



Personal y Prácticas Sostenibles en Alojamientos

Staff and Sustainable Practices in Lodging

Pessoal e Práticas Sustentáveis em Meios de Hospedagem

 **Alexandra Galarza Torres**¹
alexandra.galarza@ucuenca.edu.ec

 **Augusto Andrés Tosi Vélez**²
augusto.tosi@ute.edu.ec

ARTÍCULO INVESTIGACIÓN



¹ Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador

² Universidad UTE. Quito, Ecuador

Recibido: 23 de diciembre 2025 | Aceptado: 20 de enero 2026 | Publicado: 12 de febrero 2026

Escanea en tu dispositivo móvil

o revisa este artículo en:

<http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v10i37.238>

Resumen

En un contexto de creciente interés por la sostenibilidad en el turismo, este estudio analiza las percepciones del personal sobre prácticas sostenibles en establecimientos de alojamiento en Cuenca, Ecuador. El objetivo del estudio es analizar las percepciones del personal sobre las prácticas de sostenibilidad en los establecimientos de alojamiento de Cuenca, Ecuador. Se seleccionó un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y diseño no experimental. Se aplicó una encuesta a empleados del sector hotelero, abordando temas como conocimiento institucional, capacitación, prácticas observadas y obstáculos percibidos. Los resultados indican que el 78% del personal conoce las políticas de sostenibilidad, aunque solo el 54% considera que se aplican de forma estructurada. Las prácticas más reconocidas son el uso eficiente de energía, el ahorro de agua y la gestión de residuos. No obstante, áreas como la educación ambiental y la sostenibilidad en la cadena de suministro siguen poco desarrolladas. Se identifican barreras como la formación insuficiente y la resistencia al cambio. Se concluye que, si bien hay avances, se necesita una mayor integración de la sostenibilidad en la gestión hotelera, fortaleciendo la capacitación y el liderazgo institucional.

Palabras clave: Buenas Prácticas; Calidad; Empresas de Alojamiento; Servicio; Talento Humano

Abstract

In a context of growing interest in sustainability within the tourism sector, this study analyzes staff perceptions of sustainable practices in lodging establishments in Cuenca, Ecuador. A survey was conducted among hotel employees, addressing topics such as institutional knowledge, training, observed practices, and perceived obstacles. Results indicate that 78% of the staff are aware of sustainability policies, although only 54% believe they are implemented in a structured manner. The most recognized practices include energy efficiency, water conservation, and waste management. However, areas such as environmental education and sustainability in the supply chain remain underdeveloped. Barriers identified include insufficient training and resistance to change. The study concludes that, while there has been progress, greater integration of sustainability into hotel management is needed, along with stronger training programs and institutional leadership. The objective of the study is to analyze the perceptions of staff on sustainable practices in lodging establishments in Cuenca, Ecuador.

Keywords: Best Practices, Lodging Companies, Human Resources, Quality, Services

Resumo

Em um contexto de crescente interesse pela sustentabilidade no turismo, este estudo analisa as percepções dos colaboradores sobre práticas sustentáveis em meios de hospedagem em Cuenca, Equador. Foi aplicado um questionário a funcionários do setor hoteleiro, abordando temas como conhecimento institucional, capacitação, práticas observadas e obstáculos percebidos. Os resultados indicam que 78% dos colaboradores conhecem as políticas de sustentabilidade, embora apenas 54% considerem que elas sejam aplicadas de forma estruturada. As práticas mais reconhecidas incluem o uso eficiente de energia, a economia de água e a gestão de resíduos. No entanto, áreas como a educação ambiental e a sustentabilidade na cadeia de suprimentos permanecem pouco desenvolvidas. Identificam-se barreiras como a capacitação insuficiente e a resistência à mudança. Conclui-se que, apesar dos avanços, é necessária uma maior integração da sustentabilidade na gestão hotelera, fortalecendo a capacitação e a liderança institucional. O objetivo do estudo é analisar as percepções dos colaboradores sobre as práticas de sustentabilidade nos estabelecimentos de hospedagem de Cuenca, Equador.

Palavras-chave: Boas Práticas, Empresas de Hospedagem, Talento Humano, Qualidade, Serviço.

INTRODUCCIÓN

La industria del turismo constituye uno de los sectores económicos de mayor dinamismo y crecimiento a escala mundial, generando empleo significativo, impulsando el desarrollo de infraestructuras y promoviendo el intercambio cultural entre poblaciones (Achmad et al., 2021). Sin embargo, su expansión acelerada ha traído consigo consecuencias ambientales y sociales negativas, ejerciendo una presión considerable sobre los recursos naturales, las comunidades locales y el patrimonio cultural.

En respuesta a esta problemática, el concepto de sostenibilidad ha trascendido el mero discurso para convertirse en un eje estratégico fundamental que busca redefinir el futuro del sector turístico. La sostenibilidad en el turismo, según la Organización Mundial del Turismo (OMT), implica un enfoque de gestión integral que asegura la viabilidad a largo plazo de la actividad, minimizando sus impactos negativos y maximizando sus beneficios económicos, sociales y ambientales. Este paradigma exige un compromiso colectivo de todos los actores involucrados, desde los responsables de políticas públicas hasta los empresarios y los propios turistas (Hawken, 2007). Dentro de la vasta cadena de valor del turismo, la industria hotelera emerge como un componente de singular importancia debido a su intensivo consumo de recursos como agua y energía, así como su considerable generación de residuos (Bohdanowicz & Martinac, 2007).

Por consiguiente, la adopción de prácticas sostenibles en los establecimientos de alojamiento no solo representa una responsabilidad ética, sino una necesidad imperante para la preservación de los destinos turísticos y la competitividad del propio negocio. La transición hacia una hotelería más verde y socialmente responsable se ha visto impulsada, además, por una demanda creciente de los viajeros, quienes, cada vez más informados y conscientes, valoran y priorizan aquellas empresas que demuestran un compromiso auténtico con la sostenibilidad (Han & Kim, 2010).

