# ¿Cambio de época o época de cambio?

POR **ESTHER TRUJILLO**

Durante años las empresas han crecido mirándose en el espejo, en espejos que ellas mismas habían fabricado y que les devolvían la imagen que ellas querían. Miraban y admiraban sus propios procesos, sus marcas, su presencia internacional, sus cuentas de resultados, su expansión internacional y, por supuesto, su rentabilidad financiera. La empresa construía su imagen sobre unos cimientos de creación de valor financiero; nació la cultura del EBITDA. La gestión y la estrategia raramente incluían ?y aún hoy a menudo no incluyen? los intereses de otros grupos de interés más allá de los mercados financieros ?a saber: proveedores, socios estratégicos, empresas del sector, empleados, clientes, entidades sociales en general?; creciendo sobre sus éxitos y alimentándolos, arrojando beneficios y, como en muchos casos ha quedado demostrado, dejando en un cajón la visión del largo plazo y las expectativas sociales y medioambientales.

Unas décadas atrás, todo lo que en una empresa se llevaba a cabo estaba orientado a la creación de valor para sus accionistas. Se situaba al accionista en el centro del mundo y con ello se configuraban todas y cada una de las acciones y decisiones que se tomaran en todos los niveles de la organización.

Pasó ese tiempo, por suerte o por desgracia, o por sentido común, o por evolución natural. En la era de Internet, cuando a golpe de ratón todo se conecta, las compañías tienen paredes de cristal, tan traslúcidas como vulnerables. Como vemos todo, todos queremos ser vistos, escuchados y tenidos en cuenta. Y queremos opinar; la información está en todas partes, todo se sabe y hay que rendir cuentas ante todos. Es la era del ?tener derecho a?, que no siempre ?tener el deber de?. Actualmente, ninguna compañía que se diga ?responsable? o ?sostenible? puede ignorar a sus diversos grupos de interés; con sus derechos, sus opiniones y lo que traigan. Nos guste o no, nos resulte rentable o no, nos lo creamos o no.

Así, en la última década han sido numerosas las empresas que se han reinventado para ajustarse a este enfoque multi-grupos de interés y para incluir en ellas esa visión de largo plazo



Fundación Telefónica
Telefónica

que tan difícil de ejecutar es a veces. Este enfoque diverso, múltiple, complejo, moderno, lleva a teñir los objetivos de la empresa de otros colores que no son solamente el del valor económico; porque muchos colectivos que hasta hace poco fueron ignorados tienen intereses de carácter social, medioambiental o laboral, que en su conjunto conforman lo que se ha llamado responsabilidad social, sostenibilidad o ciudadanía corporativa. Poco importa el nombre que le demos, lo tenemos delante y no hay muchas opciones de elección. De ahí que muchas empresas hayan decidido hacer de la necesidad virtud, con todo lo que eso implica. Como decía un experto, «no sé si estamos en un cambio de época o en una época de cambio?».

## *Un cambio necesario y valiente*

Como en otras disciplinas de gestión, la decisión de integrar la responsabilidad social en la gestión empresarial traerá consigo la necesidad de tomar otras muchas decisiones. Algunas empresas fracasan en sus estrategias sociales cuando se rompe esta conexión, cuando se toma la primera decisión (la de sumarse al paradigma de la responsabilidad) sin medir o evaluar qué otras decisiones o cambios habrán de realizarse en la gestión diaria. Digamos que todo va bien, hasta que llega la hora de integrarlo real y efectivamente en las operaciones de la empresa y empieza a desvelarse la necesidad de ajustar todos los sistemas y procesos, cuya eficiencia hasta entonces no se había cuestionado.

