



Procedimiento para la gestión ambiental en Hoteles Encanto. Aplicación en hotel Caballeriza de Holguín, Cuba.

Procedure for environmental management on Encanto Hotels. Its application in Caballeriza hotel, Holguín, Cuba.

Procedimento para gestão ambiental em Hoteles Encanto. Aplicação no hotel Caballeriza de Holguín, Cuba.

Gustavo Pelegrino Enamorado/Universidad de Holguín, Cuba/gustape@nauta.cu

Migdely Barbarita Ochoa Avila/Universidad de Holguín, Cuba/migdely@uho.edu.cu

Yunelsi Ortiz Chávez/Universidad de Holguín, Cuba/yunelsi@hol.canec.co.cu

Recibido: 15/8/2020 **Aceptado:** 21/10/2020 **Publicado:** 30/12/2020

RESUMEN

Los servicios hoteleros se esfuerzan por mantener una actitud responsable sobre los aspectos e impactos ambientales. El objetivo de la investigación fue implementar un procedimiento para la gestión ambiental que actúe transversalmente sobre las actividades que se ejecutan en los servicios de los *Hoteles Encanto*, enfocado hacia los componentes estratégico, operativo y de apoyo, para favorecer la protección ambiental en esa organización. Se utilizaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos, así como instrumentos para el análisis e interpretación de los resultados, a partir de lo establecido en la norma cubana ISO 14001:2015 *Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso; la Metodología para Reconocimiento Ambiental Nacional*; y las dimensiones y enfoques teóricos analizados. Como resultado principal se diseñó un procedimiento que consta de cuatro fases y 17 pasos, aplicado de forma parcial en el hotel Caballeriza, perteneciente al complejo de *Hoteles Encanto* de Holguín, en específico hasta su fase dos. Fue realizado el diagnóstico de cada componente, así como la propuesta de la política, los objetivos y las acciones estratégicas para lograr la transformación de las problemáticas identificadas. Como conclusiones, se logra fortalecer la gestión ambiental en el hotel y se trazan acciones estratégicas para mejorar sus servicios.

Palabras clave: alojamiento, gestión hotelera, hotelería, impacto ambiental

ABSTRACT

The hotel services strive to maintain a responsible attitude regarding environmental aspects and impacts. The objective of the research was to implement a procedure for environmental management that, in a transversal way, acts on the set of activities that are executed in the services of *Encanto Hotels*, focused on the strategic, operational and support components, so that favor environmental protection in the organization. Theoretical, empirical and statistical methods were used, as well as instruments for the analysis and interpretation of the results, based on the provisions of the Cuban standards ISO 14001:2015 *Environmental Management System. Requirements with guidance for its use; the Methodology for National Environmental Recognition* and the dimensions and theoretical approaches analyzed. As a main result, a procedure consisting of four phases and 17 steps was designed, which was partially applied in the Caballeriza hotel belonging to the Encanto Hotels complex in Holguín, specifically until phase two. The diagnosis of each component was carried out, as well as the proposal of the policy, the objectives and the strategic actions to achieve the transformation of the identified problems. As conclusions, it is possible to strengthen the environmental management in the hotel and strategic actions are drawn up to improve its services.

Keywords: accommodation, environmental impact, hospitality, hotel management

RESUMO

Os serviços do hotel procuram manter uma postura responsável em relação aos aspectos e impactos ambientais. O objetivo da pesquisa foi desenvolver um procedimento de gestão ambiental que, de forma transversal, atue sobre o conjunto de atividades que são executadas nos serviços dos Hotéis Encanto, com foco nos componentes estratégico, operacional e de suporte, para que favorecem a proteção ambiental na organização. Foram utilizados métodos teóricos, empíricos e estatísticos, bem como instrumentos de análise e interpretação dos resultados, com base nas disposições da norma cubana ISO 14001:2015 Sistemas de Gestão Ambiental. Requisitos com orientações para a sua utilização, a Metodologia de Reconhecimento Ambiental Nacional e as dimensões e abordagens teóricas analisadas. Como resultado principal, foi desenhado um procedimento composto por quatro fases e 17 etapas, o qual foi parcialmente aplicado no Hotel Caballeriza pertencente ao Complexo Hoteleiro Encanto de Holguín, especificamente até a fase dois. Foi realizado o diagnóstico de cada componente, bem como a proposição da política, os objetivos e as ações estratégicas para alcançar a transformação dos problemas identificados. Como conclusões, é possível fortalecer a gestão ambiental no hotel e traçar ações estratégicas para a melhoria de seus serviços.

Palavras chave: alojamento, gestão hoteleira, hospitalidade, impacto ambiental

INTRODUCCIÓN

La gestión ambiental en hoteles es fuente de ventajas, si se es capaz de crear una base sólida para cumplir con la responsabilidad

social y, a su vez, fomentar el desarrollo del entorno en beneficio mutuo de las partes interesadas (Rainforest Alliance, 2008). A tono con ello, en esta investigación se explica la importancia que posee la gestión

ambiental en las organizaciones dedicadas a los servicios hoteleros, en específico en la marca de *Hoteles Encanto*, cuya característica fundamental es el ser hoteles de ciudad.

