

## MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN AMBIENTAL EN HOTELES ENCANTO DE CUBA

Gustavo Pelegrino Enamorado\* y C. Migdely Barbarita Ochoa Avila\*\*

**Resumen:** Se presenta un análisis de la gestión ambiental en hoteles Encanto de Cuba. La metodología aplicada fue la investigación cualitativa a través del análisis y síntesis, inducción y deducción, revisión documental, observación científica, y estadística descriptiva, en específico, el análisis de clúster para determinar relaciones entre los conceptos de gestión ambiental. Como resultado se desarrolló un análisis de la literatura especializada consultada sobre las concepciones y tendencias actuales de la gestión ambiental en los hoteles Encanto. Para establecer el marco teórico referencial de la gestión ambiental en hoteles Encanto se partió del análisis de conceptos de gestión ambiental, para adentrarse en la gestión ambiental en los servicios de hoteles de ciudad y en los elementos esenciales para el diseño e implantación de los sistemas de gestión ambiental. Por último se describe la gestión ambiental en los hoteles Encanto a partir de sus relaciones con la comunidad.

**Palabras clave:** Gestión ambiental, Gestión ambiental en servicios hoteleros, Gestión ambiental en hoteles Encanto, hoteles de ciudad.

**Abstract:** An analysis of environmental management in Encanto de Cuba hotels is presented. The applied methodology was qualitative research through analysis and synthesis, induction and deduction, documentary review, scientific observation, and descriptive statistics, specifically, cluster analysis to determine relationships between environmental management concepts. As a result, an analysis of the specialized literature consulted on the current concepts and trends of environmental management in Encanto hotels was developed. In order to establish the theoretical referential framework of environmental management in Encanto hotels, we started from the analysis of environmental management concepts, to delve into environmental management in city hotel services and the essential elements for the design and implementation of the systems of environmental management, finally, environmental management is described in Encanto hotels based on their relationships with the community.

**Key words:** Environmental management, Environmental management in hotel services, Environmental management in Encanto hotels, city hotels.

### I. INTRODUCCIÓN

Las relaciones entre medio ambiente, desarrollo y turismo se han incrementado en los últimos años, lo cual se refleja en diversas declaraciones y documentos propiciados por organizaciones internacionales. A la vez que la conciencia social sobre la necesidad de preservar el medio ambiente ha evolucionado, también han sufrido modificación los

hábitos de las personas, reflejo de su preocupación creciente por el entorno en que viven o desarrollan sus actividades.

En las condiciones actuales a nivel internacional, aumenta la preocupación por la protección ambiental y la obtención de un desarrollo sostenible, por lo que los servicios hoteleros están cada vez más interesados en lograr y demostrar un sólido

\* Máster en Gestión Turística, Universidad de Holguín, Cuba.

\*\* Profesora Titular Universidad de Holguín, Cuba.

desempeño ambiental, además de un mayor control del impacto de sus actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente, dado sus efectos negativos, entre los que se encuentran: ser grandes consumidores de agua y energía, generadores de gran cantidad de residuos sólidos y líquidos, causantes de fuentes de contaminación por productos químicos y desechos peligrosos (Santamarita, 2000).

La introducción de la gestión ambiental en los servicios hoteleros puede implicar costos que se verán compensados con el cuidado de recursos naturales, la reutilización de otros, el ahorro de portadores energéticos, la conservación de los valores patrimoniales que atraen a los turistas, todo lo cual puede aumentar la rentabilidad económica financiera de la organización.

Si se mejora la gestión ambiental en los servicios hoteleros, pueden surgir grandes ventajas en la calidad de éstos y en la vida de las personas, en la imagen de la instalación hotelera y en mejoras del mercado frente a la competencia. Los elementos referidos anteriormente constituyen argumentos para la realización de esta investigación.

En la actualidad se promueve el turismo de ciudad, con vistas a aprovechar el potencial de recursos culturales y patrimoniales. Dentro de esa modalidad, la concepción de los hoteles Encanto está fundamentada en brindar una oferta diferenciada en establecimientos singulares con altos valores patrimoniales, históricos y refinados adaptados a las nuevas tendencias del turismo; sobre todo las referidas al turismo cultural.

Al realizar una búsqueda bibliográfica sobre las investigaciones realizadas durante el período 2009 al 2020 relacionadas con la gestión ambiental en servicios hoteleros, se encontraron varias investigaciones sobre dicha materia en Cuba: Campbell (2009), González (2015), Azze (2016), M. Martínez (2017) y Leyva (2019), que realizaron aportaciones a la mejora del desempeño ambiental de dichas instalaciones. Sin embargo en estas investigaciones se observan las insuficiencias teóricas y metodológicas siguientes:

- Poca definición de la pertinencia y el alcance de la gestión ambiental como proceso estratégico
- Existen elementos teóricos conceptuales relacionados con la concepción de la gestión ambiental que no han sido suficientemente tratados en los procedimientos propuestos por estos autores
- Insuficiente tratamiento, en las variables de la gestión ambiental evaluadas, a los requisitos establecidos por la NC-ISO 14001:2015.

De lo anterior se comprueba que existen limitaciones en la concepción teórica y metodológica para la gestión ambiental en servicios hoteleros, de ahí que sea necesario el aporte de herramientas y experiencias para desarrollarla en los hoteles Encanto.

Un acercamiento a la gestión ambiental en los establecimientos pertenecientes al Complejo de hoteles Encanto de Holguín a través del intercambio con su alta dirección, además de la revisión de documentos y la

observación directa durante el período de enero a marzo de 2020, reveló que se trabaja para mitigar los impactos negativos que causa la actividad hotelera sobre el medio ambiente, a través de la aplicación de buenas prácticas, pero aún se manifiestan las insuficiencias prácticas siguientes:

1. No inclusión de la gestión ambiental como proceso estratégico en la toma de decisiones de la organización
2. Ausencia de una estrategia ambiental
3. Insuficiente cultura organizacional en el cuidado y preservación del medio ambiente
4. Carencia de un sistema de gestión ambiental
5. Bajo nivel de aplicación de la legislación ambiental vigente
6. Escasa participación de los actores en la concepción y desarrollo de la gestión ambiental.

