

# Prácticas ambientales y sociales en los eslabones de la cadena de valor: estudio de caso departamento del Quindío<sup>1</sup>

## Environmental and Social Practices in the Links of the Value Chain: Case Study Department of Quindío

DOI: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.35.12113>

### Resumen

Este artículo presenta las prácticas ambientales y sociales usuales para cada eslabón de la cadena de valor del sector hotelero. La metodología es de enfoque mixto, de tipo descriptivo, con método deductivo, en el que se utilizó como instrumento de recolección la encuesta para tres hoteles del departamento del Quindío. Se identifican 18 prácticas y 66 actividades ambientales y sociales del sector asociadas a la cadena de valor. Se reconoce que los hoteles de estudio aplican las prácticas sin importar el enfoque, aunque predomina la visión competitiva, pese a que la naturaleza de ambas es de enfoque ético. En la aplicación, las principales motivaciones son la competitividad y la imagen corporativa, y los principales obstáculos son el desconocimiento, la dirección pasiva y la ausencia de recursos. Se concluye que hay propuesta de prácticas ambientales y sociales. Las ambientales están concentradas en las actividades soporte y existe una distribución equilibrada en las actividades principales de la cadena de valor.

**Palabras claves:** Prácticas Ambientales, Prácticas Sociales, Cadena de Valor, Responsabilidad Social Empresarial, Sostenibilidad.

### Abstract

This article presents the usual environmental and social practices for each link in the hotel sector value chain. The methodology is a mixed approach, descriptive type with deductive method and survey collection instrument for three hotels in the department of Quindío. 18 practices and 66 environmental and social activities of the sector associated with the value chain are identified. It is recognized that the Study Hotels apply the practices regardless of the approach, although the competitive vision predominates, despite the fact that the nature of both is an ethical approach. In the application, the main motivations are competitiveness and corporate image and the main obstacles are ignorance, passive management and the absence of resources. It is concluded that there is growth in the proposal of environmental and social practices, the environmental practices are concentrated in the support activities and there is balanced distribution in the main activities of the value chain.

**Keywords:** Environmental Practices, Social Practices, Value Chain, Corporate Social Responsibility, Sustainability.

### Valeria Rivera Quiguanás

Magíster en Sistemas Integrados de Gestión.  
Universidad Tecnológica de Pereira.  
Docente del programa e Contaduría Pública  
de la Universidad del Quindío, Colombia.  
Correo: [vrivera@uniquindio.edu.co](mailto:vrivera@uniquindio.edu.co)

### Vanessa Rojas Ríos

Contador Público.  
Universidad del Quindío, Colombia.  
Correo: [vrojas\\_1@uqvirtual.edu.co](mailto:vrojas_1@uqvirtual.edu.co)

**Como citar:** Rivera Quiguanás, V. & Rojas Ríos V. (2024). Prácticas ambientales y sociales en los eslabones de la cadena de valor: estudio de caso departamento del Quindío. *Dictamen Libre*, (35: julio-diciembre), pp. 15-24. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.35.12113>

Licencia Creative Commons  
Atribución-CompartirIgual  
4.0 Internacional



RECIBIDO  
31 de octubre de 2023  
ACEPTADO  
21 de junio de 2024

<sup>1</sup> Artículo resultado del proyecto de investigación "Prácticas ambientales y sociales de los hoteles campestres Café, Las Camelias y Las Bailarinas en todos los eslabones de la cadena de valor" desarrollado por la Universidad del Quindío (Armenia, Colombia).



## INTRODUCCIÓN

La convulsión en los escenarios ambiental y social que se vive en el siglo XXI ha aumentado la demanda hacia las organizaciones en temas de responsabilidad social y conducta ética sobre la usual competitividad imperante en la economía capitalista. Los consumidores finales de los bienes o servicios, pese a estar totalmente inmersos en el consumismo, son quienes ahora generan presión sobre las empresas para que produzcan bienes y servicios amigables con el ambiente y desarrollen prácticas sociales que acojan a los grupos internos y externos que se relacionan con el giro normal del negocio. Como lo mencionan Páez et Al. (2016, p. 287), son los consumidores y los mercados los que exigirán que dichas prácticas se implementen o se den a conocer como diferenciadoras o estratégicas para el posicionamiento.

De esta forma, la gestión ambiental y social en todos los niveles de la organización se transforma como respuesta a los grandes cambios de los paradigmas, o como indican Rivera & Henao (2021), a la evolución del conocimiento, incluyendo los aspectos económicos, ambientales y sociales que demanda el contexto. La realidad empresarial ya no solo se debe basar en la concepción normativa voluntaria, como las ISO 14001 e ISO 26000, sino que debe estar orientada a un modelo ético activo y participativo globalmente que permita establecer nuevas estrategias de competitividad responsable y ética. Dicha competitividad puede ser posible mediante la adopción de prácticas ambientales y sociales que promuevan mayor aceptación en el mercado y mejoren las relaciones con el cliente y la comunidad, teniendo como norte la sostenibilidad, es decir, "que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias" (Organización de las Naciones Unidas ONU, 1983, p. 23).

Según De Narváez (2019), la actividad hotelera es primordial para el sector turístico del Quindío, debido a que sus municipios hacen parte del paisaje cultural cafetero de Colombia. Sin embargo, la actividad turística, según Araújo & Torres (2013), se considera

una industria no contaminante, asociada erróneamente al concepto de 'industria sin chimenea', obviando los múltiples impactos ambientales, sociales, culturales o económicos que genera. En el contexto global, las prácticas ambientales y sociales han comenzado a tener mayor acogida y suelen configurarse como una variable que genera ventaja competitiva, en la medida en que las organizaciones pueden hacer más eficientes sus procesos, evitar sanciones y constituir una imagen corporativa responsable con el entorno y la sociedad. Dichas prácticas se consolidan como estrategias para solucionar problemas legales y de reputación o para generar beneficios sociales y ambientales encaminados hacia el bien común. Entonces, adquiere relevancia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como un elemento estratégico clave en la gestión empresarial y que según Lechuga et Al. (2020) en el ámbito internacional guardan relación con temas morales, éticos y ambientales que hacen parte integral de las estrategias turísticas

Entre la relación ética y competitividad surgen cuestionamientos sobre su carácter inclusivo o excluyente, pues las separa una delgada línea, su centro de acción. La ética guía su accionar hacia el bienestar de las partes y la competitividad hacia el aumento de "su cuota de mercado sostenible" (Medeiros, 2019, pág. 10). De aquí la necesidad de arraigar a la práctica ambiental y social el accionar ético sin desatender el de competitividad, que representa una de las razones de operación de la organización. Así, se identifica la posibilidad de que el sector hotelero en el departamento del Quindío presente una reducida implementación de prácticas ambientales y sociales en los eslabones de la cadena de valor desde el enfoque ético, reduciendo su impacto por su corte meramente económico-competitivo. Esta situación se puede dar por el desconocimiento de las prácticas ambientales y sociales para el sector en cada eslabón de la cadena de valor, por la ausencia de reflexión sobre la necesaria esencia ética de las prácticas y por la permanencia del ámbito económico sobre el ambiental y social, aun cuando se maneje el concepto de RSE. De esta manera, se hace necesario identificar las prácticas ambientales y sociales útiles para los hoteles objeto de estudio en los diferentes



eslabones de la cadena de valor desde el enfoque de la ética y la competitividad.

De acuerdo con lo anterior, se emplea una amplia variedad de recursos temáticos que aportan en la conceptualización y estructura de esta investigación. Entre los temas se encuentran: Sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica de Severiche, Bedoya, Meza & Sierra (2017), Responsabilidad Social Empresarial de Fernández & Cuadrado (2011), Chaparro (2012), prácticas y actividades ambientales y sociales de Peña, Guevara, Fraiz, & Botero (2016), los elementos de la cadena de valor de Porter (1985), la ventaja competitiva como visión de la cadena de valor de Quintero & Sánchez (2006), el esquema para el sector hotelero de García, García & Cabello (2017), la categorización de empresas según la aplicación de prácticas de Peña & Serra (2012), evaluación de motivaciones y obstáculos en la aplicación de prácticas de Peña (2018) y legitimación social de Montoya et al. (2022). La comprensión articulada de dichos autores, desde una perspectiva propositiva, permite el aporte al ámbito ambiental y social.

