

Relaciones públicas y desarrollo sostenible en el sector turístico: Estudio de caso del grupo Xcaret en el caribe mexicano

Dra. Ángeles Moreno (Universidad Rey Juan Carlos)

Sector turístico y desarrollo sostenible: responsabilidad a largo plazo

En los últimos cincuenta y cinco años, el crecimiento del sector turístico a escala mundial ha cambiado sociedades y estilos de vida, y se espera que se doble la tasa de crecimiento en los próximos 20 años (Frangialli, 2004: 1). Esta importancia del sector turístico en todo el mundo, se ha hecho patente con el cambio de estatus de la Organización Mundial del Turismo (World Tourism Organization, WTO), fundada en la Haya en 1925, como auténtica agencia especializada de las Naciones Unidas. Siguiendo a Frangialli (2004: 2): “Mientras el turismo es una potente actividad de desarrollo y está haciendo significativas contribuciones al crecimiento económico y la creación de empleo, no todo turismo es bueno o aceptable”, por eso, la WTO trabaja desde hace 30 años, con la implantación de diversos códigos éticos, para minimizar los impactos negativos.

En el sector turístico, el desarrollo sostenible se está convirtiendo en un aspecto central para asegurar la supervivencia de la industria a largo plazo. La WTO ha trabajado desde hace tiempo en el desarrollo de un Consejo de Acreditación para el Desarrollo Sostenible. Este aspecto de las acreditaciones ya se ha venido implantando, individualmente, en distintos países de América como Brasil, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Estados Unidos y estados del Caribe (Certificación de sostenibilidad, 2003). Por otro lado, otras organizaciones internacionales como la Alianza de Selvas Tropicales (Rainforest Alliance), la Sociedad internacional de Ecoturismo (International Society of Ecoturism) y el Banco Mundial participan actualmente en la discusión acerca de desarrollar una certificación internacional para el desarrollo sostenible. Actualmente el Instituto de Turismo Responsable (ITR) dependiente de la UNESCO y el grupo internacional TÜV Rehinland SL siguen desarrollando sistemas que incluyen distintos tipos de certificación para trascender la mera auditoría de gestión medioambiental hacia otros aspectos de relación con el entorno como aspectos económico-laborales y de responsabilidad social (Garriga, 2004).

Podemos decir, que el concepto de desarrollo sostenible se encuentra próximo a otros conceptos que tienen una alta visibilidad actualmente entre la comunidad empresarial internacional, tales como responsabilidad social, desempeño o actuación social. Estos

conceptos constituyen hoy materias impescindibles en conferencias (ej. www.forodebarcelona.com), informes públicos o sociales (ej. www.dow.com) y otras publicaciones corporativas, boletines de prensa y portales corporativos. Su difusión está contribuyendo a poner el acento del desarrollo empresarial en el largo plazo. Así, recientemente, se ha incorporado el concepto de ciudadano corporativo, entendido tal y como lo define el Foro Económico Internacional (World Economic Forum, WEF):

“... la contribución que una empresa hace a la sociedad a través del conjunto de sus actividades empresariales, su inversión en la sociedad y en programas filantrópicos, y su involucración en políticas públicas. El modo en que una compañía gestiona sus relaciones económicas, sociales y ambientales, y el modo en que este compromiso con sus stakeholders (tales como accionistas, empleados, clientes, socios, instancias de gobierno y comunidades), tiene un impacto en el éxito a largo plazo de la empresa” (Global Corporate Citizenship Initiatives, 2004).

En Enero de este mismo año, el Foro Económico Internacional, ha hecho públicos los resultados de una encuesta CEO del 2003 titulada *Values and value: communicating the strategic importance of corporate citizenship to investors*. El informe concluye diciendo que la “buena ciudadanía corporativa se esta viendo crecientemente como algo que tiene un impacto sobre la gestión del riesgo y la gerencia de la reputación; los esfuerzos para construir credibilidad y buenas relaciones con públicos con empleados, consumidores, reguladores, proveedores y comunidades locales; eficiencia operacional; innovación, el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio; y la creación de valores accionariales de largo plazo” (WEF, 2004: 32). No obstante, tal y como el mismo informe concluye, todavía “muchas de las inversiones en la comunidad... parecen quedar enfocadas casi exclusivamente a resultados a corto plazo y a indicadores del desempeño financiero” (WEF, 2004: 32).

Con el concepto de desarrollo sostenible, la cuestión sobre el largo plazo se vuelve central, trasladando la responsabilidad de la comunidad presente hacia las futuras posibles comunidades que habitarán el mismo entorno en el que hoy opera la empresa. De este modo, Nordstrom y Kubiak (2004) definen el desarrollo sostenible como producir, consumir y vivir en modos que aseguren la salud económica, social y ambiental “para siempre”.

Distintas entidades supranacionales también están contribuyendo a incorporar esta tendencia en el ámbito global empresarial. La Comisión para el Desarrollo Sostenible, creada en 1992 tras la Cumbre de la Tierra en Río (Brasil) define el desarrollo sostenible como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las habilidades de las

generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Naciones Unidas, 2003). Un año antes, en 1991, en preparación de la conocida y controvertida cumbre, se creó en Noruega el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for sustainable Development). Se trata de una coalición de 175 empresarios transnacionales “unidos por un compromiso compartido para el desarrollo sostenible a través de los tres pilares del crecimiento económico, el balance ecológico y el progreso social” (About the WBCSD, s.p.).

