

## **REVISTA**

El Periplo Sustentable.

Universidad Autónoma del Estado  
de México

www.psus.uaemex.mx

ISSN: 1870-9036

Publicación Semestral

Número: 22

Enero / Junio 2012

---

## **ARTÍCULO**

Título:  
Responsabilidad ambiental  
empresarial: el caso de “Hotelera  
Posadas”

Autores:  
Elva Esther Vargas Martínez  
(México)  
Alma Angélica Olivares Linares  
(México)

Fecha Recepción:  
06/junio/2011

Fecha Reenvío:  
12/agosto/2011

Fecha Aceptación:  
07/septiembre/2011

Páginas:  
163 - 188

# Responsabilidad ambiental empresarial: el caso de “Hotelera Posadas”

*Elva Esther Vargas Martínez*

< Universidad Autónoma del Estado de México >

*Alma Angélica Olivares Linares*

< Universidad Autónoma del Estado de México >

## **RESUMEN**

Frente a los altos niveles de deterioro de la naturaleza, las organizaciones públicas y privadas han configurado una serie de acciones tendientes a la conservación del entorno, las cuales, en su conjunto, son denominadas gestión ambiental, cuyo propósito de implementación ha llegado a diferentes ámbitos incluyendo el turismo. El artículo expone a través de un estudio de caso cómo la Hotelera Posadas ha asumido su responsabilidad ambiental obedeciendo a dos intenciones: el compromiso empresarial que se tiene como la hotelera con más presencia en la República Mexicana y el hacer uso de la oportunidad invaluable para mejorar su posición competitiva ante la percepción pública, al reportar resultados ambientales; todo ello, en un marco de cooperación entre empresa y gobierno en donde la participación de la operadora hotelera en el Programa Nacional de Auditoría Ambiental se reconoce como una contribución al logro de la sustentabilidad.

## **PALABRAS CLAVE**

Hotelera Posadas, políticas públicas, turismo, Gestión Ambiental,<sup>1</sup> auditoría ambiental.



# Corporate environmental responsibility: the case of “Hotel Posadas”

*Elva Esther Vargas Martínez*

< Universidad Autónoma del Estado de México >

*Alma Angélica Olivares Linares*

< Universidad Autónoma del Estado de México >

## *ABSTRACT*

Faced with high levels of damage to nature, public and private organizations have set up a series of actions designed to preserve the environment, which together are called environmental management, the purpose of implementation has come to different areas including tourism. The article exposed through a case study as Hotelera Posadas has taken its environmental responsibility to obey two intentions: the corporate commitment that is the hotel with more presence in Mexico and use the invaluable opportunity to improve its competitive position against public perception to reporting environmental performance, all Thus, in a framework of cooperation between business and government where the hotel operator participation in the National Environmental Audit is recognized as a contribution towards achieving sustainability.

## *KEY WORDS*

Hotelera Posadas, public policy, tourism, environmental management,  
environmental audit.

## *JOURNAL*

El Periplo Sustentable.

Universidad Autónoma del Estado  
de México

www.psus.uaemex.mx

ISSN: 1870-9036

Bi-Annual Publication

Number: 22

January / June 2012

## *ARTICLE*

Title:

Corporate environmental  
responsibility: the case of “Hotel  
Posadas”

Authors:

Elva Esther Vargas Martínez  
(Mexico)

Alma Angélica Olivares Linares  
(Mexico)

Receipt:

june/06/2011

Forward

august/12/2011

Acceptance:

september/07/2011

Pages:

163 - 188



## INTRODUCCIÓN

Por varias décadas, el turismo ha tenido un continuo crecimiento y desarrollo hasta convertirse en uno de los sectores económicos que progresan con gran rapidez en el mundo. Es considerado motor de progreso social en diversos países, capaz de atenuar la pobreza y la desigualdad mediante la creación de empresas y nuevos puestos de trabajo. Además, se considera una actividad multidimensional que permite ampliar oportunidades de progreso, distribución del ingreso y uso sustentable de los recursos naturales y culturales (OMT, 2004).

La calidad del ambiente natural es esencial para el desarrollo del turismo; sin embargo, la relación que se da entre éstos se torna compleja e implica muchas actividades que pueden tener efectos ambientales adversos (PNUMA, 2006). De ahí que los impactos negativos del turismo sobre el ambiente sean evidentes: destrucción irreversible del entorno, generación de residuos sólidos, degradación ambiental, urbanización de áreas rurales y sobresaturación de la capacidad de carga de los destinos.

El reconocimiento de esta problemática ha ocasionado que todos los actores involucrados ejerzan un enfoque diferente en la planeación y el desarrollo de la actividad, el cual se plantea en función de nuevas formas de operación, consumo de los productos y servicios turísticos. En ese sentido, la transición hacia un desarrollo turístico sustentable exige cambios de fondo que integran, por una parte, a las políticas públicas, los marcos legislativos y normativos y las instituciones y, por otro lado, a los patrones culturales y organizacionales que demandan la creciente tendencia internacional de que las empresas reporten su progreso a través de una triple línea de resultados: económicos, sociales y ambientales.

