 2019 [fecha de consulta: 20 marzo 2020]. Disponible en: <http://www.iarse.org/indicadores>

MEZA, A. La responsabilidad social empresarial como factor de competitividad. [en línea]. Pontificia Universidad Javeriana, 2007. [Consultado 20 abril 2020]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10554/9223>.

MONTAÑO ARANGO, O., CORONA ARMENTA, J. R. y ORTEGA REYES, A. O. El efecto de la madurez de los procesos empresariales en la cadena de suministros. En: *XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas "La Administración y la Responsabilidad Social Empresarial"* [en línea]. 2011. Disponible en: <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5177/>

MONTAÑO ARANGO, O. y CORONA ARMENTA, J. R. Metodología para identificar la madurez de una organización caso: pequeña empresa manufacturera. En: *XIV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*. [en línea]. 2010. Disponible en: <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5176/>

MORALES CONTRERAS, M. F. Análisis de implementación de políticas de compra socialmente responsables en la cadena de suministro de empresas hoteleras en España. [en línea]. Universidad Pontificia Comillas, 2015. [Consultado 25 abril 2020]. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/6306/TD00166.pdf>

MUR SANGRÁ, M. Situación del empleo después de la crisis. En: *Documento de la Asociación Española de expertos Científicos en Turismo: El Turismo después de la pandemia global. Análisis, perspectivas y vías de recuperación* [en línea]. 2020 [consultado

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldivar Zaragoza *et al.*<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>

15 julio 2020] Disponible en: https://www.excelenciaturistica.es/wp-content/uploads/2020/05/DOC-AECIT-DEF-09_05_2020rev.pdf

MURILLO SANABRIA, O. (2017). Una propuesta: Criterios de Responsabilidad Social Empresarial para seleccionar proveedores del sector hotelero en Santa Marta Colombia. *Revista Loginn* [en línea]. 1(1). Disponible en: <http://revistas.sena.edu.co/index.php/LOG/article/view/1017>

PELÁEZ LEÓN, J. D. Y GARCÍA SOLARTE, M. (2014). Responsabilidad social empresarial y gestión humana: una relación estratégica aplicada desde un modelo explicativo. *Entramado* [en línea]. 10(2), 90-111. Disponible en: <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.3499>.

PÉREZ MERGAREJO, E., PÉREZ VERGARA, I. Y RODRÍGUEZ RUIZ, Y. (2014). Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniería Industrial* [en línea]. 35(2). Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/651>

RIVERA ALCAMÍ, J. J. La Responsabilidad Social Corporativa de las Marcas Globales y sus Efectos en la Conducta del Consumidor: un Estudio del Sector Moda Rápida. [en línea]. Tesis doctoral. Universidad de Valencia, 2015 [Consultado 25 abril 2020]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10550/50791>

SUÁREZ FERNÁNDEZ, P. (2017). Análisis del modelo de madurez de arquitectura empresarial. *Revista Cubana de Ingeniería* [en línea]. 8(3). Disponible en: <https://rci.cujae.edu.cu/index.php/rci/article/view/698>

VIÑÁN CARRERA, J.A. Aplicación de los indicadores Ethos para fortalecer la gestión de responsabilidad social en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. [en línea]. Tesis de doctorado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2017. [Consultado 15 agosto 2020]. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12672/6889>

VITERI MOYA, J. R. Modelo y procedimientos para gestionar la responsabilidad social universitaria. Aplicación en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador. [en línea]. Tesis de doctorado. Universidad de Matanzas " Camilo Cienfuegos", 2012. [Consultado 25 abril 2020]. Disponible en: <http://cict.umcc.cu/repositorio/tesis/Tesis%20de%20Doctorado/Ciencias%20T%C3%A9cnicas/2012/>

ZALDÍVAR ZARAGOZA, L., LAO LEÓN, Y. O. y MARRERO DELGADO, F. (2020). Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial de las cadenas de suministros. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS* [en línea]. no. 11. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/11/responsabilidad-empresarial.html>.

Postprint-Accepted manuscript

ISSN Online 0718-8307

Universidad del Bío-Bío

Metodología para evaluar la madurez en la gestión

Zaldivar Zaragoza *et al.*

<https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.04>