

TURISMO EXCELENTE, ¿FUTURO SOSTENIBLE?

¿Se puede ser una organización excelente sin ser sostenible? ¿De qué forma las organizaciones en el ámbito turístico apoyan y trabajan la sostenibilidad? ¿Cómo podemos equilibrar los ejes de resultados sociales, ambientales y económicos para contribuir a este futuro sostenible?



MIQUEL ROMERO I GRANÉ

Director Socios y Conocimiento del Club Excelencia en Gestión



Estas son algunas de las preguntas a las que queremos responder desde Club Excelencia en Gestión en este artículo. Cuestiones clave que incumben a un sector con un gran impacto en el PIB español, superando el 11% en el año 2015. Una actividad económica que gana en volumen y empleo, con un imparable crecimiento, y con una excelente reputación de calidad a nivel internacional. En esta situación, ¿quién no quisiera alcanzar la sostenibilidad en el futuro?

Y dado que la temática es compleja y hay múltiples facetas a abordar, también necesitamos un equipo excepcional de colaboradores para responder a estas cuestiones.

Juan Manuel Ribera Frias, profundo conocedor del sector, con más de 20 años de experiencia planificando

destinos, dirigiendo proyectos y planes de negocio, creando estrategias, con una sensibilidad especial por la sostenibilidad, en el año 2012 fue el redactor del Plan Estratégico de Turismo de Cataluña 2020 y actualmente es consejero de la Dirección General de Turismo de la Generalitat de Catalunya y consultor asociado del Instituto de Turismo Responsable.

Pau Negre Nogueras, consultor aventajado en desarrollo estratégico, evaluación de organizaciones, gestión del cambio, excelencia en gestión, calidad y mejora continua, evaluador del premio EFQM de Excelencia y licenciado EFQM del Club Excelencia en Gestión, socio y director ejecutivo de Comtec Quality, consultora perteneciente a REDEX (Red de Expertos EFQM) del Club Excelencia en Gestión.

Y la inestimable experiencia de los máximos directivos de tres organizaciones socias del Club Excelencia en Gestión, todas ellas con Sello de Excelencia Europea EFQM. **Elena Mayoral** Directora General del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas, con unas instalaciones con un impacto enorme en el turismo nacional e internacional, **Rosa Ortiz** Directora General del Parque de Atracciones Tibidabo, todo un símbolo en la ciudad condal y emplazado en pleno pulmón verde de Barcelona, y **Alejandro Oñoro** Consejero Delegado-Director General de ILUNION, organización que entre otros negocios incorpora multitud de actividades en el sector turístico, con una especial sensibilidad hacia la sostenibilidad y la integración de las personas.

Empecemos pues este viaje a través de la excelencia hacia la sostenibilidad.



VIAJE A LA SOSTENIBILIDAD EN EL AÑO INTERNACIONAL DEL TURISMO SOSTENIBLE

En sólo unas pocas décadas, el turismo se ha convertido en uno de los sectores de más rápido crecimiento y expansión en el planeta, un poderoso vector de relación intercultural, económica y social que abarca las expectativas de millones de ciudadanos. No obstante, nos encontramos ante un fenómeno ambivalente. El turismo puede ser contemplado ciertamente como una actividad capaz de impulsar la cohesión social y económica en un mundo desigual, como fuerza creativa para el enriquecimiento cultural mutuo, e incluso como un derecho social en el nuevo milenio; sin embargo, también puede convertirse en un vector de destrucción de identidades locales y territorios o en una máquina de homogenización global.

Si el turismo pretende desarrollarse por vías sostenibles tiene que ser capaz de satisfacer los deseos de los anfitriones y visitantes actuales y futuros y, a la vez, satisfacer las necesidades económicas, sociales y estratégicas, manteniendo la integridad cultural y los procesos ecológicos a largo plazo.