Las políticas ambientales juegan un papel importante en la protección, restauración y conservación de los recursos naturales, impulsando programas

### **Elva Esther Vargas Martínez**

*Doctora en Ciencias  
Ambientales.*

*Maestra en Administración.*

*Profesora-investigadora  
de Tiempo Completo en  
la Facultad de Turismo y  
Gastronomía, Universidad  
Autónoma del Estado de  
México.*

*Tel. 214 0220 / 215 1333  
elvacolegio@hotmail.com*

### **Alma Angélica Olivares Linares**

*Licenciada en Turismo.*

*Auxiliar de investigación en  
la Facultad de Turismo y  
Gastronomía, Universidad  
Autónoma del Estado de  
México.*

*Tel. 214 0220 / 215 1333  
admonfactur@yahoo.com.mx*

e instrumentos más eficaces y estratégicos para las empresas turísticas; tal es el caso del Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA), que promueven la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente y la Secretaría de Turismo, en donde participan las empresas hoteleras del país.

En ese marco, sobre la base de una investigación cualitativa, a la más importante operadora hotelera mexicana se le muestran los principales factores que motivaron la participación de sus hoteles en este programa nacional y cuáles son las prácticas ambientales que llevan a cabo para obtener el sello de Calidad Ambiental Turística. El documento se estructuró en tres secciones: primero, se plantea el sustento conceptual que permite comprender la relación de la empresa con el ambiente y cómo las políticas públicas tienen una importante influencia para que asuman su responsabilidad ambiental. En la segunda sección, se presenta la metodología seguida en la investigación y, finalmente, se presentan los resultados obtenidos, con las conclusiones a las que se llegaron en el estudio.

## EMPRESA Y POLÍTICAS AMBIENTALES

La relación entre empresa y ambiente ha emergido como una cuestión de gran interés tanto para la comunidad académica como para la sociedad en general (Céspedes y De Burgos, 2004), principalmente porque los patrones de consumo y estilos de vida, así como de producción de bienes y servicios, que ha llevado el hombre hasta nuestros días, han significado destrucción y deterioro de los sistemas ecológicos; pero, además, porque tradicionalmente la mayoría de las empresas ha ignorado este hecho ambiental y sólo lo han considerado bajo ciertas circunstancias coercitivas, tal es el caso de la exigencia gubernamental.

En el caso de México, el surgimiento de la conciencia ambiental en la comunidad empresarial es relativamente reciente. A mediados de los ochenta, la reestructuración de las instituciones dio lugar a un considerable aumento en las presiones sobre el ambiente (Barkín, 2004); fue por esta razón que surgieron los primeros conceptos de escases de recursos y contaminación y sus consecuentes leyes ambientales para mitigarlas. Se pensaba en solucionar los problemas ambientales a partir del pago de lo que se contaminaba, con la intención de que las empresas al observar el costo económico que pudiera suponer una sanción, realizaran inversiones y adoptaran acciones que disminuyeran sus impactos a la naturaleza (López de Medina, 2002). Sin embargo, ante el vacío normativo en el derecho ambiental mexicano, la responsabilidad que han tenido las empresas en el rubro ambiental no ha quedado del todo resuelta, lo que se ha traducido en graves alteraciones al equilibrio ecológico (Sánchez, 2008).

A pesar de lo anterior, la política pública busca a través de diversos instrumentos una transformación en los factores institucionales, jurídicos y ambientales (económicos, sociales, culturales y ecológicos) de un país, ello origina una serie de obligaciones, derechos y/o sanciones que permiten lograr el efecto deseado de proteger el ambiente.

En definitiva, la política ambiental mexicana se ha venido desarrollando en las últimas dos décadas con la aparición de informes, tratados, conferencias y programas a favor del ambiente; de igual manera, en el país se ha empezado a intervenir y tomar decisiones en torno a los problemas ambientales; al respecto, el turismo es uno de los sectores económicos que requiere más atención, por ser considerado de mayor intensidad por sus procesos de bienes y servicios y de elementos

ambientales estratégicos, ya que actualmente los avances registrados que se tienen en el país son del sector industrial (a pesar de que el turismo es la tercera fuente de ingresos económicos).

A partir de lo anterior, se ha estimulado a las empresas a integrarse a la autorregulación como una forma de cooperación con el gobierno, en la que a través de la adopción de instrumentos voluntarios de política ambiental se obtenga un comportamiento más responsable de las empresas, implantando sistemas de gestión ambiental (SGA), generando ventajas competitivas y mejorando los productos y servicios que ofertan.

Es cierto que las medidas normativas y de control fueron eficaces en el pasado: las autoridades obligaban a las empresas a proteger la naturaleza; sin embargo, hoy en día los instrumentos de autorregulación motivan al empleo de buenas prácticas en los procesos de producción de bienes y servicios. Finalmente, con su implantación, las empresas consiguen entre otras cosas mejorar su imagen ante la sociedad y disminuir sus costos de operación para aumentar su rentabilidad. En el caso de México, cada vez son más las empresas que reconocen que las mejoras ambientales, a partir de una iniciativa voluntaria,<sup>2</sup> ayudan al logro de los objetivos organizacionales, tienden a la cooperación con sus adversarios potenciales (gobierno, competidores) y contribuyen a los intereses económicos (Medina, 2008).

En este sentido, la búsqueda de una estrategia integral que tienda al desarrollo sustentable en las empresas turísticas, de manera general, y de la hotelería, de manera particular, es impostergable, de tal modo que con estas acciones se pueda percibir a la gestión ambiental más como una ventaja y beneficio empresarial que como una pérdida para la organización y por consiguiente para el ambiente.

## UN ACERCAMIENTO A LA GESTIÓN AMBIENTAL

La Gestión Ambiental (GA) es identificada como aquella parte del sistema que comprende la estructura organizativa, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos para determinar y llevar a cabo las políticas ambientales de la empresa (Marques y Da Costa, 2002). Sánchez la concibe como: “el conjunto de acciones encaminadas al uso, conservación o aprovechamiento ordenado de los recursos naturales y del medio ambiente en general” (2004:6). Y V. Conesa la interpreta como: “la parte de la gestión empresarial que se ocupa de los temas relacionados con el medio ambiente, contribuyendo a su formación” (1997:28); de tal forma, que si la empresa busca aplicarla, estará adoptando un conjunto de medidas que le permitan el mantenimiento del capital natural que se ve afectado por su actividad.