En la concepción más actual de la gestión ambiental por componentes en organizaciones, aportada por (Reyes y Ochoa, 2019), resulta fundamental la contextualización de esta para los procesos hoteleros; tema investigado anteriormente por varios autores, entre ellos, Atencio *et al.* (2017), Azze y Ochoa (2017) y González *et al.* (2019), quienes realizaron su relevancia en ese escenario. Para los autores Leyva y Ochoa (2020), la gestión ambiental debe ser realizada en esas instalaciones por los componentes estratégico, operativo y de apoyo, según las tendencias del turismo sostenible hacia el 2030.

En Cuba, los aspectos relativos al medio ambiente son ampliamente considerados desde los documentos rectores del Estado y de la sociedad. En la actualidad se promueve el *turismo de ciudad* como una de las principales líneas de desarrollo del sector. Al respecto, el entonces ministro de Turismo expresó la necesidad de llegar a un escalón mucho más alto, a un turismo cultural y de recorrido masivo, con mucha fuerza, el que todavía necesita desarrollarse a plena capacidad. Por lo tanto, «seguirá siendo prioridad desarrollar el turismo de ciudad, cultural, histórico y patrimonial, algo que (...) permitirá contar con un turismo más integral» (Marrero, 2011, párr. 19).

El hotel Caballeriza de Holguín es una instalación de la marca *Hoteles Encanto*, del Grupo Hotelero Cubanacán S.A, que cuenta con la categoría *cuatro estrellas*. Debe su

nombre al ser erigido sobre lo que fuera, durante la etapa colonial del país, el cuartel de caballeriza del ejército español en ese territorio; y ostenta entre sus características más relevantes, el brindar sus servicios desde la atención personalizada a los clientes.

Sin embargo, en el intercambio con especialistas de la entidad y la observación directa de la instalación, se pudo corroborar la presencia de insuficiencias en la gestión ambiental que se lleva a cabo en ella; dentro de estas, la ausencia de una estrategia ambiental empresarial, la escasa comprensión de incluir la convivencia con el medio ambiente en la toma de decisiones del hotel, un bajo nivel de aplicación de la legislación ambiental vigente, y poca participación de los actores en la concepción y desarrollo de la gestión ambiental.

Al detectarse que dichas insuficiencias limitan la protección ambiental, se emprendió una investigación que permitiera implementar un procedimiento para la gestión ambiental, que actúe transversalmente sobre las actividades que se ejecutan en los servicios de los *Hoteles Encanto*, enfocado hacia los componentes estratégico, operativo y de apoyo, para favorecer la protección ambiental en la organización; lo cual constituye el objetivo fundamental del trabajo que se presenta.

Teniendo en cuenta que existen diferentes elementos para el diseño e implementación de sistemas de gestión ambiental, se respetó que el procedimiento diseñado tuviera un enfoque sistémico y participativo; que incluyera las dimensiones de la gestión ambiental con los componentes principales y las variables necesarias para lograr una concepción más pertinente y actual, y que

a su vez permitiera su integración a los retos propios que enfrenta la marca de *Hoteles Encanto*, la cual debe armonizar la gestión hotelera con la conservación de la infraestructura constructiva, la preservación del entorno donde se encuentren enclavadas sus instalaciones, y el cumplimiento de las exigencias ambientales a nivel de país; por ello resulta primordial la existencia de un procedimiento que facilite tal interacción.

Los autores de este estudio consideran que la gestión ambiental en hoteles es un factor crucial al influir en la imagen corporativa y la calidad de los servicios, en el costo, la competitividad, la seguridad y la diferenciación de estos frente a otros destinos turísticos. De ahí, la importancia de respetar al medio ambiente en estas organizaciones.

MATERIALES Y MÉTODOS

El objeto de estudio fue la gestión ambiental en servicios hoteleros, con el fin de poder realizar un análisis teórico-práctico contextualizado sobre la gestión del medio ambiente en los *Hoteles Encanto*. Los pasos a seguir fueron: la caracterización de la gestión ambiental en los servicios de hoteles de ciudad, la caracterización de la gestión ambiental en los servicios de los *Hoteles Encanto* para su determinación en los del hotel Caballeriza, de Holguín, debido a que dentro del Grupo Hotelero Cubanacán, dicha marca no cuenta actualmente con un sistema de gestión ambiental, adecuado a sus características y complejidades.