Desde estos puntos de vista, el desarrollo sostenible se sustenta en las relaciones con las comunidades presentes, con los legados de las comunidades que les precedieron y con las comunidades futuras, sobre las que el presente determinará sus posibilidades. Es así que la función de relaciones públicas, que tradicionalmente ha venido desempeñando el papel de gestionar las relaciones con la comunidad, se sitúa hoy en el epicentro del concepto de desarrollo sostenible, como veremos en el caso de estudio que presentamos. Se trata de una empresa de turismo en México, en el que las relaciones públicas asumen un respaldo básico en el amplio esfuerzo de desarrollo sostenible de la organización.

Revisión teórica

Stiglitz (2002) entiende el desarrollo como la transformación de las sociedades, la mejora de las vidas de la gente y un acceso público igualitario a las necesidades básicas, como la educación. Compartiendo esta perspectiva, el desarrollo real sólo puede producirse cuando las sociedades alcanzan niveles aceptables de equidad para el acceso a los recursos, incluyendo el poder para comunicar su propia realidad.

En este sentido, cuando en relaciones públicas se habla de aproximaciones comunitarias (K. Leeper, 1996; Kruckeber y Starck, 1988; Kruckeber, 2000; R. Leeper, 2001; Starck y Kruckeber, 2001) o de colaboración (Grunig, 2000), que han de traer justicia y equilibrio a la interacción entre organizaciones y públicos, a veces se espera que el uso de las relaciones públicas sirva también para promover los proyectos de desarrollo sostenible. En una aproximación cercana, desde la perspectiva postmoderna (Holzhausen, 2000 y 2002; Holtzhausen y Voto, 2002), los profesionales de relaciones públicas son vistos como activistas corporativos o agentes de cambio. Esto implica un rol proactivo conveniente para el desarrollo de programas de comunicación, principalmente en economías en transición o en desarrollo.

El principal objetivo del desarrollo sostenible a nivel social es erradicar la pobreza (Yunis, 2004: 3), en la línea del “modelo emergente” de desarrollo (Penso y Font, 2001: 32)

“cuyo objetivo es potenciar la capacidad autogestiva, productiva y participativa de los pobres”. Sin embargo, en regiones como América Latina, la pobreza ha vuelto a aumentar a partir del 2000, tras la bonanza que supusieron los años noventa para algunas sociedades, hasta volver a sobrepasar al 35% de la población (Castro, 2003).

En Latinoamérica, el “desarrollo económico” está marcado por el estigma de abismales desigualdades sociales, tal y como pone de manifiesto el reciente estudio del Banco Mundial (Márquez, 2004: 30) titulado *Desigualdad en América Latina y el Caribe*:

“América Latina es altamente desigual en cuanto a los ingresos, y también muestra un desigual acceso a la educación, salud, agua potable y electricidad, así como enormes disparidades en voz, bienes y oportunidades. Esta desigualdad entorpece la reducción de la pobreza y socava el propio proceso de desarrollo...”

Del mismo informe se desprende que, en términos relativos, un propietario gana, por ejemplo en Brasil, en torno a seis veces más que los trabajadores más desfavorecidos; cinco veces más en Chile y once veces más en México. A esto habría que añadir las enormes diferencias que se producen en algunos destinos turísticos entre el poder adquisitivo de los visitantes y de los trabajadores locales del sector.

Estas situaciones de profunda injusticia social, hacen que el desarrollo sostenible sea la única opción empresarial responsable en la región en general y en el sector turístico en particular. Pues, como dice Frangialli (2004: 2):

“El desarrollo turismo oportunista y sin orientación, puede tener un profundo impacto negativo en el entorno natural y cultural, tanto como en la vida de las personas de los destinos receptores –principalmente en países en desarrollo”.

En la medida en que, siguiendo las recomendaciones del propio Banco Mundial, es necesario otorgar voz y poder a las clases históricamente subordinadas, la comunicación con las comunidades, la creación de canales de interpretación y participación, se convierte en el foco principal de cualquier proyecto de desarrollo. Es por eso, que en América Latina, algunos profesionales de relaciones públicas están participando en la coordinación de esfuerzos de las organizaciones, los empleados y los grupos comunitarios para formar alianzas naturales para apoyar el desarrollo sostenible.

Relaciones públicas y desarrollo sostenible van de la mano, especialmente en Latinoamérica, donde la práctica de la profesión tiene un claro y activo rol social que representar (Molleda, 2001). El rol social ha sido cuidadosamente argumentado como una

característica distintiva de las relaciones públicas en países con democracias emergentes y países que enfrentan grandes amenazas económicas y políticas (Molleda & Suarez, 2003; Molleda & Ferguson, 2004).

