

**PRÁCTICAS Y NORMAS EN LA GESTIÓN VERDE DEL TALENTO HUMANO
APLICADAS EN EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO EN CALI, COLOMBIA**

**PRACTICES AND RULES IN GREEN HUMAN TALENT MANAGEMENT APPLIED
IN COMPANIES IN THE HOTEL SECTOR IN CALI, COLOMBIA**

Juan Carlos Aguilar Joyas¹

Universidad Autónoma de Occidente (UAO) - Colombia

Ana Judith Paredes Chacín²

Universidad Autónoma de Occidente (UAO) - Colombia

Tania Margarita Mackensie Tórres³

Universidad Autónoma de Manizales (UAM) - Colombia

RESUMEN

La investigación examina la normatividad y certificaciones aplicadas en la gestión ambiental y el desarrollo de estrategias de gestión verde del talento humano (GHRM) en empresas del sector hotelero de Cali, Colombia. Se realiza una investigación analítica documental de enfoque cualitativo y un estudio empírico en 7 hoteles de la ciudad de Cali con entrevistas en profundidad. Los hallazgos revelan la existencia de normas obligatorias y voluntarias, que rigen en Colombia y otros países que pueden ser guía para los hoteles. Se destaca que a pesar de acciones básicas de responsabilidad social frente a tratamientos de residuos y el cuidado ambiental, hay un desconocimiento generalizado sobre la GHRM, y su impacto positivo en la sostenibilidad de la empresa y las relaciones con diversos stakeholders. Se propone una guía para la gestión verde del talento humano, delineando acciones específicas en áreas y procesos, proporcionando una base valiosa para empresas del sector.

Palabras clave: Gestión de verde del talento humano. Hotels. Sostenibilidad. Certificaciones.

ABSTRACT

¹ Magíster en Administración. Universidad Autónoma de Occidente. Profesor Tiempo Completo. jcaguilar@uao.edu.co

² Dr. En ciencias Gerenciales. Universidad Autónoma de Occidente. Profesora tiempo completo. ajparedes@uao.edu.co

³ Magíster en Administración. Universidad Autónoma de Manizales. Profesora tiempo completo. tania.margarita@autonoma.edu.co

The research examines the regulations and certifications applied in environmental management and the development of green human resources management (GHRM) strategies in companies in the hotel sector in Cali, Colombia. A documentary analytical research with a qualitative approach and an empirical study are carried out in 7 hotels in the city of Cali with in-depth interviews. The findings reveal the existence of mandatory and voluntary standards, which govern in Colombia and other countries that can be a guide for hotels. It is highlighted that despite basic social responsibility actions regarding waste treatment and environmental care, there is a general lack of knowledge about GHRM, and its positive impact on the sustainability of the company and relationships with various stakeholders. A guide is proposed for the green management of human talent, outlining specific actions in areas and processes, providing a valuable basis for companies in the sector.

Keywords: Green human resources management, hotels, sustainability, certifications.

1. INTRODUCCIÓN

La investigación se concibe desde la perspectiva que permite identificar la normatividad, certificaciones y sellos en la gestión ambiental de este tipo de empresas, al igual que en la identificación de prácticas sostenibles a partir de los procesos en la gestión del talento humano y generar guías que se puedan proyectar en la consolidación de una cultura, interacción con los stakeholders, adaptar renovadas formas del ejercicio laboral en el sector y como tal, impulsar el trabajo colaborativo hacia una cultura y estrategia más ambiental, que cumpla con las regulaciones y opten por certificaciones y sellos verdes en la gestión de los hoteles y sectores relacionados. En la revisión literaria hay una amplia información de la contribución de la gestión del talento humano a la gestión ambiental de la organización, pero es muy importante conocer y tener evidencia empírica sobre estas prácticas en las empresas del sector hotelero de Cali y por eso esta investigación quiere conocer esta contribución, sus prácticas y si apoyan la gestión ambiental, con el fin de establecer elementos de análisis y poder desarrollar una guía dirigida a estas empresas, que oriente su implementación para el fortalecimiento y aporte a un tejido empresarial más sostenible.