En la concepción y diseño teórico-metodológico de la investigación fue empleada la metodología del conocimiento científico, orientada de lo general a lo particular. La gestión ambiental en los

servicios de los Hoteles Encanto es sustentada por la norma cubana ISO 9001:2015 *Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos* (Oficina Nacional de Normalización [ONN], 2015a) y la norma cubana ISO 14001:2015 *Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso* (ONN, 2015b), en lo referente al análisis del contexto organizacional, la identificación de las partes interesadas y de los riesgos y oportunidades; la *Metodología para el Reconocimiento Ambiental Nacional*, del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) de Cuba; y el análisis de las dimensiones y enfoques establecidos por Ochoa *et al.* (2016), como valiosos instrumentos científicos para la valoración del medio ambiente en estos tipos de hoteles.

Se aplicaron como métodos teóricos al *análisis-síntesis*, para sintetizar la información recopilada sobre las principales premisas teórico-metodológicas relacionadas con la gestión ambiental en los servicios hoteleros, que influyen en el desempeño ambiental de los *Hoteles Encanto*; el *histórico-lógico*, para estudiar la concepción y evolución de la gestión ambiental en los servicios hoteleros; el *sistémico-estructural*, para desarrollar el análisis teórico de la gestión ambiental en el hotel Caballeriza de Holguín, así como de las causas de problemáticas que más inciden en este proceso.

Fueron utilizados como métodos empíricos: la observación directa (para identificar y diagnosticar los problemas ambientales por los componentes que están presentes en la instalación hotelera objeto de estudio); la entrevista y la encuesta, aplicadas al 25% del personal del hotel, incluidos directivos,

empleados y clientes, con el propósito de precisar sobre la gestión ambiental por los componentes estratégico, operativo y de apoyo; y la consulta a especialistas, utilizada para valorar el procedimiento propuesto, a partir de los resultados asociados al marco teórico práctico de la gestión ambiental de los servicios en los *Hoteles Encanto* y su contextualización en el hotel Caballeriza.

Fue aplicada la estadística descriptiva para la recopilación, procesamiento e interpretación de los resultados obtenidos, soportada en el uso del software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 2.0, para el análisis de correlación en pos de establecer la relación existente entre las propuestas de los investigadores y los parámetros que se consideran en el procedimiento de gestión ambiental.

En cuanto a la muestra, puede decirse que su tamaño corresponde al 25% del personal que trabaja en los servicios del mencionado hotel. La recopilación de información comprendió el período de enero a junio de 2020. La principal limitación de la investigación fue la afectación provocada por la covid-19 que causó el cierre del hotel, por lo que no se pudieron evaluar los criterios de los clientes sobre la mejora en la gestión ambiental.

RESULTADOS

Los servicios de hoteles de ciudad y la gestión ambiental

Tradicionalmente, los servicios de los hoteles de ciudad han consumido cantidades considerables de energía, agua y alimentos, entre otros recursos; así como han emitido grandes cantidades de contaminantes en términos de residuos sólidos, aguas residuales,

humo, olor, ruidos y algunas sustancias químicas (Campbell, 2009), casi siempre por ser consumidores ineficientes de agua y combustibles fósiles, grandes consumidores de papel y de productos no amigables con el medio ambiente, como lo son, por ejemplo, los plásticos, envases y productos de limpiezas que se emplean en ellos.

La gestión ambiental en hoteles se realiza con el fin de fomentar un uso eficiente de todos los recursos que utiliza (energía, agua, materias primas, insumos y equipos en general), y se refleja en una operación más limpia como en servicios cada vez más armónicos con el entorno (González *et al.*, 2019). De forma general, dicho proceso adquiere relevancia y es concebido como la dirección, control y administración del uso de los sistemas ambientales, a través de determinados instrumentos, reglamentos, normas, financiamiento, disposiciones institucionales y jurídicas.

La gestión ambiental en los servicios de los hoteles de la marca Encanto

En Cuba, la evolución de la conciencia ambiental en los servicios hoteleros ha generado la necesidad de incorporar el enfoque ambiental en las estrategias de desarrollo de ese sector, en correspondencia con las exigencias establecidas a nivel de país (Ley 81 del 1997). El mantenimiento y renovación de la infraestructura turística y de apoyo ha incorporado como política la sostenibilidad en el desarrollo, y en tal sentido, implementan acciones encaminadas a la disminución de los índices de consumo de agua y de portadores energéticos, la utilización de fuentes de energías renovables, así como el reciclaje de los residuos que se generan en estos servicios (Martínez *et al.*, 2017).

La *Resolución 129 de 2017* del Ministerio de Turismo establece la implementación de instrucciones e indicaciones que obligan a las organizaciones turísticas a ejecutar acciones para proteger el medio ambiente; e indicaciones para implementar en el 100% de ellas la *Estrategia Ambiental Nacional*, a través de la aplicación de planes de acción. Sobre esta línea, en la gestión ambiental de los hoteles cubanos se aplican sistemas de gestión ambiental diseñados según los requisitos establecidos por la norma cubana ISO 14001:2015, el *Reconocimiento Ambiental Nacional*, el aval ambiental y los premios provinciales de medio ambiente que otorga el CITMA. Por otra parte, en el proceso de perfeccionamiento empresarial, desarrollado a partir de 2007, se integró la gestión ambiental como un subsistema de dicho proceso en el país.

