

# Unidad 1: DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFECTIVAS

## PARTE II

Materia: Organizaciones turísticas  
Año 2025  
Prof. Natalia Brutton

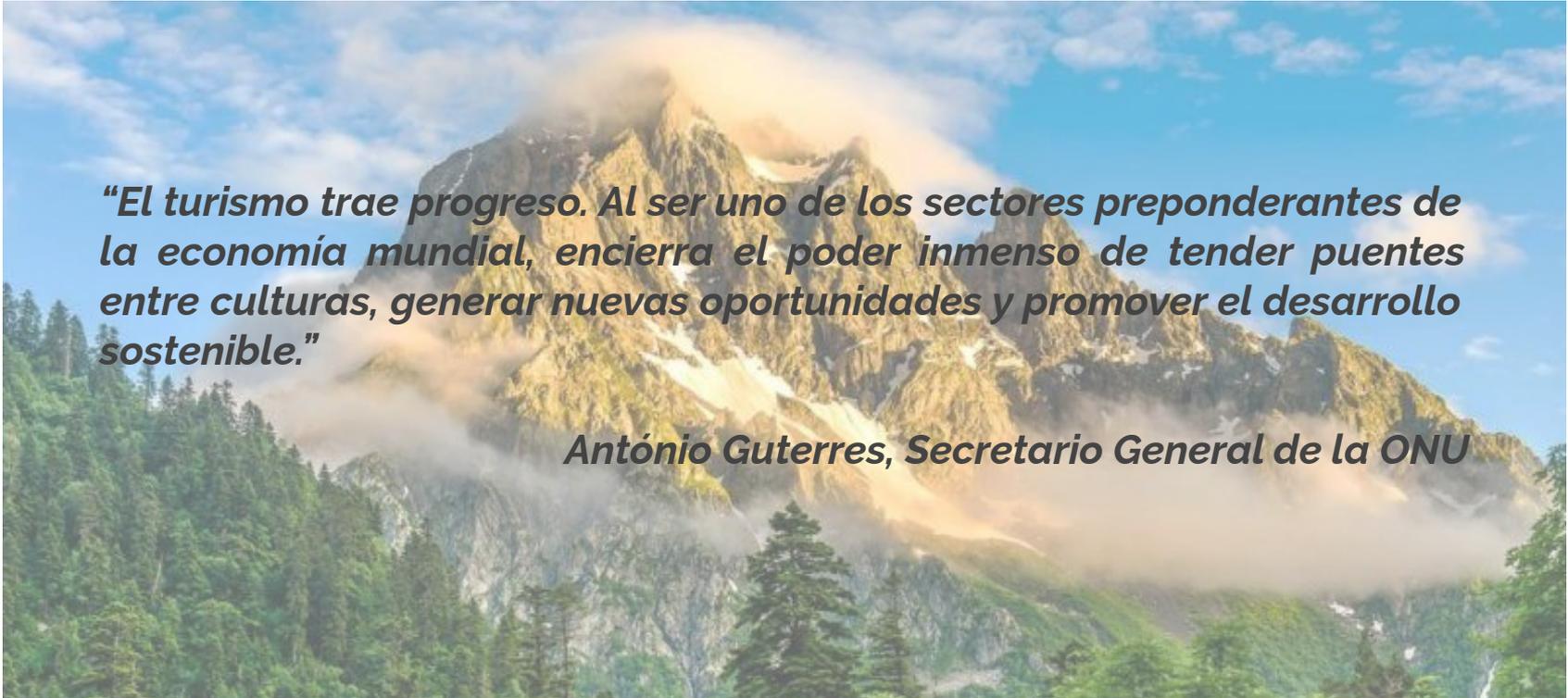


## Temas:

- 1) Importancia del turismo en la economía global
- 2) Objetivos de desarrollo sostenible
- 3) Responsabilidad social empresarial
- 4) RSE en el turismo
- 5) Los desafíos de la incertidumbre:
  - a) Entornos VUCA
  - b) Entornos BANI



## 1. Importancia del turismo en la economía global



***“El turismo trae progreso. Al ser uno de los sectores preponderantes de la economía mundial, encierra el poder inmenso de tender puentes entre culturas, generar nuevas oportunidades y promover el desarrollo sostenible.”***