Este cambio en el comportamiento del consumidor ha incentivado a numerosos hoteles a nivel global a implementar una amplia gama de iniciativas, que van desde la instalación de tecnologías para el ahorro de energía y agua, hasta programas de reciclaje, el uso de productos de limpieza ecológicos, la compra de productos locales y el apoyo a proyectos comunitarios (Han, 2015). Investigaciones recientes demuestran que los consumidores están dispuestos a pagar un sobreprecio por alojamientos sostenibles, lo que refuerza el caso de negocio para la adopción de estas prácticas (Pencarelli et al., 2022).

La literatura internacional ofrece un panorama comprehensivo sobre los avances y desafíos de la sostenibilidad en la hotelería. Estudios en Europa y América del Norte han documentado los beneficios económicos derivados de la eco-eficiencia, así como el impacto positivo de las certificaciones

ambientales en la reputación y la cuota de mercado de los hoteles (Bohdanowicz & Martinac, 2007; Alonso-Almeida et al., 2020). Investigaciones en Asia y Oceanía han explorado la relación entre las prácticas sostenibles y la satisfacción del cliente, demostrando que la sostenibilidad puede ser un diferenciador clave en mercados altamente competitivos (Rahman & Reynolds, 2019).

De manera similar, Pereira-Moliner et al. (2021) encontraron una relación sinérgica entre sostenibilidad, ventajas competitivas y desempeño en la industria hotelera. No obstante, estos estudios también coinciden en señalar la existencia de barreras significativas que dificultan una adopción más generalizada de la sostenibilidad. Entre estas se destacan los elevados costos de inversión inicial, la falta de conocimiento técnico y de personal capacitado, la resistencia al cambio organizacional y, en muchos casos, la ausencia de un marco regulatorio y de incentivos gubernamentales que promuevan activamente la transición (Jones et al., 2014). Arshad et al. (2022) subrayan que el compromiso organizacional de los empleados es crucial para desarrollar comportamientos ecológicos en el contexto de la sostenibilidad hotelera.

En el contexto de América Latina, la situación presenta matices particulares que requieren atención específica. Si bien la región cuenta con una riqueza natural y cultural excepcional que la posiciona como un destino turístico de gran potencial, la implementación de prácticas

sostenibles en la industria hotelera enfrenta desafíos adicionales derivados de factores estructurales. La informalidad en el sector, la debilidad institucional, la falta de acceso a financiamiento y la brecha en la formación de capital humano son algunos de los factores que, a menudo, ralentizan el progreso hacia la sostenibilidad (Van Tulder et al., 2021).

Por su parte, Ecuador, un país megadiverso y con una creciente vocación turística, no es ajeno a esta realidad. A pesar de los esfuerzos gubernamentales por promover un modelo de desarrollo turístico sostenible, plasmado en políticas y planes nacionales, la aplicación efectiva de estos lineamientos en el ámbito empresarial, y particularmente en el sector hotelero, sigue siendo un reto pendiente. La mayoría de las iniciativas suelen ser voluntarias y fragmentadas, concentrándose en un número reducido de establecimientos, generalmente aquellos de mayor categoría o pertenecientes a cadenas internacionales (Mensah, 2006).

La ciudad de Cuenca, reconocida como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, representa un microcosmos de esta dinámica turística latinoamericana. Su atractivo turístico ha impulsado un crecimiento significativo de la oferta de alojamiento en los últimos años, presentando tanto oportunidades como desafíos para la sostenibilidad del destino. Aunque existe un reconocimiento creciente sobre la importancia de la sostenibilidad en el sector hotelero cuencano, el grado de adopción e implementación

de prácticas sostenibles sigue siendo un área escasamente explorada desde la perspectiva del personal. Alipour et al. (2019) demuestran que los empleados son una fuente legítima y creíble de información sobre las prácticas de sostenibilidad en hoteles, lo que justifica el enfoque de este estudio en sus percepciones.

En consecuencia, existe un vacío de conocimiento sobre cómo el personal hotelero de Cuenca percibe la implementación de prácticas sostenibles en sus lugares de trabajo, qué barreras identifica y qué recomendaciones formula. Por lo tanto, este estudio se propone llenar esta laguna investigativa, planteando como pregunta de investigación: ¿Cuáles son las percepciones del personal hotelero sobre la implementación de prácticas sostenibles en los establecimientos de alojamiento en Cuenca, Ecuador? En consecuencia, el objetivo del estudio es analizar las percepciones del personal sobre las prácticas de sostenibilidad en los establecimientos de alojamiento de Cuenca, Ecuador.

MATERIALES Y MÉTODO

Para abordar la pregunta de investigación y alcanzar el objetivo propuesto, se diseñó un estudio con un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y con un diseño no experimental y transeccional. Se seleccionó un enfoque cuantitativo por su idoneidad para medir con precisión las percepciones, actitudes y comportamientos de un grupo numeroso de individuos, permitiendo la generalización de los

resultados a través del análisis estadístico de datos numéricos. El alcance descriptivo de la investigación se justifica por el interés en caracterizar de manera detallada el fenómeno de estudio, es decir, las percepciones del personal hotelero sobre la sostenibilidad, sin la pretensión de establecer relaciones causales entre variables.

El diseño no experimental fue el más apropiado, dado que las variables de interés (percepciones, prácticas, barreras) no fueron manipuladas intencionalmente por los investigadores, sino que se observaron y midieron en su contexto natural. Finalmente, el carácter transeccional o transversal del estudio implicó la recolección de datos en un único momento en el tiempo, específicamente entre los meses de septiembre de 2024 y enero de 2025, lo que permitió obtener una "fotografía" de la situación de la sostenibilidad en la hotelería de Cuenca en ese período determinado.