La industria turística (hoteleros, asociaciones turísticas, servicios, agencias, transportistas, tour operadores, etc.) es una de los tres grandes protagonistas del turismo. Un turismo en un planeta vivo y extremadamente rico en diversidad. Los protagonistas del turismo (industria, comunidades anfitrionas, apoyadas por las administraciones competentes, y turistas), son los elementos claves del diálogo y consenso que servirá de base al compromiso con la sostenibilidad.

Uno de los desafíos de mayor relevancia en la actualidad, y que incumbe a todos los actores involucrados en el turismo, es el diseñar **modelos turísticos sostenibles** que permitan configurar **“productos sostenibles”**. A través de productos de calidad, empleados bien formados y satisfechos y la prestación de servicios de calidad, se generan productos de calidad y sostenibles que aportan al viajero una experiencia mejor y única. Una mejora en la excelencia turística que resulte en mejores productos y experiencias generará un incremento de la demanda y un aumento de los ingresos, al

poder ajustarse al alza los precios dado que se incrementa el precio que están dispuestos a soportar los consumidores.

Lejos de concebir el turismo con un enfoque exclusivamente de demanda, que percibe el turismo como el conjunto o flujo de visitantes de un lugar, en el que no se identifica un producto sino un colectivo de consumidores, turistas o visitantes, desde el Instituto de Turismo Responsable entendemos el turismo como un sistema complejo en el que se funden en un todo visitantes, población residente, territorio y patrimonio, atendiendo a un planteamiento integrador en el que la variable ambiental deberá conjugarse con las restantes **variables de la sostenibilidad**, las sociales, las culturales, las económicas, las institucionales y las propiamente éticas de los productores y consumidores de servicios turísticos.

Si bien hasta hace poco era complejo establecer las variables exactas que repercuten en la sostenibilidad de un destino o de una entidad, con la Cumbre de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y el establecimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible a alcanzar en el marco de la Agenda 2030, ahora existen magnitudes que determinan la sostenibilidad mucho más específicas y consensadas. Estos Objetivos de Desarrollo Sostenible, pueden y deben ser medidos como herramienta de cálculo de la sostenibilidad de un destino o de una entidad.

Establecer objetivos, planificar y desarrollar los enfoques, desplegarlos, y medir para evaluar, revisar y perfeccionar, así aseguraremos un excelente viaje con un futuro sostenible.



Juan Manuel Ribera de Frias
Consultor Asociado del Instituto de Turismo Responsable

CÓMO APOYA EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES TURÍSTICAS



El turismo genera un fuerte impacto a nivel económico, social y ambiental (triple eje de sostenibilidad), puesto que según la Organización Mundial del Turismo (UNWTO) en el 2016 representa el 10% del PIB y 1 de cada 11 empleos. Por lo tanto, es necesario un desarrollo sostenible del sector, entendiendo por sostenible “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (El Informe Brundtland, “Our Common Future” - UNWCED, 1987). El turismo debe minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos; es decir, los beneficios económicos.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) declaró en 1988 que “el turismo sostenible es concebido como aquel que conduce a la gestión de todos los recursos de tal forma que permita satisfacer todas las necesidades económicas, sociales y estéticas, manteniendo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que apoyan la vida”.

Actualmente hay concienciación sobre la necesidad de que las empresas turísticas contribuyan a la sostenibilidad, muestra de ello son iniciativas como los galardones *Tourism for Tomorrow*, concedidos por el *World Travel & Tourism Council (WTTTC)*, en los que se premian cada año los proyectos más destacados de sostenibilidad en el sector turístico.

En este contexto, el Modelo EFQM de Excelencia representa una gran herramienta para ayudar a desarrollar la sostenibilidad, ya que ésta es explícitamente uno de los **8 valores o conceptos fundamentales de la excelencia**. Un principio básico de la excelencia es que “producir impactos positivos en el mundo que nos rodea incrementa el propio rendimiento al tiempo que mejora las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tenemos contacto”.