Molleda (2001) explica como la perspectiva latinoamericana de relaciones públicas se enfoca en los intereses de la comunidad; las contribuciones al bienestar del ambiente humano donde operan las organizaciones; las realidades históricas y socioeconómicas de la región; la transformación social y agencia de cambio; las ideas de libertad, justicia, armonía, igualdad y respeto por la dignidad humana; y la confianza sin manipulación usando la comunicación para alcanzar acuerdo, consenso e integración. El rol social proactivo de los profesionales latinoamericanos de relaciones públicas puede captarse en los conceptos de agentes de cambio y agentes de transformación social, que trabajan con los recursos de la organización para influenciar a los públicos internos y externos.

Más aún, además de los roles de agente social y agente de cambio de relaciones públicas, los profesionales latinoamericanos sitúan la educación interna y externa en el epicentro, al mismo tiempo como herramienta y objetivo, de cualquier programa de relaciones con la comunidad y de desarrollo sostenible. En este sentido, representarían también los roles educacional y reflexivo, detectados por la corriente europea de relaciones públicas.

Eliminado: x

Siguiendo a Betteke van Ruler y Dejan Verčič (2002: 10), autores de dichas categorías, la dimensión educacional se concentra en la dimensión interna de la educación. Supone “ayudar a todos los miembros de la organización a volverse competentes comunicativamente, para responder a las demandas sociales” y conduce a la reflexión sobre la propia filosofía de dirección. Este ejercicio de retroalimentación se hace imprescindible en un programa de desarrollo sostenible, en la medida en que la misma misión empresarial se define en relación con su entorno.

Esta retroalimentación interna tiene su necesaria contraparte externa en el rol reflexivo, que se refiere al análisis de la discusión y el intercambio de puntos de vista, patrones y valores en la sociedad “para ajustar conforme a ellos los patrones y valores/puntos de vista de la organización” (Ruler y Verčič, 2002: 10). Se podría decir que el posicionamiento del desarrollo sostenible en el corazón de la función de relaciones públicas supone situar también con la misma centralidad el rol reflexivo definido por el European body of Knowledge, si bien, sólo podría hablarse del desempeño completo de este rol ante una adecuada aplicación de programas de investigación del entorno social (Moreno, 2004).

El desarrollo sostenible considera el equilibrio de objetivos económicos, sociales y medioambientales (Yunis, 2004: 2). En la relación entre negocios y sociedad busca una integración, no ya de los negocios con la sociedad como si se tratase de un corpus dividido, sino de los negocios EN la sociedad. La empresa se concibe como parte de la sociedad, comparte el mismo destino que las comunidades humanas presentes y futuras con las que se desenvuelve. Como dice el autor mexicano Carlos Bonilla (2002: 37) “las empresas, por medio de sus áreas de relaciones públicas, deben actuar como gestoras y moderadoras de la controversia pública sobre asuntos de interés comunitario, para llegar a soluciones en las que participen todas las partes involucradas”.

En este sentido, siguiendo a Pratt (2003: 449), la definición de desarrollo sostenible “se ha asociado con conceptos como desarrollo ambiental sostenible; conservación; responsabilidad social corporativa; hacer el bien en general y sostenibilidad ecológica”. Uno de los tres pilares de la sostenibilidad se basa en involucrar a la comunidad con los agentes o los programas organizacionales. Pero, como explica Pratt (203: 451-452):

“Trabajar con comunidades supone mucho más que involucrarse en los proyectos de la comunidad; requiere establecer un sistema para que los input de la comunidad broten antes de que los principales proyectos estén en marcha; requiere buscar canales mediante los cuales las visiones de la comunidad estén representadas en la toma de decisiones organizacionales; requiere que las corporaciones, como agencias morales, enuncien y compartan sus culturas con sus stakeholders; requiere compartir el simbolismo organizacional con todos los stakeholders y ser influenciados por el simbolismo de éstos últimos”.

Sin duda, esto representa un gran desafío para los profesionales de relaciones públicas en todo el mundo, pues se trata de llevar hasta sus últimas consecuencias el rol de transformador social, entendido desde el enfoque postmoderno (Holtzhausen, 2000; Holtzhausen, 2002; Holtzhausen y Voto, 2002), para dotar de poder a las comunidades en la relación comunicativa con empresas y organizaciones.

Metodología para el estudio de caso

En esta investigación nos hemos basado en el estudio de un caso paradigmático en el sector turístico mexicano. Se trata de la empresa Xcaret, localizada en Quintana Roo, el estado más joven de la república mexicana y centro de la civilización maya. Con su principal centro urbano en Cancún, Quintana Roo se ha transformado en los últimos 20 años en el

principal destino turístico de México y en uno de los diez más visitados en todo el mundo. El Grupo Xcaret es un consorcio que gestiona tres parques temáticos en esta región del caribe: Xcaret y Xel-Ha (Riviera Maya); Garrafón (Isla Mujeres); y un parque más en la región de Chiapas, Cañón del Sumidero. Su filosofía empresarial privilegia “la veneración y preservación del medioambiente, tanto como los legados y culturas de los pueblos mayas y de México en general” (Xcaret, 2001) al mismo tiempo que trata de sensibilizar a los visitantes de la “necesidad imperiosa de salvar el planeta”. Xcarte es la primera empresa mexicana que ha ganado el prestigioso premio de desarrollo sostenible *British Airways Highly Commended Tourism for Tomorrow Award* y actualmente está considerada entre la lista de las empresas con mejores condiciones para trabajar en México.