De esta manera, se pretende identificar las prácticas ambientales y sociales existentes más usuales para cada eslabón de la cadena de valor, detectar las prácticas utilizadas actualmente en los hoteles de estudio y proponer prácticas de mejoramiento, que contribuyan al desarrollo turístico sostenible en los aspectos ambientales y sociales en relación con el enfoque ético y competitivo. Se espera que la caracterización y clasificación de las prácticas pueda promover un accionar consciente para el ambiente y la sociedad, repercutiendo en el desarrollo de ventaja competitiva y, principalmente, en la reducción del daño ambiental y el aumento de prácticas sociales. Finalmente, la reflexión sobre la ética como su motor busca procurar mayor pertinencia y articulación de los contextos que permean la actuación de la organización en el entorno, introduciendo en el pensamiento colectivo la consolidación de la responsabilidad empresarial en el ámbito social y ambiental con acciones.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El trabajo de investigación tiene un enfoque mixto, de tipo descriptivo, que toma como base las fortalezas del enfoque cualitativo y cuantitativo. Respecto a lo cualitativo, se identifican las prácticas ambientales y sociales útiles para cada eslabón de la cadena de valor. En lo cuantitativo se establece el nivel de aplicabilidad de las prácticas en cada eslabón en los hoteles de estudio. Para esto, se hace uso de fuentes de información primaria, como revisión de bibliografía en temas de responsabilidad social, prácticas ambientales, prácticas sociales y sector hotelero, así como en fuentes secundarias, con el uso de la "Encuesta identificación de las prácticas ambientales y sociales del sector hotelero en todos los eslabones de la cadena de valor". El tipo de investigación descriptivo permite especificar las prácticas ambientales y sociales existentes para el sector hotelero, con el fin de identificar su aplicación y cumplimiento en los eslabones de la cadena de valor, generando una descripción de aspectos del objeto de estudio encauzado hacia la propuesta final.

El método de investigación es deductivo porque parte del conocimiento de las prácticas generales existentes para identificar aquellas específicas aplicables al sector hotelero y de allí estudiar el nivel de implementación en los hoteles previamente seleccionados. Continúa con la observación, ya que permite percibir y validar las prácticas ambientales y sociales del sector, identificando la aplicabilidad en cada hotel, de acuerdo con todos los eslabones de la cadena de valor. La población o muestra de estudio se trabaja por método no probabilístico, es decir, se seleccionaron por conveniencia los tres hoteles campestres más representativos de la región, que se seleccionaron por estar posicionados fuertemente a través del tiempo, por su capacidad de alojamiento y hospedaje, su valoración dentro de un buen margen y por pertenecer a una asociación hotelera.



**Tabla 1.** Características de los hoteles de estudio

Características	H1	H2	H3
Tipo	Campestre	Campestre	Campestre
Valoración en estrellas	4	3	5
Número de habitaciones	56	22	202
Capacidad de personas	200	100/150	600
Años de funcionamiento	16	15	22
Tamaño	Mediano	Mediano	Grande
Pertenencia a asociación hotelera nacional	Cotelco 2005	Cotelco 2006	Cotelco 2000

Fuente: plataformas de alojamiento y hospedaje Booking y Trivago.

Se aplicó la encuesta a cuatro personas por hotel, ya que algunas preguntas era sobre conocimiento específico y se dirigieron a fuentes confiables, de acuerdo con los siguientes roles: gerente o persona a cargo como administrador, con conocimiento general de la organización; un trabajador del área de operación de restaurantes; un trabajador de camarería, relacionado con la operación de hospedaje, y un trabajador de recepción, relacionado con la entrada y salida de huéspedes y ventas.

La investigación se dividió de tres etapas. En la primera se identifican las prácticas ambientales y sociales con mayor repercusión en las problemáticas de los hoteles, con base en la revisión de autor y la construcción de un esquema sobre la cadena de valor, que clasifica dichas prácticas en un enfoque de ética y competitividad, para evaluar su motor de ejecución y clasificarlas en los eslabones de la cadena de valor de las prácticas ambientales y sociales existentes para el sector hotelero, a partir de la revisión de la bibliografía especializada para focalizar su aplicación. La revisión se evaluó con base en las siguientes definiciones:

**Categoría competitividad.** Práctica que impulsa la capacidad de la empresa para competir y obtener mayor rentabilidad y diferenciarse de sus competidores, generando equilibrio entre calidad y precio al cliente a través de la eficiencia de los procesos, la diferenciación del servicio y el

aprovechamiento de los recursos, impactando de manera positiva la productividad.

**Categoría ética.** Práctica sustentada en principios y valores de justicia, equidad y dignidad del ser humano, que se refleja en actitudes o acciones al servicio de la sociedad y es respetuosa de las necesidades de cada parte, sin afectar el bienestar social y ambiental de las generaciones.

La segunda etapa consiste en determinar las prácticas ambientales y sociales que aplican en los hoteles de estudio, a partir de la encuesta realizada a cada hotel, la cual se tabula, interpreta y analiza bajo el fundamento teórico previo. Dicha encuesta consta de trece preguntas cerradas de opción múltiple con única respuesta. Cuatro preguntas corresponden a atributos del encuestado, dos son de conocimiento, cuatro para el compromiso potencial, dos para conducta efectiva, que a su vez contiene 28 subpreguntas basadas en las prácticas ambientales y 37 subpreguntas sobre las prácticas sociales detectadas en el paso 1. La última pregunta es motivaciones y obstáculos, con cuatro subpreguntas para cada ítem, basadas en el instrumento de recolección de información de la tesis doctoral de Peña (2018).

Para la conducta efectiva se realizan preguntas que dan cuenta de la periodicidad de la aplicación de las prácticas seleccionadas (1 Nunca; 2 Muy poco, 3 A veces, 4 Con frecuencia y 5 Siempre). Seguidamente,



se extrae un promedio por práctica y se semaforiza reactivo o inactivo, según el nivel de aplicación de para clasificar al hotel en líder, proactivo, activo, las prácticas de estudio.

**Tabla 2.** Evaluación de prácticas ambientales y sociales, según periodicidad de aplicación. Semaforización y descripción

Inactiva	Reactiva	Activa	Proactiva	Líder
<b>0</b>	<b>0,1 a 2,9</b>	<b>3 a 3,9</b>	<b>4 a 4,9</b>	<b>5</b>
Tipo Empresa	Descripción			Nivel Aplicación
<b>Lider</b>	Se involucra voluntariamente en la aplicación de prácticas ambientales o sociales.			Excelente
<b>Proactiva</b>	Las prácticas ambientales o sociales se integran a la estrategia de negocio.			Sobresaliente
<b>Activa</b>	Comienzan a realizar prácticas ambientales o sociales a las que no están obligados por ley.			Aceptable
<b>Reactiva</b>	Se limitan a aplicar las prácticas ambientales o sociales que les obliga la ley.			Insuficiente
<b>Inactiva</b>	No se evidencia la realización de ninguna práctica ambiental o social.			Nulo

Fuente: elaboración propia, con base en Peña & Serra, 2012, p. 1468.

El punto de motivaciones y obstáculos se evalúa a partir de la tabla de Peña (2018), que indica las alternativas más comunes de aplicación de la responsabilidad social empresarial, que para efectos del estudio se adapta concretamente a las prácticas ambientales y sociales, con el fin de identificar las mayores motivaciones que se deben potencializar y los principales obstáculos para su posterior intervención

en los hoteles de estudio. Así, “para el caso de las motivaciones se tienen los grupos de valores/estilo dirección, competitividad, imagen/reputación y presión stakeholders. Para el caso de los obstáculos se tiene actitud/estilo dirección, desconocimiento, ausencia recursos y ausencia apoyo gubernamental” (Peña, 2018, p. 144).

