

Cultura ecoeficiente y sostenibilidad empresarial en hoteles de cinco estrellas en Perú

Eco-efficient culture and business sustainability in five-star hotels in Peru

Claudia Beatriz Avila Huamán

Escuela Profesional de Turismo y Hotelería,
Universidad de San Martín de Porres, Perú
Correspondencia: cavilah@usmp.pe

Recibido: 17 de octubre de 2023

Aceptado: 20 de noviembre de 2023

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar la presencia de la cultura ecoeficiente en los hoteles cinco estrellas del Perú; así como, conocer el involucramiento de la alta gerencia y la integración de la estrategia empresarial en la cultura ecoeficiente. Para ello, se describe el concepto de la sostenibilidad empresarial haciendo énfasis en el pilar de sostenibilidad ambiental, y se desarrolla el concepto de cultura ecoeficiente. El enfoque es exploratorio y el muestreo es por conveniencia. Son participantes, 14 hoteles de las ciudades de Arequipa, Cusco, Lima y Trujillo. La técnica utilizada es la entrevista a profundidad; efectuada a los gerentes de los hoteles seleccionados. Los hallazgos permiten proponer niveles de cultura ecoeficiente que se presentan en la industria hotelera peruana e invita a la autoevaluación y concientización organizacional. Por otro lado, permite conocer hechos relevantes como la identificación de herramientas para involucrar a los colaboradores con esta filosofía ecoamigable, entre otros aspectos.

Palabras clave: hostelería, ecoeficiencia, desarrollo sostenible, responsabilidad social empresarial

Para citar este artículo:

Avila, C. B. (2023). Cultura ecoeficiente y sostenibilidad empresarial en hoteles de cinco estrellas en Perú. *Cultura*, 37, 85-107. <https://doi.org/10.24265/cultura.2023.v37.05>

Este es un artículo Open Access bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0



Abstract

This study aims to analyze the presence of an eco-efficient culture in five-star hotels in Peru, as well as to understand the involvement of senior management and the integration of this culture into the business strategy. The research describes the concept of corporate sustainability, with an emphasis on the environmental sustainability pillar, and develops the concept of an eco-efficient culture. An exploratory research approach was employed, utilizing a convenience sampling method. Participants consisted of 14 hotels located in the cities of Arequipa, Cusco, Lima, and Trujillo. The data collection technique used was in-depth interviews, conducted with the managers of the selected hotels. The findings lead to a proposed framework of eco-efficient culture levels within the Peruvian hotel industry, encouraging organizational self-assessment and awareness. Furthermore, the study identifies relevant insights, such as tools to engage employees in this eco-friendly philosophy, among other aspects.

Keywords: hospitality, eco-efficiency, sustainable development, corporate social responsibility

Introducción

En los últimos años, el rol ético en la gestión empresarial ha sido criticado y cuestionado, siendo la opinión pública una brújula para la conveniente toma de decisión organizacional (Hirsch, 2022). El consumidor de bienes y servicios en este siglo es más exigente y responsable ambientalmente, siendo este comportamiento un credo para las organizaciones competitivas, generando cambios de paradigmas a razón de estos nuevos desafíos y necesidades humanas.

El reto ambiental que se vive como impulsor de cambio, ha llegado a ser un tópico inquietante hablado mundialmente, pero a pesar de su relevancia y de los esfuerzos de las organizaciones relacionadas con este asunto, como el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPPC), la Organización Mundial de Turismo con su Programa

para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Organización Meteorológica Mundial (OMM), los actores en la comunidad empresarial opacan esta urgencia. Al ser los hoteles, empresas del sector privado que están estrechamente ligadas a la actividad turística, la existencia de una cultura ecoeficiente es indiscutible; es relevante utilizar los recursos naturales eficientemente para preservar el medio ambiente donde se desarrolla y repercute su actividad, buscando que este impacto sea beneficioso para la sociedad y grupos de interés. Para hablar de la cultura ecoeficiente, primero se debe considerar las intenciones y cavilaciones de los representantes formales de las empresas, ya que son quienes promoverán las estrategias y el comportamiento responsable de sus trabajadores.

Este artículo recoge los resultados de una investigación sobre la existencia y el alcance que comprende la cultura ecoeficiente en los hoteles cinco estrellas del Perú, sabiendo que este sector económico tiene un gran efecto en el espacio donde ejerce su actividad. Para tal fin, se revisa ciertos aspectos teóricos generales que permitan contextualizar las percepciones que engloba la sostenibilidad empresarial y las repercusiones que emergen de esta.

Explorar en este campo es relevante porque abarca el reconocimiento de la existencia de una cultura ecoeficiente en la industria hotelera y la dimensión de la concientización organizacional de los gerentes. Además, si bien la conciencia ambiental es un tema estudiado, no se tiene información de la posición e interés de este asunto en el sector hotelero peruano, aportando esta investigación nuevo conocimiento y brindando una idea más certera sobre el estado actual de esta realidad. En este artículo se presentan además criterios que permiten autoevaluar a las organizaciones hoteleras en cuanto a su conciencia ecoambiental.

El desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible es un concepto que se mantiene vigente desde hace más de 30 años, el cual tiene como dimensiones el crecimiento económico de la organización, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social; dado que el objetivo es «satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones» (Naciones Unidas, 1997).

El turismo como un activo ambivalente, tiene la capacidad de contribuir al crecimiento socioeconómico de los países y, por otro lado, causar la degradación ambiental; por ello, en el año 1995 en la conferencia de Lanzarote se reconoce la necesidad de realizar un turismo capaz de satisfacer las expectativas económicas de la empresa sin dejar de ser respetuosa y comprometida con las exigencias ambientales, con el destino y con la población receptora (Azcarate et al., 2019). El principio número tres del Código de Ética Mundial del Turismo (UN Tourism, 2019), empodera a todos los agentes y beneficiarios del desarrollo turístico para que salvaguarden el medio ambiente y los recursos naturales, con el fin de mantener un crecimiento económico, constante y sostenible, que sea capaz de satisfacer equitativamente las necesidades y aspiraciones intergeneracionales.