Con estas definiciones es posible señalar que la GA que implementan las empresas son aquellas actividades que se ocupan de la conservación de la naturaleza haciendo más eficientes los procesos de operación de los servicios turísticos; no obstante, existen autores que le otorgan un significado más amplio: Céspedes y De Burgos realizan una interpretación de la gestión ambiental para la hotelería, en particular, considerándola como: “el conjunto de acciones de diversa naturaleza que se llevan a cabo en los hoteles, y que tienen como finalidad mejorar la relación del establecimiento con el entorno natural y contribuir a alcanzar el desarrollo sostenible, sin que ello excluya cumplir con sus objetivos económico-funcionales” (2001: 7). En este planteamiento se destaca la contribución que la GA hace a las esferas de la sustentabilidad, cumpliendo con el principio de encontrar bienestar en lo económico, ecológico y social. Los autores también definen su constructo de gestión ambiental hotelero incluyendo, además de las medidas de planificación, prevención, control, formación y comunicación a las cuestiones relativas al entorno natural, el entorno socio-cultural que de alguna forma se ve impactado por la operación de los hoteles.

Con base en la revisión de la literatura, se puede afirmar que la GA es un término amplio, que no se limita a la prevención y control de los procesos generadores de impactos ambientales, sino que implica también una serie de actividades organizativas de comunicación y vinculación con los diversos grupos externos a la empresa. Estas prácticas, denominadas ambientales, pueden ser adoptadas por los hoteles de manera obligatoria, cumplimiento de la legislación ambiental, o bien, de manera voluntaria, toma de conciencia de su compromiso y responsabilidad con el entorno natural (Brown, 1996). En el primer caso, se circunscriben, generalmente, regulaciones

normativas en concordancia con la legislación que impone la administración pública, y, en el segundo, se intenta que sea el mercado el que se autorregule, generando una buena conducta ambiental a partir de los intereses empresariales y de la demanda.

Las empresas pueden adherirse de forma voluntaria a algún Sistema de Gestión Ambiental (SGA) que establece prácticas implementadas en diversas actividades de su operación, desde el diseño de productos y servicios, de procesos de producción, de selección de proveedores, de la contratación de servicios externos, hasta la toma de decisiones en las fusiones o adquisiciones corporativas; finalmente, cada organización puede adoptar un sistema propio de gestión para integrar la responsabilidad ambiental en su vida cotidiana empresarial.

Los SGA pueden ser revisados por auditores internos y externos para incrementar su nivel de transparencia y credibilidad en la obtención de certificaciones. De acuerdo con el Reglamento de la LGEEPA, la auditoría ambiental se define como: " [El] proceso que se lleva a cabo de forma voluntaria por parte de los responsables del funcionamiento de una empresa y mediante el cual realizan un examen metodológico de sus operaciones respecto de la contaminación y el riesgo que generan, así como el grado de cumplimiento de la normatividad ambiental y de los parámetros internacionales y de buenas prácticas de operación e ingeniería aplicables, con el objeto de definir las medidas preventivas y correctivas necesarias para proteger el medio ambiente" (LGEEPA, 2005:28). De acuerdo a lo anterior, la auditoría se interpreta como un elemento de evaluación y análisis de las operaciones de una empresa que legitima los SGA, tiene un carácter voluntario y, si así se desea, puede concluir mediante una certificación.

La implementación de los SGA y la auditoría como herramientas de cumplimiento voluntario pueden ayudar a la empresa a descubrir oportunidades de reducción de costos antes desconocidas, identificando las posibles desviaciones o incumplimientos a la ley, además, suponen una garantía frente a terceros (de que no existen riesgos ambientales) y permiten, entre otros aspectos, adaptarse a la normatividad actual y futura, ya que se dispone de información sobre los problemas ambientales que se generan con su operación. Esto mantendrá a las empresas preparadas ante una aplicación de la legislación por parte del Estado, además de facilitar y mantener una mejor imagen frente a su relación con la administración pública (Martínez y Roca, 2006).



## *UN PROGRAMA DE AUDITORÍA AMBIENTAL DESDE EL SECTOR PÚBLICO*

El Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA) es un sistema de apoyo, estímulo y reconocimiento para todas las organizaciones, ya sean empresas, instituciones públicas o privadas, municipios o parques industriales, que de manera voluntaria se someten a un esquema de revisión, concertando, con la autoridad, la ejecución de planes de acción que les permitan corregir deficiencias, mejorar su desempeño ambiental, así como disminuir sus impactos y riesgo en los ecosistemas: "Su tarea es preventiva y responde a lo establecido en la ley, en el sentido de que el gobierno además de sancionar los actos y castigar a los actores que afectan al ambiente, deben también reconocer y estimular los esfuerzos individuales y voluntarios que coadyuven al desarrollo armónico y sustentable del país" (PROFEPA, 2010: s/p).

La finalidad del PNAA consiste en regular a la empresa de competencia federal, mediante mecanismos diferentes a la inspección, vigilancia y aplicación de sanciones previstos por las leyes ambientales mexicanas. Ha sido promovido en el país desde 1992; inicialmente se enfocó, principalmente, a la incorporación de instalaciones dentro del sector industrial que representaba un alto riesgo; sin embargo, con el paso del tiempo y en seguimiento a las tendencias de desarrollo de la planta productiva nacional, el PNAA se ha ampliado a otros sectores productivos como: comercio, servicios (entre ellos los turísticos) y el sector primario; así como a la incorporación de instalaciones de la micro, pequeña y mediana empresa (PROFEPA, 2010).