La población de interés para este estudio estuvo conformada por el universo de trabajadores de los establecimientos de alojamiento turístico registrados en la ciudad de Cuenca. Dada la imposibilidad de acceder a un listado completo y actualizado de todos los empleados del sector, se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia. Esta técnica, ampliamente utilizada en estudios exploratorios y descriptivos, consiste en seleccionar a los participantes que son de más fácil acceso para el equipo de investigación (Etikan et al., 2016). Si bien este método no garantiza la representatividad estadística de la muestra,

permite una recolección de datos eficiente y es adecuado para los objetivos de este estudio.

Se estableció un tamaño muestral de 134 participantes, buscando incluir una diversidad de perfiles en términos de género, edad, nivel educativo, antigüedad en el puesto y área funcional (recepción, administración, limpieza, cocina, mantenimiento). Como criterios de inclusión, se consideró a personas que trabajaran en hoteles, hostales o apart-hoteles de la ciudad, que tuvieran al menos seis meses de experiencia en el sector para asegurar un conocimiento mínimo del entorno laboral, y que aceptaran participar de manera voluntaria en el estudio, garantizando la confidencialidad de sus respuestas.

El instrumento para la recolección de datos fue un cuestionario estructurado, diseñado ad-hoc para este estudio a partir de la revisión de la literatura especializada y la adaptación de instrumentos validados en investigaciones previas sobre sostenibilidad en el sector hotelero. El cuestionario fue sometido a un riguroso proceso de validación para asegurar su fiabilidad y pertinencia. En una primera fase, se realizó una validación de contenido mediante la técnica de juicio de expertos, siguiendo los criterios de claridad, coherencia, pertinencia temática y coherencia estructural (Escobár y Cuervo, 2008). Se convocó a un panel de cinco especialistas (dos académicos expertos en turismo sostenible, un metodólogo de la investigación y dos gerentes de hotel con experiencia en la implementación de

prácticas sostenibles), quienes evaluaron cada uno de los ítems. Sus observaciones y sugerencias permitieron refinar y ajustar el instrumento. En una segunda fase, se llevó a cabo una prueba piloto con una submuestra de 20 trabajadores de características similares a la muestra final. Esta prueba permitió evaluar la comprensión de las preguntas, el tiempo promedio de respuesta y la consistencia interna del cuestionario mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, que arrojó un valor de 0.87, considerado como bueno.

El cuestionario final quedó estructurado en tres secciones temáticas principales. La primera sección recopilaba datos sociodemográficos de los participantes (edad, género, nivel educativo, área de desempeño, antigüedad laboral). La segunda sección, a través de una serie de afirmaciones valoradas en una escala de Likert de 5 puntos (desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo"), medía el conocimiento y la percepción sobre las políticas de sostenibilidad del establecimiento, la efectividad de las prácticas implementadas y la capacitación recibida. La tercera sección indagaba sobre la frecuencia de implementación de un listado de buenas prácticas ambientales, utilizando una escala de frecuencia (desde "nunca" hasta "siempre"), e incluía preguntas de opción múltiple y una pregunta abierta que exploraba la percepción sobre las barreras para la implementación de la sostenibilidad y recogía sugerencias de mejora.

El análisis de los datos se realizó con el apoyo del software estadístico SPSS (Statistical Package

for the Social Sciences), versión 25. Se calcularon estadísticos descriptivos (frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar) para cada una de las variables. Para la presentación de los resultados, se elaboraron tablas de frecuencia y gráficos de barras, lo que facilitó la interpretación y visualización de los hallazgos. El análisis de la pregunta abierta se realizó mediante una categorización de las respuestas para identificar los temas emergentes, siguiendo protocolos metodológicos de referencia (Babbie, 2015; Bryman, 2016).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis estadístico de los datos recopilados a través de los 134 cuestionarios válidos ofrece un panorama detallado sobre las percepciones y prácticas de sostenibilidad en el sector hotelero de Cuenca. Los resultados se presentan a continuación, estructurados en cuatro ejes temáticos principales: conocimiento y percepción de las políticas de sostenibilidad, nivel de implementación de buenas prácticas, efectividad percibida de dichas prácticas, y barreras para su implementación.

En primer lugar, en lo que respecta al conocimiento sobre las políticas de sostenibilidad, se observa una notable conciencia entre los empleados. Un 78% de los encuestados ($n=105$) manifestó conocer la existencia de políticas o lineamientos de sostenibilidad en su establecimiento. Sin embargo, este alto nivel de conocimiento contrasta con la percepción sobre la aplicación real y sistemática de dichas políticas.

Al ser consultados sobre si consideraban que estas políticas se aplicaban de forma estructurada, solo un 54% ($n=72$) respondió afirmativamente. Un 32% ($n=43$) se mostró indeciso o neutral, mientras que un 14% ($n=19$) consideró que la aplicación no era estructurada. Esta discrepancia entre el conocimiento de la política y la percepción de su ejecución sugiere que, para una parte importante del personal, las iniciativas de sostenibilidad podrían ser vistas más como declaraciones de intenciones que como un componente integrado en la gestión diaria del hotel.