Al respecto, los *Hoteles Encanto* son instalaciones de ciudad con categoría de *cuatro estrellas*, concebidas en establecimientos singulares para brindar una oferta diferenciada que responda a las nuevas tendencias del turismo, sobre todo del turismo cultural, y cuyos públicos meta principales son el segmento de empresarios y familias. Se caracterizan por su alto nivel de confort, ambiente íntimo y tratamiento personalizado a la clientela.

Estos hoteles operan en ciudades que se destacan por su importancia cultural y artística, o por su desarrollo industrial-económico, al tener como objetivo fundamental satisfacer el creciente interés de los turistas por los atractivos culturales y patrimoniales de una localidad o región; para lo cual es primordial que los actores de la gestión ambiental incrementen su

liderazgo y compromiso para favorecer la protección ambiental en la organización.

En este sentido, los *Hoteles Encanto* enfrentan el reto de armonizar la gestión hotelera con la conservación de la infraestructura constructiva y la preservación del entorno, donde se encuentre enclavado el mismo, sin dejar de cumplir con la política ambiental del país; de allí la continua necesidad de potenciar los estudios dirigidos a la implantación de sistemas de gestión ambiental que se integren a los procesos orgánicos del sector.

El Grupo Hotelero Cubanacán posee una encuesta para la actualización ambiental de aquellos hoteles que operan en la modalidad de sol y playa, lo cual no la hace viable para todas las instalaciones pertenecientes a él, además de que son insuficientes los indicadores ambientales que evalúa.

La gestión ambiental en los servicios del hotel Caballeriza de Holguín

El hotel Caballeriza, como corresponde a un hotel de ciudad, está enclavado en el corazón del centro histórico de la ciudad de Holguín, rodeado de algunos de sus sitios más emblemáticos. Tiene sus orígenes en una edificación cuya construcción data de 1810, que fuera el cuartel de caballería del ejército colonial en esa localidad. Su ambientación recrea la de una casa familiar del siglo XIX, adornada con elementos decorativos relacionados con la historia del edificio, el cual forma parte del complejo de *Hoteles Encanto*, de Holguín, perteneciente al Grupo Hotelero Cubanacán.

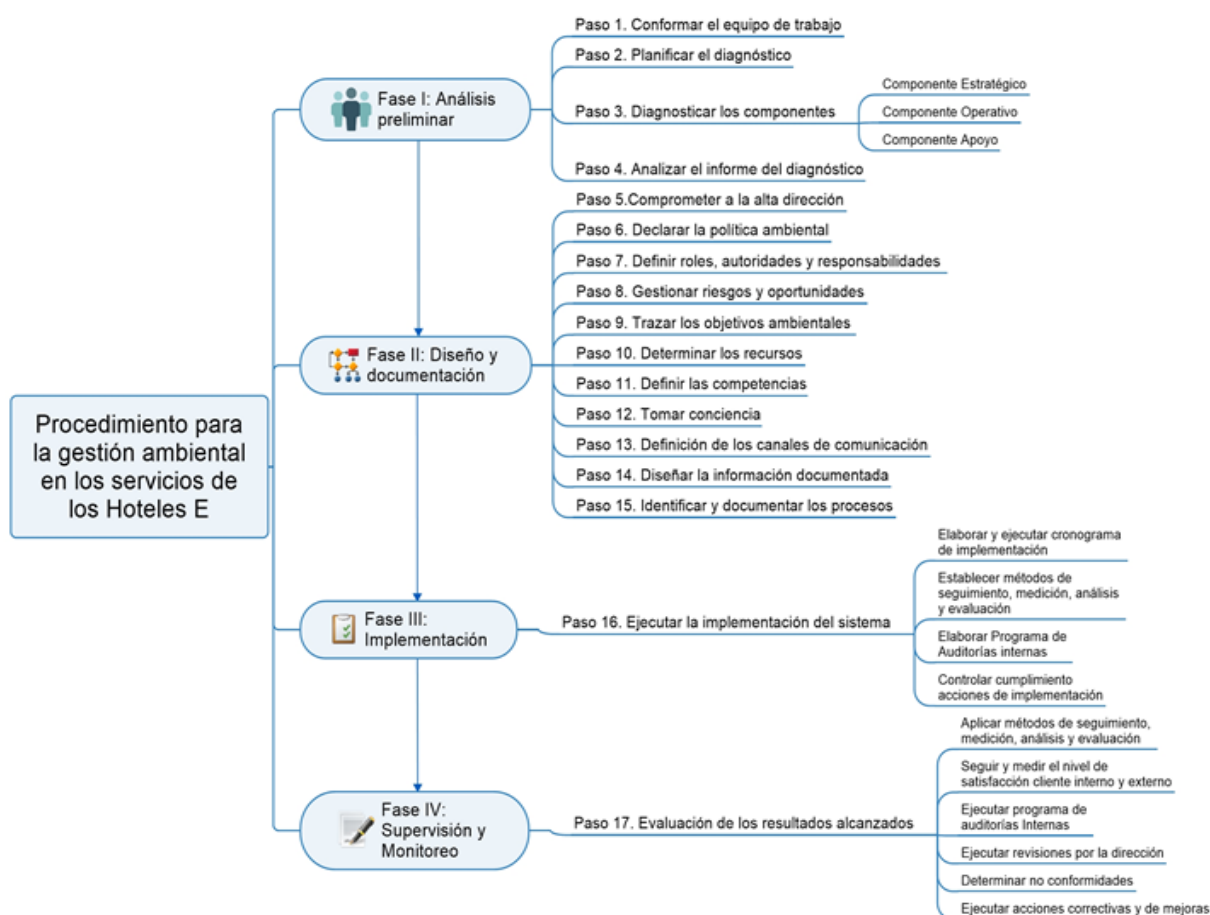
En el Caballeriza se identifican como principales fuentes de contaminación los productos químicos, desechos peligrosos

