

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Graduación. Manuscrito Científico.

Licenciatura en Administración Hotelera

Hoteles más Verdes: Comparación de Sistemas de Gestión Sustentable en hoteles
certificados de Córdoba

*Hoteles más Verdes: Comparison of Sustainable Management Systems applied in certified
hotels in Córdoba*

Mariana Belén Cantero

DNI: 40178937 - Legajo: HTL00332

Córdoba 5 de Julio de 2020

Índice

| | |
|-------------------------|----|
| Resumen..... | 2 |
| Palabras clave | 2 |
| Abstract | 3 |
| Keywords: | 3 |
| Introducción..... | 4 |
| Métodos..... | 15 |
| Diseño | 15 |
| Participantes | 16 |
| Instrumentos | 17 |
| Análisis de datos | 17 |
| Resultados | 18 |
| Discusión..... | 23 |
| Referencias | 34 |

Resumen

El presente trabajo se centró en la comparación de los sistemas de gestión ambiental, bajo el programa argentino de Hoteles Más Verdes, implementados en el Hotel Howard Johnson La Cañada y el Hotel NH Panorama, ubicados en la ciudad de Córdoba. El estudio se abocó en describir y analizar los procesos que han atravesado los establecimientos para poder obtener certificaciones en sustentabilidad con la categoría Bronce. Para recabar la información se emplearon encuestas que fueron respondidas por miembros de las organizaciones, los cuales han participado del proceso que les permitió llegar a ser un hotel sustentable. El enfoque adoptado fue cualitativo y tuvo un alcance descriptivo. Se pudo observar que las empresas estudiadas coincidieron en la realización de algunos procedimientos y demuestran un gran compromiso para lograr disminuir los impactos negativos que generan en el ejercicio de su actividad. Finalmente, los principales puntos a los que destinaron la mayor parte de sus esfuerzos se relacionaron con las capacitaciones impartidas al personal, la gestión de los residuos, la gestión de la energía y del agua.

Palabras clave: sistemas de gestión sustentables; certificaciones; sustentabilidad; Hoteles Más Verdes

Abstract

This study focused on the comparison of environmental management systems, under the Argentine program called Hoteles Más Verdes. It was implemented in Howard Johnson La Cañada Hotel and NH Panorama Hotel, located in Córdoba city. The study focused on describing and analyzing the processes that establishments have gone through in order to obtain sustainability certifications with the Bronze category. To collect the information, surveys were used and they were answered by members of the organizations, who have participated in the process that allowed them to become a sustainable hotel. The approach adopted was qualitative and descriptive in scope. It was observed that the companies studied coincided in carrying out some procedures and demonstrate a great commitment to reduce the negative impacts they generate in the exercise of their activity. Finally, the main points in which they devoted most of their efforts were related to the training given to the personnel, waste management, energy and water management.

Keywords: *sustainable management systems; certifications; sustainability; Hoteles Más Verdes*

Introducción

La presente investigación tiene como objeto de estudio la comparación de procesos de implementación de sistemas de gestión sustentable y los cambios efectuados en las áreas operativas de dos establecimientos hoteleros ubicados en la ciudad de Córdoba, que se encuentran certificados bajo el programa de Hoteles más Verdes.

Para poder llevar a cabo la actividad turística se requieren ciertos eslabones que trabajan en conjunto. Uno de esos componentes principales son las empresas que brindan servicios de alojamiento, es decir, las mismas forman parte de la oferta turística. Ofrecer un servicio de calidad, que cumpla con las expectativas de los clientes y, a su vez, aporte beneficios económicos, suelen ser parte de los objetivos principales que persiguen las empresas hoteleras. Tal es así, que Menna (2012a) afirma que es necesario hacer hincapié tanto en los procedimientos e instructivos, como en la capacitación constante a los recursos humanos y el control de la calidad del servicio que se brinda.

Cada establecimiento cuenta con una organización interna, que implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada (Koontz y Wehrich, 2003). Para poder lograr el cumplimiento de los objetivos que cada empresa hotelera se plantea, se requieren de ciertos procesos y procedimientos que trabajen en conjunto. Asimismo, la norma ISO 9000:2015 plantea que un proceso es un conjunto de actividades que se encuentran mutuamente relacionadas y utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

Una empresa que cuenta con sistemas y procesos en la organización operativa, permite que se alcance una mayor productividad. Por ello, es conveniente crear áreas o departamentos que cuenten con funciones especializadas para realizar cada tarea en particular (Barragán del Río, 2008).

Las áreas operativas principales de un hotel son pisos y habitaciones; recepción, conserjería y reservas; alimentos y bebidas; mantenimiento y seguridad. A las mismas se les puede agregar el área de compras y almacén; recursos humanos; marketing y ventas; calidad y procesos y administración, como procesos de soporte Menna (2012b). Esta división no se realiza exactamente igual en todas las empresas hoteleras, ya que la identificación y jerarquización de departamentos y áreas depende de la estructura organizacional de cada establecimiento.

Actualmente, existe una tendencia mundial a ser más respetuosos con el medio ambiente y hay una mayor conciencia sobre la utilización de los recursos naturales. Los turistas están cada vez más informados y son conscientes del impacto que se genera al realizar un viaje y, por tal motivo, consideran y exigen criterios relacionados con la sustentabilidad al momento de elegir dónde viajar y hospedarse. En consideración con los factores anteriormente mencionados, cobra gran importancia el concepto de desarrollo sustentable. Es así, que se define al mismo como “la capacidad de responder por las necesidades actuales, sin poner en riesgo las necesidades de recursos de las generaciones futuras” (Parga y Cárdenas 2013, p. 190).

En relación al fenómeno del desarrollo sustentable surge la necesidad de abordar el concepto de sustentabilidad en materia de turismo. Tal es así, que la Organización Mundial del Turismo(OMT) afirma que el turismo sostenible es concebido como:

Aquel que atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía de gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos

esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que apoyan la vida (WTTC, OMT y Consejo de la Tierra, 1998, pp. 34-35).

En consideración con lo planteado anteriormente, las empresas hoteleras tratan de adaptarse a los cambios que demanda el entorno y, como consecuencia, buscan reducir el impacto que generan al realizar su actividad. El mismo es entendido como un efecto positivo o negativo diferido en el tiempo, posible de ser observado, que resulta de una intervención determinada (Salamanca, 1995).

Una posibilidad con la que cuentan los alojamientos hoteleros para demostrar su compromiso con el medioambiente es a través de certificaciones ambientales que les otorguen un reconocimiento por ello. Tal es así que, en el año 2012, la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHTRA) desarrolló el primer programa de sustentabilidad hotelera de Argentina denominado Hoteles más Verdes. El mismo brinda a los alojamientos turísticos del país instrumentos para lograr una gestión eficaz en sus operaciones. El mencionado programa se encuentra avalado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) y consiste en otorgar ecoetiquetas a aquellos hoteles que cumplan con los requisitos legales y estándares de calidad en el servicio propuestos.

Para poder alcanzar una certificación, lo primero que hay que tener en cuenta es el desarrollo de un sistema de gestión, el cual representa una herramienta integral orientada a la planificación, ejecución, control y mejora de todos los procesos de la organización.