Para aproximarnos a su realidad, nos hemos planteado una serie de preguntas de investigación que atienden a tres aspectos: a) naturaleza de las relaciones públicas, b) principales estrategias y públicos y c) impacto de su actuación.

a) El primero de ellos se refiere a la naturaleza de las relaciones públicas en proyectos de desarrollo sostenible. Nos hemos cuestionado cuáles deben ser características de la función de relaciones públicas en un proyecto basado en el desarrollo sostenible; ¿Cuál es su visión y qué roles desempeñan para apoyar el proyecto de desarrollo sostenible? ¿Cuáles son las herramientas y los conocimientos específicos que necesitan y hasta qué punto se consideran parte de la conciencia social de su organización y/o agentes de transformación social?

b) El segundo aspecto se refiere a las principales estrategias y segmentación de públicos en Xcaret. ¿Cuáles son los principales públicos, las principales estrategias para establecer entendimiento y relaciones a largo plazo con ellos y los mensajes clave o temas clave que se incluyen en las campañas de comunicación interna y externa?

c) Por último nos cuestionamos el impacto de las relaciones públicas para dinamizar la sostenibilidad en un lugar determinado. ¿Cómo influye la infraestructura y la filosofía de relaciones públicas de Xcaret al gremio profesional en el Caribe Mexicano?

Para dar respuesta a estas preguntas, hemos utilizado una combinación de métodos de investigación cualitativa: aplicación de cuestionarios estructurados escritos autoadministrados y celebración de un grupo de discusión.

En primer lugar se aplicó un cuestionario estructurado autoadministrado escrito y compuesto de diez preguntas semiabiertas a la dirección general y al personal de relaciones públicas del grupo Xcaret. La muestra de personas encuestadas fueron dos hombres, presidente y director general de la compañía, y cuatro mujeres, el equipo de relaciones públicas del grupo y del parque principal. Este equipo está compuesto por la directora, la

ejecutiva de cuentas y dos auxiliares. La edad media de los participantes fue de 41 años y han trabajado para la organización entre cinco meses y once años. Cinco de ellos tienen licenciaturas en economía, arquitectura, administración de empresas y comunicación social. El sexto participante tiene un diploma en FPI en interpretación y traducción. Los cuestionarios se entregaron y completaron entre los meses de diciembre de 2003 y enero de 2004. Posteriormente se resumieron las respuestas para cada pregunta, se subrayaron los principales patrones de respuestas y se usaron citas textuales para dar fundamento a las cuestiones específicas.

Para completar y contrastar los datos con el primer método de recogida de información, se celebró un grupo de discusión de seis personas. Se invitó, además de a las tres directivas de relaciones públicas de los parques del grupo Xcaret, a otros tres profesionales destacados de relaciones públicas y conocedores de la labor de la empresa con capacidad de ofrecer una visión altamente cualificada desde un punto de vista externo. El grupo se celebró el 30 de julio de 2004. Los participantes del grupo fueron cinco mujeres: las tres directivas de relaciones públicas del grupo y los tres parques de Riviera Maya (Xcaret, Xel-Ha y Garrafón), la directora de la Asociación de Relaciones Públicas del Caribe Mexicano y la directora del Centro y un hombre, el director de relaciones públicas del aeropuerto de Cancún. La edad media de los participantes fue de 39 años, con una media de 17 años en la profesión. Dos participantes estudiaron licenciatura en Ciencias de la Información y la Comunicación, otro Economía, otro Turismo y el último un diplomado no especificado. Las anotaciones de la conducta observada y la transcripción del registro en casete de la discusión se redactaron y analizaron con posterioridad.

Estudio de caso: Grupo Xcaret.

A. Naturaleza y características de la función de relaciones públicas en Xcaret

De acuerdo con los entrevistados, en una organización que está orientada a la sostenibilidad, son muy importantes los valores y los principios y los programas de relaciones públicas se tienen que diseñar muy cuidadosamente para encontrar la filosofía de dirección inspirada en ellos. La dimensión económica y la dimensión comunitaria y ambiental están perfectamente integradas, pues los declarantes consideran que para que Xcaret pueda continuar sus programas de especies protegidas, rescate cultural, educación medioambiental y apoyo social, necesita ser un negocio sólido. Como dijo uno de ellos: “Para preservar el negocio, el negocio es preservar”.

Las atracciones y la comunicación de Xcaret deben demostrar los compromisos de la organización por el medioambiente, la cultura y la comunidad: “En un proyecto de turismo sostenible el bienestar de la comunidad está basado, al lado de los beneficios sociales, en la preservación del ambiente y la herencia cultural”. Y es aquí donde radica la prioridad de la organización, pues, según los declarantes, en una organización que sigue los principios del desarrollo sostenible, las acciones organizacionales tienen como objetivo primordial a la comunidad, a la sociedad. En palabras de uno de los participantes: “Cuando hablas de desarrollo social (...) tu compromiso es con el desarrollo que garantice las mismas condiciones, o mejores, de vida y del planeta a las generaciones futuras”. Este claro objetivo se concreta en la siguiente afirmación: “Es que cuando le va bien a la comunidad, les va bien a todos”.