El Modelo EFQM de Excelencia define como organización excelente aquella que “logra y mantiene niveles

sobresalientes de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés”. Esta declaración no solo está alineada con el **triple eje de sostenibilidad** (ecológico, social y económico), sino que también lo está con las doce metas para hacer turismo sostenible: 1. Viabilidad económica; 2. Prosperidad local; 3. Empleo de calidad; 4. Equidad social; 5. Satisfacción de los visitantes; 6. Control local; 7. Bienestar de la comunidad; 8. Riqueza cultural; 9. Integridad física; 10. Diversidad biológica; 11. Eficiencia de los recursos; y 12. Pureza ambiental. (Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) – Organización Mundial del Turismo (OMT), 2005).

Así pues, el Modelo EFQM de Excelencia supone una mejorable herramienta para que las empresas turísticas puedan aplicar estrategias que les permitan ser más competitivas, integrando las preocupaciones ambientales y sociales de sus clientes y de la comunidad, asumiendo sus expectativas para generar experiencias al visitante.

El Modelo EFQM de Excelencia promueve la excelencia a través de estas 3 herramientas:

- 1) Los **Conceptos Fundamentales de la Excelencia**: describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida.
- 2) Los **Criterios del Modelo EFQM de Excelencia**: permiten a los directivos comprender las relaciones causa-efecto que existen entre lo que la organización hace y los resultados que alcanza.
- 3) El **Esquema Lógico REDER**: proporciona un enfoque estructurado para analizar el rendimiento de cualquier organización y también ayuda a liderar el cambio y gestionar proyectos de mejora.

Se utilizan para autoevaluarse y desarrollar proyectos de mejora, ya que el Modelo EFQM de Excelencia se fundamenta en el autoconocimiento y en la gestión del cambio como motor para avanzar en el camino a la excelencia.

Con la promoción de la autoevaluación o el autoconocimiento, se evoca de forma clara la filosofía clásica

de Sócrates y su máxima de “conócete a ti mismo”, ya que conocerse significa aceptación, amor y entusiasmo por uno mismo, por los talentos que se poseen y por los defectos que se quieran cambiar o minimizar. Identificar fortalezas permite poner en valor el trabajo hecho, ganar autoestima y saber en qué hemos de fundamentar nuestra gestión. Conocer nuestras áreas de mejora nos ayudará a tener una visión clara para poder priorizar aquellos aspectos a corregir o proyectos a emprender.

La aplicación del Modelo EFQM de Excelencia aporta varios beneficios, ya que:

- a) Es un modelo de gestión potente en el que inspirarse.
- b) Tiene una profunda orientación a resultados.
- c) Trabaja todos los grupos de interés.
- d) Genera una cultura corporativa inter-departamental.
- e) Supone una palanca para la gestión del cambio.
- f) Promueve la innovación y la mejora continua.

Finalmente, incidir en que el Modelo EFQM de Excelencia tiene una profunda vocación humanista, posicionando a las personas en el centro de su eje. Esta característica encaja muy bien en el sector servicios y especialmente en el turismo, en el que el equipo humano es una pieza clave. Tal y como reza el famoso lema de la cadena de hoteles Ritz Carlton: “*We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen*”.



Pau Negre Nogueras
Socio y director de COMTEC QUALITY, S.A.
Experto EFQM y Evaluador del Premio Europeo a la Excelencia

LA EXPERIENCIA DE ORGANIZACIONES EXCELENTES EN EL ÁMBITO TURÍSTICO



Más de 500 organizaciones en España tienen un Sello de Excelencia Europea EFQM otorgado por el Club Excelencia en Gestión, y múltiples de ellas relacionadas directa o indirectamente con el sector turístico. Nadie mejor que estas organizaciones para que nos expongan sus experiencias y nos acerquen a la realidad actual del Turismo Sostenible en un marco de Excelencia en Gestión.

De todas ellas, hemos elegido tres organizaciones que tienen una estrecha relación con el sector turístico y les hemos preguntado sobre su actividad, el binomio excelencia-sostenibilidad, el apoyo obtenido para su sostenibilidad a través del Modelo EFQM de Excelencia, una buena práctica que quieran compartir y su contribución al entorno social. El **Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas**, el **Parque de Atracciones del TIBIDABO** en Barcelona e **ILUNION** grupo empresarial de la ONCE nos responden.