Los principios en los que se basa un sistema de gestión son la consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente interno y externo y el desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades de la empresa (Orbis Corporación, 2014, <https://bit.ly/32Dn5ye>).

Implementar un sistema de gestión es un proceso complejo, compuesto por diversas etapas y la implementación del mismo, trae consigo cambios en todos los departamentos y áreas de la empresa. Vericat, Freccero y Rodríguez (2000) identifican siete etapas que forman parte de este proceso:

Etapa preparatoria: incluye la primera aproximación a la idea de calidad a través de información general hasta la concienciación y sensibilización sobre el tema.

Etapa de planificación: implica definir de manera estratégica hacia dónde se dirige la empresa y por cuál camino.

Etapa de programación: corresponde a una planificación operativa, que abarca la elaboración de planes para adecuar todos los procesos a los requisitos normativos.

Etapa de ejecución: supone llevar a la práctica lo anteriormente diseñado, la aplicación del plan y la gestión sustentable propiamente dicha.

Etapa de evaluación interna: se trata de una autoevaluación para realizar el diagnóstico de la organización.

Etapa de evaluación externa o certificación: incluye auditorías de tercera parte o de certificación.

Etapa de mejoramiento: comprende el perfeccionamiento del sistema y un aumento en el nivel de compromiso orientado hacia la mejora continua.

Es necesario mencionar que el proceso de mejora continua, es un enfoque sistemático que se centra en lograr crecientes e importantes mejoras en los procesos que proveen productos y servicios a los clientes. El resultado final es un proceso más rápido, productivo, eficiente o efectivo (Chang, 2011).

Honey y Roma (2001) consideran que la certificación es un procedimiento voluntario que evalúa, da seguimiento y asegura por escrito que un sistema, proceso, servicio o gestión se

adapta a los requisitos específicos. Cuando la empresa logra cumplir con los requisitos establecidos por el programa de certificación, se le concede la etiqueta.

Según afirma Puig (2006), las certificaciones en gestión sostenible cubren los siguientes aspectos:

Aspectos generales: planificación ambiental, evaluaciones de impacto ambiental, entrenamiento y toma de conciencia, monitoreo del desempeño ambiental y comercialización responsable.

Aspectos socioculturales: protección de la integridad y los derechos de la población local, impactos sociales, culturales y económicos.

Aspectos económicos: prácticas éticas, minimización de riesgos y contribución al desarrollo local.

Aspectos ambientales: conservación de biodiversidad, manejo del suelo y aguas pluviales, minimización del uso de agua y energía, ruido y calidad del aire, tratamiento de residuos y prevención de contaminación.

Una ecoetiqueta es el resultado de atravesar por un proceso de certificación ambiental y cumplir con los requisitos preestablecidos. La misma presenta en su contenido al medio ambiente, y demuestra su estado natural y/ o social en un momento y lugar determinado, o sus medidas de gestión en materia ambiental o rendimiento (Buckley, 2002).

En cuanto a los antecedentes académicos sobre gestión sustentable de hoteles, se puede mencionar la investigación “Sustentabilidad y competitividad de la industria hotelera en México”, de Ibarra Michel (2012). La misma se basó en una revisión documental de autores e instituciones nacionales e internacionales sobre estrategias sustentables aplicadas a la hotelería. El autor hizo un examen del marco normativo e institucional de la cuestión

ambiental, protección del patrimonio y el turismo responsable. A partir de las recomendaciones efectuadas por los distintos organismos vinculados a la temática, se elaboró una lista de criterios mínimos para la sustentabilidad de un hotel, que abarca múltiples categorías, tales como diseño, ubicación, uso del suelo, tecnología alternativa, cultura o educación, entre otras. Otro aporte de interés de este artículo es el análisis comparativo entre empresa convencional, empresa socialmente responsable y empresa sustentable. Por último, se identificaron cuatro factores clave para la gestión de hoteles sustentables: el capital humano que encarne una cultura empresarial que motive y promueva las buenas prácticas; un análisis profundo de los impactos ambientales de la empresa en el medio; la capacidad de innovación para mitigar los efectos nocivos sobre el medioambiente y para la creación de productos ecoamigables; y la relación que tiene la empresa con los diferentes actores locales.

En la investigación “Gestión Ambiental Empresarial: un estudio comparativo entre hoteles de Cancún, México y Varadero, Cuba”, que realizaron López Moreda y Vargas Martínez (2014), uno de los objetivos principales fue comparar los sistemas de gestión y certificación ambiental desarrollados en Varadero, Cuba y Cancún, México. Por otra parte, otro de los objetivos planteados fue observar qué resultados se obtuvieron en el desempeño del sector hotelero. El enfoque que tuvo la investigación fue cualitativo y los métodos utilizados para recolectar estos datos fueron, por un lado, la aplicación de cuestionarios evaluativos a 31 hoteles y por el otro, entrevistas en profundidad a directivos de los establecimientos. A pesar de que las muestras no fueron estadísticamente representativas debido a que, de la totalidad de los cuestionarios evaluativos, solo el 32% respondió en ambos destinos, los resultados permitieron ver las acciones de gestión ambiental que implementaron las empresas y los comportamientos que tuvo cada grupo. Los resultados a los que se abordó se presentaron

mediante indicadores que valoraron cuatro aspectos de la gestión ambiental, tales como la comunicación y consumo responsable, el monitoreo ambiental, la disposición a cumplir, y las acciones de gestión ambiental. Por último, se pudieron identificar las fortalezas y debilidades en la gestión ambiental de la industria hotelera en ambos destinos y se calificó su comportamiento en diferentes categorías de manejo.

"Prácticas ambientales para hoteles ecológicos en Bogotá" fue una investigación realizada por Solorza Chica, Sáenz García y Aguirre (2016) que se centró en describir las prácticas ambientales que desarrollaron los hoteles al prestar un servicio que coincidió y se adaptó a la reducción de los impactos negativos que generó la actividad hotelera en el medio ambiente. Según afirmaron, esto ocurrió mediante la implementación de procesos y procedimientos que buscaban manejar adecuadamente tanto los recursos, como los desechos y residuos derivados de la operación. Para ello, se tuvo en cuenta el marco regulatorio por el que se rigieron estos establecimientos, la percepción de costo-beneficio por parte de los agentes administrativos y las prácticas y procedimientos que aplicaron los hoteles en estudio. El estudio tuvo un enfoque cualitativo, en tanto que la información fue de carácter descriptiva. Los instrumentos que han utilizado para recabar la información fueron entrevistas semiestructuradas y observación no estructurada, las cuales fueron realizadas a tres establecimientos eco-hoteleros. Finalmente, los resultados a los que llegaron han indicado que las prácticas ecológicas implementadas abarcaron todos los procesos de un hotel, incluso el proceso de construcción del edificio, y que las mismas no sólo generaron un impacto positivo en el medio ambiente, sino que también aportaron a la sustentabilidad económica y administrativa en la actividad hotelera.