En base a ello, para las relaciones públicas de Xcaret su función va más allá de la aplicación de meras técnicas tradicionales de relaciones públicas y se orienta hacia un monitoreo constante del entorno. Tienen que ser conscientes de los temas sociales, culturales y medioambientales no solamente en el ámbito local, sino en todo el mundo. Esta misión de la empresa se lleva a cabo siguiendo lo que para uno de nuestros declarantes es uno de los principios del desarrollo sostenible: “piensa global y actúa local”. Cada vez más, explican nuestros sujetos, los turistas de todo el mundo comparan ofertas similares y comparan también el “menor costo ecológico, cultural y social” que tenga un destino turístico. Por eso, la comunicación, más que nunca es una parte primordial del negocio.

Esto hace que los profesionales de relaciones públicas, según ellos mismos declaran, tengan que entender en profundidad el concepto de desarrollo sostenible y comprometerse con él para ayudar a la organización a ser fidedigna. Y ello a su vez, requiere capacidades para realizar análisis económicos, políticos y sociales: manejar conocimientos de micro y macro economía, ecología, medioambiente, cultura, herencia, historia y sociología. Además, necesitan estar actualizados en los programas de los distintos niveles gubernamentales sobre medioambiente, cultura y comunidad. Durante la celebración del grupo de discusión, se había producido un grave incidente, fuera de la legalidad, entre los gobiernos local y regional. Debido al impacto que esa situación había producido en los profesionales de relaciones públicas y la reciente necesidad de evaluar un entorno político en crisis, se dio mucha importancia al manejo de conocimientos de ciencia política y gestión del poder.

Todas estas habilidades se conducen a las funciones de comunicación que uno de nuestros declarantes comenta: “Debido a la naturaleza de las relaciones públicas, nos llaman las orejas de la organización, capaces de escuchar e interpretar a los diferentes públicos, y de

ser la voz de los altos directivos de nuestra organización para comunicar la filosofía de nuestra dirección a los públicos” . Este puente de relación entre el interior y el exterior para buscar la máxima coherencia de la actuación organizacional, conduce a las relaciones públicas a ser una parte muy importante de la conciencia de la organización: “Así es como servimos como conciencia de la organización asegurando que todo se hace de acuerdo con nuestros principios y valores”.

El equipo de relaciones públicas del grupo Xcaret está continuamente buscando nuevas ideas para mejorar la propia organización. Baste citar que lograron implantar el uso de café de comercio justo en toda la restauración y las tiendas de los parques; o que comenzaron un programa de educación medioambiental en el parque Xcaret que un año después se constituyó en un área específica para educar a los turistas extranjeros y a los estudiantes locales de primaria; o que en estos momentos, participan en un programa de reciclado de residuos para las oficinas del grupo, que se ha ido ampliando a los propios hogares y a otras instituciones con las que los empleados se relacionan individualmente, tales como colegios, etc.

La educación en Xcaret es al mismo tiempo un objetivo y la estrategia de primer orden, que penetra desde el interior de la organización hasta el exterior. Como dice uno de los participantes, los programas de desarrollo sostenible “te ayudan a educar a quienes son tus clientes o a la gente que trabaja contigo, a que también tengan ellos una cierta conciencia social”, “es un proceso de educación para todos lados, tenemos que educarnos a vivir de una manera mejor.”

A través de la educación, se concreta la función de los profesionales de relaciones públicas en Xcaret como transformadores sociales. Así se perciben ellos, tal y como se pone de manifiesto en nuestros hallazgos, a través de la triangulación metodológica, y enfatizan que la transformación social, a través de la educación, es un efecto indirecto natural del desarrollo turístico sostenible.

B. Principales públicos y estrategias de relaciones públicas en Xcaret

La estrategia de relaciones públicas de Xcaret consiste en establecer relaciones de larga duración con sus principales públicos. Esa relación está basada en el desarrollo sostenible económico, medioambiental y sociocultural a través del conocimiento profundo del propio entorno y de la educación como elemento de transformación. En palabras de uno

de nuestros informantes: “Somos conscientes que sin la educación de la comunidad, la preservación de los recursos naturales y culturales no sería posible”.

Según los entrevistados, los principales temas que las relaciones públicas de Xcaret enfatizan en sus mensajes son: la protección de especies en peligro de extinción, programas con las comunidades, contribución a la preservación de las tradiciones y la herencia cultural y la ciudadanía mexicana de Xcaret (ya que su capital es cien por cien nacional).

Identifican cinco públicos principales: internos, comunidad, gobierno, medios de comunicación, visitantes del parque y líderes de opinión. El énfasis se pone en la comunidad, entendida de manera amplia, lo que incluiría los públicos internos y las instituciones y asociaciones locales.