¿Podrías describir brevemente vuestra organización y vuestra principal actividad?

En el **Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas** operan 79 compañías que ofrecen vuelos a 202 destinos de 67

países. Se gestiona alrededor del 25% de los pasajeros y el 50% de las mercancías de la red de aeropuertos de Aena, que es el primer operador de aeropuertos del mundo por número de pasajeros. Es uno de los principales dinamizadores de la economía y del empleo de la Comunidad de Madrid, pues su actividad representa el 10% del PIB regional.

¿Puede una organización ser sostenible sin ser excelente?

Para todas las organizaciones es primordial mejorar de forma continuada la calidad del servicio. La eficiencia de la gestión proporciona empresas viables y económicamente sostenibles en el tiempo, pero es necesario esforzarnos aún más y dado que los recursos naturales son limitados hay que utilizarlos de la forma más racional posible.

Por poner sólo un ejemplo, Madrid-Barajas es un aeropuerto CDM (Collaborative Decision Making), que es un modelo colaborativo en el que están implicadas las compañías aéreas, el proveedor de servicios de tránsito aéreo y el propio aeropuerto de manera que compartiendo información se incrementa la puntualidad en la gestión de

los vuelos de salida, a la vez que se reducen las esperas de aviones en las pistas, reduciéndose con ello el combustible utilizado por los aviones y, consecuentemente, la contaminación en el entorno aeroportuario. Creo que es un buen ejemplo de una actuación con la que ganamos todos sin perder la perspectiva de la eficiencia y la sostenibilidad.

¿Cómo os ha ayudado el Modelo EFQM de Excelencia a ser más sostenibles?

En 2015 alcanzamos el Sello de Excelencia Europea EFQM 500+ en un modelo de calidad que analiza qué hacemos y cómo lo hacemos desde diferentes puntos de vista organizativos; es una mirada al interior que nos permite conocernos y nos ayuda a crecer como profesionales tanto individualmente, como en equipo, estableciendo al tiempo alianzas que nos comprometen con las necesidades de nuestros grupos de interés y de la sociedad.

Este compromiso supone un reto muy importante, ya que queremos conseguir aunar nuestra actividad con un futuro sostenible. Llevamos años dando los pasos para conseguirlo y para seguir avanzando y quiero recordar que no sería posible hacerlo sin la profesionalidad de todas y cada una de las personas que día a día trabajan de forma comprometida en el aeropuerto.

En relación a la sostenibilidad, ¿qué proyecto o buena práctica de vuestra organización destacarías?

Resulta difícil elegir uno solo. Trabajamos en la renovación de instalaciones electromecánicas en el interior de los terminales por elementos más cómodos para los usuarios y más eficientes energéticamente; el Sistema Automatizado de Transporte de Equipajes (SATE), que cuenta con la certificación UNE-EN ISO 50001 de Eficiencia Energética; la planta de cogeneración, que convierte el gas natural en energía eléctrica y revierte en la climatización de los edificios, obteniendo unos elevados niveles de confort al tiempo que una reducción de los costes energéticos.

Son ejemplos de iniciativas y actuaciones en favor de la sostenibilidad.

Siendo excelentes en la gestión, apoyando la sostenibilidad ¿estáis contribuyendo al desarrollo de vuestro entorno?

Sin lugar a dudas, todos los esfuerzos que se realicen en torno a la eficiencia nos aportan competitividad, a lo que se suma ofrecer unas tarifas atractivas para las compañías aéreas, que son nuestros principales clientes. En los últimos años, la tendencia ha sido de constante crecimiento; el aeropuerto superó en 2016 los 50 millones de pasajeros y crecer significa contribuir al desarrollo. Hay que tener en cuenta que el aeropuerto genera más de 42.000 empleos directos y más de 171.000 de empleos indirectos e inducidos, lo que le convierten el principal centro productivo del país.



aena
Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas

Elena Mayoral
Directora General
Aeropuerto Adolfo Suárez
Madrid-Barajas



¿Podrías describir brevemente vuestra organización y vuestra principal actividad?