y los productos de limpieza y fregado. Actualmente persiste la falta de experiencia del personal, una escasa capacitación ambiental, así como ineffectividad en el cumplimiento de las legislaciones y regulaciones asociadas al manejo de los residuos sólidos, el tratamiento de los residuos líquidos, etc. Si bien se realizan

acciones para combatir los problemas identificados, estos aún no han sido erradicados, tanto por la existencia de factores externos como internos.

Para actuar sobre la situación problemática mencionada, se elaboró un procedimiento para la gestión ambiental en la instalación, tal y como se expresa en la *figura 1*.

Figura 1. Procedimiento para la gestión ambiental en Hoteles Encanto.



Fuente: Elaboración propia.

Fase I: Análisis preliminar

En esta fase se crearon las condiciones de partida para la identificación de los problemas asociados a la gestión ambiental. Los pasos son descritos a continuación:

Paso 1. Conformar el equipo de trabajo: El equipo quedó compuesto por la gerente de operaciones, la jefe de brigada de servicios gastronómicos y el jefe de aseguramiento, como una representación de los trabajadores del hotel; a todos se

les explicó el procedimiento a aplicar y los instrumentos propuestos.

Paso 2. Planificar el diagnóstico: Se definieron las diferentes actividades a realizar para la ejecución del diagnóstico, los responsables de cada tarea, los recursos materiales necesarios (papel, impresora, computadora, bolígrafos, etc.) y se establecieron 30 días hábiles como tiempo máximo para recopilar la información requerida.

Paso 3. Diagnosticar los componentes: Se realizó mediante instrumentos diseñados, según los componentes estratégico, operativo y de apoyo. Los resultados fueron:

- Comportamiento del componente estratégico:

- **Interno:** Solo el 46 % de los encuestados refirió tener conocimientos sobre la existencia de una política ambiental. En lo referente a la estrategia ambiental del hotel, el 68% de los encuestados no la conocen; además, la que está en vigor es la del Grupo Hotelero Cubanacán, orientada mayormente a hoteles de sol y playa.

- **Externo:** Se analizó la información existente sobre el contexto organizacional y se elaboró, a partir de ello, la Matriz DAFO (*figura 2*).

A partir del balance estratégico, mediante la aplicación de la matriz de ponderación, el resultado no fue positivo, aunque la diferencia es mínima, solo el 2%; el factor de oportunidad (fortalezas y oportunidades) obtuvo el 49% y el factor de debilidades y

amenazas alcanzó el 51%, lo que evidencia un elevado factor de riesgo. Esto significa que se deberá trabajar con intensidad en la disminución de las debilidades y en cómo hacerle frente a las amenazas, proponiéndose medidas a cumplir a corto plazo; con respecto a las fortalezas y oportunidades, se deberán generar acciones para no perderlas y aprovecharlas al máximo.