“Procedimiento operativo estandarizado para la regiduría de pisos y la gestión ambiental sustentable en hotelería”, de Tomazzoni y Correa Zanette (2013) fue una investigación de alcance exploratorio y enfoque cualitativo. La muestra estuvo constituida por diez hoteles de la región metropolitana de Porto Alegre. Las técnicas empleadas para la recolección de datos fueron la observación directa y la observación participante. “El Procedimiento Operativo Estandarizado (POE) en el sector de regiduría de pisos abarca la implementación, operación, verificación, monitoreo, acciones correctivas y análisis crítico” (Tomazzoni y Correa Zanette, 2013, p. 405). La investigación estuvo orientada a demostrar la importancia del POE del sector pisos en la reducción de los impactos ambientales, mediante las variables agua, energía, residuos, relaciones con los proveedores y política ambiental. Por otra parte, las problemáticas más importantes detectadas en los hoteles estudiados fueron: la falta de instalación de duchas con lluvia controlada y de sistemas de tratamiento de residuos líquidos para el aprovechamiento del agua para los sanitarios; el uso de productos no biodegradables; y la inexistencia de equipos de trabajo de gestión ambiental integrados por personal del área de gobernanza. A modo de conclusión, los hoteles que implementaron el POE manifestaron una sensible reducción del consumo de agua y energía, mientras que, a través de la estandarización de los servicios de regiduría de pisos, se lograron minimizar los costos y se disminuyeron los impactos negativos en el medioambiente.

Los autores Peruchinn, Lopes da Cunha Ferrão, Guidoni, Kunde Corrêa y Bilhalva Corrêa (2015) han abordado una investigación denominada “Estudio de la generación de residuos sólidos en hotel”. La misma se centró en la problemática de los residuos sólidos y se pudo establecer que las principales herramientas para el manejo de los residuos fueron principalmente la categorización de los residuos sólidos y la determinación de su

composición gravimétrica. De este modo, el objetivo de la investigación se centró en utilizar esas herramientas para encontrar cuáles fueron los factores principales que determinaron la generación de los residuos en un hotel orientado al turismo de negocios, ubicado en el sur de Brasil. El alcance del estudio fue exploratorio, mientras que tuvo un enfoque cualitativo. Durante los meses de mayor ocupación del hotel, se realizaron cuatro caracterizaciones y, como resultado de las mismas, pudieron verificar, por un lado, que la categoría de residuos generados en mayor cantidad fue la materia orgánica putrescible y que un gran porcentaje de la totalidad de los residuos generados, puede ser destinado al reciclado. Por el otro, que los factores que influyeron en la generación de residuos, se relacionaron con la cantidad de personas que estaban presentes en el hotel y con la motivación que tuvieron para su estadía. Como conclusión final, se pudo establecer que todos los factores mencionados anteriormente resultaron de gran importancia para la mejora del plan de gerenciamiento de residuos sólidos.

La creciente preocupación que existe actualmente sobre el cambio climático, por un lado, y los turistas cada vez más informados que optan por prácticas que sean amigables con el medio ambiente por el otro, plantean la necesidad de tomar medidas que apunten a disminuir el impacto ambiental que genera la actividad hotelera. Una posibilidad con la que cuentan las empresas para demostrar su compromiso con el medioambiente, es optar por la decisión de atravesar un proceso para obtener certificaciones ambientales. Debido a esto, se considera relevante investigar el programa de Hoteles más Verdes, ya que es el primer programa del país en materia de sustentabilidad que otorga ecoetiquetas a aquellas empresas que cumplen con los requisitos preestablecidos. El mismo ha sido reconocido por el Global Sustainable Tourism Council (GSTC), y lo sitúa al nivel de otros programas mundiales de gran reconocimiento por sus prácticas ambientales y le otorga prestigio. A su vez, Hoteles más

Verdes se encuentra avalado por un instituto nacional que regula normas y certificaciones en el país como es el IRAM.

La ciudad de Córdoba es un punto estratégico del país y en la misma se realizan una gran cantidad de eventos corporativos o de negocios por año. El turismo de negocios y de reuniones genera un gran impacto, generalmente negativo, en los ambientes de los destinos en los que se desenvuelven. Este tipo de turismo demanda de ciertas infraestructuras, y la utilización de transportes que predominan son altamente contaminantes. Si bien gran parte de los turistas están informados y son conscientes del impacto ambiental, en este tipo de actividades turísticas, el hecho de no ser los que generalmente pagan por los servicios, los convierte en derrochadores de recursos. Por tales motivos, describir el desarrollo de los sistemas de gestión implementados en la ciudad y demostrar que los hoteles elegidos son amigables con el medioambiente puede aportar gran importancia para informar y ayudar a que este tipo de huéspedes comience a cambiar sus prácticas y las tornen a favor del medioambiente.

Por otro lado, comparar el proceso que atraviesan alojamientos con estructuras similares, pertenecientes a diferentes cadenas hoteleras, permite observar cómo cada uno de ellos aborda los procedimientos y procesos de implementación y de mejora continua de los sistemas de gestión. Esta información se adhiere al conocimiento con el que se cuenta en materia de sustentabilidad y, además, puede servir como modelo para inspirar a otros establecimientos de similares características que desean obtener algún reconocimiento por adoptar prácticas amigables con el medioambiente, pero que desconocen cómo es el proceso que permite la obtención de la etiqueta ambiental.

La investigación se centra en la comparación del proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad realizado, por un lado, en el Hotel NH Panorama y por el otro, en el

Hotel Howard Johnson La Cañada, ubicados en la ciudad de Córdoba, que les permite obtener una certificación en sustentabilidad en la categoría Bronce. El proceso antes mencionado, se encuentra regulado por el programa Hoteles más Verdes, cuyo objetivo es el desarrollo de herramientas de gestión para los establecimientos hoteleros del país. Además, se estudian los cambios realizados en los procesos de las áreas operativas a raíz de la decisión de adoptar prácticas sustentables y las diversas etapas que deben atravesar los establecimientos, desde que se toma la decisión de certificar con un programa ambiental hasta la obtención de la certificación.

Objetivo general

Comparar el sistema de gestión sustentable de los establecimientos hoteleros Howard Johnson La Cañada y NH Panorama, ubicados en la ciudad de Córdoba, que cuentan con la certificación de Hoteles más Verdes con categoría Bronce, para describir la aplicación práctica de los requisitos, especificaciones y criterios de Certificación en Sustentabilidad.

Objetivos específicos

- Examinar los procesos de implementación de los sistemas de gestión sustentables efectuados por los hoteles certificados desde la etapa preparatoria hasta la certificación.
- Comparar el sistema de gestión sustentable y las adecuaciones realizadas en las distintas áreas de gestión de los hoteles para cumplir con los requisitos, especificaciones y criterios de Certificación en Sustentabilidad.

Las preguntas que guían a la investigación son las siguientes:

- ¿Qué características presentan los sistemas de gestión sustentable de los hoteles que cumplen con los requisitos, especificaciones y criterios establecidos que les permitió obtener la certificación de Hoteles más Verdes?
- ¿Cómo se realizó el proceso de implementación de un sistema de gestión sustentable en los hoteles seleccionados para realizar el estudio?
- ¿Qué cambios debieron efectuar los establecimientos en cada área para poder cumplir con los requisitos, especificaciones y criterios de Certificación en Sustentabilidad?