Lo hasta aquí expuesto constituye la situación problemática, que dio lugar a formular como **problema**: ¿cómo resolver las insuficiencias en la gestión ambiental en servicios hoteleros, que disminuya los impactos ambientales negativos en los hoteles Encanto?

## II. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El **objetivo** de este trabajo es desarrollar un análisis crítico de la literatura especiali-

zada consultada sobre las concepciones, desarrollo y tendencias actuales de la gestión ambiental en los hoteles Encanto.

Los objetivos específicos planteados fueron:

1. Caracterizar la gestión ambiental en los servicios de hoteles de ciudad
2. Explicitar los elementos fundamentales para la implementación de los sistemas de gestión ambiental
3. Construir los fundamentos teóricos referenciales que sustentan la gestión ambiental en hoteles Encanto.

La metodología aplicada fue la investigación cualitativa a través de los métodos siguientes:

Métodos teóricos:

- Análisis – Síntesis, para resumir la información recopilada de las principales premisas teórico-metodológicas relacionadas con la gestión ambiental en los servicios hoteleros, que influyen en el desempeño ambiental de los hoteles Encanto
- Inductivo – Deductivo, para el establecimiento de nexos y relaciones entre los conceptos de gestión ambiental en los servicios hoteleros, procedimientos propuestos por otros autores, la gestión ambiental en hoteles Encanto, así como para conocer los problemas ambientales que influyen en la gestión ambiental

Métodos empíricos y herramientas utilizadas

- Revisión documental: para establecer el marco teórico práctico referencial de la investigación
- Observación científica: para identificar y diagnosticar los problemas ambientales por componentes que están presente en la instalación hotelera objeto de estudio
- Entrevista y encuestas: aplicada a directivos, trabajadores y clientes de hoteles Encanto con el fin de diagnosticar el estado de la gestión ambiental por componente estratégico, operativo y de apoyo.

Métodos estadísticos

- Estadística descriptiva: para la recopilación, procesamiento e interpretación de los resultados obtenidos, mediante el uso del software SPSS versión 20, lo que permitió realizar el análisis de correlación y luego con la ayuda del software UCINET, se estableció la relación existente entre las propuestas de los investigadores y los parámetros que se consideran relevantes en la gestión ambiental.

### **III. RESULTADOS. LA GESTIÓN AMBIENTAL EN LOS SERVICIOS HOTELEROS**

La relación entre medio ambiente y los servicios hoteleros es indisoluble. La gestión del servicio hotelero en relación con su entorno puede ser una fuente de ventajas para la organización, si es capaz de crear

una base sólida para cumplir con la responsabilidad social y, a su vez, fomentar el desarrollo de este entorno, en beneficio mutuo de las partes (Alliance, 2008).

El turismo excesivo y mal gestionado, así como el turismo considerado como simple crecimiento, puede poner en peligro la naturaleza física del patrimonio natural y cultural, su integridad y sus características propias, el entorno ecológico, la cultura y los estilos de vida de las comunidades anfitrionas, y al mismo tiempo se puede degradar la propia experiencia del visitante (Torres, 2009).

Así, los servicios hoteleros en las grandes organizaciones, está compuesto por una multitud de pequeñas empresas que exhiben notables déficits de gestión, frecuentemente por la escasa profesionalización de propietarios y gerentes, las cuales podrían tener repercusiones en la insuficiente gestión del medio ambiente (León, 2010). De ahí la importancia de realizar actividades turísticas respetuosas con el medio ambiente natural, cultural y social, y con los valores patrimoniales de una comunidad, que permite disfrutar de un positivo intercambio de experiencias entre residentes y visitantes, donde la relación es justa y los beneficios de la actividad son repartidos de forma equitativa (López, 2005).

En tal sentido, la conceptualización del turismo sostenible ha venido aparejada al desarrollo de la conciencia ambiental y está ligada a conceptos de desarrollo sostenible y enmarcada en el principio de generar riqueza, sin menoscabo de los recursos naturales y culturales y, por el contrario, promueve

su conservación y protección, con la mayor participación social en los beneficios, la libre determinación de los pueblos a adoptarlo como instrumento de sus economías, el respeto a la identidad cultural de los pueblos y localidades donde se inserte y por último, la reafirmación de las culturas y el derecho a la autogestión de su desarrollo.

La relevancia del turismo sostenible se reconoce al lograr efectos positivos como la creación de empleo, el incremento de los ingresos económicos, el permitir mayores inversiones en la conservación de espacios naturales, el evitar la emigración de la población local, la mejora del nivel económico y sociocultural de la población local, la comercialización de productos locales, el intercambio de ideas, costumbres y estilos de vida y la sensibilización de los turistas y de la población local para proteger el medio ambiente (Rodríguez, 2007).

La organización Mundial del Turismo (OMT) concibe al turismo sostenible como: “una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacer las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida” (Acerenza, 2006).

Es necesario destacar el creciente interés mostrado por los directivos del sector turístico en Cuba, con respecto al comportamiento respetuoso con el medio ambiente, no sólo por los beneficios indirectos que este tipo de prácticas pueden reportarle, sino también por las ventajas económicas derivadas de las actuaciones de gestión am-

biental. La sensibilización y formación a los trabajadores y clientes, es otro aspecto fundamental, lo que redundará en una buena integración de las medidas adoptadas para la mejora del medio ambiente (San Nicolás, 2012).

Cuba, a través de la Ley 81 Del Medio Ambiente de 1997, realizó la importancia concedida al medio ambiente, lo que unido a las nuevas tendencias del turismo, traen consigo su cuidado y protección en aras de lograr que el turista quiera regresar por lo atractivo del entorno, razón para realizar un trabajo diario arduo por parte del personal del turismo hacia la mejora de la gestión ambiental (Leyva, 2019).

De forma general la gestión ambiental en los servicios hoteleros resulta primordial y es concebida como la dirección, control y administración del uso de los sistemas ambientales a través de determinados instrumentos, reglamentos, normas, financiamiento, disposiciones institucionales y jurídicas, con el fin de fomentar un uso eficiente de todos los recursos, insumos y equipos en general, lo que se refleja en una operación más limpia, y en servicios cada vez más amigables con el medio ambiente.