Actualmente, en México se ha generado una mayor concientización por parte de las empresas para la obtención de certificaciones ambientales a través de las auditorías ambientales (AA), por lo que se ha visto un incremento en la solicitud de los mismos. Así, la figura 1 resume el procedimiento general que deben seguir las empresas para la obtención de certificados, los cuales, de acuerdo con la ley, se pueden conservar o renovar.

Figura No. 1 Procedimiento para obtención de certificado ambiental



Fuente: PROFEPA, 2010

Estos certificados son, de acuerdo a la PROFEPA (2010):

- Industria Limpia. Dirigido al sector manufacturero y de transformación.
- Calidad Ambiental. Con este certificado se reconoce a las organizaciones dedicadas a los servicios y comercio e inclusive a las que hacen un aprovechamiento directo de los recursos naturales como: aprovechamientos y plantaciones forestales; actividades agropecuarias y áreas naturales, entre otros.
- Calidad Ambiental Turística. Para empresas de servicios dirigidas al turismo. Además se certifican otras instalaciones turísticas como campos de golf, campamentos, zoológicos e incluso museos.

Ahora bien, los rubros que se verifican en la auditoría ambiental son: uso y manejo del agua; contaminación de suelo y subsuelo; contaminación del aire; generación de ruido, generación y manejo de residuos peligrosos, no peligrosos y de manejo especial; riesgo ambiental y atención

de emergencias. Así, cuando una empresa u organización se certifica ambientalmente con la PROFEPA, el principal beneficio para el país, es que se asegura el cumplimiento de toda la normatividad ambiental en los tres órdenes de gobierno; además, la certificación representa múltiples beneficios, que se traducen finalmente, en ahorros y mejoras para las empresas.

Las empresas turísticas que han decidido ingresar al PNAA deben someterse a una auditoría voluntaria, con la finalidad de evidenciar el cumplimiento de las normas, términos de referencia y demás disposiciones legales aplicables en materia ambiental. Como resultado de su cumplimiento, las empresas son susceptibles de obtener el Certificado Calidad Ambiental Turística, el cual tiene una vigencia de dos años a partir de su notificación (PROFEPA, 2010).

Ahora bien, lo que se pretende con el certificado de "Calidad Ambiental Turística" es impactar en el sector de los servicios turísticos, reconociendo sus esfuerzos por el cuidado del entorno, así como los procesos de autoridades locales que tengan un impacto significativo en el ambiente (PROFEPA, 2010).

De acuerdo con el informe, 2009, de la PROFEPA, en ese año se incorporaron al programa 735 nuevas empresas llegando con ello a un total de 8.351 registros. Las empresas incorporadas corresponden a los siguientes sectores: industrial 393 (53.5%), comercial 194 (26.4%) y de servicios 148 (20.1%).

En cuanto a la certificación ambiental, en ese mismo año, se otorgaron 582 certificados a empresas de los diferentes sectores productivos. Sin embargo, de los siete años (2003-2010) que PROFEPA ha certificado al sector turístico mexicano, únicamente 126 establecimientos hoteleros han cumplido con la auditoría para obtener el sello, lo que representa un bajo nivel tanto de participación como de desempeño. Al respecto, Grupo Posadas es la operadora hotelera en México que tiene más hoteles integrados y certificados por el PNAA (Vargas, et al. 2011).

## METODOLOGÍA

El objetivo de la investigación radica en identificar qué factores permitieron a la Hotelera Posadas integrarse al PNAA y de qué forma asume la gestión ambiental para la obtención del certificado de Calidad Ambiental Turística. En este sentido, la metodología de tipo cualitativo aparece como la forma válida para abordar el problema, ya que proporciona diferentes alternativas al investigador para tener un conocimiento más profundo de una situación en concreto (Balcázar et al., 2007). Así, se utilizó como método de investigación el estudio de caso, que permitió una indagación empírica del fenómeno, en el contexto turístico y ambiental, a través de la entrevista a profundidad y de la observación a la empresa, permitiendo con ello la recopilación e interpretación detallada de toda la situación que se presenta en la operadora.

Las entrevistas estuvieron dirigidas a un número específico de informantes asociados directamente al manejo de la gestión ambiental y las prácticas operativas en los hoteles. En total fueron cinco entrevistas: una correspondiente al directivo responsable de la gestión ambiental y auditoría en el ámbito corporativo de la operadora hotelera; tres a gerentes generales de hoteles pertenecientes a la marca, y una al responsable del manejo ambiental operativo en tres establecimientos hoteleros. Por su parte, el empleo de la técnica de observación permitió realizar un reconocimiento de las instalaciones, así como de algunas evidencias empresariales en cuanto a la gestión ambiental, fundamentado con fotografías y videos. De esta manera, se trató de generar una visión más profunda de la realidad que permitiera explicar aspectos tales como los factores que incidieron en el cambio de comportamiento empresarial –generado por las políticas públicas implementadas a nivel federal–, así como las posturas de los directivos hoteleros ante los problemas ambientales.