Métodos

Diseño

La investigación tuvo un alcance descriptivo ya que, en consonancia con los objetivos específicos, se examinaron la totalidad de los procesos de cada área operativa en detalle, como así también los cambios efectuados en cada uno de esos procedimientos y procesos, a raíz de la incorporación de prácticas sustentables que les permitieron, mediante una serie de requisitos preestablecidos por el programa, conseguir la certificación.

El enfoque que se adoptó en el trabajo de investigación fue cualitativo debido a que se compararon y describieron procesos a lo largo del tiempo. Transcurrieron diversas etapas, desde que los hoteles se aproximaron, en la etapa preparatoria, a la idea de calidad donde tomaron conciencia y se sensibilizaron sobre el tema, luego pasaron a tener mayor cercanía con el programa de Hoteles más Verdes, y por último atravesaron la etapa donde, mediante auditorías externas, consiguieron la certificación ambiental.

Se trató de un diseño no experimental ya que, al momento de tomar contacto con las organizaciones en las cuales llevó a cabo el estudio, el investigador no realizó intervenciones

directas en ningún aspecto relacionado con la implementación del proceso de gestión, ni en el comportamiento que tuvieron los establecimientos en cada etapa que atravesaron en el proceso de obtención de la certificación. Es decir, el investigador se mantuvo al margen de la realidad de la organización, como un simple observador.

Se compararon dos establecimientos hoteleros en un momento dado en el tiempo, por lo que el tipo de diseño que se implementó fue transversal.

Participantes

Las unidades que se seleccionaron a través de un muestreo no probabilístico y de manera intencional, mediante el cual luego se realizó el estudio, fueron dos establecimientos hoteleros de la ciudad de Córdoba que disponían de información que se adaptó a los objetivos de la investigación. Por un lado, una de las unidades elegidas, fue el Hotel NH Panorama, un hotel de 4 estrellas que forma parte de una cadena de hoteles en todo el mundo. Por el otro lado, la segunda unidad estudiada fue el hotel Howard Johnson La Cañada, que también es miembro de una gran cadena de hoteles en varios países. Este fue uno de los puntos claves para la selección, ya que se pudo examinar dos hoteles de gran escala, que ya contaban con ciertos parámetros establecidos por la cadena. Como resultado, se pudo comparar la implementación de ambos sistemas de gestión.

Los dos establecimientos fueron certificados con la categoría Bronce. La razón por la cual se realizó la selección de alojamientos que cuenten con esta categoría, fue porque ha sido la más representativa de la región Centro del país. Además, fue la categoría con la cual aconsejan los miembros del programa que se inicien los hoteles que busquen cambios sustentables, para poder incorporar de manera paulatina mejoras continuas en el sistema adoptado.

Instrumentos

La recolección de datos se realizó mediante encuestas a referentes de cada organización, por correo electrónico. Las mismas se llevaron a cabo para luego hacer una descripción de cómo se encontraba la empresa antes de implementar el sistema, durante la implementación y luego de los resultados obtenidos. Las preguntas abordaron cuestiones como los objetivos de gestión sustentable que se propusieron; las dificultades que atravesaron ambas organizaciones al abordar el sistema de gestión; sobre los cambios más importantes que realizaron al implementar el sistema de gestión; los documentos que consideraron pertinentes para el sistema de gestión de los residuos, del uso de energía y del agua. Finalmente, se abordó sobre las nuevas medidas de higiene y seguridad que se implementaron a raíz del nuevo programa.

Análisis de datos

El análisis de datos fue descriptivo. Dado que se abordaron tanto aspectos generales de los Hoteles más Verdes, relacionados con la gestión estratégica, como aspectos operativos, correspondientes a las distintas áreas de gestión, el análisis estuvo orientado a identificar las relaciones existentes entre uno y otro ámbito. Esto permitió conocer tanto la concepción del sistema de gestión, como también su aplicación práctica en cada una de las áreas de la empresa. Esto hizo posible, a su vez, la identificación de cambios y adaptaciones realizadas durante la implementación en todos los procesos de la organización. Por otro lado, se hicieron comparaciones entre las distintas áreas, de modo de identificar puntos en común y diferencias del trayecto recorrido por cada una durante la aplicación de prácticas sustentables hasta lograr la certificación. El análisis de datos contempló las siguientes variables y subvariables:

- Proceso de implementación del sistema de gestión sustentable:
 - Etapa preparatoria.

- Etapa de planificación y ejecución.
- Etapa de certificación.
- Sistema de Gestión Sustentable (SGS):
 - SGS.
 - Conservación y mejora del entorno
 - Gestión medioambiental
 - Desarrollo sustentable del destino
 - Responsabilidad social
 - Seguridad
 - Calidad
 - Mejora Continua

Es necesario aclarar que, para el concepto de proceso de implementación del SGS, se han definido estas tres etapas sólo para la investigación. Vale decir, además, que en la práctica se trata de un proceso de mejora continua, por lo que la etapa de certificación no se concibe como el cierre del proceso. Por otra parte, en cuanto a las subvariables definidas para la variable SGS, éstas han sido tomadas del Programa de Certificación en Sustentabilidad (Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, 2017). Dicho documento ofrece la definición conceptual de estos términos.

Resultados

En relación con el primer objetivo específico planteado, orientado a examinar los procesos de implementación de los Sistemas de Gestión Sustentables desde la etapa preparatoria, donde los establecimientos se acercan a la idea de calidad y se informan sobre ello, hasta la obtención de la certificación, se pudo recabar información de ambos hoteles donde existieron

puntos en común en ambos, como así también diferentes maneras de atravesar el proceso de implementación del nuevo sistema.

Antes de decidir certificar bajo el programa Hoteles Más Verdes, los establecimientos ya realizaban ciertas acciones en favor de la preservación del medio ambiente. El hotel Howard Johnson La Cañada, contaba anteriormente con una política de separación de residuos, que, si bien no era aplicada de manera tan estricta, se realizaba en algunos sectores.

Una de las acciones iniciales que realizaron ambos establecimientos, luego de tomar la decisión de atravesar el proceso para obtener la certificación, fue un estricto plan de capacitaciones que se desarrollaron, algunas en todos los sectores, y otras en ciertas áreas específicas. Las capacitaciones que fueron realizadas en la totalidad de los sectores, consistieron en brindar una introducción a la sustentabilidad y la gestión de los residuos, como así también información sobre qué era el programa de Hoteles más Verdes y los requisitos y auditorías para lograr la certificación. Para el área de recepción en ambos hoteles, se inclinaron por capacitar a los recepcionistas sobre la importancia de la preservación y difusión de información para que los huéspedes realicen compras locales.

En el hotel NH Panorama, en el área de housekeeping, alimentos y bebidas y mantenimiento se capacitó al personal sobre la sensibilización en el cuidado del agua y el cambio climático (cuáles son sus causas y consecuencias) y sobre las buenas prácticas para el ahorro y eficiencia energética. Para los jefes de cada sector, el tema que predominó fue sobre compras responsables de insumos locales y ecológicos que generen un menor impacto en el ambiente. Todo el personal de este establecimiento fue capacitado sobre los recursos culturales que posee la ciudad de Córdoba.