Las expectativas de los grupos de interés, en el enfoque amplio y diverso que supone el compromiso con la responsabilidad social, quedan repartidas por todos los niveles y áreas de la empresa. De ahí la necesidad de que toda la empresa haga un aporte significativo en términos de valentía e innovación gestora. Aquí también suele romperse la secuencia: no termina de verse la necesidad de cambiar aquello que siempre ha funcionado, lo que ?toda la vida se ha hecho así?, lo que no nos expone al escrutinio y, si se ve rápido, por ejemplo, que ser pioneros es un riesgo, el riesgo de llegar el primero y morir por sobreexposición. Como muchos saben, el tipo que creyó en los cajeros automáticos fue tachado de loco y su idea estuvo a punto de morir por inanición y falta de apoyo (moral y económico); arriesgó y ganó, pues él tenía una visión: si el cliente podía disponer de efectivo de forma inmediata, las cantidades retiradas serían más pequeñas y el dinero permanecería más tiempo en los bancos. El resultado lo conocemos bien.

Así, la organización verá que al asumir el reto de la responsabilidad social necesitará ajustar sus sistemas de comunicación, la gestión de su cadena de suministro, la manera de escuchar a sus clientes, empleados, accionistas, la forma en que se relaciona con las organizaciones sociales y medioambientales y un sinfín de mecanismos y procesos. Al final, en definitiva, hasta sus productos y servicios, el ciclo de vida de los mismos y la cadena de valor en su conjunto, hasta integrar en ella, como describe Michael Porter, los elementos necesarios para que ese valor sea también valor social, laboral, medioambiental, cultural, etc. Y necesitará tomar decisiones valientes.

Uno de los ajustes más significativos, difíciles y efectivos, es el cambio que muchas organizaciones han visto necesario en su visión y valores. En definitiva, en su identidad y cultura corporativas. Algunas empresas han realizado cambios muy radicales, afectando a su



Fundación Telefónica

imagen de marca, a las señas personales que les habían acompañado durante décadas. Otras han hecho pequeños ajustes, pues los valores que siempre habían estado con ellas precisaban apenas ser reformulados en un lenguaje más moderno, más emocional y cercano.

En esencia, el objetivo último ha de ser que los grupos de interés sean tenidos en cuenta en la gestión diaria y que esto mismo sea lo que la empresa proyecta fuera, eliminando las diferencias entre la identidad y la imagen corporativa. Por ello el cambio en la visión y los valores, como un proyector que de pronto ofrece una imagen desenfocada; se trata de un ajuste necesario porque, como decíamos, es la visión y su entendimiento y conocimiento profundo lo que permite alinear a todos los empleados de una compañía ?todos? y hacer que lleguen a compartir un único objetivo. Así, vemos nacer nuevas visiones empresariales que integran a todos los grupos de interés que, sin despreciar el valor económico imprescindible para la supervivencia de una empresa, incluyen los parámetros sociales y medioambientales. Nuevas visiones que hablan del futuro, de la sostenibilidad, del equilibrio y de las personas. Y de sus necesidades. ?Trabajamos por un futuro mejor para las personas?, ?inventamos el futuro?, ?por los hijos de tus hijos?, ?queremos ser el motor de progreso de la sociedad y de las personas? son la muestra de estos cambios de visión en la búsqueda de la empresa responsable y sostenible.

La visión, la flecha que marca el destino de una empresa ?y que sirve de hilo conector entre todos los empleados? es la piedra angular en el cambio cultural que supone la integración de la responsabilidad social. Algunas empresas avanzadas han ajustado su visión y valores para integrar mejor la responsabilidad social corporativa.

## *El caso del sector turístico*

En este camino el sector privado ha aprendido algo: los grupos de interés necesitan de la empresa como la empresa de ellos; la dependencia es mutua. No hablamos de una elección de gestión, sino de una necesidad. Es el nuevo modelo de gestión en red bajo el lema de *quid pro quo*.

En este marco de gestión en relación con los grupos de interés, la dimensión de la sostenibilidad en el sector turístico adquiere carácter propio, no tanto en los ámbitos que comprende, sino en la interdependencia que comentábamos. Va más allá de necesitar una integración de las expectativas de los grupos de interés como *nice to have*, como algo deseable. El negocio turístico que persiga como objetivo la sostenibilidad ambiental o social ?y más concretamente en el negocio hotelero? encontrará que no sólo necesita ganar la confianza de sus grupos de interés, sino que necesitará en la ejecución de la estrategia la complicidad de todos ellos y de todos los actores sociales que rodean a la empresa. Veamos por qué.