La comunidad es definida como los habitantes del entorno geográfico, es decir, Cancún, Riviera Maya, Cozumel, Isla Mujeres y Chetumal. Los habitantes de estos municipios son los beneficiarios del programa de educación medioambiental y de la reducción de precios de entrada a los parques. El programa de educación para evitar el consumo de los huevos de tortuga ha sido, según nos comentaron, uno de los más exitosos. Actualmente también se está trabajando sobre un novedoso programa para construir centros de recreo o la apertura de ciertas áreas de los propios parques y se ofrece patrocinio a actividades educativas con niños y adolescentes. Además, producen boletines de prensa para comunicar su compromiso con el medioambiente, la herencia cultural y la comunidad local. Según los participantes, cualquier nuevo proyecto o atracción en los parques se comunica primero a las comunidades locales.

El Gobierno como público incluye diversos niveles, según los encuestados: a) a nivel municipal se contemplan ayuntamientos de los municipios mencionados; b) a nivel estatal o regional el gobierno de Quintana Roo y c) a nivel federal son fundamentales el Ministerio de Turismo, el Instituto Nacional de Antropología e Historia; el Instituto Nacional de Ecología; el Ministerio de Recursos Naturales y la Presidencia. Algunos de los parques del grupo Xcaret están contruidos en tierras de propiedad privada, como el parque Xcaret, y otros son concesiones de terrenos municipales, como Garrafón. En su labor de conservación de la naturaleza y las ruinas arqueológicas dentro de dichos terrenos “la comunicación con el gobierno se torna crucial, pues desarrollan varios proyectos en asociación con el gobierno federal como la recuperación de tortugas marinas, la flora autóctona, las mariposas, los pájaros salvajes y los arrecifes coralinos.

En la relación con medios de comunicación Xcaret tiene una política abierta de comunicación. Atienden, desde los medios locales, para los cuales Xcaret es una fuente

importante, según nuestros informantes, hasta los medios internacionales, mediante los cuales llegan a la mayor parte de sus visitantes extranjeros.

En la categoría de visitantes se incluyen los turistas en el lugar, a lo largo del destino, asistentes a parques afiliados y potenciales visitantes en su país de origen. También Xcaret extiende hacia ellos su objetivo educativo, pues, según los informantes, el mejor modo de educarles en el desarrollo sostenible es a través de la interpretación del propio proyecto. De ese modo, el departamento de Xcaret, tras sus investigaciones, introdujo el concepto de herencia cultural. Las identidades maya y mexicana se muestra con orgullo en los parques e incluso en las misiones ejecutivas en el exterior, algo nada fácil de implantar en un país donde “se nos ha enseñado que ser indio es vergonzoso”, en palabras de uno de los entrevistados.

Los principales líderes de opinión son ONGs, grupos activistas sociales y ecologistas, así como el resto de asociaciones o personas inversoras en el sector turístico, hostelero y comercial en la región. El Departamento de Relaciones Públicas desarrolló un programa VIP que permitía identificar y comunicarse con los principales líderes de opinión con influencia local y nacional. Se les facilitaba la información de primera mano y esto, opina uno de los informantes “también nos permite promover nuestros programas de protección para la preservación de la herencia cultural y los recursos naturales”. El programa ha tenido tanto éxito, que recientemente el CEO ha decidido elevar el programa al nivel corporativo.

C. El impacto del “estilo Xcaret” de relaciones públicas

Los participantes consideran que el grupo Xcaret siempre ha sido considerado una organización que utiliza las relaciones públicas en un estilo estratégico. La organización y su departamento de relaciones públicas se han hecho un buen nombre en el estado de Quintana Roo. En el ámbito empresarial y turístico, el departamento de relaciones públicas del grupo es uno de los más grandes y con mayor poder en la toma de decisiones. El reconocimiento que tienen en el interior y en el exterior de la organización y su alto nivel de profesionalidad y ética en el compromiso por el desarrollo sostenible, convierten las relaciones públicas en Xcaret en un puesto deseado para los profesionales.

El modo de hacer de las relaciones públicas de Xcaret se ha ido sembrando en la región a través de la relación con los medios, con los públicos VIP, con el gobierno, con los activistas y asociaciones civiles... pero principalmente, hemos detectado, por las declaraciones de nuestros entrevistados, dos canales de influencia directa: a través de la

propia competencia en el sector turístico y a través de la Asociación de Profesionales de Relaciones Públicas y Comunicación del Caribe Mexicano.

En el sector profesional de las relaciones públicas, los miembros de Xcaret participan activamente en la asociación profesional y trasladan y comparten allí su compromiso con el desarrollo sostenible de la región. La principal ejecutiva de relaciones públicas de Xcaret fue directora de dicha asociación y le dio un importante impulso. El equipo de relaciones públicas de la empresa ha participado también recientemente en la creación del código ético de la asociación.

El canal de influencia continúa ampliándose en la medida en que la asociación de relaciones públicas forma parte ahora del Consejo Empresarial, formado por los presidentes de distintos grupos empresariales, lo que permite a todos los asociados, y, entre ellos al departamento de relaciones públicas de Xcaret, el más grande de la región, participar directamente en la mesa de decisiones sobre “la dirección que el caribe mexicano toma como destino turístico” y trasladar allí su compromiso y su experiencia con el desarrollo sostenible.

Toda esta labor extensiva se concreta en las palabras de uno de nuestros participantes: “contagiar a las demás empresas de lo que Xcaret, en este caso, ha hecho durante tanto tiempo como empresa socialmente responsable, tratar de contagiarlas, de alguna manera invitarlas a tener la misma perspectiva de los problemas y a participar”.