Al momento de atravesar la etapa de ejecución del programa, los dos establecimientos, comenzaron a concientizar a los huéspedes sobre el cambio que los mismos se encontraban

atravesando. Realizaron esto mediante exposiciones sobre el programa en los televisores de las habitaciones, como así también en el lobby de cada hotel. En los mismos, proyectaron recomendaciones para el ahorro de agua y energía, como ser, colocar el aire acondicionado en 24 grados; quitar las tarjetas de la ranura para desactivar la luz de las habitaciones cuando ya no se encuentren en ellas; chequear que las canillas estén bien cerradas; dejar en el piso las toallas que estén sucias y las que se puedan volver a utilizar, colgadas. Asimismo, a las mencionadas recomendaciones se le agregó folletería en recepción, y los recepcionistas y maleteros informaron oralmente a los huéspedes sobre los nuevos cambios. Otra de las herramientas utilizadas para dar a conocer sobre el programa a huéspedes y futuros huéspedes fue mediante sus páginas web y redes sociales.

En lo que respecta a la etapa de implementación del programa, la principal dificultad a la que se enfrentaron en el hotel Howard Johnson La Cañada fue conseguir la aprobación para la inversión de acciones propuestas. En el caso del otro establecimiento, las dificultades más destacadas fueron, la resistencia al cambio que presentaron algunos sectores, ya que, debido a esto, varias de las medidas que se consideraron relevantes para aplicar, no se pudieron llevar a cabo. Por otro lado, otra de las adversidades a la que se enfrentaron fue la dificultad para disponer de elementos requeridos o su compra, en lo que se refiere a nueva cartelería, recipientes para residuos y bolsas diferenciadoras.

Para poder conseguir la certificación, los hoteles deben realizar acciones socialmente responsables. El hotel perteneciente a la cadena Howard Johnson, formó parte de una campaña para juntar tapas de plástico que luego fueron donadas al Hospital de Niños de la ciudad de Córdoba. Por otra parte, el hotel NH realizó acciones de responsabilidad social mediante donaciones, como así también, por medio de la prestación de instalaciones a la fundación Techo y Manos Abiertas para la realización de eventos en sus salones.

En consideración al segundo objetivo específico planteado, orientado a comparar los sistemas de gestión y las adecuaciones realizadas en las distintas áreas de gestión de los hoteles para cumplir con los requisitos, especificaciones y criterios de Certificación en Sustentabilidad, se pudo identificar, por un lado, que el cambio más significativo que atravesó el establecimiento NH Panorama, estuvo relacionado a la separación de basura. Para ello, se incorporó una mayor cantidad de recipientes, como así también cartelería orientativa que permite saber al huésped y a los empleados en qué lugar depositar cada residuo. Hubo, además, una reorganización del depósito de residuos según una clasificación por material (orgánicos, inorgánicos no reciclables: papel/cartón, plástico, metal, vidrio).

En el establecimiento Howard Johnson, si bien ya se realizaba anteriormente una división de residuos en algunos de sus sectores, a partir del programa lo comenzaron a aplicar de manera más estricta en todo el establecimiento. Los empleados se mostraron más receptivos que en la otra unidad analizada y participaron satisfactoriamente del proceso, por lo que, la adaptación fue menos costosa. Incorporaron una mayor cantidad de recipientes en todos los sectores y en cada habitación colocaron dos de ellos que permiten la diferenciación entre los residuos que se pueden reciclar de los que no se pueden. En cuanto a los residuos tecnológicos y las pilas, fueron destinados a centros especializados y certificados. En ambos hoteles los residuos son separados por cada sector y, luego son recogidos por una cooperativa que los retira tres veces a la semana.

Otro cambio que se puede destacar, aplicados en los dos establecimientos es el uso de papel reciclado. En el caso del Howard Johnson, los recepcionistas antes de formar parte del programa, otorgaban un sobre con la factura, pero luego comenzaron a ofrecer al huésped entregar las mismas sin el sobre o vía mail.

Un punto importante que tuvieron que dedicar especial atención en ambas empresas, fue el ahorro de energía, de agua y de gas. Una acción que tomaron para dicho punto fue cambiar lámparas por luces led de bajo consumo. NH Panorama, reemplazó, además, equipos de refrigeración y calefacción. En el departamento de alimentos y bebidas han sustituido cámaras frigoríficas y heladeras por otras de menor consumo energético.

El hotel de categoría de 3 estrellas hace principal hincapié en el mantenimiento preventivo y realizan controles regulares de pérdidas de luz, gas y agua mediante un sistema con el que ya contaban antes de la certificación. El mismo es el SISSTA (Sistema de Gestión en Seguridad, Salud en el Trabajo y Protección Ambiental); a través de él, y mediante el indicador GRC (Guest Room Condition) controlan el estado de cada habitación, para saber si hubo pérdidas, o si se modificó el consumo mes a mes.

En el área de housekeeping, los establecimientos aplicaron el uso de productos menos nocivos con el medioambiente y en los carros de las mucamas colocaron dos canastos para diferenciar los residuos orgánicos de los inorgánicos no reciclables. Asimismo, hacen especial hincapié en el uso responsable del agua.

Para la etapa de evaluación interna, el hotel Howard Johnson realizó una encuesta de satisfacción a sus huéspedes, para evaluar cómo era percibido su comportamiento más verde por los mismos. Para la realización de dichas encuestas, utilizaron papel reciclado.

Luego del proceso de auditorías externas, las sugerencias que han recomendado los auditores del programa, relacionadas a la mejora continua para el hotel NH Panorama, han sido tratar de generar acciones más visibles para los huéspedes, a fin de que tomen mayor contacto con la importancia de preservar el patrimonio cultural de Córdoba durante su estadía; que se evalúe la posibilidad de incorporar dispositivos de ahorro de agua en griferías de cocina, áreas públicas y habitaciones; mejorar el orden y señalización del sector donde se

depositan los residuos antes de su entrega diferenciada; realizar simulacros de evacuación y práctica de roles en la tarea a realizar por cada uno de los encargados de sector de manera más frecuente. La recomendación de mejora continua sugerida para el establecimiento perteneciente a la cadena NH, ha sido que la empresa considere cambiar aires acondicionados con uso de gas R-22.

Finalmente, es necesario destacar que ninguno de los establecimientos realizó cambios edilicios, sin embargo, una recomendación que fue sugerida para ambos hoteles ha sido trabajar en mejora de la accesibilidad del establecimiento para garantizar la atención de personas con movilidad reducida y seguir con las capacitaciones a todos los empleados de manera continua.

Discusión

La elaboración de este trabajo de investigación propone la comparación de los sistemas de gestión ambiental que fueron aplicados en dos establecimientos hoteleros de la ciudad de Córdoba. Los mismos han optado por atravesar el proceso que propone el programa de Hoteles más Verdes que les permitió demostrar, mediante la certificación que obtuvieron como resultado del mismo, su compromiso con el medio ambiente. Para lograr dicha certificación, los hoteles tuvieron que cumplir con ciertos requisitos, especificaciones y criterios que fueron propuestos por el programa.