## HALLAZGOS

Grupo Posadas es la operadora hotelera mexicana más importante del país y la más grande de origen latinoamericano en la región.<sup>3</sup> Se fundó el 18 de abril de 1967, con la denominación original de Promotora Mexicana de Hoteles, S.A. En la actualidad, el corporativo maneja 114 hoteles y 20.157 cuartos a través de México (85% del total de cuartos), Brasil (10%), Estados Unidos (3%), Argentina (1%) y Chile (1%). Aproximadamente 81% de los cuartos se encuentran en destinos de ciudad y el 19%, restante, en destinos de playa. La compañía maneja diferentes formatos de hoteles (bajo la combinación de propios, arrendados y administrados), que incluyen principalmente las siguientes marcas: Live Aqua, Fiesta Americana Grand, Fiesta Americana, Fiesta Americana Vacation Club Villas, Fiesta Inn y Hoteles One en México, y en Brasil, Argentina y Chile las marcas Caesar Park y Caesar Business. La empresa ha logrado una importante posición en el sector turístico debido, entre otros aspectos, a su cartera hotelera diversificada, que incluye marcas reconocidas, para prácticamente todos los segmentos de viajeros (Grupo Posadas, 2010).

Su organización está dividida en áreas operativas, cuenta con una Dirección Corporativa de Operación, la cual establece funciones específicas de administración y aprovechamiento de los recursos. En esta sección se ubica la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento que es la encargada de coordinar e implementar la gestión ambiental entre todos los hoteles de la empresa. Las actividades ambientales son compartidas con los gerentes generales de los hoteles y los responsables directos de esta operación en cada establecimiento.

### *INICIO DEL COMPROMISO E INTEGRACIÓN AL PNAA*

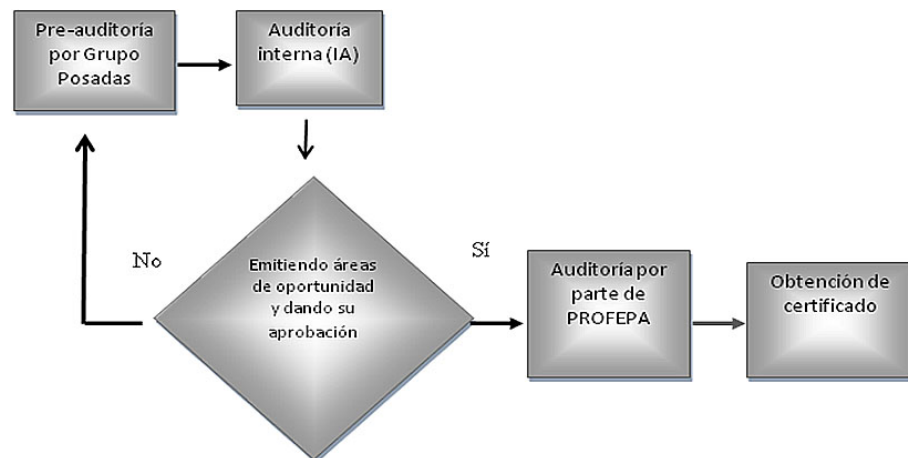
En el año 2005, la PROFEPA, conjuntamente con la Secretaría de Turismo (SECTUR), realizó una invitación directa al corporativo hotelero para integrarse al PNAA y obtener la certificación de Calidad Ambiental Turística en sus hoteles. El primer reto de la empresa para atender a esta convocatoria fue la puesta en práctica de una política ambiental y la creación de un proyecto ambiental a largo plazo que fue aprobado por el Comité Ejecutivo de la compañía. Durante la primera fase del proyecto –que está por concluir- se llevó a cabo la revisión de los hoteles a través de la empresa Ingeniería Ambiental (IA), la cual es una entidad externa certificada por PROFEPA, encargada de realizar las auditorías ambientales a los hoteles de Posadas. Luego de que los hoteles de la Ciudad de México obtuvieran un resultado positivo en su primera revisión, se incrementó el interés para continuar con la verificación de otros hoteles de ciudad y playa; así, se firmó el convenio con la PROFEPA para integrarse voluntariamente al PNAA.

En general, Hotelera Posadas ha sido beneficiada por el trabajo realizado, en conjunto con la PROFEPA, se percibe el mejoramiento y eficiencia de los procesos de gestión ambiental entre sus hoteles, además de un gran reconocimiento dentro del sector turístico, como precursora en la obtención de esta certificación a nivel nacional, lo que la posiciona en un nivel muy bueno de pro-actividad empresarial. No obstante, a pesar de que la participación en el programa no ha sido sencilla, tampoco ha sido complicada, sobre todo porque al momento de su integración al PNAA, más de la mitad de sus hoteles ya ejercían ciertas prácticas ambientales, lo que favoreció la implementación del sistema de gestión. Asimismo, la ejecución de la GA no representó altos costos para la organización pues ya había inversiones previas al respecto.

## EL PROCESO DE AUDITORÍA AMBIENTAL

El proceso de auditoría comienza con una pre-auditoría o auditoría interna, que, posteriormente, verifica Ingeniería Ambiental; con la información obtenida se identifican las áreas de oportunidad y las deficiencias más significativas; como consecuencia de las recomendaciones realizadas, se constituye un Plan de Gestión Ambiental que permita, en un tiempo estimado, cumplir con las observaciones realizadas durante la revisión. Finalmente, se solicita a PROFEPA efectúe la auditoría para verificar el cumplimiento de los hoteles en diversos aspectos ambientales y, una vez cubiertos los requisitos, se emite el certificado (figura 2).

