



# CADENAS HOTELERAS, con retos en Responsabilidad Social Empresarial



Por Inés Elvira Ospina  
Fotos Alberto Sierra  
Milagro Castro

Una revisión de los reportes de sostenibilidad de grandes compañías hoteleras, así como entrevistas con profesionales a cargo, permitió a académicos de Colombia, España y Reino Unido hacer un panorama de este campo en el mundo.

**S**olo 18 de las 50 cadenas hoteleras más grandes del mundo reportan a sus clientes, proveedores, colaboradores, inversionistas y, a la ciudadanía en general, los impactos de su gestión. Con un ingrediente adicional: a pesar de ser la misma compañía que está en diferentes lugares del planeta, su reporte de sostenibilidad no tiene criterios unificados, con lo cual la información no es equiparable.

Un gran vacío en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), sobre el que académicos de tres universidades de Colombia, España y Reino Unido llaman la atención, lo que les ha dado la posibilidad de identificar buenas prácticas para poner en marcha.

“Descubrimos que, a pesar de que son grandes empresas y llevan años trabajando en el tema, todavía no tienen procesos muy avanzados. Y, si bien, algunas ya tienen un plan de sostenibilidad, este se trata de forma tangencial, es decir, se va implementando a medida que van apareciendo los retos”, explica Mireia Guix, profesora de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, quien es coautora de la investigación junto con Xavier Font, de University of Surrey (Reino Unido) y María Jesús Bonilla-Priego, de la Universidad Rey Juan Carlos (España).

Para realizar su estudio, los investigadores tomaron un grupo de referencia del listado de las cadenas más grandes del mundo, por número de habitaciones, según la revista *Hotel Magazine* 2015. De igual forma, utilizaron los datos de los informes de RSE disponibles. Esa fue su principal fuente de información. En ellos analizaron lo referente a los procesos internos que llevan a cabo las empresas para trazar su estrategia de sostenibilidad y cómo la implementan, la reportan, la llevan a cabo y, especialmente, cómo es su relacionamiento con sus grupos de interés.

En el documento titulado *El proceso de informes de sostenibilidad en grupos de hoteles internacionales: un análisis de la inclu-*



Mireia Guix, profesora de la Escuela de Administración, explica que el problema está en que, al estar en países con leyes diferentes, no todos los hoteles tienen las mismas exigencias y es difícil llevar a cabo una política transversal de sostenibilidad.

sión, la materialidad y la capacidad de respuesta, evidenciaron la falta de transparencia, las falencias en la comunicación, los problemas en los sistemas informáticos, la falla en el apoyo operativo interno para los departamentos o personas encargadas de RSE y el poco relacionamiento con los grupos de interés.

### EL RETO DE INVOLUCRAR LA CADENA DE VALOR

Mireia Guix comenta que no fue fácil conseguir la información porque no existe una homogeneidad en la manera en que se reporta, solo 36 por ciento de las cadenas hoteleras cuenta con un reporte de información significativa y apenas un 20 por ciento ofrece información en su página web.

Para la investigadora ese bajo porcentaje se explica en que la presión de hacerlo es casi nula, en comparación con sectores como el petrolero. “Tampoco hay exigencia por parte los grupos de interés, ni un riesgo de ganancia o pérdida en la reputación por el manejo en los temas ambientales o sociales. Aunque en los últimos años sí se empiezan a recibir críticas por no emprender mayores acciones en contra del turismo sexual y a premiar a aquellas cadenas hoteleras que trabajan en el tema”, afirma.

Si bien, algunos de los informes dan cuenta de esas acciones, no se muestra de manera transparente cómo las llevan a cabo, ni los resultados obtenidos en temas como el relacionamiento con los grupos de interés. La relación con estos es mayoritariamente de consulta y solo una organización asegura involucrar en su programa de RSE a todos aquellos incluidos en su cadena de valor, mientras que tres ni siquiera los mencionan.

El problema está en que, al estar en países con leyes diferentes, no todos los hoteles tie-

## LOS PRINCIPALES HALLAZGOS

Solo 18 de las 50 cadenas hoteleras elaboran reportes RSE. No hay unidad en las métricas para un análisis comparativo. Baja credibilidad en los reportes.