- Comportamiento del componente operativo:

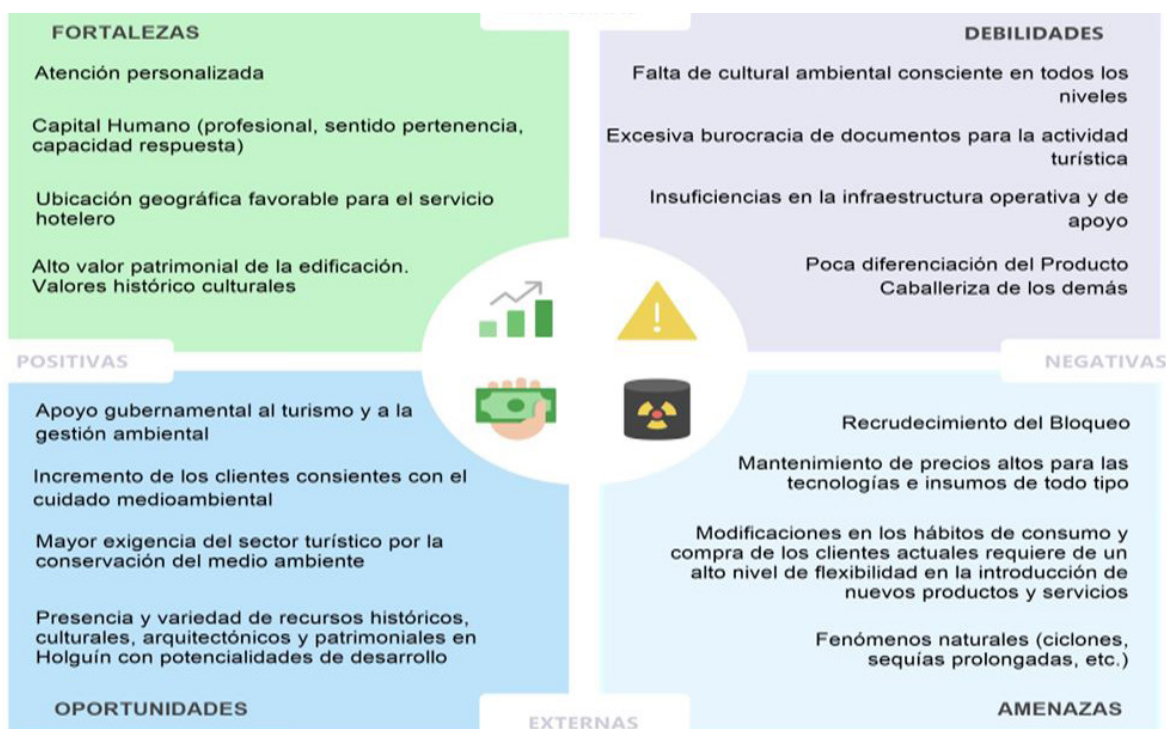
El 46% de los encuestados considera positiva la limpieza e higiene en todas las actividades, productos y servicios del hotel, el tratamiento brindado a los residuales sólidos, así como un adecuado nivel de ruido. La capacitación fue un aspecto considerado deficiente por la mayoría de los encuestados, así como el tratamiento a los residuales líquidos.

- Comportamiento del componente de apoyo:

Se cuenta con programas de ahorro de energía, agua, residuos sólidos y líquidos; y con planes de mantenimiento. Se constató además, que existe una insuficiente política de compra para la adquisición de tecnologías, productos, materias primas e insumos no contaminantes con el medio ambiente.

Paso 4. Analizar el informe de diagnóstico: Con el consejo de dirección se analizó y debatió el informe del diagnóstico realizado por el equipo de trabajo, y se confeccionó el plan de acciones, encaminado a minimizar las problemáticas detectadas.

Figura 2. Procedimiento para la gestión ambiental en Hoteles Encanto.



Fuente: Elaboración propia.

Fase II: Diseño y documentación

En el despliegue de esta fase se establecieron acciones para diseñar el sistema de gestión ambiental, definiéndose la política ambiental, los procedimientos ambientales, las instrucciones de trabajo, las responsabilidades y el procedimiento de las diferentes tareas; así como la realización del seguimiento y medición de la eficacia del sistema por la dirección.

Paso 5. Comprometer a la alta dirección del hotel: Esta debe demostrarse como líder y estar comprometida con la gestión ambiental. Debe asumir su responsabilidad con el cumplimiento de las normativas y rendir cuentas sobre la eficacia del sistema; también necesita establecer políticas y objetivos, acorde con su dirección estratégica y el contexto, de tal manera que

se garantice la integración de los requisitos ambientales en la organización.

Paso 6. Declarar la política ambiental: La alta dirección del hotel Caballeriza, empeñada en brindar servicios personalizados con un alto nivel profesional, asume su liderazgo y responsabilidad en la preservación, cuidado y respeto del medio ambiente y busca alternativas sostenibles e innovadoras para todas las actividades que desarrolla, en aras de favorecer los indicadores ambientales en los componentes estratégico, operativo y de apoyo.

Paso 7. Definir roles, autoridades y responsabilidades: El jefe del proceso operativo tiene la responsabilidad de garantizar la correcta planificación y control de cada servicio, cumplir los requisitos del cliente y gestionar las competencias

del personal para asegurar la calidad del servicio. Los especialistas y funcionarios en los procesos tienen la responsabilidad de realizar la actividad por la cual están responsabilizados y con la frecuencia indicada en los procedimientos, así como llevar los registros establecidos. Los trabajadores tienen la responsabilidad de realizar su trabajo conforme a lo señalado en los estándares físicos de imagen y documentos de operaciones del servicio, así como en los documentos legales aplicables.