Figura 2. Proceso de AA en Hotelera Posadas



Fuente: Elaboración propia

## GESTIÓN AMBIENTAL

De acuerdo con la metodología de evaluación del PNAA, los hoteles certificados cumplen con los siguientes aspectos:

- a) Agua. Los hoteles de la cadena cuentan con trampas de grasa y cárcamos para la contención de residuos sólidos y grasas para evitar la contaminación de las aguas residuales que se descargan a los colectores municipales. Con análisis trimestrales se garantiza la calidad en las descargas residuales. Finalmente, todos los hoteles poseen sistema de potabilización y dispositivos ahorradores de todas las áreas del establecimiento.
- b) Aire. Existe un constante monitoreo de las emisiones de gases a la atmósfera, mediante la verificación de calderas y calentadores (color de gases de emisión, color y tamaño de la flama, temperatura de gases de emisión, y presión y consumo de combustible). Asimismo, cada hotel tiene que registrar sus emisiones de gases a las dependencias municipales y/o estatales que así lo requieran.
- c) Residuos no peligrosos. El personal de los hoteles recibe capacitación sobre el proceso de separación de residuos orgánicos e inorgánicos; los establecimientos cuentan con un cuarto seco para los residuos inorgánicos y cámaras de refrigeración para los residuos orgánicos. En algunos hoteles se vende la basura para su reciclaje -la percepción económica de la venta de ésta la entregan a grupos sociales.
- d) Residuos peligrosos. Se separan los líquidos, sólidos y químicos que se tienen almacenados en las bodegas, los cuales deben estar debidamente etiquetados para su identificación.
- e) Suelo y subsuelo. Se inspecciona todo lo que puede contaminar y dañar la superficie terrestre y los mantos acuíferos.
- f) Flora y fauna. Los hoteles que se distinguen por tener animales o vegetación endémicas protegidas llevan registro sobre el cuidado y mantenimiento (cactus, cactúas y granjas). Adicionalmente, varios de los resorts colaboran activamente con la reintroducción de especies a su hábitat natural, por ejemplo, el cuidado, por parte de los huéspedes y colaboradores, de nidos de tortugas y la posterior liberación de las crías una vez que puedan sobrevivir por sí solas.
- g) Riesgo ambiental. Con la finalidad de tener un buen desempeño, se realizan capacitaciones masivas a los empleados permanentes y se establecen criterios para el personal de nuevo ingreso; muchas de las acciones de gestión ambiental van encaminadas a la protección de



los trabajadores, por lo tanto, existe capacitación para contingencias, primeros auxilios y protección civil; asimismo, se forman brigadas anti-incendios y anti-sismos y de búsqueda y de rescate.

Independientemente de la certificación Calidad Ambiental Turística, Hotelera Posadas posee la certificación ISO 14000 y Green Globe 21<sup>4</sup> en algunos hoteles de playa; no obstante, se considera que estos sistemas de gestión ambiental no cuentan con un marco jurídico como respaldo, lo cual representa una desventaja para el corporativo, pues corre el riesgo de no observar las políticas ambientales.

## *TECNOLOGÍAS DE ALTA EFICIENCIA EN LOS HOTELES*

Las tecnologías ambientales que se utilizan en las instalaciones de los hoteles de Posadas son entre otras:

- Aire acondicionado de alta eficiencia y con refrigerantes ecológicos
- Regaderas y W.C. de bajo consumo
- Iluminación fluorescente compacta de alta eficiencia
- Sistemas de reutilización de aguas jabonosas para el área de lavandería
- Sistemas de bombeo de presión constante y velocidad variable de alta eficiencia
- Equipos de recuperación en aire acondicionado y refrigeración para calentar agua de servicios y albercas
- Calentadores de agua de alta eficiencia
- Aislamientos térmicos en los edificios para minimizar cargas térmicas
- Ventanas duo-vent para evitar pérdidas térmicas en habitaciones
- Sistemas automáticos de control del aire acondicionado e iluminación en habitaciones
- Sensores de presencia y fotoceldas para alumbrado
- Focos led en lugar de los focos convencionales
- Celdas solares y máquinas que generan energía eólica
- Riego de jardines por sistema de aspersión.

De igual manera, la operadora hotelera está buscando obtener la certificación LEED<sup>5</sup> para edificios sustentables, ya que tiene como proyecto a corto plazo que los nuevos hoteles ya cuenten con esta certificación tanto en la estructura como en las operaciones.

Durante los años 2008 y 2009, la inversión en sustentabilidad (equipo y tecnología) fue de 47.1 y 48.7 millones de pesos, respectivamente, lo que ha significado un ahorro de 15 millones de pesos en los rubros de consumo de energía, agua, emisiones de CO<sub>2</sub> y desechos sólidos (Jiménez y Castillo 2010).

## UNA NUEVA CULTURA DE GESTIÓN

Los obstáculos para el trabajo con el personal se vencieron al integrar la gestión ambiental en las empresas, los directivos comentaron que hacerlo es todo un cambio de cultura; sin embargo, por medio de las capacitaciones y cursos de inducción realizadas cada tres meses, los empleados se han ido apegando, de forma positiva, a los nuevos procesos. De esta forma, los colaboradores se han convencido de que es una nueva forma de trabajar, incluso, ellos mismos corrigen problemas que lleguen a surgir. Por otra parte, una vez integrados al sistema de gestión ambiental, también se tuvo que trabajar con los proveedores para que adoptaran los requisitos establecidos en el mismo.

Así, para el cumplimiento de los objetivos de la gestión ambiental, cada hotel coloca folletos en las habitaciones para que sus huéspedes contribuyan durante su estancia con prácticas ecológicas útiles; además, se les informa sobre la importancia vital de las acciones empresariales e individuales para revertir el problema del deterioro ambiental; de esta manera, es, precisamente, en hoteles de playa donde la participación de turistas europeos y asiáticos es mayor.