## LOS RETOS

Involucrar a propietarios de inmuebles y franquicias en su estrategia de sostenibilidad, así como al resto de actores de interés. Unificar los criterios y las métricas para permitir un análisis comparativo. Influir en el turista en la creación de una conciencia sostenible. Sistematizar sus procesos internos para obtener una misma información de todos sus hoteles. Apoyar con personal y recursos suficientes sus departamentos, áreas o encargados de RSE.

nen las mismas exigencias y es difícil llevar a cabo una política transversal de sostenibilidad. Uno de los retos es la diversidad de propiedad, llamado el *ownership*. Algunas de las cadenas crecen por medio de franquicias y esto dificulta la implementación de una estrategia global porque muchos de esos contratos se fijan con estándares mínimos en donde no se mencionan lineamientos de sostenibilidad.

“Por ejemplo, el plan de sostenibilidad de una cadena puede exigir la intervención en la estructura de un edificio para bajar el consumo de energía, pero el dueño de la propiedad no ve esto como urgente. Ahí está el reto, llevar a que estos propietarios entiendan el discurso de la sostenibilidad y su importancia”, asegura Guix.

A lo anterior se suma una deuda más: empezar a influir en el consumidor porque el turista tampoco está siendo incluido en la concientización de la importancia de la sostenibilidad. “Las cadenas hoteleras son más reacias en este tema y no están influenciando el cambio de comportamiento del consumidor. El típico ejemplo es el del letrero de las toallas en el que solo se informa que se lavarán dependiendo de lo que decida el usuario. Pero eso no contribuye al cambio ni agrega valor”, afirma la profesora.

### RETOS EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y MEJOR COMUNICACIÓN

En la investigación se ve que algunas de las organizaciones hoteleras están trabajando de manera seria en temas ambientales como la reducción de su huella hídrica y de carbono; sin embargo, no hay una comunicación eficaz que contribuya a un

reconocimiento de parte de un público que ya está sensibilizado y que es consciente de la importancia de la sostenibilidad.

“Se creó una página paralela a booking.com llamada Bookdifferent, en la que aparecen las empresas hoteleras que aceptan que se les haga un cálculo aproximado de la huella de carbono e hídrica de la estadia en ese hotel”, cuenta la investigadora.

Pero no todos los resultados de la investigación fueron negativos. La docente del Rosario destaca que la presencia de esas cadenas hoteleras lleva a los países donde se instalan buenas prácticas que contribuyen a aumentar el sueldo medio, las condiciones de salud de los empleados y, en muchas ocasiones, medidas medioambientales que exceden las exigencias locales.

En donde encontraron una gran traba fue en el manejo de la información interna que, en una gran parte, está desarticulada. Muchos manejan sus reportes e información contable en Excel, lo que hace imposible que la información sea homogénea y contribuya a la toma de decisiones.

La investigación encontró que no se tienen indicadores claros ni un consenso sobre cómo debe medirse el sector, lo que sí sucede en otros sectores empresariales.

### GOBIERNO CORPORATIVO

El estudio también buscaba revisar la estructura corporativa frente a la sostenibilidad. En ese sentido, los académicos indagaron sobre qué cadenas tenían equipos con roles específicos asignados (juntas directivas o departamentos únicos de manejo de sostenibilidad) y cómo estos bajan la estrategia hasta los niveles de propiedad y sus empleados.

Allí encontraron una de las razones por las que las estrategias no logran implementarse en un ciento por ciento. “Los encargados terminan siendo los administradores de los hoteles y en varios casos quien esté a cargo del departamento de mantenimiento. También usan mucho la figura del voluntario que resulta siendo como un embajador de sostenibilidad”, explica la investigadora.

La otra variable que revisaron Guix, Font y Bonilla fue si los departamentos de sostenibilidad están teniendo suficiente personal, recursos asignados y si la estrategia está siendo potenciada desde las altas esferas de la empresa.

Las entrevistas dejaron un campo más por trabajar pues cerca del 95 por ciento de los entrevistados habló de “llevar a cabo una batalla para convencer a sus jefes y seguir avanzando”. Incluso algunos de los que cuentan con un plan de sostenibilidad aseguran que deben “luchar internamente”.

Guix afirma que el estudio busca contribuir al sector y llevar documentación que permita tomar acciones en la dirección correcta. De hecho, los resultados del estudio, que se realizó con el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP), se presentaron en un evento paralelo para la industria turística y hotelera en la Conferencia de Cambio Climático COP22 de Marruecos en 2016. ■