Todo lo antes expresado sienta las bases para profundizar en los conceptos y definiciones de gestión ambiental.

### **III.1. La gestión ambiental. Conceptos y definiciones**

La gestión ambiental nace en la década de los 70 del siglo XX como una reorien-

tación del pensamiento ambiental y como instrumento para la atención de los problemas ambientales, en busca de que el estado asumiera nuevas funciones en torno a ella. Desde la década del 70 hasta la actualidad la gestión ambiental ha sido concebida desde diversas formas, niveles y contextos y ha ido evolucionando como concepto, pero fue en el siglo XXI en que se impulsó el pensamiento crítico y reflexivo sobre la gestión ambiental, resultando interesante reflexionar sobre algunos criterios emitidos a partir de su primera década (Leyva, 2019).

El término gestión ambiental o también conocida como Environment Management es definida según la Ley 81/97 “del Medio Ambiente “de Cuba, como:

“El conjunto de actividades, mecanismos, acciones e instrumentos, dirigidos a garantizar la administración y uso racional de los recursos naturales mediante la conservación, mejoramiento, rehabilitación y monitoreo del medio ambiente y el control de la actividad del hombre en esta esfera. La gestión ambiental aplica la política ambiental establecida mediante un enfoque multidisciplinario, teniendo en cuenta el acervo cultural, la experiencia nacional acumulada y la participación ciudadana” (Nacional, 1997).

Un acercamiento al medio ambiente en organizaciones hoteleras analizó la fuerte relación existente entre los conceptos de gestión, medio ambiente y hotel, establecida por (Cramer, 1998), como: “el conjunto de actividades técnicas y organizativas que el hotel desarrolla para disminuir el impacto perjudicial que sus operaciones pueden producir en el medio ambiente”.

Por su parte, la gestión ambiental en los servicios hoteleros fue definida como un conjunto de acciones de diversa naturaleza que se llevan a cabo en los establecimientos durante su funcionamiento y que tienen como finalidad mejorar el balance de la relación de los mismos con el ambiente y contribuir a alcanzar el desarrollo sostenible (Guzmán, 2005).

Por otro lado, se denominó a la gestión ambiental como el conjunto de diligencias conducentes al manejo integral del sistema ambiental, e incluyó el concepto de desarrollo sostenible, entendido como la estrategia en la que se organizan las actividades antrópicas que afectan al medio ambiente, con el fin de lograr una adecuada calidad de vida, al prevenir o mitigar los problemas ambientales (Pahl-Wostl, 2007). La gestión ambiental responde al “cómo hay que hacer” para conseguir lo planteado por el desarrollo sostenible (ONU, 2015), es decir, para conseguir un equilibrio adecuado para el desarrollo económico, crecimiento de la población, uso racional de los recursos y protección y conservación del ambiente.

En la Estrategia Ambiental Nacional Cubana desde su propuesta en el 2010, la definición de medio ambiente se amplió, considerándose que: “Es un sistema complejo y dinámico de interrelaciones ecológicas, socioeconómicas, culturales y patrimoniales que evolucionan, a través del proceso histórico de la sociedad.” Por tanto, abarca la naturaleza, la sociedad, el patrimonio arquitectónico y cultural, lo creado por la humanidad y como elemento de gran significación las relaciones sociales y la cultura.

A su vez, el desarrollo de una eficiente gestión ambiental ha de estar siempre dirigida a garantizar la administración y el uso sostenible de los recursos naturales, de manera que se pueda determinar las distintas oportunidades del entorno para un desarrollo cada vez más armónico (Arévalo, 2011).

La gestión ambiental se ha enfocado principalmente en la administración de los recursos naturales contenidos en unidades espaciales territoriales o ecológicas, asumiéndolos como un capital natural aprovechable perteneciente a una organización determinada, pública o privada, bajo un enfoque predominante de sostenibilidad débil (Martínez & Figueroa, 2013).

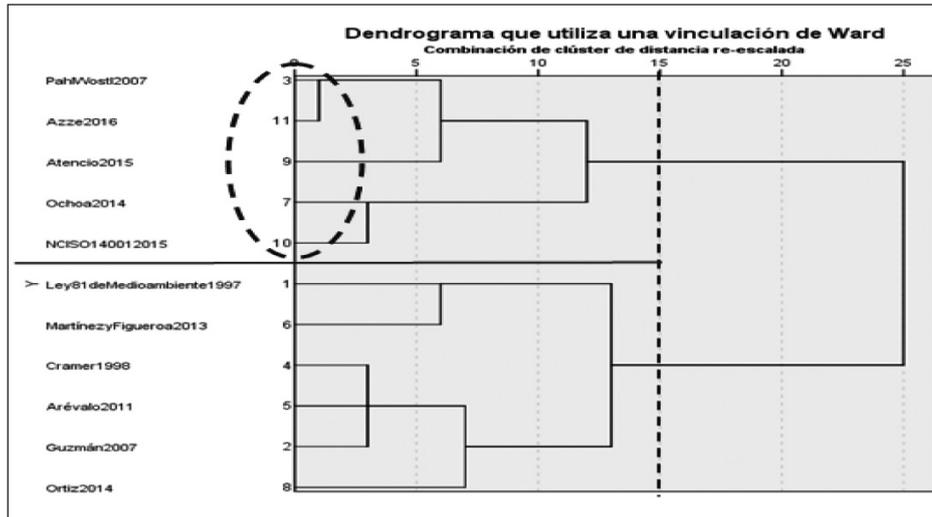
El estudio de 42 concepciones de gestión ambiental elaborado por Ochoa (2014) evaluó en ellos como categorías fundamentales de la gestión ambiental las siguientes: forma de administración; reduce impactos negativos; cumplimiento de legislación; satisface clientes internos; responde a demandas del entorno; y define políticas y objetivos. Esto le permitió develar la evolución de las reflexiones sobre la gestión ambiental hasta ese momento, y considerar a la gestión ambiental como un proceso sistémico y participativo consistente en diagnosticar, planificar, documentar, establecer, revisar y seguir las acciones realizadas por los actores sobre el uso de recursos en el interior de la organización y en su entorno, le permite cumplimentar legislaciones, utilizar de manera eficiente el financiamiento, aplicar tecnologías compatibles con el medio ambiente, la responsabilidad ante el uso de los recursos, crear capacidades para el intercambio con el entorno y elevar el impacto ambiental positivo de los actores.