Sostenibilidad empresarial

La sostenibilidad empresarial sucede cuando el negocio mantiene el equilibrio, la calidad y la continuidad de las dimensiones que conforman el desarrollo sostenible (Escamilla et al., 2013; Organización Mundial del Turismo [OMT], 1998). Si estas tres aristas mantienen una sinergia firme con las dimensiones que componen el desarrollo sostenible, se puede afirmar que la organización mantiene una sostenibilidad empresarial auténtica, hacia un fin trascendente.

La dimensión social busca mejorar la calidad de vida de las comunidades afectadas por el desarrollo de la empresa (Marquina et al., 2016). De acuerdo con Jensen (2001), la idea de la sostenibilidad social no es desviar el enfoque en la empresa en querer solucionar los problemas sociales perdiendo la competitividad de la organización, por el contrario, es buscar un equilibrio reduciendo las demandas de los grupos de interés que esperan un mínimo desempeño social.

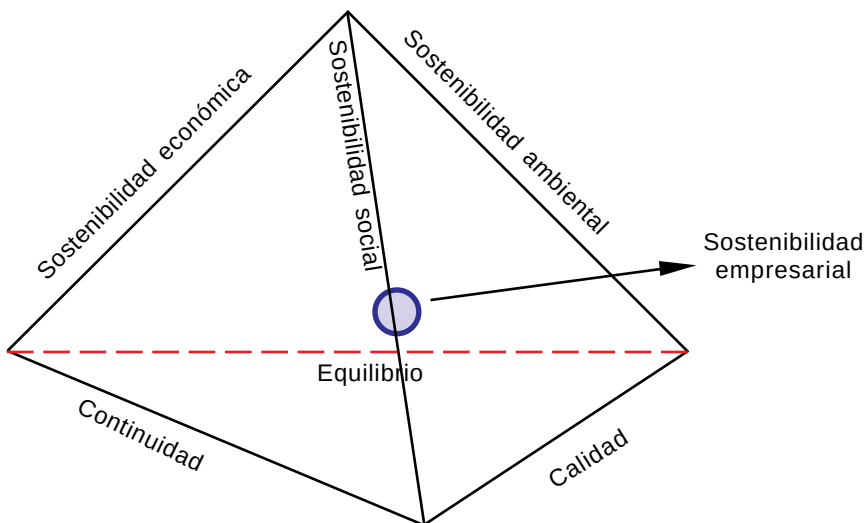
Por otro lado, la sostenibilidad ambiental implica un comportamiento ético y práctica de valores que conduzcan a reducir a su mínima expresión la huella de carbono, promoviendo una cultura en armonía con el medio; es así como esta dimensión se relaciona con el concepto de econegocios que cuidan el impacto irreversible que tienen sus actividades empresariales en el ecosistema, buscando la preservación del medio ambiente y el bienestar humano (Guevara, 2010).

De acuerdo con Marquina (2016), la dimensión relacionada a la sostenibilidad económica busca la eficiencia y la viabilidad en toda la cadena de valor, cumpliendo las leyes que la rigen. Asimismo, Donaldson (1999), sostiene que toda empresa que quiera cumplir con todos sus grupos de interés debe tener en cuenta el aspecto económico, lo cual se refleja en los intereses y la rentabilidad de sus acciones para seguir siendo viable, considerando los costos-beneficios, por lo que, si la empresa no tiene utilidades, las otras dimensiones del desarrollo sostenible carecerían de sustento (Gitman & McDaniel, 2001).

En la Figura 1 se muestra el enfoque integrado entre las aristas de equilibrio, calidad y continuidad con las dimensiones del *desarrollo sostenible* que da como resultado una *sostenibilidad empresarial*.

Figura 1

Representación gráfica de la sostenibilidad empresarial



Ciertamente, este enfoque transversal busca una diligencia eficiente dando pase a que la organización descubra nuevos modelos de gestión sobre la base del patrón expuesto, generando así estrategias atemporales en la totalidad de la cadena de valor.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSE) es otro conocido concepto que la norma ISO 26000 (2010) define como el resultado de las decisiones y actividades que tiene la empresa a través de un comportamiento ético y transparente, que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la comunidad. Esta tendencia filantrópica que se concibió con un fin desinteresado en la búsqueda del bien común es empleada actualmente como la carta diferenciadora frente a la competencia (Husted & Allen, 2000; Marquina, 2016). Sin embargo, la popularidad del nombre ha originado que su razón legítima se desvalorice, generando que las empresas limiten su compromiso a prácticas de corto plazo, que son insostenibles y que solo benefician a un grupo minoritario; en lugar de buscar la sostenibilidad empresarial, que es una práctica más integral y que abarca cada actividad de la cadena de valor de la organización.

Todas las empresas que conforman la actividad turística son capaces de desempeñar el rol de promotor, diseñador, facilitador y referente para el desarrollo sostenible de sus organizaciones y alcanzar la sostenibilidad empresarial; sin embargo, no en todas las dimensiones del desarrollo sostenible la empresa tiene una toma de decisiones sin discrecionalidad. En el caso de la sostenibilidad ambiental su accionar se vale en gran parte a las fuertes presiones sociales por la voluntad y alcance de destrucción que genera la naturaleza. Es conocido que los efectos catastróficos de esta crisis ambiental pueden llegar a ser mucho peor que la pandemia de COVID-19. Es por ello, por lo que los gobiernos y las empresas deben acelerar las transiciones necesarias para redefinir su relación con el medio ambiente y hacer cambios sistémicos para convertirse en economías y sociedades con bajas emisiones de gases de efecto invernadero y resilientes al clima (Naciones Unidas, 2020).