De acuerdo a lo expuesto, se direccionan acciones que contribuyan a mitigar el impacto en el medio ambiente y fomentar procesos e impulsar desde el sector objeto de estudio capacidades para fortalecer competencias en el talento humano asociadas con la gestión

ambiental, como principio básico orientado en generar transformaciones sobre acciones que promuevan una nueva mirada hacia la importancia de la responsabilidad y el compromiso, para que cada integrante pueda contribuir con la sostenibilidad desde su espacio laboral, por lo tanto es necesario integrar la gestión ambiental de la empresa con la gestión del talento humano o como lo denomina Renwick (2008) “Green Human Resources Management- GHRM”.

2. OBJETIVOS

- Identificar las normas y condiciones funcionales que fundamentan la gestión verde del talento humano que soporta la sostenibilidad ambiental en las mipyme del sector hotelero en Santiago de Cali Colombia.
- Determinar las estrategias que fomentan la gestión verde del talento humano que soporta la sostenibilidad ambiental en las mipyme del sector hotelero en Santiago de Cali Colombia.
- Definir elementos guías para las interrelaciones de los componentes que fundamentan la gestión verde del talento humano como estrategia que soporta la sostenibilidad ambiental.

3. DESARROLLO

La implementación de prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente en la gestión de los recursos humanos es un tema de interés en el ámbito organizacional y emergente en la investigación. Algunos hallazgos y conceptos clave relacionados con este tema son los siguientes:

3.1. La gestión verde del talento humano

La implementación de prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente en la gestión de los recursos humanos es esencial para promover la sostenibilidad y el desarrollo sostenible en las organizaciones. Estas prácticas buscan minimizar el impacto ambiental de las operaciones de la empresa y promover un desarrollo responsable.

Para identificar la evolución del concepto de Green Human Resources Management (GHRM), se realizó una revisión sistemática de literatura en la base de datos Web of Sciencia (WoS) y revisando 496 estudios disponibles desde el 2010 al 2023, se observa el

posicionamiento del área de análisis en cuanto a número de publicaciones, incrementándose a partir del año 2017. Ver figura 1.

Figura 1. Número de publicaciones entre 2010 y 2020 de GHRM.



Fuente: Los autores.

La gestión verde del talento humano o (GHRM) es un campo de investigación emergente en los estudios organizacionales después de la década de 1990, Arulrajah et. al., (2015). Y consiste en estructurar prácticas de incorporación, desarrollo y retención del talento humano que puedan materializar el desempeño ambiental y sostenible de la organización.

Según la literatura existente, se ha identificado que las prácticas de recursos humanos (RRHH) pueden tener un impacto significativo en la estrategia de sostenibilidad ambiental de una organización (Gutiérrez et al., 2017). La gestión estratégica de los recursos humanos puede contribuir a la implementación efectiva de prácticas sostenibles y a la consecución de los objetivos ambientales de la organización.

La literatura sobre GHRM es en gran medida occidental y, dada la importancia del desarrollo económico asiático para la gestión ambiental, esta es una brecha importante para trabajar en los países (Renwick et al., 2013, p. 3).

La GHRM, se entiende como la inclusión de la conciencia medioambiental en todo el proceso de contratación, formación, recompensa y desarrollo de una mano de obra ecológica que comprenda y valore las prácticas y las iniciativas respetuosas con el medio ambiente. La gestión ambiental vincula a la GHRM, considerando al recurso humano como el alma de la

organización y estimulan el éxito de su integración con la gestión ambiental (Jabbour, et. al. 2013; Renwick, 2008; Renwick et al. 2013; Mishra et al., 2014).

La gestión verde de los recursos humanos se centra en el comportamiento ambiental de los empleados en la empresa, lo que, a su vez, los empleados pueden llevar a cabo ese patrón de consumo en su vida privada (Muster & Schrader, 2011). El principal objetivo de la gestión de recursos humanos verde es concientizar a los empleados de las complejidades de la gestión medioambiental, es decir, qué medidas son necesarias, cómo funciona y cómo ayuda al medio ambiente. Para generar comportamientos proambientales en los trabajadores son necesarios el compromiso de la dirección, el apoyo de la organización, de los supervisores y trabajar desde la creatividad y la innovación para las prácticas de GHRM (Renwick et al., 2013).