***António Guterres, Secretario General de la ONU***

## Algunos datos sobre el sector turístico global:

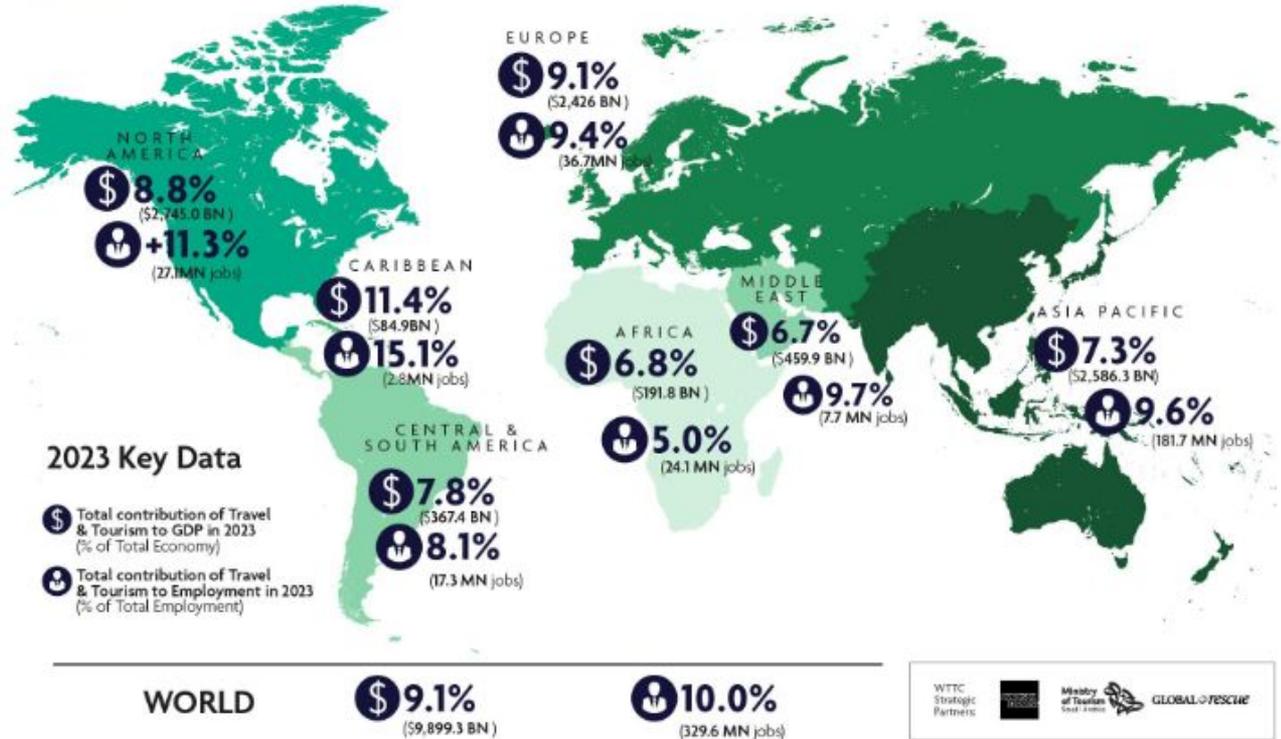
- ❑ Según un informe de WTTC (World Travel and Tourism Council), se estima que **en el año 2024, el turismo representó alrededor del 9% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial.**
- ❑ El sector turístico emplea a más de **300 millones de personas en todo el mundo**, lo que equivale a aproximadamente **1 de cada 10 empleos**. Esto incluye desde empleos directos en hoteles, restaurantes y aerolíneas, hasta empleos indirectos en agricultura, construcción y transporte.
- ❑ El turismo incentiva la **inversión en infraestructura** como aeropuertos, carreteras y servicios públicos. Esto no solo mejora la experiencia del turista, sino que también beneficia a la población local.
- ❑ El turismo internacional es una de las principales categorías de exportación en el mundo, con un valor aproximado de **1,7 billones de dólares en 2019**. Esto lo sitúa por encima de industrias como la de alimentos y automóviles.
- ❑ El turismo sostenible fomenta la **conservación del medio ambiente y la preservación del patrimonio cultural**. Programas como el ecoturismo generan ingresos para comunidades rurales y protegen ecosistemas vulnerables.

<https://wttc.org/research/economic-impact>



# TRAVEL & TOURISM: ECONOMIC IMPACT 2024<sup>1</sup>

<sup>1</sup> All values are in constant 2023 prices & exchange rates. As reported in March 2024



## 2. Objetivos de desarrollo sostenible (ODS)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un conjunto de **17 metas globales** adoptadas en 2015 por las Naciones Unidas como parte de la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**.

Su propósito es abordar los mayores desafíos que enfrenta el mundo, como la pobreza, la desigualdad, el cambio climático y la destrucción del medio ambiente, con el objetivo de garantizar un futuro sostenible para todas las personas y el planeta (<https://www.unwto.org/es/turismo-agenda-2030>)

*Documento "Guía de buenas prácticas para el turismo sostenible":*

[https://www.gub.uy/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/sites/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/files/documentos/publicaciones/Guia\\_Digital\\_Buenas-Practicas-para-el-Turismo-Sostenible\\_Programa-ClickUp.pdf](https://www.gub.uy/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/sites/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/files/documentos/publicaciones/Guia_Digital_Buenas-Practicas-para-el-Turismo-Sostenible_Programa-ClickUp.pdf)



# OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



## Objetivos de desarrollo sostenible (ODS):

1. **Fin de la pobreza.**
2. **Hambre cero.**
3. **Salud y bienestar:** garantizar una vida sana y promover el bienestar para todas las personas en todas las edades.
4. **Educación de calidad:** asegurar una educación inclusiva, equitativa y de calidad.
5. **Igualdad de género.**
6. **Agua limpia y saneamiento.**
7. **Energía asequible y no contaminante.**
8. **Trabajo decente y crecimiento económico:** promover un crecimiento económico inclusivo y sostenible.
9. **Industria, innovación e infraestructura.**
10. **Reducción de las desigualdades.**
11. **Ciudades y comunidades sostenibles:** Lograr que las ciudades sean inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles
12. **Responsables de producción y consumo:** garantizar patrones sostenibles de producción y consumo.
13. **Acción por el clima:** medidas urgentes para combatir el cambio climático.
14. **Vida submarina:** conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, yeguas y recursos marinos.
15. **Vida de ecosistemas terrestres:** proteger y restaurar los ecosistemas terrestres.
16. **Paz, justicia e instituciones sólidas :**
17. **Alianzas para lograr los objetivos**

### 3. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

*"La RSE es la responsabilidad de las empresas por sus impactos positivos y negativos en la sociedad."*

*DERES*

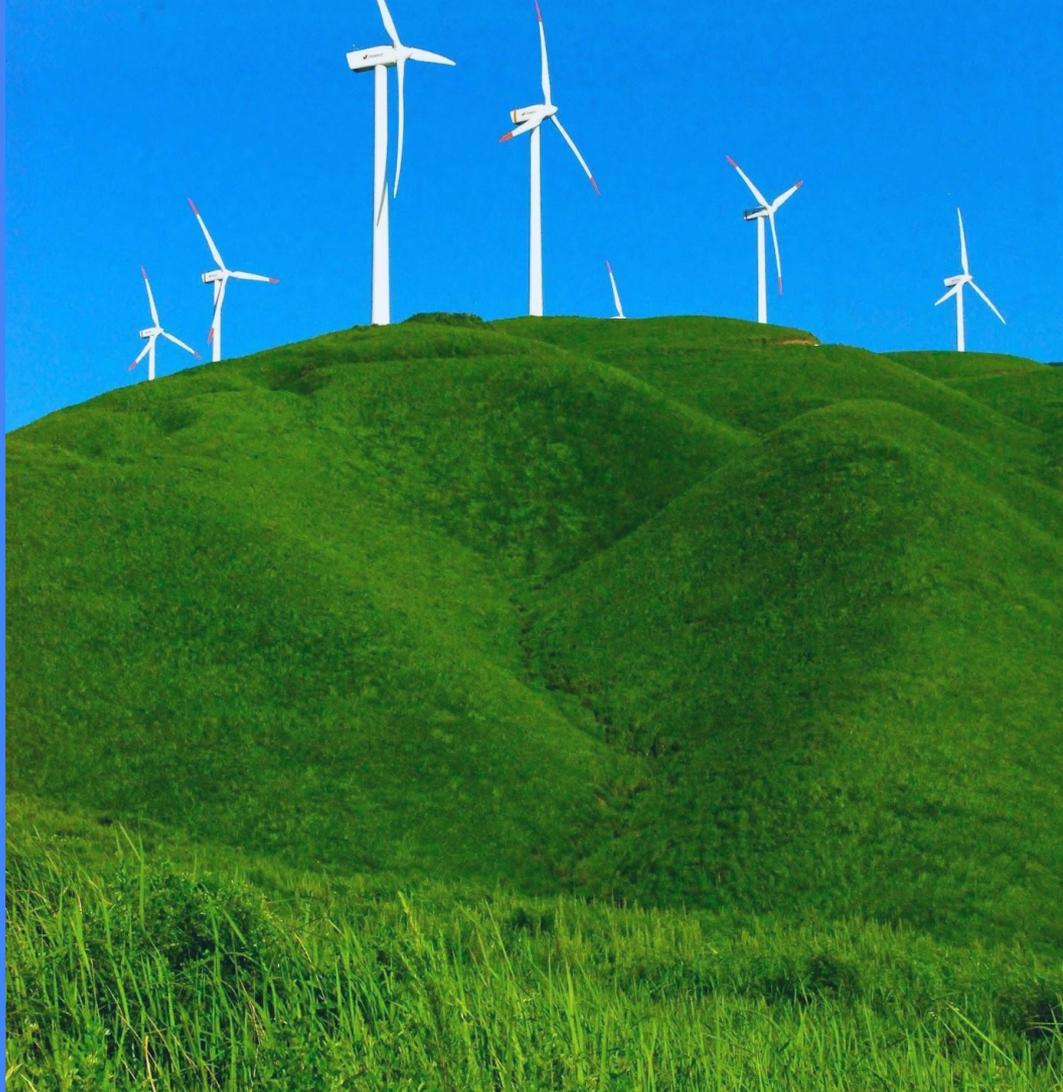
*"Crear un negocio fuerte y construir un mundo mejor no son metas contradictorias: ambas son ingredientes indispensables para el éxito a largo plazo."*

*William Clay Ford Jr., de Ford Motor Company*

**La RSE busca equilibrar los objetivos económicos de la empresa con el respeto por las personas y el planeta, contribuyendo al bienestar general.**

La **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** es el compromiso que asumen las empresas para contribuir al desarrollo sostenible, generando un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, más allá de su objetivo principal de obtener beneficios económicos. Se trata de actuar de manera ética y transparente, considerando el bienestar de los empleados, las comunidades en las que operan, los clientes, y el entorno natural.