Al respecto, la OMT (2019) elabora un estudio con la colaboración del departamento de Medio Ambiente de Naciones Unidas, y el gobierno de Francia, la región con más referencias a eficiencia de los recursos en las políticas nacionales de turismo es el Oriente Medio (67%), seguido por las Américas (58%), Europa (41%), Asia del Sur (40%), Asia del Este y el Pacífico (30%) y África (26%), encontrando que los hoteles y diversas formas de alojamiento contribuyen del 2% al 5% del total de emisiones de dióxido de carbono (CO₂). Debe considerarse que el sector turístico contribuye en un 8% a las emisiones mundiales de carbono, directa e indirectamente y, que el ámbito hotelero, aunque es un importante creador de empleo e ingresos,

presenta simultáneamente un alto consumo de energía; al depender, la hotelería, de la naturaleza y la cultura del lugar que se visita, es una actividad que debe estar involucrada en el camino hacia la sostenibilidad ambiental (OMT, 2020).

En la Tabla 1 se presentan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas (2015) que tienen relación estrecha con la actividad hotelera y la sostenibilidad ambiental, identificando el tipo de objetivo, su uso en la industria y las políticas que lo guían.

Tabla 1

ODS en relación con la sostenibilidad ambiental en los hoteles

ODS	Uso	Políticas
Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua, su gestión sostenible y el saneamiento.	El uso en duchas, jacuzzi, campos de golf, piscina, áreas verdes.	Análisis y controles periódicos del recurso. Incluir programas e iniciativas para calcular y disminuir la huella de hídrica. Desarrollar campañas de sensibilización. Promover la captación y reutilizando el recurso hídrico.
Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna.	Servicio de energía en las áreas públicas y habitaciones.	Desarrollar programas e iniciativas de uso eficiente de la energía. Comprometerse con el uso de fuentes de energía renovables. Desarrollar campañas de sensibilización.
Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.	Iniciativas de economía circular en el hotel.	Se garantiza el máximo reciclaje. Se minimizan los insumos externos y la generación de desechos. Se desarrollan criterios de producción y consumo responsable en toda la cadena de valor.
Objetivo 13: Combatir el cambio climático y sus efectos.	Alquiler de bicicletas.	Se promueve la movilidad sostenible hacia los destinos.
Objetivo 14: Utilizar de forma sostenible los recursos marinos.	Compra de insumos de mar para el área de restaurante.	Se garantiza el uso sostenible de los recursos acuícolas y marinos. Se desarrollan actividades sostenibles que fomenten el uso respetuoso de las playas y los entornos de costa.

ODS	Uso	Políticas
Objetivo 15: Invertir y detener la pérdida de biodiversidad.	Medición de la huella de carbono.	Se dispone de sistemas para evaluar el impacto ambiental de la actividad hotelera.
Objetivo 16: Promover sociedades justas pacíficas, inclusivas.	Reportes de sostenibilidad.	Se dispone de mecanismos para controlar, medir y reportar públicamente su impacto ambiental.
Objetivo 17: Revitalizar la alianza mundial.	Tener estándares mundiales.	Se promueve y facilita el intercambio de buenas prácticas y conocimientos perteneciendo a alianzas globales.

Nota. Adaptado de Naciones Unidas, 2015.

Cultura ecoeficiente

La ecoeficiencia en las organizaciones fue estandarizada por la norma ISO 14045:2012, bajo el nombre de Gestión Ambiental de la Ecoeficiencia de Sistemas Productivos, dentro de cuyos objetivos se encuentran el conocer, medir y evaluar los impactos ambientales de todo el ciclo de vida de los recursos usados en una organización con el fin de mejorar la gestión de sus recursos para minimizar la huella de carbono; de manera que esta filosofía de preservación y cuidado puede ser integrada y amoldada a la cultura de cualquier organización (ESGinnova Group, 2014).

De acuerdo con Miron et al. (2004) la cultura de una empresa existe cuando sus miembros comparten los mismos valores y creencias, influyendo estas en su comportamiento. Por consiguiente, se puede afirmar que la cultura ecoeficiente es la existencia de una misión empresarial que considere relevante el consumo responsable de los recursos utilizados; en donde se midan sus acciones para definir estrategias y límites correctos que deben adoptar los colaboradores, a fin de que el impacto de sus actividades se vea reflejado positivamente en la dimensión ecológica del desarrollo sostenible. Por tanto, es importante señalar que no puede existir una cultura ecoeficiente si no hay apoyo consistente y genuino de la dirección (Sarmiento, 2011; Vergara & Vicaría 2009). Si el compromiso de los colaboradores y de la gerencia es fuerte y autentica, más sólida será su cultura ecoeficiente.

En los hoteles, el uso de la ecoeficiencia traspasa los niveles operativos de la administración del establecimiento hacia la gestión corporativa del mismo. La energía usada, el agua empleada, las actividades recreativas realizadas dentro del establecimiento, la compra de los insumos y todos los residuos que estas acciones generan, pueden aumentar o disminuir la competitividad del hospedaje. La sensibilidad de los hoteles frente a esta filosofía puede verse vulnerada por la falta de interés y conocimiento que se tenga del hecho; por ello, esta responsabilidad debe ser compartida por todos los miembros de la organización, empezando por las gerencias.

En la Tabla 2, se proponen los principios de la cultura ecoeficiente hotelera como primer punto de transformación hacia la adopción de esta filosofía; realizada sobre la base de lo establecido por el ISO 26000 relacionado al medio ambiente, descrito a modo de pregunta para invitar a los representantes de los hospedajes (dueños, accionistas, gerentes) a que realicen una autoevaluación de su actual comportamiento en sus organizaciones.