La GHRM es directamente responsable de crear una fuerza laboral verde que comprenda, aprecie y practique la iniciativa verde y mantenga sus objetivos verdes durante todo el proceso de reclutamiento, contratación, capacitación, compensación, desarrollo y avance del capital humano de la empresa (Mathapati, 2013).

3.2. Prácticas verdes de la gestión del talento humano

La gestión verde en las prácticas de recursos humanos se centra en la integración de la gestión ambiental en las estrategias de recursos humanos para promover la sostenibilidad y el ahorro de costos, esto implica la alineación sistemática y planificada de las prácticas de gestión con los objetivos organizacionales que lleve a la protección del medio ambiente y el cuidado del planeta.

Estas prácticas buscan integrar consideraciones ambientales y sociales en la gestión del talento humano, para reconocer cómo el compromiso y la participación de los empleados son cruciales para el éxito de las iniciativas sostenibles de una empresa. Para Jabbour (2010) es el nivel de ecologización de las prácticas de recursos humanos en términos de las dimensiones funcionales y competitivas y corresponde a todas las actividades involucradas en el desarrollo, implementación y mantenimiento continuo de un sistema que tiene como objetivo hacer que los empleados de una organización sean ecológicos.

Las prácticas verdes del talento, se fundamenta en el reclutamiento, la selección y contratación de personal comprometido con la sostenibilidad ambiental, la capacitación y

desarrollo en aspectos ambientales, la implementación de políticas y acciones alineadas con la estrategia de sostenibilidad, la comunicación y participación del personal, y la evaluación y seguimiento del impacto ambiental. Para Opatha, et, al., (2014) Green HRM, se refiere a todas las actividades involucradas en el desarrollo, implementación y mantenimiento continuo de un sistema que tiene como objetivo hacer que los empleados de una organización adopten una actitud hacia una gestión verde.

3.3. Gestión verde del talento humano en los hoteles

En el análisis bibliográfico a escala global, se observa la implementación de la GHRM en diversas organizaciones, abordando la gestión de procesos como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, remuneración y reconocimientos.

En el ámbito de la administración hotelera, existen diversas investigaciones que exploran la mejora del comportamiento ecológico de los empleados y el rendimiento ambiental de los hoteles mediante la implementación de prácticas de Gestión de Recursos Humanos orientadas a la sostenibilidad, por ejemplo, Kim et al. (2019) muestra que la gestión verde de los recursos humanos mejora el compromiso organizacional de los empleados, su comportamiento ecológico y el desempeño ambiental de los hoteles. Los esfuerzos ecológicos incluyen reducir el desperdicio, conservar energía y agua en sus operaciones y educar a los clientes y empleados (Bohdanowicz et al., 2011).

La gestión verde o ambiental en el sector hotelero ha sido abordada desde dos perspectivas distintas: la del cliente y la del empleado. La mayoría de las investigaciones se han enfocado principalmente en la perspectiva del cliente, destacando a través del marketing ecológico las acciones que los hoteles pueden llevar a cabo (Kim y Choi, 2019). En contraste, desde la óptica del empleado se exploran aspectos relacionados con las actitudes y la conciencia del personal del hotel (Bohdanowicz, 2005). En este sentido, los hoteles ecológicos se han acogido a los criterios de certificados medioambientales como ISO 140001 y Green Seal.

4. METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque cualitativo que comprende las siguientes fases:

Fase 1. Se fundamenta el tipo de investigación documental para lo cual se desarrollaron las siguientes actividades:

Recopilación de la normativa particular vinculada al sector hotelero y relacionada con prácticas sostenibles, este proceso implicó la búsqueda y reunión de normas que deben ser obligatoriamente cumplidas. Con este propósito, se llevaron a cabo consultas en las leyes y decretos emanados del Congreso de Colombia, así como en las normativas ISO.