La RSE y ODS están estrechamente vinculados, ya que ambos buscan promover un desarrollo económico, social y ambiental sostenible.



## Principales áreas de la RSE:

- **Ética y buen gobierno:** operar con integridad, cumpliendo leyes y normativas
- **Impacto ambiental:** reducir la huella ecológica, promoviendo prácticas sostenibles como el ahorro de energía, el reciclaje y la gestión responsable de recursos.
- **Relaciones laborales:** brindar condiciones de trabajo dignas, promover la igualdad de oportunidades y garantizar la seguridad de los empleados.
- **Compromiso con la comunidad:** apoyar proyectos educativos, culturales, de salud, o de desarrollo local.
- **Prácticas de mercado responsables:** Proveer productos y servicios seguros y de calidad, respetando los derechos de los consumidores.

## 4. Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el turismo

*"El turismo es un auténtico motor de solidaridad y desarrollo. Aprovechemos plenamente su poder para unir a las personas y las comunidades, respetando el Código Ético Mundial para el Turismo. De este modo, el turismo puede seguir ofreciendo mejores oportunidades y un desarrollo sostenible a millones de personas en todo el mundo."*

*Zurab Pololikashvili, Secretario General de ONU Turismo, 2020*

El **Departamento de Ética, Cultura y Responsabilidad Social de ONU Turismo** es un organismo especializado de las Naciones Unidas que tiene la tarea de promover un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. Para ello, se elaboró un **Código Ético Mundial para el Turismo**; una hoja de ruta para el desarrollo del turismo.

<https://www.unwto.org/es/codigo-etico-mundial-para-el-turismo>

## ¿Cómo pueden las empresas del sector turístico contribuir a las ODS?

.Las empresas turísticas pueden contribuir a los ODS a través de diversas acciones, algunas de las cuales se detallan a continuación:

### → Creación de empleo decente:

- ◆ **Ofrecer condiciones laborales dignas a sus empleados**, incluyendo salarios justos, seguridad social y oportunidades de desarrollo profesional
- ◆ **Extender este compromiso a lo largo de toda la cadena de valor**, asegurando que los proveedores, especialmente aquellos en países con legislaciones laborales más débiles, también respeten los derechos laborales y ofrezcan condiciones de trabajo dignas.
- ◆ **Promover la igualdad de género** en el acceso a oportunidades laborales y puestos de liderazgo, implementando políticas de igualdad en la empresa y capacitando a las mujeres locales.
- ◆ **Impulsar la contratación y formación de jóvenes en las comunidades locales**, brindándoles oportunidades para desarrollar su carrera profesional en el sector.

## → **Gestión responsable de los recursos:**

- ◆ **Implementar prácticas de consumo y producción sostenibles**, como el uso eficiente del agua y la energía, la gestión adecuada de residuos y la reducción de la huella de carbono.
- ◆ **Promover el consumo de productos locales**, apoyando la economía local y contribuyendo a la seguridad alimentaria.
- ◆ **Proteger los ecosistemas y la biodiversidad de los destinos turísticos**, implementando medidas para minimizar el impacto ambiental de sus operaciones.

## → **Colaboración y desarrollo local:**

- ◆ **Impulsar el desarrollo de las economías locales**, a través del apoyo a los productos locales, la contratación de personas en los lugares de destino y la inversión en infraestructuras que beneficien tanto a los turistas como a las comunidades locales.
- ◆ **Promover la cultura y los productos locales**, integrando a la comunidad local en la estrategia de la empresa y valorando su patrimonio cultural.
- ◆ **Fomentar un turismo sostenible que estimule la producción agrícola local** a través del consumo local y ofrezca modelos de negocio alternativos como el agroturismo.
- ◆ **Integrar a las personas con discapacidad en los lugares de destino**, eliminando las barreras físicas y actitudinales para que puedan disfrutar del turismo

## → Cooperación y alianzas:

- ◆ **Crear alianzas público-privadas** con la sociedad civil, universidades, el sector público y otras empresas, para realizar proyectos que contribuyan al desarrollo del turismo sostenible.
- ◆ **Extender las buenas prácticas** en materia de responsabilidad social y sostenibilidad a través de jornadas, talleres, foros y debates.
- ◆ **Participar en iniciativas como el Pacto Mundial de Naciones Unidas**, que promueve los Diez Principios basados en declaraciones y convenciones universales relacionados con los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

La adopción de prácticas de RSE en el turismo no solo contribuye a la sostenibilidad del sector, sino que también **mejora la reputación de las empresas, atrae a un segmento de turistas más consciente y genera un impacto positivo en las comunidades locales**. Además, al alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, las empresas turísticas pueden desempeñar un papel crucial en la promoción de un desarrollo más equitativo y responsable.