En segundo lugar, al analizar el nivel de implementación de buenas prácticas, los resultados revelan un patrón claro. Las prácticas con mayor frecuencia de implementación son aquellas directamente relacionadas con la eco-eficiencia y la reducción de costos operativos. Específicamente, el 85% ($n=114$) de los participantes indicó que las medidas de ahorro de energía (como el uso de bombillas LED o sensores de movimiento) se aplican "siempre" o "casi siempre". De manera similar, el 82% ($n=110$) señaló una alta frecuencia en la implementación de prácticas de ahorro de agua (como la instalación de dispositivos de bajo flujo o políticas de reutilización de toallas). La gestión de residuos, con un 75% ($n=101$) de los encuestados reportando una separación y reciclaje frecuentes, también se sitúa entre las prácticas más consolidadas.

En contraposición, las prácticas que implican una mayor complejidad organizativa o una inversión menos directa en términos de retorno

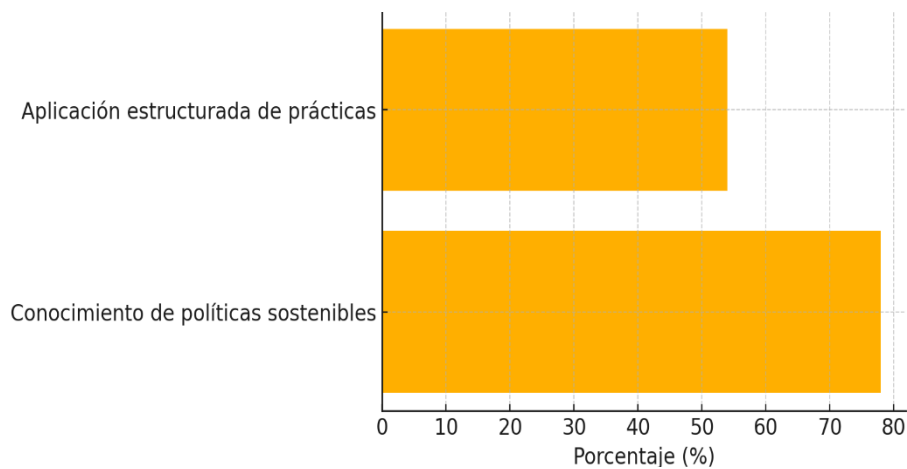
económico muestran niveles de implementación considerablemente más bajos. La compra de productos locales o con certificación ecológica fue reportada como una práctica frecuente por solo el 45% (n=60) del personal. Aún más rezagada se encuentra la sostenibilidad en la gestión de

recursos humanos, con solo un 35% (n=47) indicando la existencia de programas de formación continua en temas ambientales, y la comunicación y educación ambiental dirigida a los huéspedes, con un 30% (n=40) reportando la existencia de iniciativas visibles para sensibilizar a los clientes.

Tabla 1. *Modelo de encuesta aplicada*

Pregunta	Temática
1-3	Datos demográficos y contexto laboral
Sección 1: conocimiento sobre buenas prácticas	
4	Área de trabajo dentro del establecimiento
5	Políticas de sostenibilidad
6	Conocimiento sobre prácticas sostenibles implementadas
Sección 2: implementación de buenas prácticas	
7	Efectividad de las prácticas sostenibles implementadas
8	Capacitación o información sobre aplicación de prácticas sostenibles
9	Prioridad de prácticas sostenibles en el establecimiento
Sección 3: opiniones y sugerencias	
10	Contribución de las prácticas sostenibles para el ambiente
11	Beneficios en la aplicación de buenas prácticas
12	Barreras o dificultades en la aplicación de buenas prácticas sostenibles
13	Valoración de las prácticas sostenibles en el establecimiento
14	Recomendaciones para la aplicación de buenas prácticas

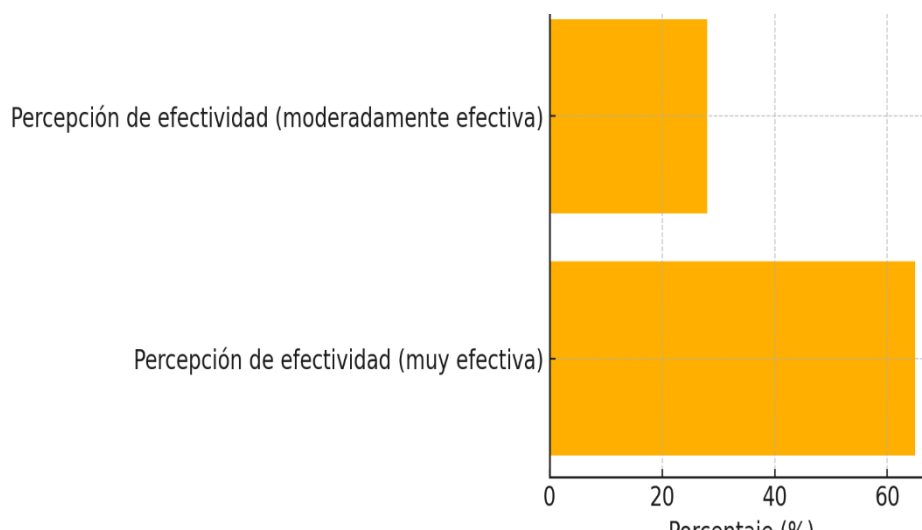
Figura 1. Nivel de conocimiento y aplicación de políticas sostenibles



Los resultados sobre el conocimiento y la aplicación de políticas de sostenibilidad que presenta la figura 1, revelan una brecha significativa. Mientras que el 78% de los encuestados afirmó conocer la existencia de políticas de sostenibilidad en su establecimiento, solo el 54% consideró que estas se aplicaban de forma estructurada. Esta disparidad subraya la

necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento y control, así como de integrar la sostenibilidad como parte del sistema de gestión organizacional. La existencia de esta brecha entre conocimiento y aplicación es consistente con hallazgos previos en la literatura sobre implementación de políticas ambientales en hoteles (Bohdanowicz, 2007; Mensah, 2006).