**Tabla 3.** Motivaciones y obstáculos para la implementación de la RSE

<b>Motivaciones (M1, M2 internas; M3, M4 Externas)</b>	<b>Obstáculos (O1, O2 Internos; O3, O4 Externos)</b>
<b>M1 Valores/ estilo dirección.</b> Valores personales (ética y moral) y estilos de administración del directivo (visión holística y de largo plazo).	<b>O1- Actitud/ estilo dirección.</b> Actitud pasiva (sin interés y sin motivación por el tema) y estilo de administración tradicional del directivo (visión simplista y cortoplacista)



<b>Motivaciones</b> <b>(M1, M2 internas; M3, M4 Externas)</b>	<b>Obstáculos</b> <b>(O1, O2 Internos; O3, O4 Externos)</b>
<p><b>M2 - Competitividad.</b>                      Mejora de la competitividad de la empresa vía resultados financieros (aumento de ingresos y disminución de costes), vía talento humano (mejora del clima laboral, satisfacción, retención y atracción de empleados), vía innovación (proceso y productos/ servicios, vía productividad (eficiencia operativa en toda la cadena de valor del negocio), vía mercado (fidelidad de clientes y atracción y entrada en nuevos mercados) y vía primas de riesgos (menores riesgos operacionales, de mercado y costes de capital y mayor acceso a seguros, capital, financiación e inversionistas del tipo ISR o inversión socialmente responsable).</p>	<p><b>O2 - Desconocimiento.</b>                      Desinformación y no sabe cómo hacerlo.</p>
<p><b>M3 - Imagen/Reputación.</b>                      Mejora de la imagen y la reputación ante todos los stakeholders.</p>	<p><b>O3 - Ausencia recursos.</b>                      Falta de recursos (financieros, tiempo y humanos) en la empresa.</p>
<p><b>M4 - Presión stakeholders.</b>                      Presión de uno o varios grupos de interés externos o internos en el siguiente orden percibido: trabajadores, clientes, comunidad local, sociedad en general, inversores, socios comerciales, proveedores, competidores y administraciones públicas.</p>	<p><b>O4- Ausencia apoyo gubernamental.</b>                      Falta de apoyo y acompañamiento gubernamental y de incentivos públicos (fiscales y o subvenciones) para la implementación.</p>

Fuente: Peña, 2018, p. 145.

La tercera etapa es la propuesta de mejoramiento de posibles prácticas ambientales y sociales para las diferentes instancias (eslabones - actividad) de la cadena de valor de los hoteles objeto de estudio, que surge como producto de las falencias detectadas en el paso dos y la identificación teórica realizada en el primer paso.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Prácticas ambientales y sociales existentes para el sector hotelero en las diferentes etapas (eslabones - actividad) de la cadena de valor

Para identificar las prácticas ambientales y sociales en las etapas de la cadena de valor se trabaja con las prácticas identificadas por Peña et al. (2016) y con el formato de Road map u hoja de ruta Stockman et al. (2018), determinando las dimensiones beneficiario directo, beneficiario indirecto, indicador y enfoque

ético o competitivo. Seguidamente, se ubican las prácticas ambientales en las etapas.

En la clasificación se analizaron siete prácticas ambientales: consumo de agua, consumo de materiales, consumo de energía, uso de energías alternativas, tratamiento de residuos, compras responsables, concientización y sensibilización hacia el medioambiente. Estas prácticas se identificaron previamente en la revisión de antecedentes como las más sensibles para el sector, de las cuales se derivan 29 actividades que se pueden adoptar para la gestión de estas necesidades. Se identifica como beneficiario directo a los accionistas en su mayoría, ya que gran parte de estas prácticas permiten el ahorro de costos o generan un beneficio competitivo que a largo plazo puede traducirse en una mayor rentabilidad para la empresa. El beneficiario indirecto en su mayoría es el gobierno, ya que dichas prácticas se orientan al desarrollo competitivo de la organización, lo que en



buena medida aporta a la construcción de solidez y preferencia del cliente o usuario de los hoteles, lo cual se refleja en los tributos, la generación de empleo o la atracción de inversión extranjera.

Finalmente, se establece que la aplicación de prácticas ambientales presenta un equilibrio entre el enfoque competitivo y el ético. 8 de las 29 actividades tienen como motor de ejecución un concepto competitivo, exclusivamente; 7 tienen como motor de ejecución un concepto ético y 14 un enfoque combinado (competitivo- ético). Cabe resaltar que la diferencia entre los enfoques se desdibuja en la práctica, pues la acción concreta en esencia debe guardar relación

con los principios y valores de justicia, equidad y dignidad del ser humano como acción de protección y conservación ambiental. De esta manera, toda reducción de consumo genera un beneficio económico para la organización. La mayoría de estas prácticas ahorra en costos o materiales, brinda eficiencia en sistemas, innovación o diferenciación del servicio, lo que representa mayor aprovechamiento de los recursos y altos niveles de productividad. De ahí la importancia de que se interioricen las actividades como cultura y parte de su quehacer normal, pues con las condiciones actuales del mundo, ya no se debe tratar de un aporte sino de una acción responsable natural (tabla 4).

**Tabla 4.** Clasificación de las prácticas ambientales, enfocada en la competitividad y ética

Prácticas ambientales	Actividades	Beneficiarios directos	Beneficiarios indirectos	Enfoque
AA1- Se tienen programas o sistemas de ahorro en el consumo agua (empleados-clientes).	AA1.1- Limpia las verduras en pilas, bañeros u otros recipientes, no con el grifo abierto (...)	Accionistas	Directivos/ Empleados/ Clientes/ Proveedores/ Comunidad local/ Gobierno	Competitivo
	AA1.2- Evita descongelar los alimentos bajo el chorro del agua.	Accionistas		Competitivo
	AA1.3- Usa las dosis necesarias de agua en la limpieza y a la hora de cocinar.	Accionistas		Competitivo
	AA1.4- Propone a los clientes un sistema para establecer cuándo creen necesario cambiar las toallas y las sábanas (...)	Accionistas		Competitivo
	AA1.5- Apuesta por dispositivos que permitan ahorrar agua(...)	Accionistas		Competitivo
	AA1.6- Reutiliza el agua que sale de la lavadora (...)	Accionistas		Competitivo





Prácticas ambientales	Actividades	Beneficiarios directos	Beneficiarios indirectos	Enfoque
AA2- Se tienen programas de ahorro en el consumo de materiales (empleados-clientes).	AA2.1- Utiliza las dos caras del papel, (...)	Accionistas		Ético
	AA2.2- Evita imprimir documentos innecesarios, haciendo uso de memorias externas o del correo electrónico.	Accionistas		Ético
	AA2.3- Prioriza el uso de papel reciclado, con reconocidas certificaciones.	Accionistas		Ético
AA3- Se tienen programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía (empleados-clientes).	AA3.1- Usa las lavadoras y lavavajillas a plena carga, o en su defecto, en programas de media carga.	Accionistas		Competitivo y ético
	AA3.2- Apaga los ordenadores y otros aparatos informáticos cuando no se están usando (...)	Accionistas		Competitivo y ético
	AA3.3- Cambia las bombillas convencionales por unas de bajo consumo, (...)	Accionistas		Competitivo y ético
	AA3.4- Equipa las zonas comunes como aseos o pasillos con sensores de luz.	Accionistas		Competitivo y ético
	AA3.5- Instala detectores de intensidad lumínica en las zonas exteriores y jardines.	Accionistas		Competitivo y ético
	AA3.6- Equipa las habitaciones con sistemas automáticos de desconexión de equipos (...)	Accionistas		Competitivo y ético
	AA3.7- Mantiene la climatización a una temperatura entre 22°C y 24°C en verano, entre 18°C y 21°C en invierno. (...)	Accionistas		Competitivo y ético