Tabla 2

Principios de la cultura ecoeficiente hotelera

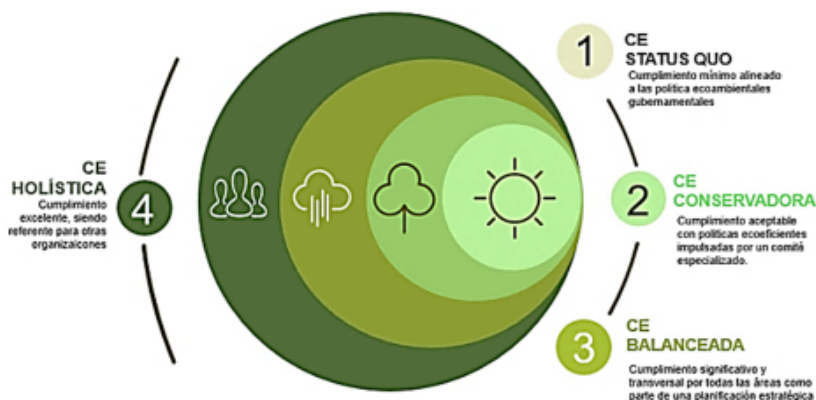
Principios	Cuestión para autoevaluarse
Responsabilidad ambiental	¿El hotel asume su responsabilidad por los impactos ambientales provocados por su actividad en áreas rurales o urbanas, reconociendo los límites ecológicos existentes?
Enfoque precautorio	¿Existe la falta de certeza científica (medición) y se usa como motivo para postergar la adopción de medidas para la prevención de la degradación del medio ambiente? ¿El hotel considera los costos y beneficios a largo plazo?
Gestión de riesgos ambientales	¿El hotel implementa y desarrolla actividades para la toma de conciencia para reducir el impacto al medio ambiente?
Responsabilidad de la reparación	¿El hotel asume el costo de la contaminación provocada por sus acciones?

Nota. Adaptado de ISO 26000 (2010).

Otro cuestionamiento es conocer el nivel de cultura ecoeficiente que tiene la organización hotelera. En la Figura 2 se representa la propuesta que clasifica en cuatro niveles la cultura ecoeficiente de los hoteles, que se desarrolla sobre la base de los principios ya nombrados, a los indicadores Ethos de la RSE y a los objetivos de desarrollo sostenibles relacionados con la hotelería.

Figura 2

Niveles de cultura ecoeficiente hotelera



El primer nivel de cultura ecoeficiente es nombrado *Status quo*. Este nivel confirma los hallazgos de prácticas ecoeficientes limitando su accionar a lo solicitado por ley en las políticas ambientales del Estado, siendo el uso de tecnología para la gestión ecoeficiente mínimo y limitado. Por otro lado, es posible que la empresa recién se encuentre implementando esta nueva filosofía, por ello, aún se ubica en la edad temprana.

Luego se encuentra el segundo nivel, denominado la cultura ecoeficiente *Conservadora*. Este rango cumple con todo lo mencionado en el primero e incluye la existencia de un comité o responsable de la sostenibilidad desde donde se impulsan políticas preventivas relacionadas a la economía circular. Es aquí donde se empieza a controlar y monitorear la huella de carbono

del edificio, además de presentarse el interés por invertir en tecnología para una mejor gestión de los recursos.

El nivel de sostenibilidad *Balanceada* corresponde al nivel tres. Se contempla las características de los primeros dos niveles y se suma la planificación estratégica de la sostenibilidad en todas las áreas del hotel de forma transversal, invitando a tomar acción no solo a los colaboradores, sino a todos los grupos de interés. Se promueve el uso de herramientas digitales y softwares para auditar el consumo responsable del hotel.

Por último, el nivel cuatro denominado la cultura ecoeficiente *Holística*. Es el modelo de gestión donde se cumplen con integridad los otros niveles mencionados, además responde competentemente a los principios de la cultura ecoeficiente, y cumple a cabalidad con los ODS en relación con la sostenibilidad ambiental en los hoteles. En este nivel el hotel ya se encuentra en piloto automático, y cada uno de los miembros sabe cómo proceder en sus acciones. En esta etapa el hotel sirve de modelo y mentor para otras organizaciones, apoya, promueve proyectos y mantiene alineada sus estrategias ecoambientales con las dimensiones del desarrollo sostenible. En este punto la cultura ecoeficiente del hotel ya se encuentra en una edad madura, pero debe mantenerse actualizada de los nuevos procesos y realizar un constante monitoreo en sus colaboradores.

En la Tabla 3, se presentan detallados los cuatro niveles de cultura ecoeficiente con los indicadores críticos que definen cada apartado.

Tabla 3*Indicadores y niveles de cultura ecoeficiente en hoteles*

Indicadores	Nivel 1 CE <i>Status quo</i>	Nivel 2 CE Conservadora	Nivel 3 CE Balanceada	Nivel 4CE Holística
Compromiso con el mejoramiento de la calidad Ambiental.	Cumple con lo exigido por la legislatura y desarrolla programas internos.	Prioriza políticas preventivas y posee un comité o responsable del medio ambiente.	Maneja la ecoeficiencia transversalmente y lo incluye en su planificación estratégica.	Desarrolla modelos de gestión, en base a los principios de la cultura ecoeficiente y los ODS.
Educación y concientización ambiental.	Desarrolla acciones de educación ambiental y entrenamiento de empleados.	Se centra en el público interno y promueve información y discusiones sobre la sostenibilidad.	Desarrolla campañas para externos y grupos de interés de la empresa.	Apoya proyectos educativos sobre el tema, ejerciendo liderazgo social.
Gerencia el impacto ambiental y el ciclo de vida de los productos y servicios.	Centra el foco de su acción preventiva en el buen uso de vida de los bienes, productos y servicios.	Conoce sus impactos ambientales realizando un monitoreo y control.	Adopta sistemas de gestión ambiental, estandarizado.	Produce estudios de la cadena productiva, desarrollando alianzas con proveedores.
Sustentabilidad en las compras.	Mantienen un programa o política para la verificación del origen de los insumos en general.	Se implementan estrategias de compras que priorizan productos locales y regionales, reduciendo la huella de carbono asociada al transporte.	Se integran prácticas sostenibles en parte de la cadena de suministro del hotel.	Se establecen prácticas de economía circular y sostenible en todas las áreas de la organización y cadena de suministros.
Minimiza entradas y salidas de insumos.	Buscan reducir el consumo de los bienes, sin alterar la tecnología actual.	Invierte en la actualización de su tecnología, para reducir sus recursos y residuos.	Adopta un software para auditar el consumo, la producción de residuos.	Mantiene certificaciones reconocidas por prácticas sostenibles.