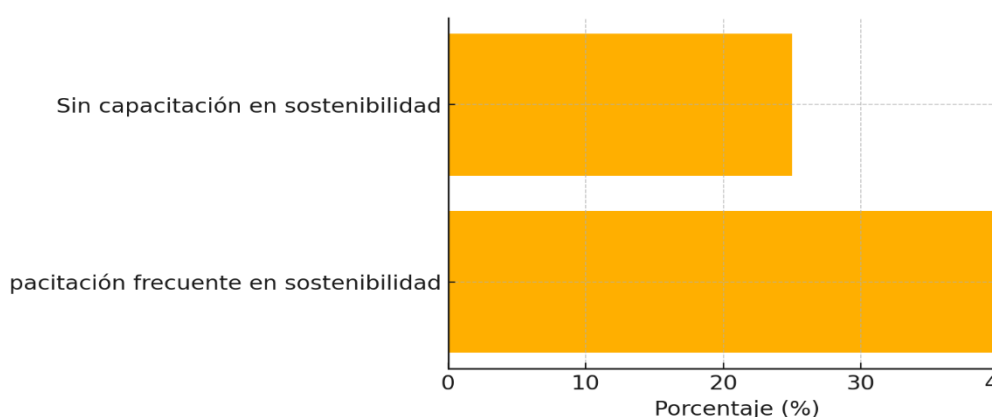
Figura 2. Percepción de la efectividad de las prácticas sostenibles



Respecto a la efectividad percibida de las prácticas sostenibles implementadas que presenta la Figura 2, el 65% de los participantes las consideró "muy efectivas" y un 28% "moderadamente efectivas", lo que sugiere una valoración positiva de su impacto en el entorno de trabajo. Esta percepción favorable indica que

el personal reconoce los beneficios de las iniciativas de sostenibilidad, aunque también refleja la necesidad de ampliar y profundizar estas prácticas. Los beneficios observados se agruparon en tres categorías principales: mejora de la imagen del hotel (45%), reducción de costos operativos (35%) y mejora del ambiente de trabajo (20%).

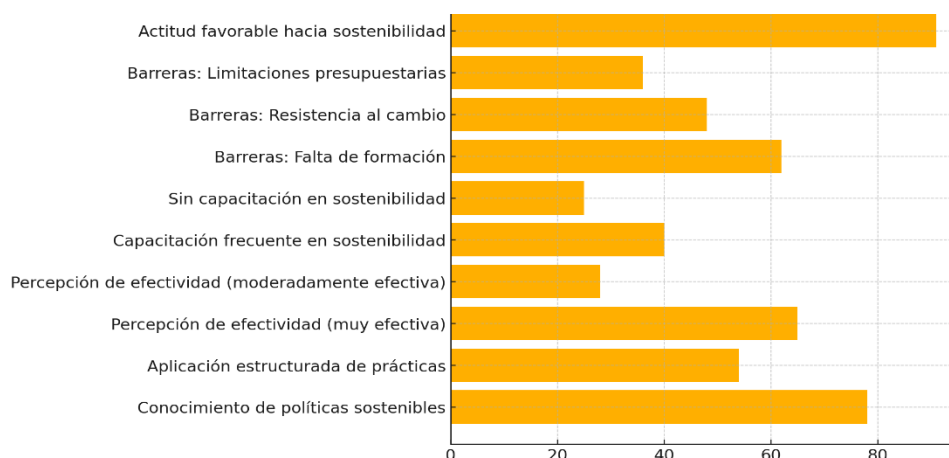
Figura 3. Acceso a capacitación sobre sostenibilidad



En la Figura 3, se presenta el acceso a capacitación sobre sostenibilidad, los datos revelan una disparidad importante. Mientras que el 40% de los encuestados indicó haber participado frecuentemente en capacitaciones sobre sostenibilidad, un 25% manifestó no haber recibido ningún tipo de formación. Esta brecha en

el acceso a la capacitación es un factor crítico que explica, en parte, las dificultades en la implementación consistente de las prácticas sostenibles. La falta de capacitación homogénea y sistemática puede generar inconsistencias en la aplicación de las políticas y limitar la efectividad global de las estrategias de sostenibilidad (Font et al., 2021).

Figura 4. *Percepción y barreras sobre prácticas sostenibles en alojamiento en Cuenca*



La identificación de las barreras para la implementación de prácticas sostenibles revela un panorama complejo. La falta de conocimiento o formación (62%) emerge como la barrera más significativa, seguida por la resistencia al cambio (48%) y las limitaciones presupuestarias (36%). Otras barreras identificadas incluyen la falta de apoyo de la gerencia (25%), limitaciones de tiempo (18%) y la ausencia de políticas claras.

Este conjunto de obstáculos refleja desafíos tanto estructurales como culturales que requieren una atención integral. Estos hallazgos son consistentes con investigaciones previas que han identificado factores similares como críticos para la adopción efectiva de la sostenibilidad en el sector hotelero (Alonso-Almeida et al., 2020; García-Pozo et al., 2022).

Figura 5. *Valoración General hacia la Sostenibilidad*



Un resultado particularmente alentador se observa en la Figura 5, es que el 91% de los encuestados recomendó que otros establecimientos adopten prácticas sostenibles. Esta actitud favorable y disposición al cambio representa una oportunidad estratégica invaluable para consolidar y expandir una cultura organizacional basada en la sostenibilidad. El personal, a pesar de los desafíos identificados, demuestra una disposición genuina hacia la transformación sostenible. Esta disposición positiva es un activo fundamental que puede ser aprovechado para impulsar cambios organizacionales más profundos.