## 5. Los desafíos de la incertidumbre

Para entender mejor un mundo en constante cambio, se han desarrollado modelos conceptuales que actúan como **mapas para simplificar la realidad en momentos de turbulencia**.

Estos modelos nos ayudan a **comprender mejor entorno**. El **estudio del entorno VUCA**, originado en el ámbito militar y luego adoptado en el empresarial, describe un entorno caracterizado por la **volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad**.

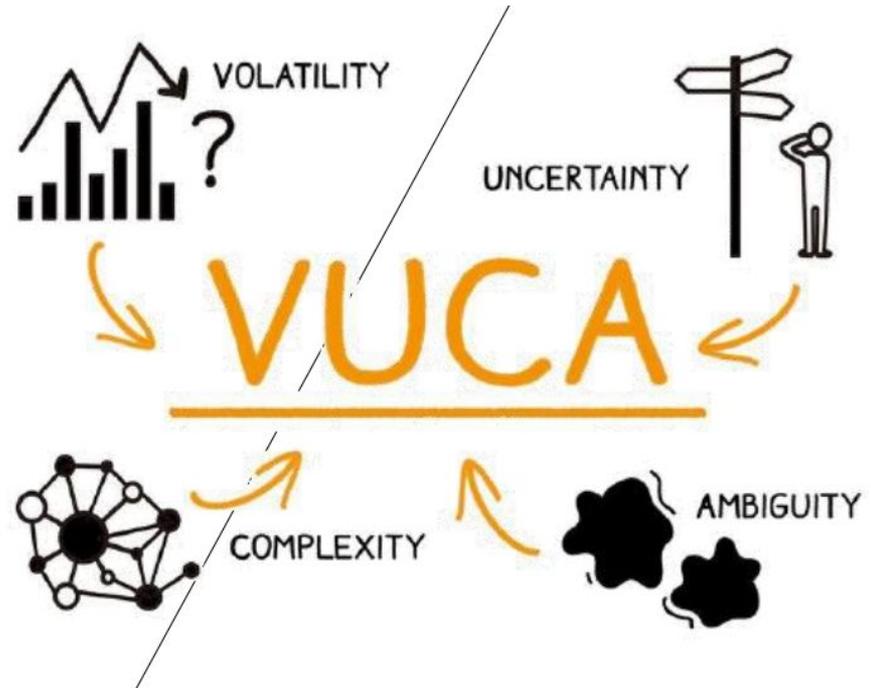
Más recientemente, en respuesta a la creciente complejidad y el caos del mundo contemporáneo, emerge el **concepto BANI**, acuñado por Jamais Cascio en 2016. BANI va más allá de VUCA al definir una realidad marcada por la **fragilidad, ansiedad, no linealidad e incomprendibilidad**.

La percepción de que el modelo VUCA se ha vuelto obsoleto, especialmente a raíz de eventos como la pandemia, ha resaltado la relevancia de BANI, marcando una **transición en la forma en que comprendemos nuestro entorno**.

A continuación, exploraremos en detalle cada uno de estos entornos para comprender mejor sus definiciones y características.

## a) Entornos VUCA

Es un término desarrollado en los años 90, en sus orígenes por el ejército americano para designar un mundo que está caracterizado por la **volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad**. El término se utiliza en el ámbito empresarial para analizar contextos desafiantes



## ● Volatilidad

Se refiere a la naturaleza y dinámica de los cambios, así como a la velocidad a la que ocurren.  
**En un entorno volátil, los cambios son rápidos y a menudo inesperados.**