Nota. Adaptado de Indicadores ETHOS - Perú 2021 de responsabilidad social empresarial (PLARSE, 2016).

Método

El enfoque del presente estudio es exploratorio. La muestra es no probabilística, por lo que es un muestreo por conveniencia. De un total de 25 hoteles cinco estrellas, de las ciudades de Arequipa, Cusco, Lima y Trujillo, 14 respondieron afirmativamente (por medio de sus representantes) para participar en el estudio. La información sobre los hoteles en las ciudades mencionadas la encontré en el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados de MINCETUR.

El origen empresarial de los hoteles que seleccioné para la investigación se clasifica en tres grupos: la cadena internacional *management*, en la cual la empresa matriz asume la responsabilidad de la gestión operativa y administrativa de los hoteles, centralizando así su funcionamiento; la cadena internacional franquicia donde la empresa matriz concede el derecho a hoteles para operar bajo su marca y cumpliendo con sus estándares; y, la cadena nacional, una empresa de origen peruano.

La técnica utilizada fue la entrevista a profundidad, mediante preguntas estandarizadas que formulé a los gerentes hoteleros, responsables de las siguientes gerencias: habitaciones, recursos humanos y gerencia general; quienes tienen conocimiento sobre las prácticas ecoeficientes de sus organizaciones. Las preguntas se agruparon en las siguientes categorías: (a) los cuatro niveles de cultura ecoeficiente, (b) el involucramiento de la alta gerencia, (c) la integración a la estrategia empresarial. Cada categoría busca conocer el interés de los hoteles en alinearse a prácticas sostenibles desde su cultura organizacional (cultura -> alta gerencia -> estrategias) (ver Tabla 4).

Tabla 4
Ficha técnica de los hoteles y sus gerentes entrevistados

Hoteles	Ciudad	Origen empresarial	Área
Hotel 1 (H1)	Lima	Cadena Internacional Management	Gerencia general
Hotel 2 (H2)	Lima	Cadena Nacional	Gerencia de hab.
Hotel 3 (H3)	Lima	Empresa Nacional	Gerencia general
Hotel 4 (H4)	Lima	Cadena Nacional	Gerencia general
Hotel 5 (H5)	Lima	Cadena Internacional Management	Gerencia de hab.
Hotel 6 (H6)	Lima	Cadena Internacional Management	Gerencia de hab.
Hotel 7 (H7)	Lima	Cadena Internacional Management	Gerencia de hab.
Hotel 8 (H8)	Arequipa	Cadena Internacional Management	Gerencia de hab.
Hotel 9 (H9)	Arequipa	Cadena Nacional	Gerencia general
Hotel 10 (H10)	Arequipa	Cadena Internacional Management	Gerencia general
Hotel 11 (H11)	Cusco	Cadena Internacional Franquiciada	Gerencia de RRHH
Hotel 12 (H12)	Cusco	Cadena Nacional	Gerencia general
Hotel 13 (H13)	Cusco	Cadena Internacional Management	Gerencia RRHH
Hotel 14 (H14)	Trujillo	Cadena Nacional	Gerencia general

Resultados

(a) Los cuatro niveles de cultura ecoeficiente

El nivel que caracteriza la cultura ecoeficiente de un hospedaje se da por el grado de actuación proactiva y reactiva que tiene la empresa hacia las normas ecológicas dispuestas por los agentes reguladores en el país de residencia o los estándares impuestos por las cadenas hoteleras a nivel mundial. Los hoteles que respondan a los niveles 3 o 4, han logrado alcanzar un nivel alto en cultura ecoeficiente gracias a su ideología de preservación ambiental y medición de su impacto; estas organizaciones tienen como meta alcanzar la visión integral ecoambiental enfocada a las exigencias actuales, abarcando un mayor y auténtico sentido de sostenibilidad.

Comparando las respuestas de las entrevistas sobre la base de los indicadores propuestos para identificar el nivel de cultura ecoeficiente hotelero, se puede deducir que cinco de los hoteles estudiados están en el primer nivel de cultura ecoeficiente, siete se encuentran en el segundo nivel

y solo dos alojamientos en el tercer nivel; ninguno de los hoteles alcanzó el nivel holístico ya que si bien se tienen prácticas ecoeficientes, estas no están en toda la organización ni en la totalidad de su cadena productiva de bienes y servicios.

Tabla 5

Nivel de cultura ecoeficiente (CE) de los participantes

Nivel de CE	Frecuencia	Participantes
nivel 1	5	H2, H3, H5, H6, H8
nivel 2	7	H1, H4, H7, H9, H10, H12, H14
nivel 3	2	H11, H13
nivel 4	0	-

Es importante señalar que los dos hoteles que se encuentran en el nivel 3 (H11/H14) son establecimientos que se encuentran en Cusco y forman parte de una cadena hotelera (franquiada y management respectivamente).

Se puede presumir que las cadenas hoteleras internacionales son quienes mantienen una cultura ecoeficiente más arraigada ya que responden a los indicadores y estándares que exige su organización a nivel mundial. Con relación a este punto los representantes de los hoteles coincidieron en que la ubicación de los hoteles obliga a la organización a ser más meticulosa desde la elaboración de los planos hasta la realización de la operación misma, dándole valor a la arquitectura ambiental.