Aunque en la actualidad, ha cobrado gran importancia el término de sustentabilidad en diferentes sectores y ha aumentado la conciencia sobre el uso que se les da a los recursos, es relativamente reciente el abordaje que se adopta de dichos conceptos en lo que respecta al ámbito de la hotelería. Como consecuencia de ello, existe una carencia de investigaciones que se centren en temas relacionados a los programas de certificaciones ambientales dentro

del país. Si bien se pudieron hallar otras investigaciones relacionadas con la sustentabilidad, la implementación de los Sistemas de Gestión Ambiental y las ecoetiquetas, el hecho de que el programa estudiado de Hoteles Más Verdes sea únicamente aplicado en la Argentina, dificulta la búsqueda de otros antecedentes de investigaciones similares y la posterior comparación de los resultados abordados en las mismas, ya que las normativas de aplicación son diferentes en los distintos países. En esta línea, se considera relevante el abordaje de esta investigación, ya que la misma pretende incorporar a los estudios que se han realizado previamente, un conocimiento adicional y que, a su vez, impulse el desarrollo del sector turístico y del sector hotelero local. Asimismo, se pretende realizar un aporte al ámbito académico en materia de sustentabilidad.

Como resultado de esta investigación, también se reconocieron ciertas debilidades que, si bien no fueron grandes dificultades, es necesario exponerlas y contemplarlas para futuras investigaciones. El estudio se basa en comparar dos establecimientos hoteleros que pertenecen a grandes cadenas internacionales por lo que, si otros establecimientos de menor dimensión quisieran basarse en esta investigación como guía para atravesar su propio proceso de implementación de un sistema de gestión sustentable, habrá puntos en los que no pueda tomarlos como referencia, por el mismo hecho de que las estructuras difieren como así también, sus procesos internos y externos.

Otra de las limitaciones que presentó el trabajo de investigación ha sido que algunas preguntas del cuestionario que se utilizó como instrumento para la recolección de datos, no fueron bien comprendidas por las personas que respondieron el mismo, lo que pudo ocasionar pérdida de cierta información. Lo que se propone para futuras investigaciones es adaptar el instrumento a un vocabulario más fácil de comprender. Además, es conveniente utilizar como complemento técnicas de observación directa que permitan apreciar el equipamiento e

infraestructura, la señalización, la exposición de políticas ambientales e información presente en las habitaciones y áreas públicas de los establecimientos que se relevan.

El primer objetivo específico se centró en examinar cuáles han sido los procesos que llevaron a cabo los hoteles en estudio para implementar los sistemas de gestión sustentables desde la etapa preparatoria hasta la obtención de la certificación. Tal como lo mencionan Vericat, Freccero y Rodríguez (2000), en la etapa preparatoria existe una primera aproximación a la idea de calidad por medio de información general hasta la concienciación y sensibilización sobre el tema. En este sentido, se pudo observar que, si bien los dos hoteles ya realizaban ciertas acciones sustentables antes de la certificación, es decir, ya existía un previo conocimiento respecto del tema y la cultura del cuidado del medio ambiente era demostrada a través de sus buenas prácticas, tuvieron que ajustar ciertos procedimientos y procesos para poder cumplir con los requisitos propuestos por la normativa del programa por el que se rigieron. De esta manera, con la obtención de la certificación se pudo avalar todo aquello que realizaban en materia de sustentabilidad y agregar nuevos procesos y acciones en la gestión de las diferentes áreas de los hoteles.

En lo que respecta a la etapa de implementación del programa, la investigación revela que el principal punto en el que han hecho hincapié los dos establecimientos ha sido en un fuerte programa de capacitaciones que atravesó a la totalidad de los sectores de cada organización. Se considera muy importante que la persona que ocupe un puesto de trabajo en un hotel que promueva la cultura de la sustentabilidad, sea completamente consciente y responsable de lo que ello significa y que pueda ser capaz de transmitirlo y expresarlo. Es decir, que al momento de estar cara a cara frente al huésped pueda transmitir de forma natural y crea firmemente que las acciones que promueve y realiza el hotel tienen impactos positivos. Esta observación se da en la misma línea que la investigación realizada por Ibarra Mitchel (2012),

donde se concluyó que uno de los cuatro factores clave para la gestión de los hoteles sustentables ha sido que el capital humano que encarne a la cultura empresarial motive y promueva las buenas prácticas. En esta misma línea, Menna (2012a) afirma que es necesario hacer hincapié tanto en los procedimientos e instructivos, como en la capacitación constante a los recursos humanos. De esta forma, al destinar esfuerzos en capacitaciones impartidas al personal, también se logra motivar a los mismos y, como resultado, se podrían mostrar más proactivos y participativos.

En alusión a los otros factores clave mencionados en la investigación de Ibarra Mitchel (2012), para poder gestionar los hoteles sustentables el autor propone, por un lado, realizar un análisis profundo de los impactos ambientales de la empresa en el medio y, por el otro, ver cuál es la relación que tiene la empresa con los diferentes actores locales. En este sentido, se pudo observar que una de las acciones que lleva a cabo el Hotel NH Panorama para evaluar cuál es el impacto que se genera en el medioambiente cada vez que llevan a cabo un evento, es la realización del cálculo de la huella de carbono en cada fase de dicho evento. De este modo, a través de este indicador de sustentabilidad pueden obtener datos de referencia y encaminarse hacia la realización de eventos más sustentables. Debido a que la ciudad de Córdoba es un punto del país donde se realizan gran cantidad de eventos y convenciones, se considera muy valiosa la utilización de esta herramienta como indicador para enfocarse en la disminución del impacto que se genera en el ambiente a través de la realización de estos acontecimientos. Por otra parte, en lo que respecta a las relaciones que tienen las empresas con los actores locales, el estudio revela que ambos hoteles han modificado su accionar en cuanto a la compra de sus productos. Las capacitaciones que se impartieron a los jefes de cada sector tuvieron especial orientación a la realización de compras responsables de productos locales y ecológicos que generen un menor impacto en el medioambiente y, a su

vez, permitan movilizar a la economía local. Asimismo, los recepcionistas de los hoteles estudiados incentivan a los huéspedes a que realicen compras de productos de origen local y brindan información sobre los recursos culturales que ofrece la ciudad de Córdoba. De esta manera, a través de las acciones realizadas por los establecimientos y mediante la información transmitida se busca revalorizar a la ciudad de Córdoba. Finalmente, en relación a lo que plantea Puig (2006) al referirse a los cuatro aspectos que se deben abordar para obtener certificaciones ambientales, tales como aspecto general, sociocultural, ambiental y económico, mediante las acciones de responsabilidad social que realizan los establecimientos estudiados, como donaciones y prestaciones de instalaciones para eventos a diferentes ONG, y sumado a todo lo expuesto anteriormente, los hoteles logran cumplir con el punto de vista sociocultural.