<b>Prácticas ambientales</b>	<b>Actividades</b>	<b>Beneficiarios directos</b>	<b>Beneficiarios indirectos</b>	<b>Enfoque</b>
AA4- Se utiliza algún tipo de energía alternativa (renovable...)	AA4.1- Instala, siempre que sea posible, sistemas de energía solar que sustituyan total o parcialmente las fuentes de energía tradicionales.	Accionistas		Competitivo y ético
AA5- Se tienen programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación o tratamiento de residuos.	AA5.1- Calcula la cantidad de comida que se debe preparar, según la previsión de ocupación, para evitar el exceso sobrante.	Accionistas		Competitivo y ético
	AA5.2- Utiliza restos orgánicos de comida y los restos de poda para elaborar compost.	Accionistas		Ético
	AA5.3- Reutiliza sábanas y toallas viejas (...)	Accionistas		Ético
	AA5.4- Aprovecha los residuos generados por la propia actividad del hotel (cajas, latas, bolsas, ropa vieja) para organizar actividades y talleres en el área de animación.	Accionistas Accionistas/ Empleados/ Clientes/ Directivos	Proveedores/ Comunidad Local/ Gobierno	Ético
	AA5.5- Coloca papeleras específicas de papel, vidrio, plástico y pilas en las habitaciones de los clientes.	Accionistas	Directivos/ Empleados/ Clientes/ Proveedores/ Comunidad local/ Gobierno	Competitivo ético
	AA5.6- Almacena en un contenedor los toners y los cartuchos de tinta (...)	Accionistas		Ético
AA6- Se introducen aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (...)	AA6.1- A medida que se vayan sustituyendo electrodomésticos, equipos o maquinaria por rotura o desgaste se incorporan otros de mayor rendimiento energético.	Accionistas	Directivos/ Empleados/ Clientes/ Proveedores/ Comunidad Local/ Gobierno	Competitivo y ético



Prácticas ambientales	Actividades	Beneficiarios directos	Beneficiarios indirectos	Enfoque
	AA6.2- Opta por productos elaborados en la zona. De esta forma se da a conocer la cultura de baleares, se promueve la economía local y, (...)	Accionistas/ Comunidad local/ Proveedores	Empleados/ Directivos/ Clientes/ Gobierno	Competitivo y ético
AA7- Se promueve entre los clientes el cuidado y la protección del medioambiente del destino.	AA7.1- En el programa de actividades de animación incluye talleres de educación ambiental para los clientes, especialmente para los más pequeños.	Clientes	Accionistas/ Empleados/ Directivos/ Proveedores/ Comunidad local/ Gobierno	Competitivo y ético
	AA7.2- Coloca carteles informativos en las habitaciones sobre buenas prácticas dirigidas a los clientes. Por ejemplo, que opten por ducharse en lugar de bañarse (un baño consume 5 o 6 veces más agua que una ducha) (...).	Accionistas/ Clientes	Empleados/ Directivos/ Proveedores/ Comunidad local/ Gobierno	Competitivo y ético
AA8- campañas de sensibilización o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales o comunidades locales del destino (...).	AA8.1- Realiza sesiones o jornadas de sensibilización, mediante las cuales se informa sobre las buenas prácticas ambientales y las mejoras que con su aplicación se pueden llegar a conseguir.	Empleados/ Directivos	Accionistas/ Clientes/ Proveedores/ Comunidad local/ Gobierno	Competitivo
	AA8.2- Recuerda las distintas prácticas ambientales que se pueden llevar a cabo (...), mediante pequeños carteles con dibujos o esquemas, en diferentes lugares del hotel.	Accionistas/ Empleados/ Directivos	Clientes/ Proveedores/ Comunidad local/ Gobierno	Competitivo

Fuente: elaboración propia, con base en Peña et al. (2016).



En la clasificación de las prácticas sociales se analizaron diez, que hacen énfasis en seis problemáticas principales: seguridad y salud laboral, igualdad de oportunidades, gestión y conciliación de la diversidad, participación del personal, formación y fomento de la empleabilidad y derechos humanos. Estas prácticas guardan relación con la realidad del país en cuanto a explotación laboral e informalidad, que aunque el gobierno ha luchado a través de los objetivos de desarrollo ODS, como menciona Gómez (2018), para erradicarlas o al menos gestionarlas, ha sido muy difícil. Estas prácticas representan estrategias o formas de participación de las empresas en su gestión. De dichas prácticas se derivan 37 actividades que se pueden adoptar para la gestión de estas necesidades. Se identifican como beneficiario directo los empleados y directivos, ya que están relacionadas directamente con recursos humanos y bienestar laboral, lo cual representa un incentivo para conformar equipos de alto desempeño. Los beneficiarios indirectos, en su mayoría, son los accionistas y el gobierno, ya que tener un capital humano enriquecido y competente se traduce en mejores resultados e indicadores en la ejecución de procesos y tiempos, lo cual para los accionistas representa productividad y rentabilidad, y al gobierno le ayuda a gestionar las problemáticas sociales que golpean la economía.

Finalmente, se determina que la aplicación de las prácticas sociales presenta una concentración del enfoque ético sobre el competitivo. 13 de 37 actividades tienen como motor de ejecución un concepto competitivo, 18 un concepto ético y 6 un enfoque combinado (competitivo- ético). Cabe resaltar que las prácticas sociales se guían, en esencia, por los principios y valores de justicia, equidad y dignidad del ser humano, pues en su mayoría atienden a los derechos mínimos del ser humano y del trabajador, que se protegen y promueven de manera legal, pero que al no constituir un retorno económico para las empresas carece en su mayoría del enfoque competitivo si no lo visualiza quien lo aplique desde el enfoque de las teorías del talento humano. De ahí la importancia de que se fortalezcan los procesos de concientización y sensibilización de los empresarios para que dichas acciones sean tangibles, pues la sociedad actual se mantiene reacia a los temas de Gerencia del Talento Humano y la capacidad económica de las empresas colombianas, que en su mayoría son Mipymes, se limita ante las posibles formas de beneficios a empleados; sin embargo, si se logra comprender que dichas actividades bien encaminadas pueden retener el talento humano, generar sentido de pertenencia, mejorar la calidad de vida del colaborador y su familia, su aporte desde luego tendrá incidencia en el enfoque competitivo (tabla 5).

**Tabla 5.** Clasificación de las prácticas sociales con enfoque en la competitividad y la ética

Prácticas sociales	Actividades	Beneficiario directos	Beneficiario indirectos	Enfoque
As1- Se colabora directa o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (...) en temas de salud, educación, vivienda, entre otros (...)	As1.1- Planifica actividades en las instalaciones para fomentar la cultura local (...).	Comunidad local	Accionistas y gobierno	Ético
	As1.2- Establece en la plantilla un cupo mínimo para trabajadores de la zona.	Comunidad local		Ético
	As1.3- toda la plantilla, incluida la gerencia, participa varias veces al año como colaboradores en campañas locales (...)	Comunidad local		Ético



Prácticas sociales	Actividades	Beneficiario directos	Beneficiario indirectos	Enfoque
As2- Se promueve el respeto por los derechos humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que se respeta el derecho a la asociación sindical.	As2.1- Habilita un buzón de sugerencias, que habitualmente revisa la dirección.	Empleados/ directivos		Competitivo
	As2.2- fomenta entre los empleados el uso del buzón de sugerencias (...)	Empleados / directivos		Ético
	As2.3- informa a la plantilla la posibilidad de nombrar un representante sindical (...)	Empleados/ directivos		Ético
	As2.4- Las contrataciones son formales, con todas las obligaciones de ley(...)	Empleados/ directivos		Ético
As3- Se hace un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y el desarrollo de actividades de integración y esparcimiento (lúdica-cultura-deporte).	As3.1- forma a las dependencias en la adopción de buenas prácticas que devengan riesgos derivados de la propia actividad que desempeñan.	Empleados/ directivos		Ético
	As3.2- pide la participación del personal de administración y recepción en la elaboración de lista para la compra de utensilios que mejoren el bienestar (...)	Empleados/ directivos		Competitivo y ético
	As3.3- elabora un manual sobre el buen uso de la maquinaria (...)	Empleados		Competitivo y ético
	As3.4- planifica un calendario de formación en primeros auxilios (...)	Empleados/ directivos		Ético
	As3.5- a través de RRHH designa a una persona para que en una jornada evalúe buenas prácticas y riesgos (...)	Empleados/ directivos		Competitivo