Posteriormente, se expresó que son disímiles las definiciones existentes de gestión ambiental, sin embargo, en su mayoría están relacionadas con el conjunto de acciones encaminadas a la protección y uso sostenible del medio ambiente. Aunque se trata de un campo temático amplio, se enfatiza en la aplicación de mecanismos normativos y técnicas encaminados a fortalecer la capacidad humana e institucional para abordar eficazmente las cuestiones ambientales (Atencio et al., 2017).

La Norma Cubana NC ISO 14001: 2015 define el sistema de gestión ambiental (SGA) como aquella parte del sistema de gestión de una organización que incluye la estructura organizativa, las actividades de planificación, las responsabilidades, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, lograr, revisar y mantener la política ambiental. En consecuencia, conformar el sistema de gestión ambiental en los hoteles debe constituir un elemento de motivación, tanto para trabajadores como clientes, proveedores y comunidad, de forma tal, que modifique el comportamiento de actores internos y externos en beneficio de la imagen general de la instalación, que redunde en beneficio económico para esta, así como de la comunidad, sin perjuicio de los valores y atributos que le permitieron surgir (Azze, 2016).

El análisis realizado sobre los conceptos de gestión ambiental aportados por los autores anteriormente referidos, a partir de las categorías de la gestión ambiental establecidas por Ochoa (2014), y el uso del software SPSS en su versión 20, para el análisis de grupos o conglomerados por el método

**Figura 1**  
**Dendrograma de las relaciones entre conceptos de gestión ambiental**



FUENTE: Salida del paquete estadístico IBM SPSS Statistics (versión 20)

de Clúster a una distancia de 15, delimitó un clúster formado por los autores: Pahl-Wostl (2007), Ochoa (2014), (Atencio et al., 2017), NC-ISO 14001 (2015) y Azze (2016) (ver figura 1).

El análisis anterior acerca de los conceptos sobre gestión ambiental en organizaciones permitió considerar a la gestión ambiental en servicios hoteleros a partir de dimensiones, variables e indicadores, desde la estrategia de la organización, que considera el comportamiento de actores externos internos, el enfoque a proceso y participativo, la estructura organizativa, las actividades de planificación, las responsabilidades, los procesos y recursos para diagnosticarla, planificarla, documentarla, implantarla, revisarla y seguirla, lo que contribuye al cumplimiento de las normativas aplicables y a

fortalecer la capacidad humana e institucional para mantener la política ambiental.

### III.2. La gestión ambiental en los servicios de hoteles de ciudad

Los hoteles de ciudad ofrecen variados servicios de acuerdo a su ubicación, categoría, tarifas y sus peculiares características, con el objetivo principal de captar la mayor parte posible de los diferentes segmentos del mercado. Tradicionalmente los hoteles han ofrecido servicios de alojamiento y restauración, aunque en dependencia del tipo de hotel pueden ofertar también, alquiler de salas de convenciones y banquetes, servicios de animación y otros servicios complementarios (Graña, 2017).

Los servicios en hoteles de ciudad, se sustentan en los atractivos socioculturales, artísticos, patrimoniales, o en el desarrollo económico e industrial del entorno, y se amplían en la medida en que los turistas se interesen por ellos, es decir por los atractivos que generen la intención de llegar y permanecer en el lugar (Reyes, 2005).

Los hoteles de ciudad disponen en la actualidad de diversos instrumentos y herramientas de gestión ambiental, una de ellas es la implementación de buenas prácticas ambientales, opción que se puede tener en cuenta por su contribución a la toma de conciencia y la mejora de los hábitos de los trabajadores, proveedores y clientes, a través de actuaciones sencillas; con lo que se puede lograr, finalmente una reducción de los impactos ambientales negativos, un ahorro económico y una mejora de la imagen de la organización (Velázquez, 2015).

Las buenas prácticas ambientales son útiles tanto por su simplicidad y bajo costo, como por los rápidos y sorprendentes resultados que permiten obtener. Requieren sobre todo cambios en la actitud de las personas y en la organización de las operaciones. Al necesitar una baja inversión, su rentabilidad es alta y, al no afectar a los procesos, son bien aceptadas (Alonso, Robin, Pedroche, & Astorga, 2017).

Los servicios hoteleros han optado por implementar prácticas de gestión ambiental como una alternativa para el mejoramiento de sus funciones y para combatir la contaminación ambiental, por lo que, generalmente hacen uso de algunas prácticas enfocadas a objetivos específicos, como es el caso de la reducción del consumo excesivo de agua,

energía eléctrica etc. (Ogbeide, 2012). Sin embargo, estas medidas no logran erradicar los problemas existentes, por el carácter sistémico de la gestión ambiental, es así que desde finales de la década del 90 del siglo pasado se exigía trabajar no sólo en el cuidado y conservación del medio ambiente, y en la generalización de buenas prácticas, sino también en su concepción como sistema (Leyva, 2019).

Al respecto, en Cuba a partir del año 2000 se evidenció en la proyección del turismo el uso racional de los recursos, el mantenimiento y renovación de la infraestructura turística y de apoyo, la aplicación de políticas que propiciaran la sostenibilidad en su desarrollo, se implementaron acciones encaminadas a la disminución de los índices de consumo de agua y de portadores energéticos, se ampliaron la utilización de fuentes de energías renovables, así como el reciclaje de residuos que se generaban en los servicios turísticos. Además, se desarrollaron diferentes iniciativas de gestión aplicadas al sector hotelero, entre las que sobresalen los sistemas de gestión ambiental según la NC ISO14001:2015, el reconocimiento ambiental nacional, y los premios provinciales de medio ambiente establecidos por el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). Por otra parte, en el Decreto 281 del 2007 sobre el reglamento para el perfeccionamiento empresarial, se integró la gestión ambiental como un subsistema de relevancia en ese proceso de perfeccionamiento empresarial a nivel de país (Ministros, 2014).