Por otra parte, se puede destacar que hotel Howard Johnson ya contaba previamente con una política de diferenciación de residuos, aunque no era tan estricta, y el hotel NH Panorama, no lo hacía. Si bien los dos hoteles tuvieron que enfocarse en este proceso para poder certificar, en el establecimiento que ya se aplicaba esta política hubo menor resistencia al cambio y el personal se mostró más participativo y proactivo que en el hotel que no lo hacían. Esto se puede deber a que la realización de cambios de manera progresiva trae consigo más estabilidad en los empleados que realizar cambios drásticos. Tomar medidas que generen cambios significativos en los procesos que habitualmente desempeñaban los empleados, puede ocasionar que ellos sientan una ruptura en su estructura habitual de trabajo con la que se sienten cómodos y, como consecuencia, se opongan o resistan a los cambios que se plantean por parte de la organización.

En lo que concierne al segundo objetivo específico, el mismo se centró en comparar los procesos que llevaron a cabo las empresas para obtener la certificación y observar cuáles

fueron los cambios que requirieron de mayor atención para poder cumplir con los requisitos, especificaciones y criterios exigidos por el programa. En este sentido, es necesario mencionar que, para lograr cumplir con los criterios que propone el programa de Hoteles Más Verdes, las empresas tuvieron que adaptar nuevos procesos a los que ya realizaban en todos los sectores que forman parte de las mismas. En concordancia con esto, se presenta una relación con la investigación realizada por Solorza Chica, Sáenz García y Aguirre (2016), donde demuestran que las prácticas ecológicas implementadas abarcaron a la totalidad de los procesos de un hotel. En esta misma línea, un punto que puede destacarse de ambos hoteles es el hecho de que al pertenecer a cadenas internacionales que se rigen bajo manuales de estándares, la totalidad de la organización se dirige y actúa en pos del cumplimiento de ciertos procesos y procedimientos preestablecidos que buscan cumplir con un nivel de calidad propuesto. Esto representa una ventaja para los hoteles en estudio, ya que al momento de ajustarse a los nuevos requerimientos que propone el programa de Hoteles Más Verdes para obtener la certificación, los mismos pueden adaptarse más fácilmente a los nuevos procesos y procedimientos y, a su vez, todo el establecimiento trabaja en conjunto para lograr cumplir con el nuevo objetivo.

El principal accionar al que los hoteles estudiados tuvieron que dedicar gran parte de sus esfuerzos, se relacionó con los cambios en el manejo y la diferenciación de los residuos. Se considera sumamente importante realizar una separación de residuos, ya que, de lo contrario es probable que todo lo que se reúne en un mismo recipiente termine por convertirse en desechos contaminantes para el medioambiente. En cambio, el hecho de diferenciarlos, permite el posterior aprovechamiento de los distintos materiales utilizados en los mismos. Incluso, hay algunos que pueden volver a utilizarse como materia prima en nuevos ciclos de producción. Esto se da en consonancia con la investigación que proponen Peruchinn, Lopes

da Cunha Ferrão, Guidoni, Kunde Corrêa y Bilhalva Corrêa (2015), donde mencionan que una de las principales herramientas para el manejo de los residuos es la determinación de la categorización y composición de los mismos. En lo que respecta a las unidades de estudio analizadas, mediante la incorporación de recipientes diferenciadores, se pudo apreciar cuánta ha sido realmente la basura que no se puede volver a utilizar de los desechos a los que sí se les puede dar un nuevo uso. En este sentido, es importante destacar que el hotel Howard Johnson demostró una disminución considerable de la basura desechada. Antes de implementar el sistema de gestión sustentable, el mismo descartaba diariamente entre 160 y 180 kg aproximadamente de basura y, luego de la certificación, la misma disminuyó a 55 kg diarios en promedio. Finalmente, se puede mencionar que, aunque al principio se requiera de una cierta inversión para poder lograr una diferenciación de residuos de manera eficiente, posteriormente se observa una disminución en los costos, al poder reutilizar, por ejemplo, los mismos papeles y cartones que antes eran desechados en conjunto con los materiales desechables.

Por otra parte, y debido al nivel de actividad que se genera en los hoteles, es necesario abordar las temáticas referidas al consumo de agua y energía eléctrica. Otro de los principales focos al que se destinó atención durante el proceso de implementación del sistema de gestión, se relaciona con la gestión de estos recursos. En relación a los procesos de lavado de blancos, se considera importante tener conocimiento y conciencia sobre los recursos que se utilizan para llevar a cabo los mismos, debido a que el agua es un recurso escaso y es el que más se utiliza para este proceso. En este sentido, se puede apreciar que los hoteles estudiados hicieron hincapié en el uso responsable del agua y aplicaron una política donde proponen a los huéspedes la reutilización de toallas y, para quienes se hospeden más de una noche, se realiza un cambio de sábanas cada dos días. De esta manera, al emplear este tipo de políticas,

por un lado, se informa y concientiza a los huéspedes sobre las acciones que lleva a cabo el hotel y de alguna manera se los involucra como parte del cambio que trae consigo impactos positivos a favor del medioambiente. Por el otro lado, se ahorra una considerable cantidad de agua, lo que a su vez impacta en los costos. También, se evita la utilización de productos químicos que pueden resultar nocivos para el ambiente, ya que los lavados no se realizan de manera tan continua.

En lo que respecta al consumo de energía eléctrica, ésta se considera uno de los principales gastos en los que incurren los hoteles. El hotel Howard Johnson y el hotel NH Panorama, registraron ciertos cambios en lo que se refiere al consumo de la energía eléctrica luego de reemplazar lámparas por luces led como así también, luego de cambiar el equipamiento de calefacción y refrigeración por otros de menor consumo. Se enfocaron en sugerir a los huéspedes que quiten las tarjetas de la cerradura electrónica para que se apaguen todos los artefactos eléctricos de la habitación cuando ya no se encuentren en ella. Aquí es importante remarcar que, a través de la utilización de indicadores, se puede saber si mes a mes hubo modificaciones en el consumo de energía. A su vez, enfocarse en un mantenimiento preventivo, como lo hace el hotel Howard Johnson, permite descubrir si hay pérdidas y, en el caso de que se haya modificado el consumo respecto del mes anterior, descubrir cuál fue el motivo del mismo y accionar en busca de una mejora. Si bien al principio se requiere de cierta inversión en artefactos que sean de menor consumo, como resultado, se logra un efecto positivo en la disminución del gasto de energía utilizada. En esta línea, se puede destacar la investigación realizada por Tomazzoni y Correa Zanette (2013), en la cual proponen que, mediante la implementación de un Procedimiento Operativo Estandarizado, se pueden disminuir los impactos ambientales, mediante las variables agua, energía, residuos,

relaciones con los proveedores y política ambiental. Por lo tanto, es fundamental dedicar esfuerzos en la gestión de estos procesos.

A modo de conclusión, se puede destacar que se hallaron similitudes entre las investigaciones encontradas como antecedentes y la investigación aquí propuesta. En este sentido, se puede evidenciar que implementar un sistema de gestión requiere de cierto compromiso y convicción por parte de todo el personal, ya que la certificación involucra a todo el establecimiento. Asimismo, una de las bases fundamentales que permitió a los hoteles adaptarse a los nuevos cambios, han sido la inversión de tiempo y esfuerzo en capacitar al personal para poder abordar con mayor facilidad el nuevo proceso.