Paso 8. Gestionar riesgos y oportunidades: Se definieron las acciones para enfrentar los riesgos (debilidades y amenazas) asociados al medio ambiente de la organización, así como las acciones para aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas durante el análisis del contexto organizacional.

Paso 9. Trazar objetivos ambientales: Se trazaron como objetivos ambientales la mejora de la gestión de dirección en la entidad; fortalecer la formación y desarrollo profesional y medio ambiental de los directivos y empleados; mejorar el cumplimiento de buenas prácticas ambientales, higiénicas sanitarias, estándares físicos y de imagen en los servicios hoteleros; y lograr el uso racional de recursos en las operaciones.

Paso 10. Determinar los recursos: La planificación de las necesidades de recursos, incluidos los relacionados con el sistema de gestión ambiental, se realiza anualmente en correspondencia con las disposiciones del Ministerio de Economía y Planificación, el Ministerio de Turismo y el Grupo Hotelero Cubanacán, para la elaboración del presupuesto de gastos y del plan técnico económico.

Paso 11. Definir las competencias: La competencia y formación de los recursos humanos se regula en el proceso de gestión del capital humano, al aplicar los procedimientos y registros considerados en él.

Paso 12. Tomar conciencia: Además de las actividades de formación, se ejecuta un programa de acciones dirigidas a proporcionar la toma de conciencia del personal en el cuidado y protección del medio ambiente, para lograr su contribución al sistema de gestión ambiental.

Paso 13. Establecer canales de comunicación: Las vías más utilizadas para la comunicación interna son la página web, correos electrónicos, videos, las asambleas de trabajadores y la propaganda gráfica mediante plegables, carteles, boletines, entre otros.

Paso 14. Documentar: Fueron estructurados documentos como el *Manual del sistema integrado de gestión* (SIG), así como disímiles documentos (política, objetivos, partes interesadas), procedimientos, fichas de proceso, reglamentos, instrucciones de trabajo, información documentada de origen externo y registros.

Paso 15. Elaborar el mapa de procesos: Mediante el trabajo en equipo se identificaron los procesos pertenecientes a los componentes estratégico, operativo y de apoyo, y se confeccionó el mapa de procesos.

DISCUSIÓN

Los procedimientos propuestos por Campbell (2009), Azze y Ochoa (2017), Martínez *et al.* (2017) y Leyva y Ochoa (2020) fueron contrastados con la norma cubana ISO 14001:2015, a partir de la construcción de una matriz binaria con las etapas o fases y las variables predominantes de mayor

importancia, analizadas en cada uno de ellos; mediante el uso del *software* SPSS versión 2.0 para el análisis de grupos o conglomerados.

Se pudo evidenciar que, en los procedimientos estudiados, resulta insuficiente el número de variables que utilizan para el diagnóstico, diseño e implementación del sistema de gestión ambiental, así como las técnicas y herramientas declaradas para ejecutar los diferentes pasos de los procedimientos propuestos. Además, se consideró necesario en el componente estratégico, introducir el análisis del contexto organizacional, la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, la determinación de los riesgos y oportunidades (por ser elementos esenciales para trazar la estrategia), los objetivos, la política ambiental y su despliegue a todos los niveles de la organización; con el fin de lograr la integración del componente estratégico con el operativo y el de apoyo.

El procedimiento para la gestión ambiental propuesto fue evaluado a través del criterio de siete especialistas, a quienes se les aplicó un test para garantizar la retroalimentación necesaria. Para evaluar la relevancia de las fases y la estructuración de los pasos que lo conforman, así como sobre los aspectos teóricos que fundamentan al mismo, se definieron una serie de indicadores relacionados con la gestión ambiental en los servicios del hotel; a cada elemento se le otorgó una calificación del 1 al 5 (escala de Likert), donde 1 es el de menor valor y 5 el de mayor valor.

Se conformó la matriz de evaluación de los especialistas con el programa *Microsoft Excel* 2016, y se introdujeron los valores dados por

ellos. En el procesamiento de la información se utilizó una medida de tendencia central (media), con el objetivo de obtener el valor medio del conjunto de evaluaciones dadas, definido como *índice de evaluación* (Graña, 2017).

Los resultados de este análisis le confirmaron una puntuación de 4.42 a la forma de abordar la gestión ambiental en el procedimiento, a partir de dimensiones por los componentes estratégico, operativo y de apoyo, y los respectivos indicadores propuestos; 4.28 a la significación que recoge que el procedimiento se basa en una concepción sistémica, participativa y por proceso para la gestión ambiental, como a su actuación transversal en toda la organización; y se alcanzó una puntuación de 4.28 en el ítem relacionado con la necesidad de profundizarse en el análisis del contexto organizacional y en la determinación de los riesgos y oportunidades del entorno; por lo que los aspectos teóricos abordados en el procedimiento se evalúan de *muy bien*.