El **parque de atracciones Tibidabo** es un espacio emblemático de la ciudad de Barcelona, por su condición de punto más alto de la ciudad, ubicado a 500 m sobre el nivel del mar y en el corazón del Parque Natural de Collserola, y porque en la memoria de todos los ciudadanos es un referente de ocio. Es un parque centenario, y desde el 2002 es propiedad del Ayuntamiento de Barcelona. Tiene vocación de ser un parque público de la ciudad: un parque de atracciones renovado y moderno, que respeta el pasado, valora el presente y avanza hacia el futuro. Nuestra visión es ser el parque

de la felicidad, nuestra misión es “Hacer que todo el que se relacione con el Tibidabo se sienta feliz”, y nuestros valores “Pasión por las personas, Compromiso, Seguridad, Ilusión y Solidaridad”. El Plan Estratégico se desarrolla siguiendo cuatro ejes estratégicos: Experiencias, Solidaridad, Educación, y Sostenibilidad y Autosuficiencia.

¿Puede una organización ser sostenible sin ser excelente?

En mi opinión una organización no puede ser sostenible sin ser excelente, ya que la excelencia obliga a va-

lorar cómo la organización interactúa con los diferentes agentes. Sin la incorporación de los diferentes grupos de interés en la gestión, y analizando y valorando los puntos fuertes y áreas de mejora, es difícil pensar que la organización pueda ser sostenible.

¿Cómo os ha ayudado el Modelo EFQM de Excelencia a ser más sostenibles?

En nuestro caso, de todas las ventajas y aportaciones positivas que nos ha aportado el modelo EFQM, destacamos la aplicación del Esquema Lógico REDER, a través del cual analizamos, actuamos y medimos constantemente, para enfocarnos a los resultados esperados, tanto económicos como sociales y medioambientales.

En relación a la sostenibilidad, ¿Qué proyecto o buena práctica de vuestra organización destacarías?

El valor máspreciado de la experiencia del cliente en el Tibidabo es el trato de nuestros trabajadores hacia el cliente. Una práctica que nos ha generado una vinculación emocional entre trabajadores y clientes es la que llamamos “Ets un sol” (Eres un sol). Este programa motivacional consiste en unos tarjetones con forma de sol que se reparten a los clientes aleatoriamente al inicio de la jornada, pidiéndoles que se lo entreguen a la persona que mejor les haya tratado durante su estancia en el parque. Esto ayuda a conseguir una valoración muy positiva del cliente y un reconocimiento directo al empleado que al final permite garantizar la fidelización y el mantener el parque como un referente de ocio en la ciudad.

Siendo excelentes en la gestión, apoyando la sostenibilidad ¿estáis contribuyendo al desarrollo de vuestro entorno?

Sin duda. Tibidabo, en su camino hacia la excelencia, en los últimos cuatro años ha generado unos beneficios económicos que le permiten abordar su futuro.

Ha generado más de 500 puestos de trabajo, algunos de ellos de primera ocupación y otros a través de programas de inserción para personas mayores de 45 años. Anualmente destinamos más de 500.000€ a acciones medioambientales, como el servicio de transporte público para acceder al parque, o programas como el Tibinet (de recogida selectiva de residuos). Sin olvidarnos de la labor social, a través de la cual en los últimos 10 años Tibidabo ha realizado una aportación económica de 1.800.000€ y se ha sensibilizado a más de 300.000 personas, mediante la realización de eventos solidarios y las alianzas con diferentes entidades y asociaciones.



Rosa Ortiz
Directora General
Parque de Atracciones
TIBIDABO



¿Podrías describir brevemente vuestra organización y vuestra principal actividad?