En la actualidad, la gestión ambiental en las entidades hoteleras cubanas enfrenta el

reto de cumplir cada vez más con las exigencias ambientales a nivel de país, en lo que resulta primordial el estudio de los elementos esenciales para el diseño e implantación de un sistema de gestión ambiental, lo que se explica a continuación.

### **III.3. Los sistemas de gestión ambiental. Elementos esenciales para su diseño e implantación**

Los sistemas de gestión ambiental permiten integrar de una manera efectiva, la variable ambiental en los servicios hoteleros. La conducción, dirección, control y administración del uso de los mismos, a través de determinados instrumentos, reglamentos, normas, financiamiento y disposiciones institucionales y jurídicas, permite la toma de decisiones a partir de diversos escenarios de planificación (Atencio et al., 2017).

La norma ISO 14001:2015. Sistema de gestión ambiental-Requisitos con orientación para su uso, desarrollada por la Organización Internacional de Normalización (2015), y adoptada por la Oficina Nacional de Normalización como la Norma Cubana NC-ISO 14001:2015, proporciona a las organizaciones los elementos esenciales de un sistema de gestión ambiental, que puedan ser integrados con otros requisitos de gestión, de manera que ayude a las organizaciones a lograr metas ambientales y económicas. Hoy en día es universalmente reconocida como instrumento de trascendental importancia en el diseño y montaje de los sistemas de gestión ambiental aplicables a las diversas organizaciones.

Según la NC-ISO 14 001:2015 el éxito de un SGA depende del compromiso de las funciones y niveles de la organización, bajo el liderazgo de la alta dirección, para aprovechar las oportunidades de prevenir o mitigar impactos ambientales adversos e incrementar los impactos ambientales beneficiosos, particularmente los que tienen consecuencias estratégicas y de competitividad.

Los principios, que se deben cumplir en la ejecución del proceso de gestión ambiental en cualquier organización, en coincidencia con los declarados en la NC-ISO14004:2015. Sistemas de gestión ambiental-Directrices generales sobre principios, sistemas y técnicas de apoyo, son fundamentalmente los siguientes:

- Máxima jerarquía: al reconocer que la gestión ambiental está entre la más alta prioridad de la organización, al estimular y sensibilizar a otras partes interesadas con su implementación, para lo cual definirá su política ambiental y asegurará el compromiso con su SGA
- Interacción permanente: para establecer y mantener comunicación con las partes interesadas internas y externas
- Alineación con el entorno legal: para la determinación de los requisitos legales y los aspectos ambientales asociados con las actividades, los productos y los servicios de la organización
- Responsabilidad compartida: manifiesta en el compromiso de la dirección y los trabajadores en general para con la protección del medio ambiente, definido en su política ambiental, con una precisa

asignación de los deberes y responsabilidades

- Planificación ambiental: durante el ciclo de vida del producto o del proceso, manteniendo la calidad de forma tal que facilite el cumplimiento de la política para alcanzar los niveles de desempeño establecidos
- Sistematización de la evaluación del desempeño ambiental: respecto a la política, los objetivos y las metas ambientales de la organización e instrumentar mejoras, donde sea apropiado, como resultado del monitoreo y la evaluación del desempeño ambiental, y
- Efectividad en la implementación: la cual se logra en la organización al desarrollar las capacidades y los mecanismos de apoyo necesarios para cumplir con su política, sus objetivos y sus metas ambientales.

También, aquellos que asumen la responsabilidad de implantar o mejorar el SGA en la organización, han de tener claridad en que el proceso de diseño debe estar regido por los elementos siguientes:

- Proceso: iterativo mediante la aplicación del Ciclo Deming o PHVA (planear, hacer, verificar y actuar)
- Sistema: parte del sistema de gestión organizacional con interacción permanente hacia los demás elementos del sistema
- Integración: presencia en todas las actividades y procesos vinculados con el ciclo de vida del producto y los servicios

- Holístico: desempeño ambiental organizacional que constituye el corolario de la gestión ambiental empresarial como resultado del desempeño de las partes componentes del sistema
- Mejora: evaluar el desempeño ambiental respecto a la política, los objetivos y metas ambientales de la organización e instrumentar mejoras donde sea apropiado.

Para lograr la efectividad en la implantación del SGA es necesario concebirlo como un proceso que posee su génesis en la visión estratégica de la organización y que únicamente podrá generar compromiso, a través de un proceso participativo con capacidad para integrar la gestión ambiental a la estrategia de la organización, siendo necesario determinar las variables dinámicas y los resortes que han de implicarse en la concepción estratégica (Vilariño, 2013).

Se considera que el propósito de eliminar o mitigar los impactos ambientales y de responder a las exigencias de todas las partes interesadas debe estar dentro de las líneas estratégicas de la organización, a partir del despliegue de las dimensiones del componente estratégico, con una organización funcional y con métodos apropiados para su ejecución, mediante la administración sistémica como forma de desplegarla hacia las estrategias particulares o acciones específicas que permitan cumplir las metas, sustentada en los principios que favorecen la dinámica de los procesos.

La aplicación de cualquier metodología en el diseño e implantación de un sistema de gestión ambiental, debe incluir como

elemento principal la identificación de los aspectos ambientales y la valoración de sus impactos para determinar su incidencia y sobre esta base establecer las prioridades para su control y gestión dentro del alcance del SGA.

La identificación de los aspectos ambientales, debe basarse en estudios previos que evalúen la situación actual de la organización con respecto al medio ambiente, lo cual incluye la caracterización del entorno y de la organización; que identifique y revele la situación de las estructuras, infraestructuras, procesos, actividades, productos, servicios, prácticas de la organización y de los materiales, recursos naturales y residuos que utiliza y genera, así como el cumplimiento de los requisitos legales aplicables. Por lo que, uno de los elementos esenciales para el diseño e implantación de un sistema de gestión ambiental lo constituye el diagnóstico ambiental, por medio del mismo se puede identificar y definir, de forma precisa, dónde han de centrarse los esfuerzos de mejora ambiental, e introducir la filosofía de actuación hacia la mejora continua en todas las actividades de la organización.

Con el desarrollo del diagnóstico se pueden poner de relieve las sinergias existentes entre los diferentes subsistemas que conforman los servicios hoteleros y obtener una visión más nítida de aspectos tan relevantes como la relación con el entorno, formación, sensibilización y planificación estratégica entre otras razones, pues a partir de él se pueden formular las estrategias, las políticas, objetivos y programas de mejora ambiental para la entidad hotelera.