En síntesis, los hallazgos de este estudio presentan un panorama de transición en el sector hotelero de Cuenca. Existe una conciencia generalizada sobre la importancia de la sostenibilidad (78% conoce las políticas), pero esta se ve limitada por una aplicación inconsistente (54% percibe aplicación estructurada). Las prácticas más consolidadas son aquellas de corto plazo y retorno económico evidente (eco-eficiencia: 85% en ahorro de energía, 82% en ahorro de agua, 75% en gestión de residuos), mientras que las iniciativas de mayor complejidad (formación del personal: 35%, educación ambiental: 30%, sostenibilidad en cadena de suministro: 45%) permanecen subdesarrolladas. Las barreras identificadas - principalmente la falta de capacitación (62%) y la resistencia al cambio (48%) - apuntan hacia la necesidad de una intervención integral que combine educación, liderazgo transformacional y

comunicación efectiva. Sin embargo, la disposición positiva del personal (91% recomienda sostenibilidad) constituye un activo fundamental para superar estos obstáculos y avanzar hacia una hotelería verdaderamente sostenible en Cuenca.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en el presente estudio ofrecen una radiografía detallada de la situación de la sostenibilidad en el sector hotelero de Cuenca desde la perspectiva de sus actores internos, y su análisis permite establecer un diálogo fructífero con el cuerpo de conocimiento existente a nivel nacional e internacional. La primera gran conclusión que se desprende del análisis es la existencia de una brecha significativa entre la conciencia y la acción, un fenómeno que, si bien no es exclusivo de la hotelería cuencana, adquiere en este contexto matices particulares. El hecho de que un 78% del personal conozca las políticas de sostenibilidad de su empresa es, en sí mismo, un indicador positivo que demuestra que el discurso de la sostenibilidad ha logrado permear en la industria.

Sin embargo, la percepción de que solo el 54% de estas políticas se aplican de manera estructurada es una señal de alarma que no debe ser subestimada. Esta disonancia entre el "decir" y el "hacer" ha sido ampliamente documentada en la literatura sobre "greenwashing" o lavado de imagen verde. Autores como Jones, Hillier y Comfort (2014) han advertido sobre la tendencia de algunas empresas a utilizar la sostenibilidad como una herramienta de marketing, sin que ello

se traduzca en un cambio profundo y sistémico en sus operaciones. Los hallazgos de este estudio sugieren que la hotelería de Cuenca podría encontrarse en una fase de transición, en la que ya se ha superado la etapa de desconocimiento, pero aún no se ha consolidado una cultura de sostenibilidad plenamente integrada en la estrategia y la operación diaria.

El análisis del tipo de prácticas implementadas refuerza esta interpretación y permite establecer contrastes importantes con la literatura internacional. La primacía de las medidas de eco-eficiencia (ahorro de energía 85%, ahorro de agua 82%, gestión de residuos 75%) es un resultado esperado y coherente con la lógica económica, similar a lo documentado por Bohdanowicz y Martinac (2007) en hoteles europeos. Estas prácticas, a menudo denominadas "la fruta madura" de la sostenibilidad, ofrecen beneficios tangibles y de rápido retorno, lo que explica su popularidad. No obstante, una gestión de la sostenibilidad que se limita a la eco-eficiencia es, por definición, incompleta. La escasa implementación de prácticas más complejas, como la gestión sostenible de la cadena de suministro (45%) o la formación continua del personal (35%), revela una visión aún reduccionista de la sostenibilidad, centrada en la dimensión ambiental y, más específicamente, en la reducción de costos.

Este enfoque, si bien válido, deja de lado las dimensiones social y económica en su sentido más amplio, así como las oportunidades de

innovación y diferenciación que puede ofrecer una sostenibilidad más estratégica. En contraste, investigaciones en Asia y Oceanía (Rahman & Reynolds, 2019) han demostrado que una sostenibilidad más integral puede actuar como diferenciador clave en mercados competitivos. La falta de atención a la cadena de suministro, por ejemplo, implica desaprovechar la oportunidad de generar un impacto positivo en la comunidad local a través de la compra de productos a pequeños productores, o de reducir la huella de carbono asociada al transporte de mercancías. De manera similar, la escasa inversión en formación del personal no solo limita la correcta implementación de las prácticas actuales, sino que también ahoga el potencial de innovación y mejora continua que reside en los propios empleados.

La identificación de las barreras para la implementación de la sostenibilidad es, quizás, uno de los aportes más relevantes de este estudio para la gestión hotelera en Cuenca. El hecho de que la falta de conocimiento y capacitación (62%) y la resistencia al cambio (48%) sean percibidas como obstáculos más importantes que las propias limitaciones presupuestarias (36%) es un hallazgo que merece una reflexión profunda. Este resultado desafía el argumento recurrente de que "la sostenibilidad es muy cara" y pone el foco en el factor humano como el verdadero nudo gordiano.

Como sostienen Han y Kim (2010), el compromiso de los empleados es un ingrediente indispensable para el éxito de cualquier estrategia de sostenibilidad. Un personal no capacitado no

solo es incapaz de ejecutar correctamente las tareas, sino que tampoco puede actuar como agente de cambio y promotor de la sostenibilidad de cara a los huéspedes. La resistencia al cambio, por su parte, suele ser un síntoma de una mala comunicación interna, de la falta de liderazgo de la gerencia y de una cultura organizacional que no incentiva la participación y la proactividad. Por lo tanto, para superar estas barreras, no basta con invertir en tecnología, sino que es fundamental invertir en las personas, a través de programas de formación, de canales de comunicación efectivos y de un liderazgo que inspire y motive.