El procedimiento diseñado contribuye al desarrollo de acciones metodológicas que benefician la gestión ambiental, el cumplimiento de las legislaciones vigentes, el uso eficiente del financiamiento, la aplicación de las tecnologías compatibles con el medio ambiente, la responsabilidad ante el uso de los recursos, la creación de capacidades para el intercambio con el entorno y el fortalecimiento del impacto ambiental positivo de los actores; lo que favorece al logro de los objetivos estratégicos de la organización, la mejora del medio ambiente en ella y el cumplimiento de su misión.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El procedimiento para la gestión ambiental en los servicios de la marca *Hoteles Encanto* aborda desde el enfoque sistémico, participativo y por proceso, su actuación transversal en toda la organización, a través de los componentes estratégico, operativo y de apoyo; e introduce variables, técnicas y herramientas necesarias para lograr una concepción más pertinente, actual e integral, que favorece la disminución de los impactos ambientales en la organización.

La aplicación parcial del procedimiento en el hotel Caballeriza permitió demostrar la

pertinencia, capacidad y flexibilidad del mismo, determinándose las limitaciones existentes en la gestión ambiental de ese hotel y las acciones necesarias para erradicarlas; así como permitió constatar su capacidad real para implantar estrategias efectivas de mejora ambiental en la instalación, esencialmente al proponérsele al consejo de dirección las herramientas metodológicas, tácticas y estratégicas acertadas para conducir el proceso.

Se recomienda su generalización en otros hoteles de la misma marca y con igual destino turístico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Atencio, R.R., Ochoa, M.B, y Rodríguez, R. (2017). El Sistema de Gestión Ambiental en la Empresa Inmobiliaria del Turismo Holguín. *Ciencias Holguín*, 23(2), 1-17. <https://bit.ly/3kcOWwo>
- Azze, A.M, y Ochoa, M.B. (2017). La gestión ambiental del turismo de naturaleza en la Villa Mirador de Mayabe, Cuba. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 13(1), 52-67. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2017000100052>
- Campbell, A (2009). Propuesta de un programa de gestión ambiental en el hotel villa La Granjita Hostal Mascotte, de Villa Clara [Tesis de maestría, Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas]. Repositorio Institucional UCV. <https://bit.ly/2LXYHmO>
- González, B., Ochoa, M.B., y Quesada, G.M. (2019). La gestión ambiental integral en el hotel Brisas Covarrubias de Las Tunas. *Ciencias Holguín*, 25(1), 69-83. <https://bit.ly/3lfW1Oq>
- Graña, G. (2017). Diseño de los servicios del Hotel E Bahía del Almirante en Gibara [Tesis de grado, Universidad de Holguín]. Repositorio Institucional UHo. <https://bit.ly/32tPAQq>
- Ley 81 del 1997. *Ley del Medio Ambiente. 11 de julio de 1997*. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Extraordinaria Año 95, No. 7. <https://bit.ly/38qNVyS>
- Leyva, D., y Ochoa, M.B. (2020). Reformas en la gestión ambiental del hotel Iberostar Ordoño del destino turístico de Gibara, Cuba. *Revista Estudios Turísticos*, (219), 95-112. <https://bit.ly/2GG1X40>
- Marrero, M. (21 de enero de 2011). *Entrevista a Manuela Marreo, Ministro de Turismo de Cuba*. Caribbean News Digital. <https://bit.ly/2U8lqwk>

- Martínez, M., Huerta, F., y Hernández, M.L. (2017, enero 10). Procedimiento para sistemas de gestión ambiental en hoteles de Varadero, Cuba. *Gestiopolis*. <https://bit.ly/36heHqv>
- Ochoa, M.B., Gallardo, O.A., Pérez, R.F., y Ávila, R.M. (2016). Tecnología para la gestión ambiental integral en instituciones escolares. Aplicación en Holguín. *Ciencias Holguín*, 22(1), 69-84. <https://bit.ly/38nTEFr>
- Oficina Nacional de Normalización. (2015a). *Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos*. (Norma Cubana ISO 9001:2015)
- Oficina Nacional de Normalización. (2015b). *Sistema de Gestión Ambiental*.(Norma Cubana ISO 14001:2015)
- Rainforest Alliance. (2008). *Buenas prácticas para turismo sostenible*. Rainforest Alliance.
- Resolución 129 de 2017 [Ministerio de Turismo]. *Estrategia Ambiental del Ministerio del Turismo*. Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 10 Ordinaria de 2018. <https://bit.ly/32tbltY>
- Reyes, B., y Ochoa, M. B. (2019). Procedimiento sobre gestión ambiental para el Centro de Información y Gestión Tecnológica. *Ciencias Holguín*, 25(2), 83-96. <https://bit.ly/32peFvR>