Finalmente, una de las acciones fundamentales para dinamizar la gestión ambiental es implementar una adecuada estrategia de comunicación interna. Por lo tanto, la empresa proporciona bimestralmente, a todos los departamentos de los hoteles, la Revista Check in, donde se tratan diversos aspectos de información general y en la sección ecológica se muestran las prácticas sustentables realizadas en los diversos hoteles que integran la operadora.

### *ACTITUD FRENTE AL AMBIENTE*

Los resultados muestran que la empresa está consciente de los efectos negativos generados por la actividad turística y los elementos que la integran en los diferentes destinos; sobresale el hecho de tener clara la responsabilidad de la empresa y de cada uno de los individuos del planeta para evitar el progresivo deterioro del entorno: en las entrevistas se hace alusión a los principios y valores que la compañía tiene y que deben prevalecer entre todos sus miembros.

Dejan claro que aunque sus prácticas en la gestión ambiental, a través de un programa gubernamental, les han traído beneficios y protección a sus hoteles contra posibles multas y sanciones, lo que los impulsa a continuar con sus prácticas ambientales, es, en primer lugar, el compromiso empresarial con la naturaleza: una gran responsabilidad ya que son una empresa con fuerte presencia en el país. Durante mayo de 2010, Hotelera Posadas se posicionó entre las 20 empresas que a nivel nacional están desarrollando programas ambientales y que además presentan informes sociales y ambientales de manera consistente. En este sentido, la operadora es reconocida por la revista Poder y Negocios (Jiménez y Castillo 2010) como una empresa que cumple con la legislación y normatividad ambiental en los ámbitos municipal, estatal y federal, por la disminución en el consumo energético (en los rubros de luz, agua y gas) y por la minimización en la generación de residuos peligrosos.

## CONCLUSIONES

En la búsqueda de la sustentabilidad, las políticas públicas han constituido un gran quehacer multidisciplinario, por lo que deben ser observadas en función de las prácticas que se derivan de la participación de todos los sujetos que conforman la sociedad. La tarea de desarrollar políticas públicas para la sustentabilidad no es fácil, ya que no se trata sólo de alcanzar determinados objetivos en materia ambiental, sino de lograrlos en condiciones aceptables, en consecuencia, la política ambiental debe propiciar un cambio que los tomadores de decisiones juzguen deseable para la sociedad en su conjunto.

La Gestión Ambiental puede implementarse desde dos ámbitos: el público y el privado. En el primero, la administración pública ejerce un conjunto de actuaciones para el ordenamiento racional del ambiente; en la toma de decisiones las instituciones ambientales sirven como mecanismo para alcanzar los objetivos ambientales colectivos y resultan ser el medio a través del cual los actores pondrán parte de su buena voluntad para reducir los daños a la naturaleza. En el segundo, las prácticas, responsabilidades y procedimientos se integran a la estructura organizativa de las empresas con la finalidad de ejercer la política ambiental.

En general, la empresa ha implementado la gestión ambiental a través de actividades que se encuentran mayormente relacionadas con el control y el monitoreo ambiental; también utiliza tecnologías respetuosas del ambiente en sus procesos y operaciones de servicio; opera bajo estándares de eficiencia ambiental y lleva a cabo programas de capacitación ambiental para todo el personal; sin embargo, la cultura ambiental entre los empleados apenas comienza y todavía existen algunos factores que deben atenderse en su totalidad como son los planes de emergencia ambiental para todas las actividades o servicios hoteleros.

Los factores que han motivado en Hotelera Posadas a desarrollar la gestión ambiental y asumir su responsabilidad con la naturaleza, obedecen a la manera en cómo se conducen las empresas de hoy y se proyectan en el futuro: primero, se determina la voluntad de querer mejorar la situación ambiental en el mundo; segundo, se verifica el cumplimiento ante la legislación y la responsabilidad que tienen como la hotelera más importante del país y, tercero, se coteja la disminución de los costos. No obstante, posicionarse como líderes ecológicos en el sector turístico y mejorar la

imagen es un aspecto determinante para continuar implementando las prácticas ambientales a través del PNAA, por ello, se deja claro que la demanda turística aún no está totalmente preparada para asumir cambios que impliquen modificar sus hábitos, estilo de vida y sus compras al pagar más por productos y servicios que no dañen el ambiente.

Finalmente, los directivos se muestran conformes con la asesoría y trabajo realizado por parte de las dependencias públicas, pero también se plantean la necesidad de efectuar una mayor promoción del programa por parte de la SECTUR con la finalidad de que se conozca y se incorpore un mayor número de hoteles en el país.