Entre las actividades más desarrolladas en los hoteles del nivel 1 de ecoeficiencia se encuentran: implementación de programas de reciclaje, implementación de programas para la reutilización de toallas y sábanas, reducción del uso de productos desechables, diseño arquitectónico que aprovecha la luz natural y ventilación. Para los hoteles del nivel 2 se encuentran la instalación de griferías y dispositivos de bajo consumo de agua, programas de capacitación para empleados; asimismo, sus comités ejecutivos son los responsables del impulso de prácticas ecoeficientes; cuatro de los siete hoteles de este nivel identificó como líder de este equipo al gerente de

operaciones. Y para el nivel 3 está el uso de tecnologías y sistemas de iluminación energéticamente eficientes, instalación de sistemas de climatización y calefacción, uso de sistemas de riego, obtención de certificaciones reconocidas por prácticas sostenibles, como LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental), y los incentivos para el uso de vehículos eléctricos.

(b) El involucramiento de la alta gerencia

Como se ha mencionado, la sostenibilidad ambiental de la empresa solo podrá cobrar valor si existe una estrategia general que trabaje de manera transversal con todas las áreas del hotel y que involucre a todos los *skateholders*, pero para que esto sea posible, indiscutiblemente es necesario el real compromiso de la gerencia, dueños y accionistas (Burke & Logsdon, 1996; Grant & Jordan, 2012; Marquina, 2016).

En este estudio, todos los hoteles con excepción del H2, confirmaron que su gerencia sí se encuentra involucrada con el desarrollo sostenible de su operación, varias de ellas, como fue el caso de H1, H11 y H13 manifestaron que la búsqueda de la sostenibilidad está presente en su cultura organizacional es por ello por lo que todos los niveles organizacionales deben respetarla, principalmente las cabezas de la empresa ya que estas deben dar el ejemplo. El representante del H1 indicó que desde su oficina matriz hay un monitoreo constante para cumplir los estándares ecoeficientes que exige la marca internacional, asimismo declaró que la cadena a la cual pertenece es considerada por el *Corporate Sustainability Assessment* como la compañía hotelera más sostenible del mundo. El representante del hotel H13, mencionó lo siguiente:

Dado el tamaño del hotel, el comité ejecutivo está conformado por 3 personas y tienen conocimientos de todas estas prácticas, a su vez participan en la mayoría de ellas para crear conciencia y responsabilidad con el resto de los asociados.

Por otro lado, los representantes de H4, H9, H12, H14 manifestaron que buscan que sus hoteles sean carbono neutro y que los gerentes deben apoyar a llegar al objetivo anual trazado por el comité ejecutivo para hacer un seguimiento constante a las metas de cada *outlet*.

Con relación al H2, el bajo interés de las prácticas ecoeficientes por parte de las gerencias del hotel puede relacionarse a los años de operación del hotel, es decir, el que registra menor tiempo de todo el grupo.

(c) La integración con la estrategia empresarial

La relevancia de impulsar las estrategias empresariales basados en la cultura ecoeficiente de un hotel es trascendental. Un estudio realizado entre gerentes corporativos ha demostrado que, aunque el 90% de los gerentes entiende que tener una estrategia de sostenibilidad es importante por el bien de sus negocios, solo el 60% declara la implementación de cualquier tipo de estrategia de sostenibilidad (Kiron et al., 2017).

Con respecto a este punto, los entrevistados confirmaron tener estrategias con algunas particularidades, como es el caso del H7 que planifica sus estrategias anuales; sin embargo, estas solo se relacionan al reciclaje y reutilización de los recursos. El H4, H9, H12 y H14, por medio de sus representantes, manifestaron que la pandemia fue un impulsador para implementar estrategias de ahorro y monitoreo de su consumo en agua y electricidad; mientras que en H1, H11 y H13 sí cuentan con una estrategia que la actualizan anualmente dependiendo de las necesidades de cada hotel. Los gerentes de los hoteles restantes indicaron que no tienen integrada la ecoeficiencia con las estrategias de la empresa; no obstante, están de acuerdo que debería ser importante integrarlas en algún momento; en el caso del H5, mencionó: «No contamos con un planeamiento anual de estrategias ecoeficientes, estas se van implementando y sosteniendo de manera reactiva a los hechos».

Estos resultados permiten constatar que, en la mitad de los hoteles investigados las practicas ecoeficientes no forman parte de la estrategia empresarial, razón por lo que sus acciones y esfuerzos no son sostenibles en el tiempo y son ejercidas de forma improvisada.

En contraste, se ubican los hoteles que confirmaron integrar sus prácticas ecoeficientes a la estrategia empresarial. La mayor área de oportunidad que surgió al integrarlas es la concientización a los colaboradores, especialmente en la etapa de implementación. Al momento de la puesta en marcha, es

vital contar con excelentes mecanismos de comunicación interna, así como de relaciones positivas entre los empleados (Vergara & Vicaria, 2009). Si bien la gerencia tiene la potestad de dictar las estrategias y el comportamiento necesario para cumplir los objetivos ecoeficientes, las iniciativas sostenibles pueden nacer de cualquier nivel organizacional; por ello, la comunicación debe mantenerse fluida, oportuna y abierta para todos los niveles jerárquicos. Por otro lado, los colaboradores deben sentirse comprometidos con la causa para así poder adoptar las estrategias como suyas y, de esta manera, la promoción y adecuación se torna más sencilla. En la Tabla 6 se muestra las diferentes herramientas que utilizan los hoteles para recibir ideas y comentarios de sus colaboradores.

Tabla 6
Herramientas para participación de colaboradores

Tipos de comunicación	Frecuencia	Participantes
Sin activar	4	H2, H3, H6
Programas corporativos	5	H1, H10, H11, H12, H13
Buzón de ideas	5	H4, H7, H9, H12, H14
Correo electrónico	2	H5, H8
Política puertas abiertas	1	H13

De los datos recolectados, los únicos hoteles que por el momento no toman ideas de sus colaboradores para mejorar o instalar prácticas ecoeficientes son H2, H3 y H6; sin embargo, no descartan esta participación en el futuro.