Recopilación de reconocimientos, certificaciones y sellos relacionados con la sostenibilidad en el ámbito hotelero, los cuales son de naturaleza voluntaria para su adopción y aplican en el contexto colombiano e internacional

Fase 2. El desarrollo de esta fase se establece el diseño de instrumentos del análisis teórico, así como también se selecciona la técnica de la entrevista en profundidad interactuando con la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO), capítulo Valle del Cauca, para lo cual se trabajó con una muestra de 7 hoteles de categoría grande y mediano, a través de los cuales se obtienen datos de las unidades de análisis seleccionadas para su posterior procesamiento.

El objetivo de las entrevistas con los gerentes, fue investigar y identificar las prácticas que los hoteles están implementando en el ámbito de la gestión verde del talento humano. Además, se buscó especificar los impulsores y limitantes para dicha gestión, así como evaluar la disposición de los hoteles para incorporar aspectos sostenibles en su enfoque de gestión. Durante el análisis, se examinaron varios aspectos, entre ellos: la cultura organizacional y su relación con la gestión ambiental, las prácticas de sostenibilidad ambiental implementadas, los sistemas de medición utilizados para la gestión ambiental, cuestiones específicas relacionadas con la gestión de recursos humanos y preguntas vinculadas a la sostenibilidad ambiental como estrategia.

Fase 3. Comprende la articulación de los resultados, haciendo una consolidación de lo expresado por los gerentes de los hoteles entrevistados, frente al estado de implementación de la sostenibilidad ambiental. Para este análisis se hizo un análisis cualitativo de la información

recogida en las entrevistas que permitió precisar y ampliar la información acerca de la realidad de los hoteles, a la hora de su gestión verde del talento humano.

La Fase 4. Implica la validación exhaustiva de los resultados mediante la presentación de los mismos ante un grupo de directores de hoteles y revisar de manera colaborativa propuesta de la guía práctica diseñada para orientar acciones destinadas a establecer una identidad de gestión verde del talento humano.

5. RESULTADOS

Se relacionan a continuación la normatividad, certificaciones y sellos asociadas a las prácticas verdes del sector hotelero, las prácticas desarrolladas por las empresas hoteleras y elementos de la propuesta de guía.

5.1. Regulaciones y certificaciones obligatorias y voluntarias

En Colombia, las empresas hoteleras están sujetas a varias leyes y regulaciones que reglamentan aspectos relacionados con el cuidado del medio ambiente, en este se relacionan las siguientes:

Normas de obligatorio cumplimiento

En la tabla 1, Normas asociadas a las prácticas verdes del sector hotelero – Obligatorias. Se detallan tres leyes, un decreto y una resolución emitidos por el gobierno colombiano, los cuales son de obligatorio cumplimiento y regulan la gestión administrativa de los hoteles. Por ejemplo, la Ley 99 presenta 14 principios que guían las prácticas medioambientales en el país, aplicando tanto a entidades público-privadas como a personas naturales y jurídicas y define los instrumentos para la planificación, manejo, control y seguimiento de los recursos naturales y del medio ambiente. La Ley 1558 aborda la conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, promoviendo el desarrollo sostenible y recientemente existe la Ley del Árbol, o Ley 2173 de 2021, que promueve la creación de zonas para que las empresas contribuyan al medio ambiente. El decreto 1074 establece indicadores de competitividad para el gremio, mientras que la Resolución 0657 establece la clasificación por estrellas de los establecimientos que cumplen con los criterios para ser considerados hoteles.

La norma Icontec 5133 evalúa el uso de materiales reciclados, la biodegradabilidad, la reducción del consumo de recursos naturales, energía o la generación de residuos. En el ámbito

sectorial colombiano, la norma 006 de Icontec define la clasificación de los establecimientos de alojamiento y hospedaje, así como las características de calidad en los servicios ofrecidos y en la infraestructura, así mismo la norma ISO 14001 identifica los impactos ambientales del sector hotelero mediante la optimización de los procesos.

Por su parte, la norma ISO 15001 asiste a las organizaciones en la implementación de políticas energéticas y en la gestión efectiva de los aspectos energéticos derivados de su actividad, incluyendo servicios, instalaciones y productos, con el propósito de ahorrar energía y cuantificar los costos energéticos en las organizaciones.