ILUNION es el grupo de empresas sociales de la ONCE y su Fundación, referente en la creación de empleo de calidad para personas con discapacidad. Un grupo empresarial socialmente responsable, que desarrolla su actividad con criterios de rentabilidad económica y social.

A cierre de 2016, ILUNION tiene un total de 33.098 trabajadores, de los que 12.481 tienen algún tipo de discapacidad. Además, el Grupo ILUNION tiene 483 centros de trabajos, de los que 241 son gestionados como centros especiales de empleo.

El Grupo desarrolla su actividad en más de cincuenta líneas de negocio, agrupadas en las divisiones de Business & Facility Services, Sociosanitaria, Consultoría, Turismo y Comercialización.

El Grupo ILUNION fue distinguido en enero de 2016 por el Gobierno con la Gran Cruz de la Orden Civil de la Solidaridad Social por su modelo de generación de empleo para personas con discapacidad, y por su compromiso con su integración social mediante la inserción en el mercado laboral.

¿Puede una organización ser sostenible sin ser excelente?

Comento a menudo que “Las organizaciones tienden a ser eficientes”. Cuando hablamos de sostenibilidad estamos

hablando de algo más: de impregnar a la empresa, a su manera de operar, de estar presente en los mercados..., de una serie de valores relacionados con la ética en la gestión, la apuesta por el equipo humano, la inclusión de colectivos como las personas con discapacidad, la continua innovación para ofrecer el mejor producto y servicio, el respeto a la naturaleza y a nuestro entorno... Es decir, se trata, en definitiva, de operar en grado de excelencia. La excelencia nos lleva a ser sostenibles.

¿Cómo os ha ayudado el Modelo EFQM de Excelencia a ser más sostenibles?

Lo interesante del Modelo EFQM es que te proporciona un marco de actuación para toda la organización, y te ordena los recursos y las actividades, los planes de acción, las políticas, etc., hacia el cumplimiento de la misión de la organización, de sus valores y de su estrategia. Hace que todo funcione como un engranaje para que se cumplan los objetivos de la compañía y de acuerdo al estilo de la compañía.

En el caso de ILUNION, tenemos el Sello de Excelencia Europea EFQM 400+ a nivel corporativo y en otras dos compañías, pero aún no en los hoteles. Pero como decía, tenemos el marco del que emanan tanto las directrices operativas como los principios de actuación. En el caso de los hoteles, la transformación ha sido particularmente interesante.

Ha sido en los últimos años, al consolidarse ILUNION como grupo empresarial de la ONCE y su Fundación, y hacer extensivo a todas las compañías su marco de políticas,

cuando los hoteles han mejorado no solo su rentabilidad y solvencia, sino la presencia de personas con discapacidad en su plantilla. Además, ahora compite con una oferta diferencial basada en la accesibilidad, la visibilidad de la discapacidad, y en el compromiso con la sostenibilidad.

En relación a la sostenibilidad, ¿qué proyecto o buena práctica de vuestra organización destacarías?

Para ILUNION, el aspecto más relevante de su RSC es la creación de empleo de calidad para personas con discapacidad. Pero además tenemos el firme compromiso de incorporar a aquellas que experimentan mayores dificultades para encontrar o mantener un puesto de trabajo, como por ejemplo las personas con discapacidad intelectual o con enfermedad mental, o las personas con una discapacidad física superior al 65%. A 31 de diciembre de 2016, ILUNION tenía una plantilla de 33.098 trabajadores, el 37,7 % eran personas con discapacidad, y el 13,5% eran personas con discapacidad con especiales dificultades de inclusión.

En 2016 pusimos en marcha el proyecto *Diversability*, que consiste en la creación de una red territorial de unidades de apoyo que prestarán servicios a los centros especiales de empleo del grupo y en la implementación de una política común en esta materia. Estas unidades forman parte de los Servicios de Ajuste Personal y Social que exige la ley, están formadas por equipos multiprofesionales cuya misión es apoyar aspectos de la vida laboral (incorporación, desarrollo, permanencia) de aquellos trabajadores que por razón de su tipo de discapacidad puedan precisarlos.