Por otra parte, hay que tener presente que el objetivo de certificar que los hoteles persiguen traen consigo beneficios tanto para el establecimiento, en cuanto a la disminución de los costos, como para el medio ambiente y el entorno en el que se desarrolla. Como resultado de ello, es posible comprobar que el abordaje que propone Puig (2006) de los cuatro aspectos que cubren las certificaciones ambientales, como lo son los aspectos generales, socioculturales, económicos y ambientales son cumplidos por los establecimientos en el desarrollo de la implementación del sistema de gestión.

A modo de recomendación, se sugiere reforzar las acciones de difusión del programa, ya que, de esta manera se logra informar correctamente e incentivar a quienes deseen iniciar cambios sustentables. Asimismo, puede suceder que los empresarios del sector no estén seguros de cuáles son los beneficios que trae consigo implementar una certificación y no estén convencidos de realizar un gran desembolso de dinero. Para ello, estar bien informados permite establecer correctamente las pautas, criterios y beneficios que puede acarrear la certificación. En esta misma línea, se recomienda iniciar con la certificación que corresponde a la categoría de Bronce, y luego, aspirar a una certificación más elevada de nivel Plata u

Oro. Esta es una manera de iniciar lentamente en el camino de la sustentabilidad, y a su vez, se puede aspirar a realizar mejoras continuas a futuro.

Como recomendaciones para futuras investigaciones se propone abordar temas relacionados al ámbito hotelero, donde se pueda comparar la aplicación de sistemas de gestión ambiental en hoteles que se rijan bajo el programa de Hoteles más Verdes, con otros hoteles que utilicen diferentes normativas y otorguen otras certificaciones, como normas ISO 9001 o ISO 14001. También, puede resultar de interés llevar a cabo investigaciones teóricas donde se comparen las diferentes normativas o programas que otorguen certificaciones ambientales y sacar conclusiones sobre cuáles son las semejanzas y diferencias que existen en las diversas normativas vigentes, como ser Hoteles más Verdes, Norma IRAM-SECTUR 42200, Normas ISO 9001 o Normas ISO 14001. Asimismo, se puede abordar una investigación donde se amplíen las muestras de hoteles a estudiar para que sean más representativos y ampliar la tipología de los mismos, para poder obtener un análisis más general sobre la temática aplicada y, que todos los hoteles de diferentes categorías y tipologías puedan utilizar dicha investigación como guía para atravesar su propio proceso de implementación de un sistema de gestión.

Otro tema que puede resultar de interés para investigar se relaciona con la valoración que hacen los huéspedes respecto de los servicios que brindan los hoteles que cuentan con una certificación en sustentabilidad. De igual manera, se podría estudiar el comportamiento que presentan los colaboradores al momento de atravesar por un programa donde se implemente un sistema de gestión ambiental.

Por otro lado, abordar un enfoque cuantitativo y tomar como base para llevar a cabo futuras investigaciones, ciertos indicadores de gestión sustentable, como el cálculo de la huella de carbono, puede aportar nuevos conocimientos a la disciplina. En esta misma línea, se puede

realizar una investigación cuantitativa que utilice indicadores para saber cómo se comportan los costos en establecimientos que aplican un sistema de gestión, comparado con otros que no lo aplican.

Como propuesta final para futuras investigaciones, puede generar interés un estudio que consista en comparar los diferentes procesos implementados en hoteles que hayan certificado bajo el programa de Hoteles más Verdes, cuyas certificaciones correspondan a las diferentes categorías que propone el mismo: Bronce, Plata y Oro.

Referencias

- Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. (2017). *Gestión Sustentable en Hoteles: Requisitos, especificaciones y criterios de sustentabilidad*. Recuperado de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/documentacion-tecnica/>
- Barragán del Río, L (2008). *Hotelería*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Buckley, R (2002). Las Ecoetiquetas en el Turismo Sustentable. *El Periplo Sustentable 2014*, 26, 102 – 125. México. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1934/1934>
- Chang, R. (2011). *Mejora continua de procesos* (1.a ed.). Buenos Aires: Granica.
- Honey, M. y Rome, A. (2001). *Protecting paradise: certification programs for sustainable tourism and ecotourism*. Washington: Institute for Policy Studies.
- Ibarra Michel, J. (2014). Sustentabilidad y competitividad de la industria hotelera en México. *Journal of Intercultural Management*, 6(1), 47-66. Recuperado de: <https://content.sciendo.com/view/journals/joim/6/1/article-p47.xml>
- Parga M. y Cárdenas R. (2013). *Ecología: Impacto de la problemática ambiental actual sobre la salud y el ambiente*. (1. Ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Koontz y Wehrich (2003.). *Administración: Una Perspectiva Global* (12.a Edición). México, DF: Mc Graw Hill Interaericana de México.
- López Moreda y Vargas Martínez (2014). Gestión Ambiental Empresarial: un estudio comparativo entre hoteles de Cancún, México y Varadero, Cuba. *Turismo - Visão e Ação*, 16(1), 61-91. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=261056066004>
- Menna L. (2012). *Operación de hoteles: Rooms Division* (1.a ed.). Córdoba: Búho Blanco Editorial.
- Norma ISO 9000:2015. *Sistemas de gestión de la calidad*. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Orbis Corporación (2014). *La Gestión de la Calidad en las empresas del siglo XXI*. Recuperado de <https://www.orbis-corporacion.com/single-post/2014/12/03/La-Gesti%C3%B3n-de-la-Calidad-en-las-empresas-del-siglo-XXI>
- Organización Mundial del Turismo, World Travel and Tourism Council (1996). Políticas públicas y ecoturismo en comunidades indígenas de México. *Teoría y Praxis*. N°. 5, 2008, págs. 33-50. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2929479>
- Peruchinn, Lopes da Cunha Ferrão, Castiglioni Guidoni, Lourenço, Kunde Corrêa, y Bilhalva Corrêa(2015). Estudio da Geração Dos Resíduos Sólidos Em Hotel. *Turismo - Visão e Ação*, 17(2), 301-322. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=261056064004>
- Puig, A. (2006). *Los nuevos negocios turísticos* (1.a ed.). Buenos Aires, AR: Valleta.
- Salamanca, F. (1995). *Manual de formulación y evaluación de proyectos sociales*. Buenos Aires: CELADE.
- Solorza Chica, A. C., García, D. S., & Hurtado Aguirre, E. (2016). Prácticas ambientales para hoteles ecológicos en Bogotá. *Criterios Revista Estudiantes Facultad De Ciencias Económicas*, 6(1), 99-111.
- Tomazzoni, E. y Correa Zanette, F. (2013). Procedimiento operativo estandarizado para la regiduría de pisos y la gestión ambiental sustentable en hotelería. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(3), 391-409.

- Vericat, F., Freccero, R. y Rodríguez, S. (2000). *Introducción a la calidad total* (1.a ed.). Buenos Aires, AR: Nueva Librería.
- World Travel and Tourism Council, Organización Mundial del Turismo y Consejo de la Tierra (1996). Agenda 21 for the travel and tourism industry. Towards environmentally development. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2929479>