Es recomendable para ejecutar la implementación de un sistema de gestión ambiental, que se constituya un equipo de trabajo con conocimiento ambiental, y que comprenda y esté familiarizado con los procesos, actividades, productos y servicios de la organización. Otro elemento esencial a tener en cuenta es el dominio de las resoluciones, normativas, e instrucciones vigentes. En el caso de Cuba, se ejecuta la implementación de sistemas de gestión ambiental en el sector del turismo basado en diversas regulaciones, entre ellas figuran:

- Resolución 135/2004 del Ministerio Ciencia Tecnología y Medio ambiente
- Metodología para la ejecución de los diagnósticos ambientales y la verificación del cumplimiento de los indicadores establecidos en la Resolución CITMA 135/2012 para la obtención del Reconocimiento Ambiental Nacional. La Habana. Cuba, 2012
- NC ISO 14001: 2015. Sistemas de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso
- Resolución No. 40 del 2007 Estrategia ambiental del sistema del Ministerio del Turismo. Guía para la realización de la Inspección Ambiental Estatal a hoteles y restaurantes del MINTUR que se encuentran en proceso de categorización, mediante el Convenio entre el CITMA y el MINTUR que incluye; las inversiones necesarias para eliminar o mitigar los impactos ambientales negativos generados por la entidad

- NC 133:2002. Residuos sólidos urbanos. Almacenamiento, recolección y transportación. Requisitos higiénicos sanitarios y ambientales
- NC 441: 2006 Salud ambiental. Piscinas. Requisitos higiénico sanitarios seguridad.

Sin embargo, la variedad de regulaciones y herramientas existentes no garantizan en sí el tratamiento integral de la gestión ambiental en las organizaciones desde los enfoques a proceso y participativo. La experiencia de los autores en el trabajo como consultores de la gestión ambiental durante varios años les permite explicitar que en la gestión ambiental en organizaciones existen barreras que dificultan su desarrollo por la carencia de los enfoques preventivo y participativo, con limitado tratamiento a las fases del ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar establecido por la ISO 14001 desde su surgimiento.

Se coincide en que la gestión ambiental es un proceso transversal en la organización (Ortíz, 2014), donde las dimensiones y las variables del proceso de gestión ambiental están presentes en el resto de los procesos de la organización, y su control y mejora se ejecuta por los diferentes actores, lo que contribuye al éxito de la organización, por lo que no pueden analizarse como dimensiones aisladas, sino integradas en un balance de entradas y salidas en los procesos, así como lo expresó (Ochoa, 2014), quien hizo aportes con respecto a la adecuación de los enfoques a proceso y participativo, y a la introducción de las dimensiones ambientales como componentes principales y variables

esenciales, lo que permitió lograr una concepción más pertinente, actual e integral de la gestión ambiental en una organización, aspecto de relevancia para el logro de los objetivos de esta investigación.

De lo anteriormente explicado, se resume que existen diferentes elementos esenciales para el diseño e implementación de sistemas de gestión ambiental, pero resulta importante tener en cuenta los enfoques a proceso y participativo de la gestión ambiental, su actuación transversal en toda la organización y las dimensiones ambientales con los componentes principales y variables esenciales para lograr una concepción más pertinente, actual e integral para lograrlo. Los aspectos abordados en este epígrafe son cruciales para explicar las peculiaridades de la gestión ambiental en los hoteles Encanto.

#### **III.4. La gestión ambiental en los hoteles Encanto**

El incremento de la conciencia ambiental del turista, el surgimiento de nuevas tecnologías y las presiones de controles ambientales de los gobiernos ha provocado en el turismo el cambio de una concepción estandarizada y de gran escala a un nuevo turismo sustentado en tres principios: flexibilización de la producción, sostenibilidad del destino y personalización del consumo (Díaz, 2006).

La gestión ambiental en un establecimiento hotelero de este tipo, contribuye a rectificar ciertas prácticas innecesarias, o que generan impactos negativos en el entorno. Esto convoca a la actividad turística

a ser protagonista en la lucha por crear valores medioambientales que influyan en sus actividades y su entorno (Moreno, 2006).

En los últimos años en la industria hotelera cubana se ha emprendido la restauración o rediseño de establecimientos, casas y edificaciones con algún tipo de valor histórico, social o patrimonial, que aprovecha las nuevas tendencias del turismo de ciudad y cultural, lo que se ha convertido en una gran atracción para aquellos que evaden los grandes hoteles y buscan una oferta diferenciada, en virtud de lo anterior surgen los hoteles Encanto.

La concepción de los hoteles Encanto está fundamentada en brindar una oferta diferenciada dirigida principalmente al segmento de empresarios y familias, en establecimientos singulares adaptables a cada cliente, que respondan a las nuevas tendencias del turismo, sobre todo las referidas al turismo cultural y se caracterizan por su alto nivel de confort, ambiente íntimo y tratamiento personalizado a la clientela (Cubanacan, 2016).

Estos hoteles se distinguen por su individualidad y detalles, donde el estilo y buen gusto prevalece en habitaciones con mobiliario y decoración refinada que recrean épocas pasadas, con realce de cubanía, lo que constituye un elemento de significativa importancia, debido a que en la elegancia se conjugan las intenciones antiguas y contemporáneas, sin privar al cliente del confort, la comodidad y el acceso a la más avanzada tecnología, la existencia de una jardinería exquisita bajo los más delicados cuidados