Al comparar estos resultados con estudios previos, se observan similitudes y diferencias significativas. Alonso-Almeida et al. (2020) encontraron que, en pequeños negocios turísticos, la falta de capacitación era también una barrera crítica, pero con menor intensidad que en este estudio. Esto sugiere que, en Cuenca, la brecha de capacitación podría ser aún más pronunciada. Por el contrario, Pencarelli et al. (2022) encontraron que los consumidores están dispuestos a pagar más por sostenibilidad, lo que contrasta con la percepción de limitaciones presupuestarias (36%) reportada en este estudio. Esta discrepancia podría indicar que los hoteles de Cuenca no están aprovechando plenamente el potencial de mercado para justificar inversiones en sostenibilidad. La percepción positiva de efectividad (65% "muy efectiva", 28% "moderadamente efectiva") es alentadora y sugiere que, una vez implementadas, las prácticas son valoradas. Sin embargo, esta valoración

positiva se ve limitada por la falta de amplitud y profundidad en la implementación.

Un aspecto particularmente relevante es la disposición favorable del personal (91% recomienda sostenibilidad), que contrasta con la resistencia al cambio (48%) identificada como barrera. Esta aparente contradicción puede explicarse por el hecho de que la resistencia al cambio no necesariamente refleja una oposición ideológica a la sostenibilidad, sino más bien una dificultad práctica en la implementación, derivada de la falta de claridad, comunicación y apoyo gerencial. Este hallazgo es consistente con investigaciones sobre cambio organizacional que enfatizan la importancia de la comunicación y el liderazgo (García-Pozo et al., 2022). En el contexto de Cuenca, la transformación hacia una hotelería sostenible requiere no solo de iniciativas puntuales, sino de un cambio cultural profundo que involucre a todos los niveles de la organización. La sostenibilidad debe dejar de ser una responsabilidad de un departamento específico para convertirse en un valor transversal integrado en todas las decisiones y procesos.

Finalmente, es importante destacar que los hallazgos de este estudio tienen implicaciones significativas para la política pública y la estrategia empresarial en Cuenca. A nivel de política pública, el estudio sugiere la necesidad de fortalecer los marcos regulatorios y de proporcionar incentivos que faciliten la adopción de prácticas sostenibles, particularmente en pequeños y medianos establecimientos. A nivel empresarial, los

resultados subrayan la importancia de invertir en capacitación del personal, de mejorar los canales de comunicación interna y de ejercer un liderazgo que inspire y motive la participación activa en la sostenibilidad. La experiencia internacional, documentada por autores como Pereira-Moliner et al. (2021), demuestra que las empresas que logran integrar la sostenibilidad de manera estratégica obtienen ventajas competitivas significativas, lo que refuerza el argumento para una acción más decidida en este ámbito.

Por otro lado, las principales barreras identificadas en este estudio la insuficiencia formativa, la resistencia al cambio y las limitaciones presupuestarias, no solo representan obstáculos puntuales, sino que reflejan desafíos estructurales que requieren un enfoque integral. La formación insuficiente del personal constituye el obstáculo más crítico, lo que subraya la necesidad imperante de fortalecer la coherencia entre lo que se comunica desde los niveles estratégicos y lo que efectivamente se implementa en la operación diaria. La resistencia al cambio, por su parte, es a menudo un síntoma de una comunicación interna deficiente y de la falta de liderazgo transformacional. En definitiva, si bien hay avances significativos, se necesita una mayor integración de la sostenibilidad en la gestión hotelera, fortaleciendo la capacitación, el liderazgo institucional y los procesos de comunicación interna.

CONCLUSIONES

Los hallazgos obtenidos en este estudio evidencian un avance notable y significativo en la concienciación del personal hotelero en Cuenca respecto a las prácticas sostenibles. Se destaca un nivel generalizado de conocimiento sobre las políticas institucionales relacionadas con la sostenibilidad, lo cual refleja el esfuerzo que las organizaciones han hecho para difundir sus lineamientos ambientales. Esta conciencia colectiva es un indicador positivo que permite vislumbrar un terreno fértil para el desarrollo y fortalecimiento de una cultura organizacional orientada hacia la sostenibilidad.

No obstante, a pesar de esta difusión y conocimiento, se identifican brechas sustanciales entre el discurso organizacional y la aplicación práctica de dichas políticas. Esta desconexión señala la necesidad imperante de fortalecer la coherencia entre lo que se comunica desde los niveles estratégicos y lo que efectivamente se implementa en la operación diaria. Es fundamental que las organizaciones hoteleras de Cuenca desarrollen mecanismos de seguimiento y control más robustos, así como de integrar la sostenibilidad como parte integral del sistema de gestión organizacional.

En relación con las prácticas sostenibles implementadas, si bien ciertas acciones tradicionales como la eficiencia energética, la conservación del agua y la gestión de residuos, han logrado un grado importante de desarrollo y aceptación, otras dimensiones igualmente

relevantes permanecen poco exploradas o insuficientemente abordadas. Por ejemplo, la sostenibilidad en la cadena de suministro, que implica la selección responsable de proveedores y la gestión de recursos más allá de las fronteras inmediatas del hotel, así como la educación ambiental dirigida a los huéspedes, son áreas que requieren mayor atención y desarrollo estratégico. Esta limitación reduce la integralidad y profundidad de las estrategias sostenibles actuales, afectando su impacto global y sostenibilidad a largo plazo.

Un aspecto especialmente relevante que surge de los resultados es la percepción positiva del personal respecto a la efectividad de las prácticas sostenibles implementadas. Este reconocimiento constituye el nudo gordiano para el avance de la sostenibilidad en el sector. Contrariamente a la creencia generalizada de que las barreras económicas son el principal obstáculo, este estudio demuestra que la falta de capacitación del personal y la resistencia al cambio son percibidas como barreras aún más significativas. Este hallazgo es crucial, ya que desplaza el foco del debate desde la inversión en tecnología hacia la inversión en talento humano. Sin un personal formado, motivado y comprometido, cualquier iniciativa de sostenibilidad, por bien intencionada que sea, está condenada a la mediocridad. La sostenibilidad no puede ser impuesta, debe ser co-construida con la participación activa de todos los colaboradores, y para ello, la formación y la comunicación son herramientas indispensables.