Prácticas sociales	Actividades	Beneficiario directos	Beneficiario indirectos	Enfoque
	As3.6- elabora e incluye en el menú, de forma destacada, al menos un plato con claros beneficios para la salud (...)	Empleados/ directivos/ Cliente		Competitivo Ético
As4- Se cuenta con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores.	As4.1- aquellas empleadas con hijos menores de 3 años estarán exentas de realizar el turno de noche (...)	Empleados/ directivos		Ético
	As4.2- el personal con hijos menores de 12 años tendrán preferencia a la hora de solicitar el periodo vacacional.	Empleados/ directivos		Ético
	As4.3- Celebra convenio con alguna guardería del entorno cercano al hotel para reducir su coste.	Empleados/ directivos/ proveedores		Ético
As5- Se fomenta la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación.	As5.1- realiza cuestionarios a los empleados para que identifiquen las necesidades de formación (...)	Empleados/ directivos		Competitivo
	As5.2- al menos cada año un 10% de empleados accede a cursos de formación relacionados con la organización.	Empleados/ directivos		Competitivo
	As5.3- ofrece flexibilidad de horarios para los empleados que se encuentren estudiando.	Empleados/ directivos		Competitivo
As6- Se promueve la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna.	As6.1- comunicación cuidada sin discriminación por sexos a la hora de ofertar el acceso a un puesto de dirección.	Empleados/ directivos		Ético



Prácticas sociales	Actividades	Beneficiario directos	Beneficiario indirectos	Enfoque
	As6.2- en el caso de que no existiese paridad en puestos de dirección y mandos intermedios, se realiza un sondeo previo (...)	Empleados/ directivos		Ético
	As6.3- fija un porcentaje mínimo de empleados o empleadas en los puestos que tradicionalmente están masculinizados o feminizados.	Empleados/ directivos		Ético
As7- Se contratan personas con algún tipo de discapacidad.	As7.1- cuenta con programa de inclusión laboral de personas en condición de discapacidad cognitiva o física (...)	Empleados/ directivos/ Comunidad local		Competitivo
	As7.2- genera espacios para que se valoren habilidades y fortalezas de PCD.	Empleados/ directivos		Ético
	As7.3- promueve la relación de iguales entre las personas de la empresa y las PCD (evitar trato condescendiente).	Empleados/ directivos		Ético
	As7.4- promueve una cultura inclusiva para la implementación exitosa del programa.	Empleados/ directivos		Competitivo
As8- Se atienden las necesidades especiales del personal en cuanto a peticiones alimentarias, por cualquier índole.	As8.1- tiene en cuenta las indicaciones de los empleados a la hora de elaborar los menús (...)	Empleados/ directivos		Ético
	As8.2- indica a los clientes, mediante rótulos, que pueden solicitar menús especiales (...)	Empleados/ directivos/ clientes		Competitivo



Prácticas sociales	Actividades	Beneficiario directos	Beneficiario indirectos	Enfoque
As9- nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas con discapacidad	As9.1- revisa los accesos al edificio, las comunicaciones entre las plantas y los aseos para que cumplan con los requisitos establecidos en la norma 17001	Empleados/ directivos/ clientes		Competitivo
	As9.2- evita textos ilegibles en los rótulos indicadores y en las cartas del restaurante. (...)	Empleados/ directivos/ clientes		Competitivo
	As9.3- elabora en braille al menos una carta del menú.	Empleados/ directivos/ clientes		Competitivo
	As9.4- tiene en cuenta que las mesas redondas en el comedor facilitan la lectura de labios (...)	Empleados/ directivos/ clientes		Competitivo
	As9.5- habilita espacios para los perros de compañía.	Empleados/ directivos/ clientes		Competitivo
As10- Se promueve en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motiva para la integración y participación de iniciativas sociales (...)	As10.1- elabora principalmente platos típicos del país (...)	Comunidad local		Competitivo y ético
	As10.2- realiza las compras de alimentación en comercios del entorno próximo para incentivar la economía local.	Proveedores		Ético
	As10.3- utiliza elementos decorativos que incentiven la actividad artesanal y ayuden a revitalizar los negocios del lugar	Comunidad local		Competitivo y ético
	As10.4- organiza rutas por la zona y ofrece al turista la oportunidad de realizar una auténtica inmersión cultural.	Comunidad local/cliente		Competitivo y ético

Fuente: elaboración propia, con base en Peña et al. (2016).

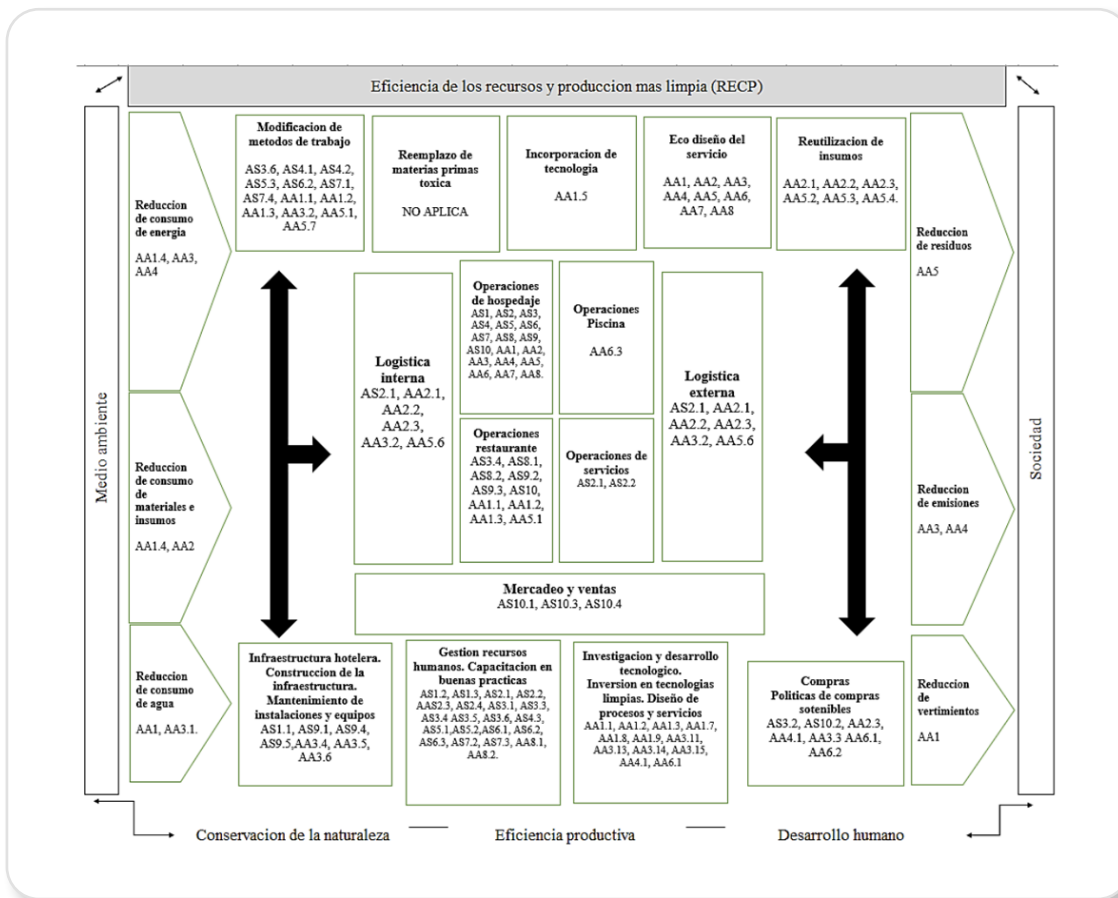




Una vez clasificadas por enfoque las prácticas ambientales y sociales se consolidan con el esquema o concepto de cadena de valor para el sector hotelero, tomando como referencia a García, García & Cabello (2017), con el gráfico de “la Eficiencia en el Uso de los Recursos y Producción más Limpia (RECP) en la cadena de valor del servicio del sector hotelero”. Así mismo, se conserva el concepto de cadena de valor de Porter (1985) con dos elementos: actividades primarias, que son las directamente relacionadas con la producción del bien o servicio, y las actividades soporte, todas aquellas que son un elemento activo para el funcionamiento de la operación. A continuación, se visualizan las actividades primarias en el centro (logística interna, operaciones, logística externa y mercadeo y ventas) y las actividades soporte alrededor (infraestructura, tecnología, compras, etc.) (gráfica 1).