Tabla 1. Normas asociadas a las prácticas verdes del sector hotelero – Obligatorias.

#	Identificación	Nombre	Emisor
1	Ley	Ley 99 de 1993	Congreso de Colombia
2	Ley	Ley 1558 de 2012	Congreso de Colombia
3	Ley	Ley 2173 de 2021	Congreso de Colombia
4	Decreto	Decreto 1074 de 2015	Congreso de Colombia
5	Resolución	Resolución 0657 de 2005	MINCIT
6	Norma	NETC5133	ICONTEC
7	Norma	NTSH Sectorial Colombiana 006	ICONTEC
8	Norma	ISO 14001	Organismo Nacional de Acreditación
9	Norma	ISO 150001 Gestión energética	Organización Internacional para la Estandarización

Fuente: Los autores.

Certificaciones voluntarias

En cuanto a las certificaciones voluntarias, asociadas a las prácticas verdes del sector hotelero que rigen en Colombia y otros países, se destacan las siguientes: La norma ISO9001, describe cómo una organización opera para satisfacer los requisitos de sus clientes y partes interesadas, incorporando indicadores relacionados con la protección del medio ambiente. La norma ISO22000, establece requisitos para cualquier entidad dentro de la cadena alimentaria, con el propósito de asegurar la integridad de la cadena de suministro de alimentos. En cuanto a la norma ISO45001, esta define los requisitos para un sistema de gestión de seguridad y salud

en el trabajo (SST), con el objetivo de mantener lugares de trabajo seguros y saludables y prevenir lesiones y enfermedades laborales.

La certificación Green Globe impone a las empresas turísticas los más elevados estándares internacionales en viajes sostenibles. El certificado Green Key Global representa la promesa de un establecimiento a sus huéspedes de que, al elegir alojarse en dicho lugar, contribuyen positivamente al medio ambiente y la sostenibilidad.

Tabla 2. Normas y certificaciones asociadas a las prácticas verdes del sector hotelero - Voluntarias - Rigen en Colombia y otros países.

#	Identificación	Nombre
1	Norma	SGS ISO 9001
2	Norma	ISO 22000 Seguridad alimentaria
3	Norma	ISO 45001 Seguridad y salud en el trabajo
4	Certificado	Green Globe
5	Certificado	Green Key Global
6	Certificado	Travel Life
7	Certificado	Green Seal
8	Certificado	Audubon Green Lodging Program
9	Certificado	GREAT Green Deal
10	Premio	Travelers choice

Fuente: Los autores.

Existen igualmente un compendio de certificaciones y sellos voluntarios que buscan destacar premiar a los hoteles que adoptan prácticas responsables y sostenibles, contribuyendo al desarrollo de un turismo más respetuoso con el medio ambiente en diferentes regiones del mundo. Ver tabla 3.

Tabla 3. Normas y certificaciones asociadas a las prácticas verdes del sector hotelero - Voluntarias – no rigen en Colombia.

#	Certificado	Objetivo
1	Certificado - European Ecotourism Labeling Standard (EETLS)	Establecer estándares para el turismo ecológico en Europa, promoviendo prácticas sostenibles y responsables en el sector hotelero.
2	Green Key Global	Reconocer y promover la sostenibilidad ambiental en hoteles a nivel mundial, incentivando prácticas respetuosas con el medio ambiente.

3	Eart Check	Avalar el compromiso de los hoteles con la sostenibilidad global, evaluando y certificando sus prácticas ambientales y sociales.
4	Asian Standard Accommodations	Eco-tourism for
5	Eco Certification (Australia)	Establecer criterios y estándares para la sostenibilidad en alojamientos turísticos en Asia, fomentando prácticas ecoamigables.
6	1 Sustainable Ireland:	Certificar a los establecimientos australianos que cumplen con criterios de sostenibilidad, abarcando prácticas ambientales y sociales.
7	Fair Trade Tourism (África del Sur)	Travel
		Fomentar y certificar prácticas sostenibles en la industria turística en Irlanda, promoviendo el respeto por el entorno y la comunidad.
		Certificar a los operadores turísticos en África del Sur que cumplen con estándares éticos y sostenibles, beneficiando a las comunidades locales

Fuente: Los autores.