Principales conclusiones y proyecciones del estudio:

El trabajo que hemos presentado se basa en un estudio de caso. Los resultados de la primera fase de la investigación fueron sistematizados por Molleda y Rodríguez (2004). Con esta segunda fase del trabajo y la inclusión de la triangulación en la metodología de recogida de datos, hemos dado un paso más en el conocimiento del caso incluyendo la perspectiva de profesionales de relaciones públicas externos a la empresa, pero conocedores de su labor.

Naturalmente, este caso no puede generalizarse a otras organizaciones y al papel que otros departamentos de relaciones públicas cumplen en el apoyo a proyectos de desarrollo sostenible en el sector turístico. No obstante, consideramos que el trabajo del Departamento de Relaciones Públicas de Xcaret es un ejemplo muy positivo que puede aportar algunos conocimientos interesantes para el sector turístico en todo el mundo. En especial, de su experiencia hay que destacar los siguientes aspectos:

a). La función de relaciones públicas resulta de gran importancia en un proyecto de desarrollo sostenible en tanto en cuanto, un proyecto de esta envergadura ha de tener siempre una proyección global. Los profesionales de relaciones públicas tienen que investigar

constantemente los contextos local y global, ya que cada vez son mayores las exigencias de los públicos, clientes y activistas en todo el mundo sobre la relación de proyectos turísticos con su entorno más cercano. El conocimiento en comunicación y relaciones públicas no parece suficiente para afrontar esta labor, sino que tienen que implementarse otros conocimientos sobre economía, medioambiente, historia, etc.

b) Los profesionales sitúan a la comunidad como el público principal en un proyecto de desarrollo sostenible. Las comunidades no forman parte directamente de la toma de decisiones de la organización, pero la relación del departamento de relaciones públicas con el tejido de la sociedad civil, permite, en opinión de los profesionales, poder interpretar y tener en cuenta las necesidades de grupos muy diversos de la comunidad.

En este sentido, Cancún presenta características peculiares que facilitan esta labor. En Quintana Roo, el tercer sector, compuesto por todo tipo de asociaciones y fundaciones sin ánimo de lucro, y la iniciativa privada, han sido desde el nacimiento de Cancún hace veinte años, los promotores de buena parte de los servicios de la comunidad, para suplir las carencias que, desde el sector público tendrían soluciones mucho más lentas. En relación con el éxito de esta labor, el porcentaje de pertenencia de los ciudadanos de Quintana Roo a diversos tipos de asociaciones es mucho mayor que en el resto de la república. Se pone de manifiesto que un mayor desarrollo del tejido de la sociedad civil, permite una mayor representación de los intereses de la comunidad en los proyectos empresariales.

c) La educación se convierte en un objetivo y una estrategia transversal que va desde el interior, pasa por las comunidades y finalmente se expande hacia el propio sector de negocio. La educación aparece como un requisito básico para poder implantar los programas de desarrollo sostenible. Es necesaria la colaboración de la comunidad en la preservación del entorno medioambiental, social y cultural.

d) En su actuación como parte de la conciencia social de la organización turística de desarrollo sostenible, los profesionales se convierten en transformadores sociales con capacidad para influenciar cambios en los públicos más relevantes. Esta transformación se reproduce y se mimetiza a través de la propia competencia del sector turístico y también a través de la relación con otros profesionales de relaciones públicas, cuando esta relación es sólida y fluida, como lo es en el caso que nos ocupa a través de la asociación profesional.

Las conclusiones que hemos obtenido de este caso, suponen una aportación que pueden contribuir a proyectos de investigación más extensivos que analicen más organizaciones en el sector turístico, con el objetivo de ofrecer una visión más amplia del uso de las relaciones públicas en los proyectos de desarrollo sostenible. Así mismo, es necesario

extender la investigación hacia las opiniones de los públicos involucrados y afectados por estos proyectos y diseñar investigaciones que permitan observar los efectos a largo plazo que tiene la comunicación para la sostenibilidad.

Finalmente, consideramos que para evaluar los proyectos de desarrollo sostenible, en la línea integral que propone la Organización Mundial del Turismo, un aspecto esencial a tener en cuenta es la función de relaciones públicas, pero sería conveniente la creación de equipos multidisciplinarios para poder medir en triangulo completo de la sostenibilidad: economía, medioambiente y mejoramiento social.