### REFERENCIAS CONSULTADAS

- Balcázar, P. et al. (2007), Investigación cualitativa. Toluca, Estado de México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Barkín, David (2004), "La responsabilización ambiental de las empresas en México", en *Revista Comercio Exterior*, México: Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, vol.54, núm.10, pp. 1040-1055.
- Brown, Margaret (1996), "Environmental policy in the hotel sector: "green" strategy or stratagem?", en *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 8 Iss: 3, pp.18-23.
- Céspedes, J. y De Burgos, J. (2001), "La protección ambiental y el resultado. Un análisis crítico de su relación", en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, vol. 7, núm.2, pp. 93-108.
- Céspedes, J. y De Burgos, J. (2004), "Un análisis de las dimensiones de la gestión ambiental en los servicios hoteleros", en *Dirección y Organización DyO*, núm. 30, pp. 5-15.
- Conesa, V. (1997), *Instrumentos de la gestión ambiental en la empresa*, Madrid: Mundi-Prensa.
- GG21 Green Globe (2008), Psillakis Environmental Consultants, disponible en [www.psillakis.com/environment/](http://www.psillakis.com/environment/) [consultado el 13 de marzo de 2010]
- Grupo Posadas (2010), *Resultados operativos y financieros: Cuarto trimestre de 2010*, disponible en [www.posadas.com](http://www.posadas.com), [consultado el 23 de abril de 2011].
- International Organization for Standardization (ISO) (2004), *Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2004*, disponible en [www.iso.org](http://www.iso.org), [consultado el 3 de septiembre de 2010].
- Jiménez, Ismael y Alejandro Castillo (2010), "Empresas verdes", en *Revista Poder y Negocios*, vol. 6, núm. 9, pp.41-49.
- Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente LGEEPA (2005), Última reforma publicada DOF 23-02-2005. México.
- López de Medina, Luis (2002), *La empresa, el medio ambiente y la responsabilidad social*. *Revista Galega de Economía*, vol. 11, núm. 2, pp. 1-5.
- Marques de Almeida, J. J. y Da Costa, M.C. (2002), "Gestión medioambiental y auditoría", en *Revista de Contaduría y Administración*, México: UNAM, núm. 205, pp.37-50.

- Martínez, Joan. Y Jusmet Roca (2006), *Economía Ecológica y Política Ambiental*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Medina, V. (2008), "La gestión ambiental voluntaria en el sector químico en México", en: Jenkins, R. y Mercado, A. (eds). *Ambiente e Industria en México. Tendencias, regulación y comportamiento empresarial*, México: El Colegio de México.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT), (2008), *Normas y derechos en el trabajo, iniciativas voluntarias privadas*, disponible en <http://www.oit.org/public/spanish/dialogue/sector/sectors/textile/standards-private.htm>, [consultado el 25 de octubre del 2009].
- Organización Mundial del Turismo OMT (2004), *Nueva definición de Turismo Sostenible de la OMT*, disponible en <http://www.world-tourism.org/sustainable/esp/top/concepts.html>, [consultado el 3 de octubre del 2009].
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (1999), *Voluntary approaches for environmental policy: an assessment*. París: OCDE.
- Procuraduría Federal de Protección al Ambiente PROFEPA (2010), *Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA)*, disponible en [http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/v/673/1/mx/subprocuraduria\\_de\\_auditoria\\_ambiental.html](http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/v/673/1/mx/subprocuraduria_de_auditoria_ambiental.html), [consultado el 26 de octubre del 2010].
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente PNUMA (2006), *Turismo sustentable*, Oficina regional para América Latina y el Caribe, disponible en [http://www.pnuma.org/industria/turismo\\_sustentable.php](http://www.pnuma.org/industria/turismo_sustentable.php), [consultado el 3 de diciembre del 2010].
- Sánchez, Narciso (2008), *Temas selectos de derecho ambiental*. México: Porrúa.
- Vargas, Elva Esther et al. (2011), "Gestión ambiental en el sector turístico mexicano. Efectos de la regulación en el desempeño hotelero", en *Cuadernos de administración*, vol. 24, núm.42, pp. 183-204.
- Yin, Robert K. (1994), *Case Study Research – Design and Methods*, Applied Social Research Methods, vol. 5, Newbury Park, CA, Sage



## NOTAS

<sup>1</sup> En adelante GA.

<sup>2</sup> Las iniciativas voluntarias son actividades unilaterales de las empresas o concertadas con agrupaciones (gobierno, asociaciones, sindicatos, ONG y grupos de la sociedad civil) que se pueden ejercer para fomentar la responsabilidad ambiental (OIT, 2008). También se interpretan como esquemas en los que las empresas establecen compromisos para mejorar su desempeño, más allá de los requisitos legales (OCDE, 1999).

<sup>3</sup> En el año 2010 fue clasificada por la publicación oficial de la Asociación Internacional de Hoteles & Restaurantes, entre las 50 operadoras hoteleras más importantes del mundo.

<sup>4</sup> El SGA ISO 14001:2004 forma parte de la Norma ISO 14000:2004; este sistema ubica a la empresa dentro de los requisitos legales e información de los aspectos ambientales. La base del enfoque se da bajo la metodología de planear-hacer-verificar-actuar (PHVA) que se hizo conocida a partir de los modelos de mejora continua y gestión de la calidad. Por su parte Green Globe 21 (GG21) es el más difundido entre el sector turístico, además de que tiene un alcance internacional y certifica una gran variedad de giros turísticos, gran parte de sus indicadores se enfocan a la gestión ambiental de las empresas, sin embargo, recién explora aspectos más amplios de la responsabilidad social y la equidad económica del desarrollo turístico.

<sup>5</sup> La certificación LEED (Leadership in Energy an Environmental Design) es el reconocimiento por parte de la US Green Building Council a los logros sustentables de proyectos de construcción e interiorismo para promover ambientes más saludables, productivos, eficientes y verdes.



***FICHA BIBLIOGRÁFICA:***

Vargas-Martínez, M. V. y Olivares-Linares, A. A. Responsabilidad ambiental empresarial: el caso de “Hotelera Posadas”.  
El Periplo Sustentable. México:  
Universidad Autónoma del Estado de México,  
enero/junio 2012, núm. 22  
<[http://www.uaemex.mx/plin/psus/periplo22/articulo\\_06.pdf](http://www.uaemex.mx/plin/psus/periplo22/articulo_06.pdf)>.  
[ISSN: 1870-9036].