5.2. Prácticas de gestión verde del talento humano evidenciadas en los hoteles

Como complemento a la revisión documental llevada a cabo, se presentan los resultados derivados de entrevistas en profundidad realizadas en los siete hoteles, todos ellos de categoría grande y mediana. Estos resultados proporcionan información sobre las unidades de análisis seleccionadas.

5.3. Integración de valores y prácticas ambientalmente responsables en las políticas, procesos y decisiones

Se refiere a la adopción de principios y acciones que promuevan la responsabilidad ambiental en todas las áreas del hotel, desde la formulación de políticas hasta la toma de decisiones y la implementación de procesos operativos, así como la existencia de directrices específicas dentro del hotel destinadas a preservar y proteger el entorno natural, estableciendo un marco para las acciones y comportamientos relacionados con la sostenibilidad ambiental.

En los hoteles se observa la existencia de políticas claramente definidas para la protección del medio ambiente, las cuales se reflejan en algunas prácticas implementadas en dichos establecimientos. Algunos hoteles incluso cuentan con áreas específicas dedicadas a la sostenibilidad ambiental. Este descubrimiento se considera positivo, mostrando una disposición amplia y favorable para abordar la sostenibilidad ambiental. No obstante, los hoteles señalan que la adopción de una cultura de sostenibilidad no es fácil para todos los empleados, generando

molestias en algunos casos, situación que se agrava dada la alta rotación de personal operativo. Prácticas como la reducción del uso de plástico se destacan como una de las más difíciles de implementar.

5.4. Prácticas implementadas en su gestión ambiental

En lo referente la eficiencia Energética, se han hecho esfuerzos en la adopción de tecnologías energéticamente eficientes con algunas iniciativas de energía renovable, habitaciones con ahorro de energía y fomento en la conciencia del uso responsable de la energía entre los empleados.

Gestión responsable de residuos, en este tipo de estrategia es donde el 100% de los hoteles tiene acciones implementadas, toda vez que hay un marco regulatorio y se han implementado políticas internas para minimizar el desperdicio, promoviendo la reutilización de materiales, control de residuos en la cocina y uso de productos químicos biodegradables para aseo y lavandería.

5.5. Dificultades para implementar prácticas de sostenibilidad ambiental

Las principales barreras que enfrentan al intentar aplicar medidas de sostenibilidad ambiental son, en primer lugar, la falta de un plan estratégico completo para este propósito, lo que lleva a acciones discontinuas o aisladas. También se encuentra la resistencia por parte tanto de los clientes como de los empleados. Los empleados encuentran dificultades para comprender los conceptos de lo que se espera de ellos, mientras que algunos clientes muestran descontento y discrepancias con las prácticas de conservación del medio ambiente.

5.6. Procesos de gestión verde del talento humano implementado por los hoteles

Se evidenció en la entrevista que los hoteles no han implementado acciones específicas para fomentar y promover prácticas de gestión verde de su talento humano. En su lugar, se centran principalmente en la organización de sesiones de capacitación sobre operaciones hoteleras, calidad, aspectos legales y, en menor medida, en la sostenibilidad, especialmente en áreas como alimentos y bebidas, uso de productos químicos, campañas internas de conservación y uso eficiente del agua y la energía, así como concienciación de los huéspedes.

Solo el 30% de los hoteles incentiva la participación de los empleados en la toma de decisiones relacionadas con la gestión ambiental, y algunos ofrecen premios por ideas sobresalientes propuestas por el personal.