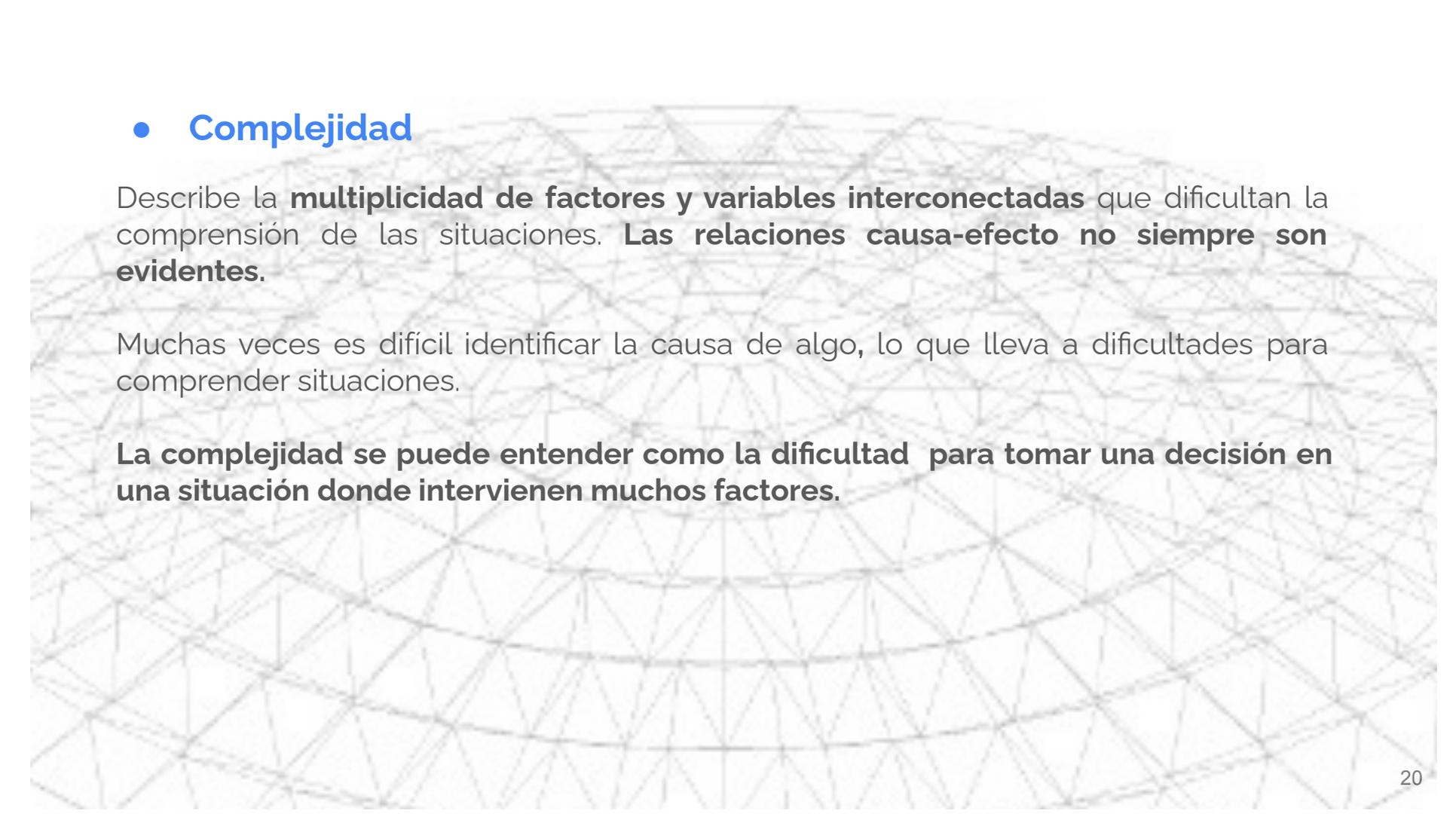
Ejemplos: la transformación digital, la inteligencia artificial, el teletrabajo.



- **Incertidumbre**

Indica la **falta de predictibilidad** en eventos y resultados. Aunque se disponga de información, la capacidad para prever el futuro es limitada.

Cada vez debemos reunir más cantidad de información relativa a aspectos sobre los cuales no existen precedentes. **Hoy la predicción basada en el pasado es prácticamente imposible.**



- **Complejidad**

Describe la **multiplicidad de factores y variables interconectadas** que dificultan la comprensión de las situaciones. **Las relaciones causa-efecto no siempre son evidentes.**

Muchas veces es difícil identificar la causa de algo, lo que lleva a dificultades para comprender situaciones.

**La complejidad se puede entender como la dificultad para tomar una decisión en una situación donde intervienen muchos factores.**

- **Ambigüedad**

Se refiere a la **falta de claridad en la interpretación de eventos o información**, lo que puede conducir a múltiples interpretaciones y confusión.

Por ejemplo, al tratar de predecir cómo afectarán todos aquellos aspectos desconocidos que provocan incertidumbre. El desarrollo de robots inteligentes y la inteligencia artificial van a afectar el modo de trabajar hoy en día, pero desconocemos en qué medida y cuál será su impacto real.

Los entornos VUCA presentan desafíos significativos para las empresas, ya que requieren una **mayor adaptabilidad y capacidad de respuesta**.

Las organizaciones deben desarrollar estrategias que les permitan **anticipar cambios, comprender las interrelaciones complejas, prepararse para diversos escenarios y actuar con agilidad**.



## ¿Cómo un entorno VUCA puede impactar en los resultados de la organización?

- **Toma de decisiones.** El entorno VUCA dificulta la toma de decisiones estratégicas debido a la incertidumbre y la ambigüedad. Las **decisiones incorrectas o tardías** pueden tener repercusiones negativas en los resultados de la organización.
- **Planificación estratégica.** La volatilidad y la incertidumbre en el entorno VUCA pueden hacer que la planificación a largo plazo sea más difícil. Las estrategias que se diseñaron inicialmente pueden volverse **obsoletas** rápidamente, lo que requiere una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la planificación estratégica.