Con respecto a los establecimientos de ILUNION Hotels, tienen en cuenta el concepto ‘Diseño para todos’; se trata de la única cadena hotelera del mundo que tiene todos sus establecimientos certificados en accesibilidad universal. Cuenta, además, con el sello QSostenible que certifica la sostenibilidad de sus edificios.

También han desarrollado y puesto en marcha medidas de sostenibilidad medioambiental para el uso eficiente de los recursos naturales y el ahorro energético. Además, ILUNION Hotels ha formado a sus trabajadores en esta materia.

Siendo excelentes en la gestión, apoyando la sostenibilidad ¿estáis contribuyendo al desarrollo de vuestro entorno?

El Grupo ILUNION trabaja en los tres ejes de la sostenibilidad: la económica, la social y la medioambiental. Por eso, tiene muy en cuenta el entorno y las características propias de cada uno de los centros de trabajo que se distribuyen en todo el territorio nacional.

De forma global, ILUNION está comprometido con las buenas prácticas empresariales, con la contratación responsable, con la igualdad de oportunidades y con la creación de empleo para personas con discapacidad y personas en riesgo de exclusión social.

Además, los centros de trabajo de ILUNION tienen en cuenta la propia idiosincrasia de su entorno, fomentan el desarrollo económico y social con la contratación de proveedores locales y la implicación en las políticas de desarrollo del entorno y la contratación de personas del propio entorno.



Alejandro Oñoro
Consejero Delegado y
Director General
ILUNION

TURISMO PARA LAS SIGUIENTES GENERACIONES

Como el **Modelo EFQM de Excelencia** para las organizaciones, el **Turismo Sostenible** es una herramienta de **largo plazo** para un espacio geográfico, una pieza clave para su futuro. Su población, la Sociedad, se convierte en uno de los principales grupos de interés, y se suma a los clientes, personas, partners y accionistas.

Es un hecho que hay una clara relación entre sostenibilidad y excelencia, son conceptos concurrentes. De la misma forma que no parece posible ser una organización sostenible sin ser excelente, no se concibe ser excelente sin ser sostenible. Las acciones

encaminadas a incrementar la excelencia se alinean con los valores del Modelo EFQM de Excelencia y, por lo tanto, con crear un futuro sostenible. Una organización excelente considera la sostenibilidad económica, social y ambiental como referencia para equilibrar los imperativos a veces en conflicto que afronta.

Hemos podido conocer diferentes proyectos, en forma de buenas prácticas, con las que organizaciones turísticas excelentes se apoyan para trabajar en alcanzar el máximo de equilibrio en la sostenibilidad en las comunidades en las que actúan.

Permanentemente trabajan en pos de los beneficios, las personas y el planeta. Con la ayuda del Modelo EFQM de Excelencia y en función de sus puntos fuertes y áreas de mejora, buscan

aquellas actividades que les hace mejorar continuamente. Todo ello apoyándose en sus fortalezas y aprovechando las oportunidades que se descubren en los trabajos resultantes de las autoevaluaciones y evaluaciones externas. Ello les conduce inexorablemente a la propia sostenibilidad y a la del entorno territorial de influencia.

En un territorio en el que el turismo es un medio de vida directo o indirecto para un porcentaje muy alto de la población, favorecer la excelencia de las organizaciones turísticas sin duda ayuda a mantener de forma sostenida resultados excepcionales, garantizar el respeto del medio ambiente y minimizar su impacto. El futuro de las próximas generaciones y la sostenibilidad de la sociedad en la que desarrollamos actividades turísticas está en nuestras manos.



LA MEJORA DE LA GESTIÓN: LA CLAVE DE TU ÉXITO

Desde hace más de 25 años potenciamos la competitividad de las organizaciones y profesionales en su proceso de transformación, gracias a nuestros programas formativos basado en los principales modelos de Gestión Avanzada.

¿TE APUNTAS?