Los hallazgos revelan una escasa implementación de estrategias que promueven la gestión verde del talento humano en sus procesos de incorporación, retención y desarrollo. que respalden la sostenibilidad ambiental dentro de los hoteles. Se observa que, en su mayoría, se limitan al cumplimiento del marco normativo vigente, sin una adopción activa de prácticas adicionales. Además, se evidencia un bajo nivel de conocimiento sobre las certificaciones y sellos internacionales que promueven la gestión verde en estas organizaciones. Para avanzar en este aspecto, se sugiere una mayor concienciación y capacitación sobre las mejores prácticas en gestión ambiental, así como la exploración y adopción proactiva de estándares internacionales de sostenibilidad.

5.7. Guía para la implementación de prácticas en la gestión verde del talento humano

Para establecer una estrategia que implique una gestión verde del talento humano y al mismo tiempo poder obtener certificaciones y sellos de diversas entidades para posicionar el hotel con responsabilidad ambiental, se ha planteado una guía en diversos procesos que se alineen con los siguientes aspectos:

- **Cultura organizacional sostenible.** La guía busca impulsar una cultura organizacional que promueva la conciencia ambiental entre los empleados, estableciendo metas y alentando prácticas sostenibles en el entorno laboral.
- **Selección y capacitación del personal.** En la guía se integran criterios de sostenibilidad ambiental para garantizar que los nuevos empleados compartan y apliquen los valores ambientales de la empresa, y proporcionar formación continua sobre prácticas sostenibles.
- **Gestión del desempeño.** Se diseñan indicadores específicos en las evaluaciones de desempeño, reconociendo y premiando las contribuciones individuales a la reducción del impacto ambiental y el cumplimiento de objetivos sostenibles.
- **Evaluación de riesgos laborales.** La guía busca identificar y mitigar los riesgos ambientales asociados con las actividades laborales, estableciendo medidas preventivas y correctivas para garantizar un entorno de trabajo seguro y sostenible.

- Programas de bienestar laboral. En la guía se integra actividades sostenibles, promoviendo la salud y el bienestar de los empleados que minimicen el impacto ambiental de las iniciativas.
- Trabajo con la comunidad. Se plantea en la guía medios de colaboración con la comunidad que tengan un impacto positivo en el medio ambiente, promoviendo la responsabilidad social y generando beneficios ambientales compartidos.
- Gestión de recursos, residuos y reciclaje. Se plantean prácticas para fomentar el reciclaje dentro de la organización, buscando minimizar la huella ambiental asociada con el consumo y desecho de materiales.
- Reporte sobre sostenibilidad. Se plantea modelo de elaboración de informes de sostenibilidad transparentes y completos, destacando los logros ambientales para comunicar de manera efectiva el compromiso de la empresa con la responsabilidad ambiental y la mejora continua.

6. CONCLUSION

Es importante que las empresas hoteleras estén familiarizadas con las leyes y regulaciones ambientales y que implementen medidas adecuadas para cumplir con los requisitos legales y contribuir al cuidado del medio ambiente en el desarrollo de sus operaciones. Además, existen otras normativas específicas de certificaciones y sellos voluntarios que las empresas hoteleras pueden optar por seguir para mejorar su desempeño ambiental y su compromiso con la sostenibilidad.

La normatividad existente de obligatorio cumplimiento hace énfasis en el análisis de las estrategias de gestión sostenible adoptadas por las empresas hoteleras, que abarcan desde el adecuado tratamiento de residuos hasta la optimización en el consumo de recursos como agua y energía, la preservación del entorno ambiental y el impulso a la cultura local.

Al interior de las empresas hoteleras se debe promocionar una cultura de responsabilidad ambiental, mediante la promoción de valores y comportamientos sostenibles en toda la empresa, la celebración de eventos y actividades relacionadas con el medio ambiente.

La incorporación de criterios de sostenibilidad ambiental en los procesos de selección, retención y desarrollo de talento es escasa, además, es importante desarrollar programas de capacitación

y desarrollo profesional que promuevan el conocimiento y la conciencia sobre estos temas, así como la comunicación regular sobre los esfuerzos de sostenibilidad y los logros alcanzados.

La gestión de residuos es la práctica mas implementada en los hoteles que participaron del estudio, a través de la implementación de políticas internas que han minimizado el desperdicio y promoviendo la reutilización de materiales.