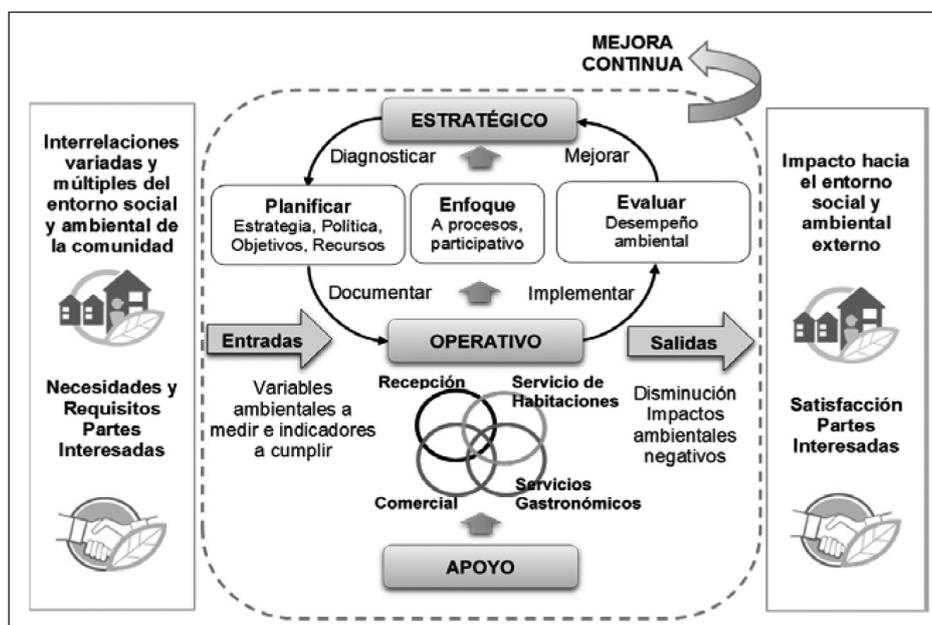
que enriquecen el entorno con toda clase de detalles, donde la calidez se expresa en un interiorismo que permite ofrecer una comida que sitúa al cliente en un ambiente pleno de confort, atención y relax (Cardet, 2017).

Resulta insuficiente la literatura encontrada a cerca de las experiencias en la gestión ambiental de hoteles Encanto, lo que no permite profundizar en su concepción, de ahí que se realiza una contextualización para comprender las particularidades de la gestión ambiental en los servicios de este tipo de hotel.

El análisis partió de que el entorno social y ambiental es determinante para este tipo de hotel, al ser un sistema abierto, tanto él como la comunidad se impactan mutuamente. Los aspectos de su comportamiento no están determinados estrictamente dentro de él mismo, de modo que en lo referido a la gestión ambiental en general, esta depende de las influencias externas comunitarias y urbanas, por lo que se ha de considerar las interrelaciones variadas y múltiples con los diferentes subsistemas de la comunidad donde se encuentra insertada, para definir como realizar la gestión ambiental en los servicios que tienen lugar en la organización y disminuir los impactos ambientales negativos. En la figura 2 se muestran las posibles relaciones entre las distintas partes del sistema de gestión ambiental del hotel Encanto con la comunidad.

La determinación de los impactos ambientales que tienen lugar en los procesos del hotel Encanto, posibilita aplicar esquemas básicos de gestión a partir del conoci-

**Figura 2**  
**Relaciones del sistema de gestión ambiental**  
**en hoteles Encanto y la comunidad**



FUENTE: Elaboración propia

miento de sus entradas y salidas, cuyo análisis ha de aportar elementos trascendentes en el proceso de toma de decisiones.

Luego de lo explicitado anteriormente se considera a la gestión ambiental en los hoteles Encanto como un proceso transversal basado en los enfoques a proceso y participativo, que reconoce las interrelaciones variadas y múltiples del entorno social y ambiental de la comunidad donde se encuentra insertado, para mediante el análisis de los componentes estratégico, operativo y de apoyo diagnosticar, planificar, documentar, implementar, evaluar y mejorar la gestión ambiental en sus servicios, lo que contri-

buye a disminuir los impactos ambientales negativos del hotel.

Se considera como resultado del estudio del marco teórico para la implementación de la gestión ambiental en hoteles Encanto en Cuba, los elementos que se muestran en el Cuadro 1.

En resumen, la gestión ambiental en los hoteles Encanto enfrenta el reto de armonizar con la conservación y promoción de los valores arquitectónicos, histórico-culturales y patrimoniales de hotel, la preservación del entorno donde se encuentre enclavado el mismo, y el cumplimiento de las exigencias ambientales a nivel de país.

**Cuadro 1**  
**Elementos a considerar en la gestión ambiental de hoteles Encanto**

<b>ELEMENTOS DE REFERENCIA</b>	
<b>Análisis preliminar</b>	Conformar el equipo de trabajo
	Planificar el diagnóstico
	Diagnosticar los componentes
	Analizar el informe de diagnóstico
<b>Diseño y documentación</b>	Comprometer a la alta dirección
	Declarar la política ambiental
	Definir roles, autoridades y responsabilidades
	Gestionar riesgos y oportunidades
	Trazar objetivos ambientales
	Determinar recursos
	Definir las competencias
	Tomar conciencia
	Establecer canales de comunicación
	Diseñar la información documentada
Identificar y documentar los procesos	
<b>Implementación</b>	Ejecutar la implementación del sistema
<b>Supervisión, monitoreo y mejora</b>	Evaluar los resultados alcanzados

FUENTE: Elaboración propia

#### IV. CONCLUSIONES

El análisis crítico de la literatura especializada consultada sobre las concepciones, desarrollo y tendencias actuales de la gestión ambiental en los servicios hoteleros y su contextualización en los hoteles Encanto, demuestra que se concibe la gestión ambiental en servicios hoteleros por dimensiones, variables e indicadores, desde la estrategia de la organización, que considera el comportamiento de actores internos y externos, los enfoques a proceso y participativo, la estructura organizativa, las actividades de planificación, las responsabilidades, los procesos y recursos para diagnosticar, pla-

nificar, documentar, implantar, revisar y seguir, lo que contribuye al cumplimiento de la normativa y a fortalecer la capacidad humana e institucional para mantener la política ambiental.

Dentro de los elementos esenciales para el diseño e implementación de un sistema de gestión ambiental, resulta primordial tener en cuenta los enfoques a proceso y participativo, su actuación transversal en toda la organización, a través de los componentes estratégico, operativo y de apoyo, la utilización de las dimensiones y variables esenciales, y conjugar adecuadamente métodos,

técnicas y herramientas necesarias para lograr una concepción más pertinente, actual e integral.