Por un lado, la mayoría de las actividades soporte aplicables son las ambientales, ya que la gran parte de eslabones asociados a estas están relacionadas con los factores y recursos ambientales utilizados por la organización para su operación. En los únicos eslabones que se ve mayor concentración de prácticas sociales es en los relacionados con recursos humanos, que por supuesto son parte fundamental dentro del factor social de la organización. Por otro lado, en las actividades primarias las prácticas aplicables están distribuidas de manera equilibrada, es decir, tanto ambientales como sociales. Lo anterior se debe a que estos eslabones están ligados a ambos aspectos. En lo ambiental, por ser hoteles campestres, principalmente hacen un mayor uso de los recursos naturales para su funcionamiento, y en lo social, al ligarse la actividad del hotel con todos los grupos de interés.

**Gráfica 1.** La cadena de valor enfocada en las prácticas sociales y ambientales consolidadas



Fuente: elaboración propia, con base en García et al. (2017, pp. 18-35) y Peña et al. (2016).



Como resultado, se visualiza una ruta de aplicación de prácticas ambientales y sociales en el sector hotelero, en aras de atender sus necesidades básicas. Se establece que muchas prácticas aplican para distintos eslabones dentro de la cadena de valor, allí es donde se visualiza a cabalidad el valor compartido que está generando la empresa, ya que desde el punto de vista de los stakeholders la economía funciona de manera circular y, así mismo, la cadena de valor. Por esta razón, si la empresa se beneficia de las buenas prácticas ambientales y sociales, genera el mismo efecto en sus grupos de interés.

### **Determinación de las prácticas ambientales y sociales aplicadas dentro de los hoteles de estudio**

Los resultados que se presentan a continuación resumen la información recabada en las encuestas. La mayoría de los encuestados eran mujeres entre 25 y 44 años de edad, con cargos auxiliares en la empresa y su unidad de dependencia es la de producción, seguido por el área de mercado y ventas. Ningún encuestado pertenece al área contable o financiera. Esto permite identificar que la información sobre la aplicación de las actividades derivadas de las prácticas ambientales y sociales la poseen los cargos operativos, pese a que la dirección es la que debe promover dichas acciones, y se concentra en el área de producción, es decir, en las actividades primarias, como se evidencia teóricamente en la cadena de valor (tabla 6).

En cuanto al conocimiento respecto a problemáticas ambientales y sociales relacionadas con el calentamiento global, la huella de carbono, eficiencia energética, compras verdes, gases de efecto invernadero, deforestación, extinción de especies, contaminación del aire, reciclaje de

basuras, contaminación acústica, contaminación de aguas, desempleo, informalidad, inclusión social, igualdad de oportunidades laborales, salud y bienestar laboral, ocho de los doce encuestados tiene un conocimiento medio sobre dichas temáticas, lo cual significa que, aunque están informados al respecto, no conocen a fondo las consecuencias arraigadas a estas problemáticas y probablemente no saben cómo mitigarlas o gestionarlas. El tema más conocido es la contaminación del agua, en el que ocho encuestados están entre alto y experto.

En lo referente al compromiso potencial que busca conocer qué tan dispuestas o no están las personas a aplicar prácticas ambientales y sociales en su vida personal y laboral, se identifica que siete presentan resistencia a la aplicación de prácticas adicionales que contribuyan a la gestión ambiental y social, y 5 consideran que definitivamente sí participarían del proceso. Sin embargo, 10 manifiestan la posibilidad de participar en procesos a futuro, marcando una voluntad de cambio. Esto permite percibir que es posible la gestión del cambio frente a los temas ambientales y sociales después de un proceso de capacitación, para aumentar el conocimiento del tema y, por ende, el compromiso potencial. Finalmente, en términos de la aplicación de las prácticas desde el enfoque ético o de competitividad, se establece que 11 encuestados manifiestan que aplicarían las prácticas sin importar el enfoque.

Frente a la conducta efectiva, que busca conocer la frecuencia con que se aplica cada actividad de las prácticas ambientales y sociales estudiadas en las tablas 4 y 5, el encuestado debe responder: 1 Nunca, 2 Muy poco, 3 A veces, 4 Con frecuencia y 5 Siempre; además, dar las razones de la aplicación o no de las prácticas sociales y ambientales. A continuación, se presentan los resultados para cada hotel.



**Tabla 6.** Clasificación del Hotel 1, según periodicidad de aplicación de las prácticas ambientales y sociales objeto de estudio

Resumen de la evaluación H1							
Componente	Ponderación total	Calificación prácticas ambientales y sociales	Semáforo	Práctica estudiadas	Ponderación de la práctica	Calificación de la práctica	Semáforo
Prácticas ambientales y sociales de estudio	100%	3,68	3,7	AA1	6%	3,4	3,4
				AA2	6%	4,67	4,7
				AA3	6%	4,14	4,1
				AA4	6%	3	3
				AA5	6%	2,83	2,8
				AA6	6%	4,5	4,5
				AA7	6%	3	3
				AA8	6%	3	3
				AS1	6%	5	5
				AS2	6%	2,5	2,5
				AS3	6%	5	5
				AS4	6%	4,33	4,3
				AS5	6%	2	2
				AS6	6%	2,33	2,3
				AS7	6%	3,25	3,3
				AS8	6%	5	5
				AS9	6%	3,2	3,2
AS10	6%	5	5				

Fuente: elaboración propia, con base en el instrumento de recolección de información de Peña & Serra (2012).

**Tabla 7.** Clasificación del Hotel 2, según periodicidad de aplicación de las prácticas ambientales y sociales objeto de estudio

Resumen de la evaluación H2							
Componente	Ponderación total	Calificación prácticas ambientales y sociales	Semáforo	Práctica estudiadas	Ponderación de la práctica	Calificación de la práctica	Semáforo
Prácticas ambientales y sociales	100%	4,20	4,2	AA1	6%	3,60	3,6
				AA2	6%	3,67	3,7
				AA3	6%	4,00	4,0
				AA4	6%	5,00	5,0
				AA5	6%	4,17	4,2
				AA6	6%	5,00	5,0
				AA7	6%	5,00	5,0



Componente	Ponderación total	Calificación prácticas ambientales y sociales	Semáforo	Práctica estudiadas	Ponderación de la práctica	Calificación de la práctica	Semáforo
				AA8	6%	5,00	5,0
				AS1	6%	5,00	5,0
				AS2	6%	4,00	4,0
				AS3	6%	4,50	4,5
				AS4	6%	5,00	5,0
				AS5	6%	4,33	4,3
				AS6	6%	3,00	3,0
				AS7	6%	3,50	3,5
				AS8	6%	3,00	3,0
				AS9	6%	3,80	3,8
				AS10	6%	4,00	4,0

Fuente: elaboración propia, con base en el instrumento de recolección de información de Peña & Serra (2012).