Los demás establecimientos sí cuentan con esta táctica, por ejemplo, H1, H10, H11, H12, H13 mantienen programas corporativos; en el caso del H13 tiene un programa llamado Idea genial, en donde el colaborador hace llegar sus propuestas ecoeficientes en cualquier momento. Por otro lado, H4, H7, H9, H12 y H14 tienen un buzón de ideas creativas donde sus colaboradores pueden hacer llegar sus sugerencias.

De igual manera, el H5 y H8 también reciben ideas de sus colaboradores, pero a través de correo electrónico; se revisa la viabilidad de las propuestas y se publica la participación e iniciativa en los puntos de encuentro del

hotel. Por último, el representante del H13 manifestó que tienen la política de puertas abiertas para que los asociados se acerquen en cualquier momento a manifestar sus ideas para mejorar procesos con ecoeficiencia; además, señaló que cuentan con un programa integral de ayuda al mundo y a la comunidad llamado Serve360¹; donde los colaboradores pueden inscribirse voluntariamente para apoyar causas sociales y ambientales. Es importante señalar que todas estas propuestas e iniciativas son impulsadas y canalizadas por el área de recursos humanos.

Discusión y conclusiones

La globalización y el crecimiento exponencial de la actividad turística está generando una demanda cada vez mayor de recursos naturales, este incremento se percibe como una amenaza para el bienestar colectivo debido a una gestión deficiente. Este desequilibrio ecológico, generado en parte por el turismo, ha estimulado que las organizaciones internacionales consideren con urgencia motivar y concientizar a las empresas relacionadas al ámbito turístico para que se mantengan alineadas con las políticas ambientales mundiales, que incentivan un turismo sostenible y responsable con un enfoque integral frente a los desafíos ambientales que la sociedad enfrenta; además de ello se encuentra la opinión crítica y las nuevas preferencias de los clientes por productos y servicios que respeten el medio ambiente.

Una organización puede declarar que tiene una sostenibilidad empresarial solo si mantiene los aspectos económicos, sociales y ambientales en comunión con la calidad, la continuidad y el equilibrio de sus acciones empresariales, es por ello por lo que la industria hotelera peruana aún no puede ser considerada como tal. Sin embargo, esta investigación ha demostrado que existe una preocupación real y latente en la muestra representativa de hoteles, en operar con una visión más responsable al ser conscientes que su actividad tiene un impacto negativo en el medio, presentándose un mayor compromiso en los hoteles de cadenas nacionales e internacionales.

¹ Server360 es un programa guiado por los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas; plasma el compromiso de la empresa hacia la sociedad a través de cuatro ámbitos. Promover la resiliencia y el desarrollo sostenible de las comunidades, reducir el impacto ambiental de la empresa, empoderar a las personas y crear un mundo acogedor para socios y viajeros.

Con respecto a este compromiso y concientización, este estudio demuestra que la cultura ecoeficiente en algunos hoteles cinco estrellas en el Perú está en edad temprana desarrollándose en los niveles 1 y 2, que, si bien en la mayoría de los hospedajes la alta gerencia se encuentra involucrada en alcanzar la sostenibilidad empresarial y consideran importante integrar la estrategia empresarial con el desarrollo ecoeficiente, solo la mitad de los hoteles de cinco estrellas la integra a su estrategia empresarial y la toma en consideración en su planificación anual, siendo este el principal motivo de su limitado alcance y continuidad.

Por otro lado, la participación de los colaboradores en la integración de las estrategias ecoeficientes a la cultura organizacional es de gran valor, pero, para que esta fluya sin resistencias, los mecanismos de comunicación deben mantenerse abiertos y al alcance de todos los colaboradores. En la investigación que presento se evidencia que el área de RRHH es la encargada de impulsar la comunicación y de canalizar las propuestas sostenibles de los colaboradores en general, siendo aprobadas por el comité ejecutivo para luego comunicarlas a toda la organización.

Tomando como base la proyección de emisiones de gases de efecto invernadero del Sistema Nacional de Información Ambiental, para el 2030, en el Perú se habrá generado 298.3 millones de toneladas de dióxido de carbono aproximadamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015), es por ello que los hoteles desde su posición de agentes de cambio por el Código de Ética Mundial para el Turismo y su relación con las metas de los ODS, deben asumir su responsabilidad y contribuir a aumentar las prácticas ecoamigables para volverse más sostenibles. Con la propuesta presentada para la autoevaluación de una cultura ecoeficiente hotelera, los hospedajes podrán identificar y concientizar su accionar para proponer estrategias a fin de reducir la huella de carbono, así cuando los hospedajes en Perú logren una fuerte cultura ecoeficiente se encontrarán en camino de alcanzar la sostenibilidad empresarial.

La cultura organizacional influye en la coherencia y la autenticidad de estas prácticas, lo que contribuye a una percepción positiva. Las empresas con una fuerte cultura de sostenibilidad a menudo son más atractivas para los empleados. Esto no solo facilita la atracción de nuevos talentos, sino que

también contribuye a la retención del personal existente. La cultura organizacional influye en la forma en que se abordan y cumplen las normativas y regulaciones. Alinear la cultura con prácticas sostenibles puede ayudar a garantizar el cumplimiento de requisitos legales relacionados con la sostenibilidad. La sostenibilidad es un objetivo global importante. Los hoteles que incorporan prácticas sostenibles contribuyen positivamente a estos objetivos, y una cultura organizacional alineada refuerza ese compromiso.

Si bien la adopción de prácticas sostenibles mejora la imagen del hotel y su reputación, también puede atraer nuevos clientes, siempre y cuando estas prácticas se relacionen con algún beneficio de servicio para los huéspedes, por ejemplo, puntos adicionales en sus programas de fidelización, cupones o vales de consumo con descuentos, bebidas gratis, entre otras estrategias.