- **Innovación y adaptación.** En un entorno VUCA, las organizaciones deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios y aprovechar las oportunidades emergentes. Aquellas organizaciones que sean capaces de **innovar y responder de manera ágil a las demandas cambiantes** del mercado tendrán una mayor probabilidad de obtener mejores resultados.
- **Gestión del talento.** La capacidad de **atraer y retener talento competente y adaptable** se vuelve aún más crucial en un entorno VUCA. Los líderes deben ser capaces de fomentar la resiliencia, la creatividad y la colaboración en sus equipos para enfrentar los desafíos del entorno.
- **Riesgos y oportunidades:** El entorno VUCA presenta tanto riesgos como oportunidades. Las organizaciones deben ser capaces de identificar y evaluar los riesgos de manera proactiva, mientras que también buscan y aprovechan las oportunidades emergentes.

## Estrategias para enfrentar entornos VUCA

- **Visión clara.** Definir objetivos claros para guiar a la organización en medio de la volatilidad.
- **Comprensión profunda del entorno.** Analizar el entorno para identificar tendencias y patrones (oportunidades) que ayuden en la toma de decisiones.
- **Agilidad y flexibilidad.** Desarrollar la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios y reorientar estrategias según sea necesario.
- **Innovación continua.** Fomentar una cultura de innovación que permita a la organización mantenerse competitiva y responder eficazmente a los desafíos.

## b) Entornos BANI

Los entornos VUCA son muy útiles para entender entornos empresariales, económicos o políticos que requieren adaptabilidad y estrategias a largo plazo. Pero luego de la pandemia por COVID 19, se identifica un nuevo tipo de entorno global en algunos ámbitos; el **entorno BANI**.