**Tabla 8.** Clasificación del Hotel 3, según periodicidad de aplicación de las prácticas ambientales y sociales objeto de estudio

Resumen de la evaluación H3							
Componente	Ponderación total	Calificación prácticas ambientales y sociales	Semáforo	Práctica estudiadas	Ponderación de la práctica	Calificación de la práctica	Semáforo
Prácticas ambientales y sociales	100%	3,94	3,9	AA1	6%	4,00	4,0
				AA2	6%	4,00	4,0
				AA3	6%	4,43	4,4
				AA4	6%	5,00	5,0
				AA5	6%	3,17	3,2
				AA6	6%	5,00	5,0
				AA7	6%	3,00	3,0
				AA8	6%	5,00	5,0
				AS1	6%	3,33	3,3
				AS2	6%	2,00	2,0
				AS3	6%	5,00	5,0
				AS4	6%	2,33	2,3
				AS5	6%	3,00	3,0
				AS6	6%	4,33	4,3
				AS7	6%	5,00	5,0
				AS8	6%	5,00	5,0
				AS9	6%	3,40	3,4
AS10	6%	4,00	4,0				

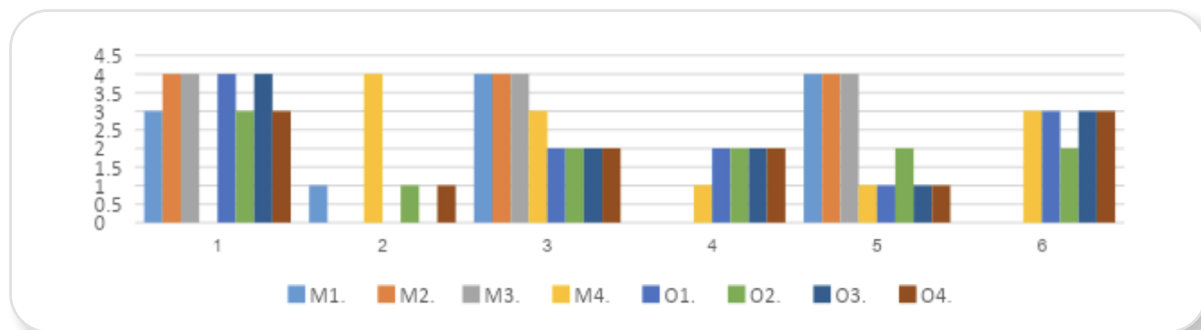
Fuente: elaboración propia, con base en el instrumento de recolección de información de Peña & Serra (2012).



De esta manera, se identifica que el H1 tiene un promedio de aplicación de 3.7 puntos y se clasifica según la periodicidad de su aplicación de las prácticas ambientales y sociales como una empresa activa, es decir, que comienza a aplicar prácticas ambientales y sociales a las que no está obligada por ley. El H2 tiene un promedio de aplicación de 4.2 puntos y se clasifica como una empresa proactiva, debido a que sus prácticas se integran a la estrategia del negocio. El H3 tiene un promedio de aplicación de 3.9 puntos y se clasifica como una empresa activa, es decir, que comienza a aplicar prácticas ambientales y sociales a las que no está obligada por ley tendiendo a ser proactiva. Adicionalmente, en la consulta frente a los criterios de aplicación o no de las prácticas ambientales y sociales, en los tres hoteles se identifica que se aplican en un 66,5% por ser directriz, por conocimiento en un 7,22%, no se aplican por no ser directriz del hotel en un 25,26% y no se aplican por desconocimiento en un 1,02%. En efecto, la acción de los directivos marca la pauta en su efectiva aplicación y los hoteles evidencian el creciente interés en su aplicación.

En cuanto a las motivaciones y obstáculos, se busca determinar las alternativas más comunes por las cuales se aplican o no prácticas ambientales o sociales. Se determina que las que más impulsan la aplicación de las prácticas ambientales y sociales en los hoteles son las motivaciones M2 interna: competitividad, es decir la construcción de un mejor escenario basado en la reducción de costos, aumento de ingresos, fortalecimiento de las relaciones con el talento humano, la productividad, la fidelización del cliente, la disminución de riesgos de operación, etc. y M3 externa: imagen corporativa, basada en la reputación y buen nombre, que implican los enfoques competitivo y ético sobre el que se han evaluado las prácticas ambientales sociales de este estudio. Por su parte, los obstáculos que más limitan su aplicación en los hoteles son O1 y O2 internos: estilo de dirección pasiva o desinteresada en dichos asuntos y el desconocimiento sobre la forma de llevarlo a la práctica, y O3 externo: carencia de recursos para su aplicación. Es fundamental que la gerencia encuentre la forma de gestionar recursos para fortalecer el conocimiento de las prácticas y su aplicación.

**Gráfica 2.** Motivaciones y obstáculos en la aplicación de prácticas ambientales y sociales



Fuente: elaboración propia, con base en el instrumento de recolección encuesta de Peña (2018).

Nota: M1 valores y estilos de dirección. M2 Competitividad. M3 Imagen y reputación. M4 Presión stakeholders. O1 Actitud y estilos de dirección. O2 Desconocimiento. O3 Ausencia de recursos. O4 Ausencia apoyo gubernamental.



## Propuesta de mejoramiento de posibles prácticas ambientales y sociales para las diferentes etapas (eslabones - actividad) de la cadena de valor de los hoteles objeto de estudio

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades de los hoteles objeto de estudio se procede a establecer las actividades que deben realizar para potencializar sus fortalezas y cubrir sus debilidades. Dichas actividades se ordenan según el grupo de interés, ya que están relacionados en toda la cadena de valor. El enfoque transversal de la investigación ha sido el de identificar las prácticas ambientales y sociales aplicables al sector hotelero en la cadena de valor, con el objetivo de generar valor compartido, para lo cual se requiere llevar a cabo la propuesta presentada a cada hotel. Se desarrollan los respectivos planes, que se elaboraron teniendo en cuenta la periodicidad de aplicación de cada actividad. Se recomienda reforzar aquellas que obtuvieron promedio menor a 5. Para su ejecución se sugiere capacitar a todos los empleados y altos mandos sobre prácticas ambientales y sociales, RSE, desarrollo sostenible, competitividad, ética y problemáticas ambientales y sociales para que se familiaricen con estos conceptos y conozcan los lineamientos para implementar las prácticas, según el área y a quién le corresponde hacerlo. Además,

es importante que toda la organización genere una cultura empresarial con enfoque tridimensional para dar alcance a los objetivos desde todos los ámbitos.

Para el caso del Hotel 1 se proponen nueve actividades dirigidas a la alta dirección, orientadas a capacitación, fomento y sensibilización frente a temas de prácticas ambientales y sociales para el sector hotelero, elaboración de manuales, canales de difusión de información oficial, reuniones periódicas y políticas para reforzar el ahorro de recursos. Se proponen diez actividades para los empleados, orientadas a reforzar los canales de comunicación empleado-jefe, selección de líder visible de los procesos ambientales y sociales, identificación de necesidades de formación, periodicidad en capacitación, aumentar flexibilidad de incentivos o beneficios, programas de inclusión laboral, etc.; adicionalmente, se proponen cinco actividades para los clientes, en temas de no discriminación, sensibilización ante temas ambientales, desarrollo de participación activa; Para los proveedores se generan dos actividades en lo referente a contratación y sensibilización; una actividad para la comunidad local, para el desarrollo de cultura y trabajo articulado; una actividad para accionistas en temas de desarrollo sostenible y una actividad para el gobierno, para el desarrollo de políticas públicas para el sector.

**Tabla 9.** Ejemplo propuesta de mejoramiento H1 para la aplicación de prácticas ambientales y sociales más efectivas

Grupos de interés	Actividades
Alta dirección	Integrar RSE en todos los niveles de la organización, capacitar, fomentar e impulsar la aplicación de prácticas mediante objetivos medibles y empleando veeduría sobre el personal.
Empleados	Implementar un buzón de sugerencias que sea revisado periódicamente y fomentar su uso entre los empleados.
Clientes	Elaborar en braille al menos una carta del menú.
Proveedores	Establecer una política de contratación de proveedores locales a partir de méritos, que incluya el cumplimiento de aspectos de RSE en los ámbitos económicos, sociales y medioambientales.
Comunidad local	Realizar sesiones o jornadas de sensibilización, mediante las cuales se informe sobre las buenas prácticas ambientales y las mejoras que se pueden conseguir con su aplicación.



Grupos de interés	Actividades
Accionistas	Mantener una relación de transparencia, lealtad y creación de valor de forma sostenible con sus inversores, haciendo públicas las cuentas anuales, que deben mostrar los resultados en materia financiera, social y ambiental.
Gobierno	Establecer canales de comunicación y diálogo con las administraciones públicas (locales, departamentales y nacionales), con el fin de cooperar en el desarrollo de una política de RSE para el sector hotelero (...).