La frecuente rotación de empleados en roles operativos, representa un desafío adicional para establecer y mantener prácticas sostenibles, lo que lleva a implementar una capacitación constante.

Es importante fomentar la movilidad sostenible, apoyando opciones de transporte sostenible para los empleados, como el uso de bicicletas, transporte compartido entre los empleados, la flexibilización horaria y modelos de trabajo híbridos o remotos, transporte público o vehículos eléctricos, esto no solo reduce la huella de carbono, sino que también promueve un estilo de vida más saludable entre los trabajadores.

El desarrollo de prácticas verdes o ecológicas en la gestión del talento humano al interior de estas organizaciones, implica promover una cultura de sostenibilidad, establecer objetivos claros y utilizar indicadores relevantes para realizar un seguimiento efectivo, también se fundamenta en la incorporación, selección y contratación de personal comprometido con la sostenibilidad ambiental, la capacitación y desarrollo en aspectos ambientales, la implementación de políticas y prácticas de talento humano alineadas con la estrategia de sostenibilidad, la comunicación y participación del personal, la evaluación y seguimiento del impacto ambiental y la efectividad de sus prácticas.

Un aspecto esencial vinculado directamente con esta investigación es la percepción de que existen numerosos requisitos establecidos por las normativas ambientales obligatorias y voluntarias, lo cual es visto como una restricción. Sin embargo, a través de la guía práctica derivada de este estudio, se aspira a proporcionar a los gerentes de hoteles, herramientas para mitigar esta limitación, permitiéndoles avanzar con éxito en la adopción de prácticas verdes en la organización y en la gestión del talento humano.

7. REFERENCIAS

Arulrajah, A., Opatha, H., & Nawaratne, N. (2015). “Green Human Resource Management” doi:10.4038/sljhrm.v5i1.5624 Practices: A Review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1-17.

Bohdanowicz, P. (2005): “European Hoteliers’ Environmental Attitudes: Greening the Business”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 46, n° 2, pp. 188-204.

Bohdanowicz, P., Zientara, P., & Novotna, E. (2011). “International hotel chains and environmental protection2: an analysis of Hilton's we care! programme (Europe, 2006–2008). *Journal of Sustainable Tourism*, 19(7), 797-816. doi:10.1080/09669582.2010.549566

González Ordóñez, A. I., Alaña Castillo, T. P., & Gonzaga Añazco, S. J. (2017). “La Gestión Ambiental en la Competitividad de las Pymes del Ecuador”. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), 236-248. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.37>.

Gutierrez-Rua, J., Posada-Garcia, M., & Gonzalez-Perez, M. (2019). “Prácticas de recursos humanos que impactan la estrategia de sostenibilidad ambiental”. *Innovar*, 29(73), 1124. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n73.78008>.

Jabbour, C., Almada, F., & Seido, M. (2010). “Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil”. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089. doi:10.1080/09585191003783512

Jabbour, C. J., Jabbour, L. S., Govindan, K., Teixeira, A. A., & Freitas, W. R. (2013). “Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: The role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 47, 129-140. doi:10.1016/j.jclepro.2012.07.010

Kim, Y., Kim, W., Choi, H., & Phetvaroon, K. (2019). “The effect of green human resource management on hotel employees’ eco-friendly behavior and environmental performance” *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93. doi:10.1016/j.ijhm.2018.04.007

Mathapati, C.M. (2013), “Green HRM: a strategic facet”, *Tactful Management Research Journal*, Vol. 2No. 2, pp. 1-6

Muster, V., & Schrader, U. (2011). “Green Work-Life Balance: A New Perspective for Green HRM”. *Zeitschrift Für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 140-156. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/23279430>

Opatha, H. H., & Arulrajah, A. A. (2014). “Green Human Resource Management: Simplified general reflections”. *International Business Research*, 7, 101–112.

Renwick, D. (2008). *Green HRM: “A review, process model, and research agenda”* (Discussion Paper Series). University of Sheffield Management School. University of Sheffield Management. doi:10.13140/RG.2.2.30801.07520

Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). “Green Human Resource Management: A review and research agenda”. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14. doi:10.1111/ijmr.2013.15.issue-1