En resumen, conocer el interés de los hoteles por alinearse a prácticas sostenibles desde su cultura organizacional permite entender cómo estas prácticas se integran en el núcleo de la operación del hotel, afectando aspectos que van desde la percepción del cliente hasta la eficiencia interna y el compromiso del personal.

Conflicto de intereses

El autor de la presente investigación declara que no presenta conflicto de intereses.

Responsabilidad ética

En la investigación se han citado, de manera textual y parafraseada, las ideas provenientes de otras investigaciones, reconociendo de manera rigurosa la autoría correspondiente.

Financiamiento

La investigación se realizó con recursos propios del autor.

Referencias

- Azcárate, T., Benayas, J., Nerilli, G., & Justel, A. (2019). *Guía para un turismo sostenible*. <https://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2019/10/Gui%CC%81a-para-un-turismo-sostenible-REDS-RTI-web.pdf>
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). Cómo la responsabilidad social corporativa da sus frutos. *Long Range Plannig*, 24(4), 561-584. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6)
- Donaldson, T. (1999). Making stakeholder theory whole. *Academy of Management Review*, 24(2), 237-241. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893933>
- Escamilla, S., Plaza, P., & Prado, C. (2013). Proactividad medioambiental. El Caso De Las Cadenas Hoteleras Españolas Cotizadas. *M+A. Revista Electrónica de Medio Ambiente*, 14(2), 17-37. <https://revistas.ucm.es/index.php/MARE/article/view/43549>
- ESGinnova Group. (2014, 24 de abril). ISO 14045: 2012. *Gestión ambiental de la Eco-eficiencia de sistemas productivos*. <https://www.nueva-iso-14001.com/2014/04/iso-140452012-gestion-ambiental-de-la-eco-eficiencia-de-sistemas-productivos/>
- Grant, R., & Jordan, J. (2012). *Foundations of Strategy* (1st ed.). John Wiley & Sons Ltd. https://www.academia.edu/33809835/Foundations_of_Strategy_2nd_Edition_-_Robert_M._Grant?auto=download
- Gitman, L., & McDaniels, C. (2001). *El futuro de los negocios*. Internacional Thomson.
- González-Vázquez, E., Blanco-González, A., Escamilla-Solano, S., & Prado-Román, C. (2018). Dimensions of corporate social responsibility in the hotel industry: The case of Meliá Hotels. In M. Muñoz, Lucia Aiello, M. Cabrita y M. Gatti (Eds.), *Corporate Social Responsibility for Valorization of Cultural Organizations* (Sección 1, pp. 54-76). Rebiun.
- Guevara, R. (2010). Los Econegocios: ¿Una opción estratégica para el Perú? *Strategia*, 16, 46-47. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/17643>
- Hirsch, A. (2022). *View of the importance of applied ethics for sustainability and social responsibility*. <https://responsibility-sustainability.org/index.php/R-S/article/view/84/84>
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2000). Is It Ethical to use ethics and strategy? *Journal of Business Ethics*, 27(1/2), 21-31. <http://www.jstor.org/stable/25074360>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). *Proyección de emisiones de gases de efecto invernadero 2010-2030*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cap02055.xls
- ISO 26000. (2010). *Guía sobre responsabilidad social*. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258_sp.pdf
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholders theory, and the corporate objective function. *Journal of applied corporate finance*, 14(3), 8-21. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1745-6622.2001.tb00434.x>
- Kiron, D., Unruh, G., Reeves, M., Kruschwitz, N., Rubel, H., & Zum, A. M. (2017, 23 de mayo). *La sostenibilidad corporativa en una encrucijada. Avances hacia nuestro futuro común en tiempos de incertidumbre*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/projects/corporate-sustainability-at-a-crossroads/>
- Marquina, P., Cabrera, G., Fuertes, A., Garriga, E., & Velásquez, I. (2016). *Empresas responsables y competitivas. El desafío de hoy*. Pearson.
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2005). *Ley 28611. Ley general del Ambiente*. <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-N%C2%B0-28611.pdf>
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175-199. <http://dx.doi.org/10.1002/job.237>

- Molina, M. (2011). La responsabilidad social corporativa en gestión hotelera. *Turismo y Sociedad*, 12, 169-184. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3914606>
- Navarro, F. (2011). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica* (2.ª ed.). ESIC Editorial. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LyqG6yzMNnsC&oi=fnd&pg=PA103&dq=AA+1000&ots=kG8U1xcFjv&sig=LJHo0NtrjoCnVbJZiACCuAXK4_A#v=onepage&q=AA%201000&f=false
- Naciones Unidas. (1997, junio). *Cumbre para la tierra* +5. <https://www.un.org/spanish/conferences/cumbre&5.htm>
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Naciones Unidas. (2020). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2019). *Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies*. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420605>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2020). *Hotel Energy Solution*. <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible/hotel-energy-solution>
- PLARSE. (2016). *Indicadores ETHOS – Perú 2021 de responsabilidad social empresarial*. https://www.academia.edu/31664415/ETHOS_Per%C3%BA_2021_de_Responsabilidad_Social_Empresarial
- Sarmiento, S. (2011). La responsabilidad social empresarial: Gestión estratégica para la supervivencia de las empresas. *Dimensión Empresarial*, 9(2), 6-15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3965840>
- UN Tourism. (2019). *Global code of ethics for tourism*. <https://www.unwto.org/global-code-of-ethics-for-tourism>
- Vergara, M., & Vicaria, L. (2009). Ser o aparentar la responsabilidad social en Colombia [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/items/6d07217a-1f1b-4947-a111-927fd7030a01>

Claudia Beatriz Avila Huamán

Escuela Profesional de Turismo y Hotelería, Universidad de San Martín de Porres, Perú.

cavilah@usmp.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3782-0497>