*Clientes*

En un tema tan relevante como la eficiencia energética e hídrica, corresponde a la empresa el diseño e implantación de los mecanismos y sistemas; éste es uno de los ámbitos más



BY NC ND

relevantes, pero encontramos que a menudo está en manos del cliente. La interacción con los sistemas y procedimientos de un hotel, que corresponde a éste implantar, convierten al usuario en el elemento clave del ahorro y el buen uso de los recursos. No se rendirán los resultados previstos sin el acompañamiento del cliente: los reductores de caudal en los grifos sirven de poco si el cliente deja correr el agua interminablemente; las recomendaciones en torno a la moderación del uso del aire acondicionado o el lavado de toallas ponen, habitualmente, la decisión final en manos del cliente. Sabemos que en el negocio hotelero de calidad no es inteligente rebajar los estándares de calidad de los servicios en pro del ahorro en el consumo de recursos energéticos; pero todos sabemos que calidad no está reñida con sostenibilidad (más bien al contrario).

Bien es cierto que falta mucho camino por andar en lo que se refiere a la sensibilización del consumidor y que en esto todos los actores sociales tienen que aplicarse: asociaciones de consumidores, Administraciones Públicas, organizaciones no gubernamentales y, desde luego, el sector privado en bloque, para que, conociendo las razones por las que se toman las medidas y el impacto positivo o negativo de las mismas, acaben por premiar a las empresas que realizan un esfuerzo de conciencia medioambiental.

*Proveedores*

De forma parecida ocurre con la cadena de suministro; no siempre es fácil encontrar proveedores que cumplan con todos los requisitos de homologación y prestación del servicio, plazos de entrega, precios ajustados y cuantos elementos la empresa quiera exigir a quien se deje y además reúnan los estándares de sostenibilidad. No debe una compañía ahogar en las exigencias sin haber observado primero el cumplimiento de las mismas; y por otra parte, no es fácil encontrar el punto de equilibrio en el cual, subiendo el listón de lo que se requiere, no se esté cerrando la puerta al negocio a pequeños suministradores que no tienen capacidad de reacción en estas nuevas exigencias.

Como ejemplo, sirva la siguiente anécdota. Una conferencia multinacional de empresarios sobre cadenas de aprovisionamiento, donde un representante de China increpó a sus homólogos europeos y norteamericanos con el siguiente argumento: «Ustedes, señores de las multinacionales europeas y americanas están generando cada día nuevos estándares, códigos y requisitos de cumplimiento para sus proveedores, sin coordinación ni diálogo ninguno. ¿Cómo puede una empresa china que abastece a 100 compañías cumplir con 100 códigos de comportamiento diferentes, contradictorios entre sí? Por favor, pónganse de acuerdo y exíjannos todos lo mismo». En el ámbito de la cadena de suministro existe una tensión entre la exigencia de estándares y el cómo esto puede conducir a la destrucción de puestos de trabajo o restar competitividad en el tejido empresarial por exceso de regulación o autorregulación.

*Empleados*

Sigamos con los empleados. En las acciones sociales o medioambientales que se llevan a cabo desde un hotel, ¿cómo se puede avanzar sin la complicidad de los empleados? La mayoría de los ?momentos de verdad? de un cliente en un hotel están en manos de un empleado. Al despedir a un huésped en el *check out*, el recepcionista le pide su colaboración



Fundación Telefónica
Telefónica

en un proyecto social, o no. Al arreglar una habitación, la camarera de pisos conecta o desconecta el aire acondicionado, retira los residuos y los separa, o no? En la cocina se deja correr el agua, o se avisa de que un grifo gotea, o no.