**BANI**

**B-frágil**

**Ansiedad**

**No lineal**

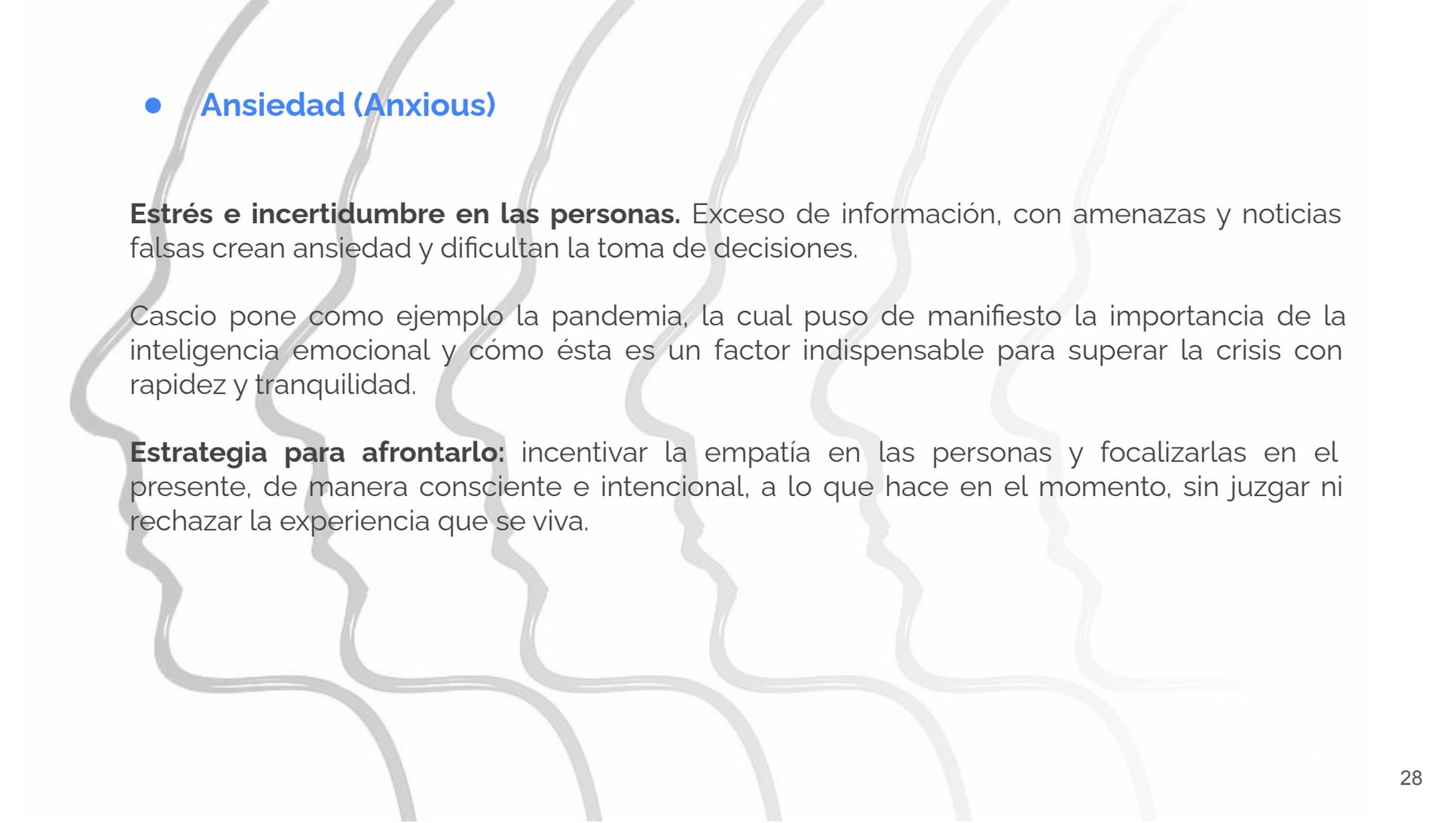
**Imcomprensible**

- **Fragilidad (Brittle)**

**Sistemas aparentemente sólidos que colapsan fácilmente.** Cualquier mercado puede estar a punto de romperse. Además, algunos sectores, como la cadena de suministro, la energía y el comercio mundial, cuando entran en crisis pueden provocar perturbaciones en otros.

Un ejemplo sencillo es el caso de los monocultivos *“donde cultivar un solo cultivo significa un rendimiento máximo, hasta que un insecto que solo afecta a una especie o cepa en particular destruye todo el campo”* (Cascio, 2020).

**Estrategia para afrontarlo:** crear una cultura de resiliencia, donde existan procesos de recuperación rápida y aprendizaje para afrontar situaciones volátiles.



- **Ansiedad (Anxious)**

**Estrés e incertidumbre en las personas.** Exceso de información, con amenazas y noticias falsas crean ansiedad y dificultan la toma de decisiones.

Cascio pone como ejemplo la pandemia, la cual puso de manifiesto la importancia de la inteligencia emocional y cómo ésta es un factor indispensable para superar la crisis con rapidez y tranquilidad.

**Estrategia para afrontarlo:** incentivar la empatía en las personas y focalizarlas en el presente, de manera consciente e intencional, a lo que hace en el momento, sin juzgar ni rechazar la experiencia que se viva.

- **No linealidad (Nonlinear)**

**Causas pequeñas pueden tener impactos desproporcionados.**

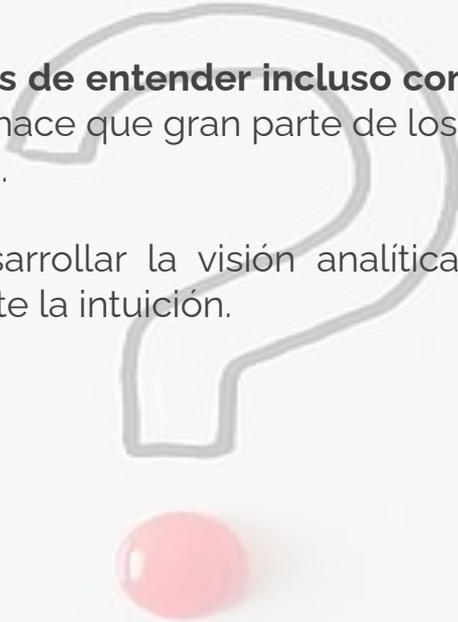
El cambio climático es un claro ejemplo, según Cascio, de un problema no lineal, en el que estamos viviendo el resultado de las emisiones de carbono de las décadas pasadas, pues una inercia masiva en el sistema climático global donde las consecuencias no se manifiestan de inmediato.

**Estrategia para afrontarlo:** fomentar la capacidad de las personas de adaptar tanto su comportamiento como su forma de pensar a situaciones cambiantes, novedosas e inesperadas.

- **Incomprensibilidad (Incomprehensible)**

**Algunas situaciones son difíciles de entender incluso con mucha información.** Vivir en un mundo frágil, ansioso y no lineal hace que gran parte de los acontecimientos, las causas y las decisiones sean incomprensibles.

**Estrategia para afrontarlo:** desarrollar la visión analítica, la confianza, la comunicación transparente y muy especialmente la intuición.





**Comparando VUCA y BANI en el cambio.**

## Preguntas de repaso

- 1) ¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?
- 2) ¿Qué se entiende por Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?
- 3) ¿De qué forma las empresas turísticas pueden contribuir a las ODS?
- 4) ¿Qué es un entorno VUCA? ¿Qué estrategias se pueden adoptar para enfrentar estos entornos?
- 5) ¿Qué es un entorno BANI? ¿Qué estrategias se pueden adoptar para enfrentar estos entornos?

## Bibliografía

- Agenda 2030 CEPAL
- <https://www.reuters.com/business/travel-industry-contribute-record-11-trillion-global-gdp-2024-2024-09-03/>
- Página web de ONU TURISMO (<https://www.unwto.org/es>)
- “*El sector turístico y las ODS*”, documento de UNWTO
- “*Entornos VUCA y su impacto en los resultados*”, video de Germán Duque (<https://www.youtube.com/watch?v=dGcoTZ7qURQ&t=23s>)
- “*Los desafíos de la incertidumbre*”, documento de Prof. G. Pintos, C. Arrarte y G. Carlevaro
- “*Nuevas formas organizacionales*” de Prof. Gabriela Pintos, Prof. Cecilia Arrarte y Prof. Guyunusa Carlevaro