Referencias bibliográficas

- BONILLA, C. (2002): *Relaciones públicas. Factor de competitividad para empresas e instituciones*. México: Compañía editorial continental.
- CASTRO, R. (2003): “Pobreza en América Latina. Tendencias 1986-1998 y determinantes”, *Serie Informe Social*, n° 76, URL [www.ental.org/economía/pobreza.1.0.0.htm].
- Certificación de sostenibilidad de las actividades turísticas. (2003): *Desarrollo Sostenible del Turismo*, boletín electrónico Organización Mundial del Turismo, diciembre, numero 4, URL [www.world-tourism.org/desarrollo-sostenible].
- FRANGIALI, F. (2004): “Ceremonia de apertura”, *Turisme, diversitat cultural y desenvolupamen.*, Foro de Barcelona. Barcelona, 14-16 julio.
- GÁRRIGA, R. (2004): “Certificaciones y su papel en el desarrollo sostenible del turismo”, *Turisme, diversitat cultural y desenvolupament*, Foro de Barcelona. Barcelona, 14-16 julio.
- GLOBAL CORPORATE CITIZENSHIP INITIATIVES (2004): World Economic Forum Website, URL [<http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Global+Corporate+Citizenship+Initiative>.]
- GRUNIG, J. E. (2000): Collectivism, collaboration, and societal corporatism as core professional values in public relations, *Journal of Public Relations Research*, n. 12, pp. 23-48.
- HOLTZHAUSEN, D. R. & VOTO, R. (2002): Resistance from margins: The postmodern public relations practitioner as organizational activist, *Journal of Public Relations Research*, n.14, 57–84.
- HOLTZHAUSEN, D. R. (2000): Postmodern values in public relations, *Journal of Public Relations Research*, n. 12, pp. 93–114.
- HOLTZHAUSEN, D. R. (2002): Towards a postmodern research agenda for public relations. *Public Relations Review*, n. 28, pp. 251-264.
- KRUCKEBERG, D. (2000): The public relations practitioner’s role in practicing strategic ethics. *Public Relations Quarterly*, n. 45, pp. 35–39.
- KRUCKEBERG, D., & STARCK, K. (1988): *Public relations and community: A reconstructed theor*, New York: Praeger.
- LEEPER, K.A. (1996): Public relations ethics and communitarianism: A preliminary investigation, *Public Relations Review*, n. 22, pp.163-179.
- LEEPER, R. (2001). In search of a metatheory for public relations; An argument for communitarianism in HEATH, R. L. (Ed.) y VASQUEZ,G. (Contributing Ed.): *Handbook of public relations*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 93–104.

- MÁRQUEZ, D. (2004): “América Latina. La Región más Desigual del Planeta”, *La jornada*, 12 de julio, p.30.
- MOLLEDA, J. C. (2001): International paradigms: The Latin American school of public relations, *Journalism Studies*, n. 2, pp. 513–530.
- MOLLEDA, J.C. y RODRÍGUEZ, I. (2004): “Public Relations and sustainable development: The case of ‘Grupo Xcaret’ in Mexico”, comunicación presentada al *Seventh Annual Internacional Public Relations Research Conference*, Miami, 11-14 de marzo.
- MOLLEDA, J.C. y FERGUSON, M.A. (2004): “Public relations roles in Brazil: hierarchy eclipses gender differences”, *Journal of Public Relations Research*, 16 (4), pp. 327-351.
- MOLLEDA, J.C., & SUÁREZ, A.M. (2003). The role of Colombian public relations professionals as agents of social transformation: How the country’s crisis forces professionals to go beyond communication with organizational publics. Top-three paper presented at the 6th *International, Interdisciplinary Public Relations Research Conference*, Miami, 20-23 de marzo
- MORENO, M.A. (2004): “Spain” en VAN RULER, B. y VERCICK, D. (2003): *Public Relations and Communication Management in Europe*, Mouton de Gruyter, 2004, pp.393-412
- NORDSTROM, R., y KUBIAK, J. (2004): People+Profit+Planet = sustainable development. *Saint Paul Pioneer Press*, January 5
- PENSO, C. T. y FONT, I. (coords.) (2001): *Políticas sociales y nuevos actores*, Azcapotzalco: Universidad Autónoma Metropolitana.
- PRATT, C.B. (2003): Managing sustainable development in Sub-Saharan Africa: A communication ethic for the global corporation in SRIRAMESH, K. & VERČIČ, D. (eds.), *The Global public relations handbook; theory, research, and practice*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 441-458.
- RULER, B. van & VERČIČ, D. (2002). The Bled manifesto on public relations. *Proceedings of BledCom in conjunction with Euprera Annual Congress*, Slovenia: Pristop communication, pp. 10-17.
- STARCK, K., & KRUCKEBERG, D. (2001). Public relations and community: A reconstructed theory revised. in HEATH, R. L. (ed.) y VASQUEZ, G. (contributing Ed.), *Handbook of public relations*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 51–59.
- STIGLITZ, J.E. (2002). *Globalization and its discontents*. New York: W.W. Norton & Company.
- UNITED NATIONS (2003): Department of Economic and social Affairs; Division for Sustainable Development, URL [http://www.un.org/esa/sustdev/csd/about_csd.htm].
URL [www.dow.com]
URL [www.forodebarcelona.com]
- WORLD ECONOMIC FORUM (2004). *Values and value: communicating the strategic importance of corporate citizenship to investors*. Geneva, Switzerland: Author, January.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (s.f.) (2004): Sustainable development, retrieved february 12, URL [<http://www.world-tourism.org/aboutwto/eng/menu.html>].
- XCARET (2001). Special edition. Cancún, México: Pixel Press.
- YUNIS AHUÉS, E. (2004): “Primera sesión plenaria”, *Turisme, diversitat cultural y desenvolupament*. Foro de Barcelona. Barcelona, 14-16 julio.

Con formato: Inglés (Estados Unidos)