*Accionistas*

En la relación con los accionistas es donde quizá este sector no se diferencia en exceso de otros. Todas las empresas quisieran, de una vez y por todas, tener la certeza de que los esfuerzos de inversión y de cambio organizacional que supone la implantación de una política transversal de sostenibilidad son apreciados por los inversores y accionistas. Porque al final, cuando se acabe el ruido mediático que está generando la explosión de la responsabilidad social en los círculos empresariales, veremos lo que queda; veremos si, como decimos siempre, ser sostenible hace de una empresa una mejor opción de inversión.

*Medios de comunicación*

En consonancia con otros sectores empresariales, también está la influencia directa de los medios de comunicación. Durante años hemos visto cómo las actuaciones de la empresa en lo social y lo medioambiental apenas eran tenidas en cuenta por los medios; y cuando lo eran, no siempre recibían el trato adecuado. En los últimos años incluso existen medios especializados y periodistas formados en la materia; y aunque aún a menudo la noticia es el incumplimiento y la irresponsabilidad, empiezan a valorarse las buenas prácticas y la difusión de las mismas para conocimiento de la sociedad en general. La complicidad que el sector turístico requiere de los medios de comunicación en el ámbito de la sostenibilidad es crítica, pues existe una tarea pendiente de sensibilización y conocimiento de lo que supone la práctica del turismo responsable, a la cual podrían hacer una enorme contribución de la mano del sector privado.

*Administración Pública*

Encontramos también necesaria una fuerte relación de mutuo beneficio entre el sector turístico y la administración pública. La coordinación (o la ausencia de coordinación) interministerial, o entre los ámbitos local, regional, nacional e internacional, es la clave del éxito para lograr destinos turísticos sostenibles. En un entorno sin infraestructuras, sin los recursos públicos adecuados para recibir flujos turísticos, los esfuerzos de la empresa hotelera pueden quedar malgastados. Se necesita la colaboración de todos para conservar una playa, gestionar los residuos, favorecer la accesibilidad de las personas con discapacidad o fomentar la contratación local de personas, bienes y servicios.

Esta misma coordinación es la que se precisa entre todos los elementos que componen el clúster del sector; un sector en el que cualquier cambio significativo en cualquiera de los subsectores que lo conforman, afectará a los demás. Quizá éste sea el factor que explica la fortaleza del entorno asociativo en el ámbito turístico y la multiplicidad de organismos, organizaciones, asociaciones, federaciones y confederaciones existentes. Por eso es necesario tener presencia en este debate e influir en coordinación con otros elementos activos del sector en la configuración de lo que significa, para todos, el desarrollo sostenible.



Fundación Telefónica

## *Conclusiones*

La práctica de la responsabilidad social comienza por una decisión firme de la alta dirección de la empresa, que habitualmente crea un equipo de gestión al que encarga el proyecto. Se incide mucho en la importancia que tiene que ésta sea una decisión de la alta dirección de la empresa y que dicho equipo tenga acceso y reporte directo a este nivel. Esto se explica por la dificultad y complejidad de los cambios que entraña la adopción de esta seña de identidad. Convertirse en una empresa sostenible o responsable no es una tarea inmediata, sino de muy largo plazo y con implicaciones muy importantes de cambios internos. No se suelen obtener resultados inmediatos y si se obtienen es porque se han tomado decisiones muy valientes, desde el punto de vista estratégico y económico.

El cambio que ha de producirse es el de enfocar la creación de valor a un gran universo de grupos de interés, que buscan resultados no solamente económicos, sino también de carácter social, medioambiental, cultural o laboral. En la medida en que la visión y los valores de la empresa determinan el destino de una compañía, uno de los más potentes motores para gestionar este cambio es la reformulación de los mismos, orientándolos a la inclusión de este ?gen? de la responsabilidad social.

En el sector turístico, la dimensión de la sostenibilidad requiere adicionalmente un alto grado de complicidad con los grupos de interés como principales aliados en la gestión del cambio interno. Igualmente, se requiere la coordinación intrasectorial, porque el turismo es lo que puede convertir un destino en sostenible, deseable, próspero socialmente y respetuoso con el medioambiente o, por el contrario, en un lugar al que nadie quiere ir o del que todos quieren salir.



Fundación Telefónica
Telefónica