Este estudio, además de ofrecer un diagnóstico, abre importantes líneas de investigación para el futuro. Es perentorio realizar estudios longitudinales que permitan monitorear la evolución de las prácticas de sostenibilidad en el tiempo y evaluar el impacto de las políticas y programas que se implementen. Sería de gran valor, asimismo, complementar la visión del personal con la de otros grupos de interés, como los propios turistas, para conocer su nivel de valoración de la sostenibilidad y su disposición a pagar por ella. La realización de estudios de caso en profundidad permitiría identificar factores de éxito y buenas prácticas que puedan ser replicadas. Finalmente, se recomienda explorar la relación entre el desempeño en sostenibilidad y el rendimiento financiero de los hoteles en el contexto local, para aportar evidencia empírica sobre los beneficios económicos de la sostenibilidad. En síntesis, la construcción de un sector hotelero más sostenible en Cuenca es un desafío complejo pero ineludible, que requiere de un compromiso sostenido y coordinado de empresarios, trabajadores, poder público y academia. Este estudio aspira a ser un modesto pero riguroso aporte en ese camino.

REFERENCIAS

- Achmad, M. Z., Suryani, T., & Kusumawati, A. (2021). Sustainable tourism development: The role of stakeholders in preserving cultural heritage. *Journal of Tourism and Hospitality*, 10(2), 115-129.
- Alipour, H., Safaeimanesh, F., & Soosan, A. (2019). Investigating sustainable practices in hotel industry-from employees' perspective: Evidence from a Mediterranean island.

- Sustainability, 11(23), 6556.
<https://doi.org/10.3390/su11236556>
- Alonso-Almeida, M. D. M., Bagur-Femenías, L., Llach, J., & Perramon, J. (2020). Sustainability in small tourist businesses: The link between initiatives and performance. *Current Issues in Tourism*, 23(1), 1-20.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1560764>
- Arshad, M., Abid, G., Contreras, F., Elahi, N. S., & Ahmed, S. (2022). Greening the hospitality sector: Employees' environmental and job attitudes predict ecological behavior and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103173.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103173>
- Babbie, E. R. (2015). *The practice of social research* (14th ed.). Cengage Learning.
[https://pubhtml5.com/enuk/obvy/The_Practice_of_Social_Research_by_Earl_R._Babbie_\(z-lib.org\)/](https://pubhtml5.com/enuk/obvy/The_Practice_of_Social_Research_by_Earl_R._Babbie_(z-lib.org)/)
- Bohdanowicz, P., & Martinac, I. (2007). Determinants and benchmarking of resource consumption in hotels: Case study of Hilton International and Scandic in Europe. *Energy and Buildings*, 39(1), 82-95.
<https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2006.07.001>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
https://archive.org/details/socialresearchme000brym_w6b0
- Chen, J. S., Lai, H. M., & Chen, F. S. (2009). The influence of green perceived value on customer's green purchase intention: A case of international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 331-343.
- Energy Information Administration. (2017). *Annual energy outlook 2017*. U.S. Department of Energy.
<https://www.eia.gov/forecasts/aeo/>
- Escobár, B., y Cuervo, A. (2008). Validación de contenido por juicio de expertos: Propuesta de una herramienta virtual. *Educación Médica*, 11(4), 1-6.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4.
<https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Font, X., Garay, L., & Jones, S. (2021). Sustainability in tourism: A synthesis of recent research into impacts and strategies. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(8-9), 1439-1454.
<https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/146/1/Font%20Garay%20Jones%20JCP%20pre%20publication%20version.pdf>
- García-Pozo, A., Sánchez-Ollero, J. L., y Marchante-Mera, A. (2022). Enfoques participativos en la implementación de estrategias de sostenibilidad en empresas hoteleras. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 15(2), 45-62.
https://www.pasosonline.org/Publicados/10512/PS0512_completo_reducido.pdf
- Han, H. (2015). The effect of environmental attitude on the eco-friendly behavioral intentions of hotel customers. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 68-76.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.001>
- Han, H., & Kim, Y. (2010). An investigation of green hotel customers' decision formation: Developing an extended model of the theory of planned behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 659-668.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.01.002>
- Hawken, P. (2007). *The ecology of commerce: A declaration of sustainability*. HarperBusiness.
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2014). Sustainability in the hospitality industry: A review of the literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 15-36.
<https://www.ecobooks.com/books/ecommerc.htm>
- Mensah, I. (2006). Environmental management practices among hotels in the Greater Accra Region. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 414-431.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.02.003>
- Pencarelli, T., Forlani, F., & Goffi, G. (2022). The impact of hotel sustainability practices on tourist intentions to book hotel rooms. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 1-10.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.01.001>

- Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., Font, X., Molina-Azorín, J. F., Tari, J. J., y Pertusa-Ortega, E. M. (2021). Sustainability, competitive advantages and performance in the hotel industry: A synergetic relationship. *Journal of Tourism and Services*, 23(12), 132-149. <https://doi.org/10.29036/jots.v12i23.282>
- PNUMA. (2022). World's hotel industry and environmental footprint. United Nations Environment Programme. <https://www.unep.org/resources/report/hotel-industry-environmental-impact>
- Rahman, M. S., & Reynolds, D. (2019). Eco-friendly practices and consumer behavior in the hospitality industry: A study of eco-tourism accommodation choices. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(6), 861-877. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2709934>
- Van Tulder, R., Keen, N., & Van Zanten, J. A. (2021). Principles of sustainable business: Frameworks for corporate action on the SDGs. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003193125>