Fuente: elaboración propia, con base en Peña et al. (2016).

Para el caso del Hotel 2 se proponen cuatro actividades para la alta dirección, ocho para los empleados, tres para los clientes, una para proveedores, una para la comunidad local, una para accionistas y una actividad para el gobierno. Para este hotel se destaca como elementos adicionales el promover la cultura y gastronomía como práctica social e incentivar el uso de proveedores de la economía local. Para el caso del Hotel 3 se proponen cinco actividades para la alta dirección, diez para los empleados, cuatro para los clientes, dos para proveedores, cuatro para la comunidad local, una para accionistas y una para el gobierno. Para este hotel se promueve una participación más activa con la localidad a través de campañas de limpieza, plantaciones, etc., y el fomento de la cultura a través de expresiones artísticas locales.

## CONCLUSIONES

En el estudio se identifican, entre prácticas ambientales y sociales para el sector hotelero, 18 prácticas y 66 actividades asociadas en las diferentes etapas (eslabones o actividades) de la cadena de valor, que pueden suplir las principales necesidades en términos de consumo o uso de recursos.

La aplicación de las prácticas ambientales y sociales tiene como motor en gran medida el enfoque competitivo. Sin embargo, no se puede olvidar que en esencia ambas responden a iniciativas de enfoque ético: Por esta razón, se debe promover la concientización en todos los niveles organizacionales y la identificación de las prácticas en cada eslabón de la cadena de valor, con el fin de hacer más certera y amplia su aplicación en el sector. En efecto, la dirección es la que debe guiar y promover la implementación, pero son los operarios y los trabajadores de todo nivel o

eslabón los que la aplican, siendo imperante su capacitación y cultura de ejecución. Es crucial superar los obstáculos de recursos, desconocimiento y ausencia de compromiso de la dirección.

Con las prácticas ambientales y sociales identificadas desde la teoría, diagnosticadas en los casos concretos y evaluadas, se mide el nivel de aplicación dentro de cada etapa (eslabones o actividades) de la cadena de valor, permitiendo su clasificación en la aplicación de prácticas ambientales y sociales de los hoteles objeto de estudio en las categorías de hoteles activos y proactivos. Aunque se obtuvo un buen resultado, es posible visualizar oportunidades de mejora, dada la antigüedad y buena imagen corporativa con la que cuentan los tres casos de estudio. Se invita a incrementar la aplicación de prácticas, tomando como referencia las planteadas en el estudio para cada eslabón de la cadena de valor, no solo como una estrategia de negocio y posicionamiento comercial, sino como actuaciones conscientes en pro del cuidado, mitigación, prevención y respeto por la vida en todas sus formas, desde los valores éticos.

Cabe resaltar que algunas actividades llevadas a cabo por los hoteles no siempre tenían carácter táctico, relacionadas con la competitividad, sino por su carácter ético, lo cual puede traducirse en una evidencia esperanzadora para el futuro del sector en la zona del estudio. En el aspecto ambiental se involucra la empresa en iniciativas que permiten el ahorro de materiales, recursos, energía y la adecuada gestión de los residuos generados, promoción del cuidado y la protección del ambiente y la realización de campañas de sensibilización o formación ambiental en toda la cadena de valor del negocio turístico. En el aspecto social se promueven acciones como la lucha





contra la explotación laboral, la participación en programas y proyectos en beneficio de la comunidad local, equidad de oportunidades, posibilidades de crecimiento y formación profesional, etc.

La medición de las prácticas ambientales y sociales permite evidenciar el verdadero impacto dentro de sistemas contables que representen la riqueza ambiental, social y económica de las organizaciones, por medio de la aplicación de dichas prácticas y su categorización entre empresas inactivas o líderes. En su aplicación se brinda un punto de partida para la evaluación y gestión sobre el avance en materia ambiental y social, toda vez que se parte de que la empresa genera impactos en los tres ámbitos y, por ende, debe responder de manera responsable. Desde el enfoque de valoración de empresa, se destaca el hecho de que así como se puede valorar una empresa financieramente por medio de indicadores de liquidez, actividad, etc., también se puede valorar por medio de los indicadores propuestos por Peña et al. (2016) y las tablas de clasificación de Peña & Serra (2012), permitiendo un desarrollo en materia ambiental y social de valoración cualitativa y cuantitativa desde la contabilidad, para una posterior divulgación en memorias de sostenibilidad, informes de gestión o reportes integrados.

## CONFLICTO DE INTERESES

Se declara que no existe conflicto de interés.

## REFERENCIAS

Araújo, E. & Torres, V. (2013). *Antropología del turismo. La industria sin chimeneas*. Lima: Tinkuy-Qosqo.

Chaparro, L. J. (2012). *La Responsabilidad Social Ambiental (RSA): El nuevo reto de las Pymes en Bogotá*. Universidad de La Salle. Recuperado de <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1450&context=economia>.

Fernández, M., & Cuadrado, R. (2011). *La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: revisión de la literatura científica*. Universidad de Murcia. Recuperado de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/147181>.

García, M, García, J & Cabello, J. (2017). *Eficiencia en el uso de los recursos y producción más limpia (RECP) para la competitividad del sector hotelero*. *Revista de Gestao Social e Ambiental*. Recuperado de <https://openaccesspublications.org/index.php/rgsa/article/view/1252>.

Gómez, C. G. (2018). *Objetivos de desarrollo sostenible (ODS): una revisión crítica*. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 140, 107-118.

Lechuga, M. P., Martín, A., & Ramos, A. R. (2020). *Information Systems Management Tools: an application of bibliometrics to CSR in the tourism sector*. *Sustainability*, 12(20), 8697. Recuperado de <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/20/8697>.

Medeiros, V., Godoi, L. G., & Teixeira, E. C. (2019). *La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo*. *Revista Cepal*. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45005>.

Montoya M, A. J., García L, M. L. & Vélez R, R. A. (2022). *La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: una revisión de la literatura*. *Revista CIFE*, 24(41), 132-155. <https://doi.org/10.15332/22484914.7731>.

Narváez, L. M. (2019) *El turismo como factor de crecimiento económico en el departamento del Quindío: 1998–2016 (trabajo de grado)*. Fundación Universidad de América. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.11839/7243>.



- Páez, I. C., Vargas, A. C. P., Cortázar, L. O., & Berrío, S. P. R. (2016). Alcance y gestión de la huella de carbono como elemento dinamizador del branding por parte de empresas que implementan estas prácticas ambientales en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 278-289. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316300481>.
- Peña, D., Guevara, A., Fraiz, J., & Botero, C. (2016). Prácticas de responsabilidad social empresarial en el sector hotelero. Estudio de casos en la ciudad de Santa Marta, Colombia. Recuperado de <https://ojs.ehu.eus/index.php/CG/article/view/21327>.
- Peña, D. (2018). La práctica de la responsabilidad social empresarial en el sector turístico. Universidad de Málaga. Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga. Recuperado de <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/16635>.
- Peña, D., & Serra, A. (2012). Responsabilidad social empresarial en el sector turístico: estudio de caso en empresa de alojamiento de la ciudad de Santa Marta, Colombia. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5254007>.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage* (vigésima reimpresión). (F. Press, ed.) México D. C., México: Editorial Continental.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 377.389. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>.
- Rivera Q., V., & Henao P., J. J. (2021). Paradigmas en contabilidad que impiden la incorporación de aspectos diferentes del económico. *Cuadernos de Contabilidad*, 22. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc22.pcii>.
- Severiche, C., Bedoya, E., Meza, M., & Sierra, D. (2017). Gestión para la sostenibilidad ambiental, hotelero: revisión de la literatura sociocultural y económica en el sector hotelero: revisión de la literatura. *estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 475.495. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6219243>.
- Stockman, M. I., Kneipp, K., Bozhevolnyi, S. I., Saha, S., Dutta, A., Ndukaife, J., ... & Kling, M. F. (2018). Roadmap on plasmonics. *Journal of Optics*, 20(4), 043001. Recuperado de <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/2040-8986/aaa114/meta>.