La gestión ambiental en los hoteles Encanto se concibe como un proceso transversal basado en los enfoques a proceso y participativo, que considera las interrelaciones variadas y múltiples del entorno social y ambiental de la comunidad donde se encuentra insertado, para mediante el análisis de los componentes estratégico, operativo y de apoyo diagnosticar, planificar, documentar, implementar, evaluar y mejorar la gestión ambiental en sus servicios, lo que contribuye a disminuir los impactos ambientales negativos del hotel.

## BIBLIOGRAFÍA

- NC-ISO 14001: 2015. Sistema de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso (2015).
- ACERENZA, M. Á. (2006). Conceptualización, origen y evolución del turismo. C. V. México.
- ALONSO, M., ROBIN, F., PEDROCHE, S. C., & ASTORGA, P. S. (2017). Revisiting green practices in the hotel industry: a comparison between mature and emerging destinations. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1415-1428. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.010>
- ALLIANCE, R. (2008). Buenas prácticas para turismo sostenible. Rainforest Alliance: New York, NY, USA.
- ARÉVALO, C. (2011). *Diseño y aplicación de una estrategia ambiental en la UEB La Llanita Puerto Padre Las Tunas*. (Tesis en opción al título académico de Máster en Gestión Turística), Holguín, Holguín, Cuba.
- ATENCIO, W., RAMÍREZ, M. P., OCHOA, M. B., & RODRÍGUEZ, R. (2017). El Sistema de Gestión Ambiental en la Empresa Inmobiliaria del Turismo Holguín. *Ciencias Holguín*, 23(2015), 71-86.
- AZZE, A. (2016). Procedimiento general para la gestión ambiental en la Villa Mirador de Mayabe. (Tesis de Especialidad en Gestión Hotelera), Holguín, Holguín. Cuba.
- CAMPBELL, A. (2009). Propuesta de un Programa de gestión ambiental en el Hotel Villa la Granjita Hostal Mascotte de Villa Clara (Doctoral dissertation, ), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Las Villas. Cuba.
- CARDET, E., PUENTE, E. y PALAO, R. (2012). Hoteles Encanto en Cuba, potenciando la relación cultura-turismo, procedimiento para el diseño de sus servicios. Paper presented at the 8va Conferencia Científica Internacional, Universidad de Holguín. Cuba.
- CRAMER, J. (1998). Environmental management from "fit" to "stretch". *Business strategy and the environment*, 7(3), 162-172.
- CUBANACAN, M. C. (2016). Manual de Operaciones Hoteles Encanto. La Habana. Cuba.
- DÍAZ, F., ÁLVAREZ, J., GONZÁLEZ, O., JIMÉNEZ, V., BETHENCOURT, M., VERA, J., FERNÁNDEZ, C., CLIVAZ, C y MATOS-WASEM, R. (2006). Política Turística. Editorial Tirant Lo Blanch. España.
- GONZÁLEZ, B. (2015). Procedimiento general para la gestión ambiental Integral en el Hotel Brisas Covarrubias de las Tunas. (Tesis de Especialidad en Gestión Hotelera), Holguín, Holguín. Cuba.
- GRAÑA, G. (2017). Diseño de los servicios del Hotel E Bahía del Almirante en Gibara. (Bachelor's thesis, Universidad de Holguín ), Holguín, Holguín. Cuba.
- GUZMÁN, A. (2005). La gestión ambiental en el sistema hotelero.
- LEÓN, C. y M. G. (2010). *Turismo sostenible y bienestar social, ¿Cómo innovar esta industria global?* España.
- LEYVA, D. (2019). Procedimiento para la gestión ambiental en el Hotel Iberostar Ordoño. (Trabajo de

- Diploma en opción al Título de Licenciado en Turismo), Holguín, Holguín. Cuba.
- LÓPEZ, T. J. (2005). Turismo sostenible, un enfoque multidisciplinar e internacional. Universidad de Córdoba. Córdoba, Colombia.
- MARTÍNEZ & FIGUEROA, 2013. Evolución de los conceptos y paradigmas que orientan la gestión ambiental ¿Cuáles son sus limitaciones desde lo local? *Ingenierías*, 13(24), 13-27.
- MARTÍNEZ, M. (2017). Procedimiento para sistemas de gestión ambiental en hoteles de Varadero Cuba. (Tesis de la Especialidad de Post Grado de Gestión Hotelera), Matanzas, Matanzas. Cuba.
- DECRETO 281. Decreto sobre la continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (2014).
- MORENO, E. (2006). La Política de calidad ante la nueva realidad del turismo y sus transformaciones. Paper presented at the Ponencia presentada en Calidad 2006, La Habana. Cuba.
- LEY 81 Del Medio Ambiente (1997).
- OCHOA, M. B. (2014). Tecnología para la gestión ambiental integral en instituciones escolares. Aplicación en Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Doctora en Ciencias Técnicas), Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, Cuba.
- OGBEIDE, G. (2012). Perception of green hotels in the 21st century. *Journal of Tourism Insights*, 3(1), 1-9. doi: <https://doi.org/10.9707/2328-0824.1032>
- ONU, A. G. d. I. (2015). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: <http://www.sela.org/media/2262361/agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf>.
- ORTIZ, A. H. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Cuba., Holguín. Cuba.
- PAHL-WOSTL, C. (2007). The implications of complexity for integrated resources management. *Environmental Modelling & Software*, 22(5), 561-569.
- REYES, B. y B., D., (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: Marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. *Cuadernos de Turismo*, 15, 27-43.
- RODRÍGUEZ, R. (2007). Gestión Ambiental de Empresas. Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua., 176 p.
- SAN NICOLÁS, T. (2012). Procedimiento para la elaboración de estrategia ambiental en el proceso de alojamiento. Estudio de caso en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca. (Tesis en opción al título académico de Máster en Gestión Turística), Universidad de Holguín, Holguín. Cuba.
- SANTAMARTA, J. (2000). Turismo y Medio Ambiente. World Watch.
- TORRES, P. (2009). Gestión turística del patrimonio cultural
- VELÁZQUEZ, J. A., y VARGAS, E. E. (2015). De la innovación a la ecoinnovación. Gestión de servicios en empresas hoteleras. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 268-281.
- VILARIÑO, C. (2013). Contribución a la gestión estratégica organizacional con enfoque ambiental. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 10(1), 31-52.