

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)



LINEAMIENTOS PARA INTEGRAR Y APLICAR EL ENFOQUE DEL
DESARROLLO Y TURISMO REGENERATIVO EN HOTELES

PATRICIA ALEJANDRA HERNÁNDEZ ZITA

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN GESTIÓN DE
TURISMO SOSTENIBLE

San José, Costa Rica

04 DE JULIO DEL 2022

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este proyecto final de graduación fue aprobado por la universidad como requisito parcial para optar al grado de máster en gestión de turismo sostenible

Ing. Mario A. Socatelli P.
PROFESOR TUTOR

Olivier Chassot
LECTOR No.1

Gloriana Reyes Rojas
LECTOR No.2

Patricia Alejandra Hernández Zita
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a la Madre Naturaleza, mi gran maestra, a todas las personas y a todos los seres que me han inspirado y motivado en el camino para realizar este máster, que se ha convertido en un gran catalizador para mi transformación personal y profesional.

A mi familia por impulsarme a cambiar, a romper viejos patrones, por enseñarme lo que es la fortaleza, el amor y ayudarme a ser mejor.

Y con mención muy especial lo dedico también a las futuras generaciones de este planeta. Este trabajo es para ustedes. Es una herencia que espero trascienda y logre ayudar a crear cambios positivos.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, en especial a mis sobrinos, quienes desde su nacimiento me han ayudado a darme cuenta aún más de la gran responsabilidad y compromiso que tenemos los adultos en heredarles a las nuevas generaciones un mundo mejor.

A mis compañeros del máster, a los docentes, mi tutor y colaboradores de UCI. No hubiera logrado terminar mis estudios y este proyecto final de graduación sin su valioso apoyo.

A todos los que se dedican a ayudar, guiar y transformar a los demás a través de terapias, coaching, sanación física, emocional y espiritual. He conocido increíbles personas en mi camino que me han ayudado a transformar mi vida personal y profesional.

A mis amadas mascotas, ya que con su presencia me transmiten el más puro amor incondicional y me recuerdan la profunda conexión que tenemos con lo vivo. Estar en compañía con otras especies es un valioso recordatorio de que todos los seres que habitamos en este planeta somos hermanos. Compartimos el mismo hogar. Somos familia. Somos comunidad. Todos somos naturaleza. Y todos los seres merecemos vivir en este bello planeta en armonía, unidad, respeto y paz.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Antecedentes.....	12
1.2. Problemática.....	13
1.3. Justificación del problema.....	15
1.4. Supuestos.....	16
1.5. Restricciones.....	16
1.6. Objetivo general.....	16
1.7. Objetivos específicos.....	17
2. MARCO METODOLOGICO.....	17
3. MARCO TEORICO CONCEPTUAL.....	18
3.1. Definiciones.....	18
3.1.1. Turismo.....	18
3.1.2. Industria Hotelera.....	18
3.1.3. Hotel.....	18
3.1.4. Desarrollo sostenible.....	19
3.1.5. Desarrollo regenerativo.....	19
3.1.6. Turismo sostenible.....	19
3.1.7. Lineamiento.....	20
3.1.8. Organizaciones vivas.....	20
3.1.9. Ecosistema.....	21
3.1.10. Holístico.....	21
3.1.11. Medio ambiente.....	22
3.1.12. Certificación.....	22
3.1.13. Sistema vivo.....	23
3.1.14. Holon.....	23
3.1.15. Enfoque sistémico.....	23
3.1.16. Triple beneficio (Triple bottom line).....	23
3.1.17. Sentido del lugar (Sense of place).....	24
3.2. MARCO REFERENCIAL.....	25
3.2.1. La demanda turística y los retos en el sector hotelero ante la crisis global.....	25
3.2.2. Marco conceptual del desarrollo regenerativo y su aplicación al turismo.....	33
3.2.3. Revisión de los lineamientos actuales de certificaciones sostenibles de hoteles.	
40	
3.2.3.1. Green Globe.....	42
3.2.3.2. Earthcheck.....	44
3.2.3.3. Rainforest Alliance.....	46

3.2.3.4.	Análisis de los estándares de certificación Green Globe, EarthCheck y Rainforest Alliance.....	48
3.2.3.5.	El sistema hotelero	49
4.	DESARROLLO.....	54
4.1.	Propuesta de lineamientos para hoteles basados en el desarrollo y turismo regenerativo	54
4.1.1.	Político / administrativo	57
4.1.2.	Espiritual.....	79
4.1.3.	Social:	94
4.1.4.	Cultural:	115
4.1.5.	Económico:.....	127
4.1.6.	Ambiental:	138
5.	CONCLUSIONES.....	156
6.	RECOMENDACIONES	158
7.	BIBLIOGRAFIA	159
8.	ANEXOS.....	178
	Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN.....	178

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIG. N.º	TÍTULO DE LA ILUSTRACIÓN O FIGURA
1	Disminución del PIB en el turismo latinoamericano por la pandemia.
2	“Waves” que representa las amenazas globales
3	Marco conceptual del desarrollo regenerativo.
4	Ámbitos y objetivos del desarrollo regenerativo.
5	Geometría sistémica del turismo regenerativo.
6	Características de los modelos de desarrollo.
7	Departamentos de un hotel.
8	Lineamientos para integrar y aplicar el enfoque de desarrollo y turismo regenerativo en hoteles.
9	Transformando la gestión de empresas y estructuras de organización
10	El marco de las tres líneas de trabajo.
11	Una salud.
12	Lo que más importa en un trabajo.
13	La relación del turismo con el lugar o “place”.
14	Economía Circular: un sistema intencionadamente restaurador.

ÍNDICE DE CUADROS

FIG. N.º	TÍTULO DEL CUADRO
1	Diferencias entre sostenibilidad y regeneración.
2	Características de empresa del pasado y de una empresa del futuro.
3	Tipos de valores.
4	Criterios para la evaluación del liderazgo ético.

ABREVIACIONES

FAO:	Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura.
IGTR:	Iniciativa global del turismo regenerativo.
IPCC:	Grupo intergubernamental de expertos sobre el cambio climático.
OMS:	Organización mundial de la salud.
OMT:	Organización mundial del turismo.
PNUMA:	Programa de Naciones Unidas medio ambiente.
UNDP:	United Nations development programme.
UNEP:	United Nations environmental programme.
UNWTO:	United Nations world tourism organisation.
WHO:	World health organization.

RESUMEN EJECUTIVO

Las amenazas globales, desde el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, el uso irracional de recursos naturales, la degradación de ecosistemas, la desvinculación de las personas con la naturaleza y la acelerada desigualdad, nos han llevado a cuestionarnos si la sostenibilidad aplicada en el sector hotelero y el turismo en general ha sido suficiente para poder ser viables a largo plazo.

El presente proyecto de carácter documental consiste en la creación de lineamientos para integrar y aplicar el enfoque del desarrollo regenerativo en hoteles, con el propósito de ir más allá de la sostenibilidad, adoptando una visión sistémica e integral que brinde soluciones concretas ante la crisis planetaria.

Para ello, se inicia realizando un análisis profundo de la demanda turística y los retos en el sector hotelero ante la crisis global. Esto es de gran importancia para entender los escenarios actuales y la necesidad de generar cambios en la gestión hotelera hacia la regeneración.

Se explica el marco conceptual del desarrollo regenerativo y su aplicación al turismo, con el fin de conocer en que consiste este enfoque, sus principios y su relación con la actividad turística.

Posteriormente, se hace una revisión de los lineamientos de las certificaciones sostenibles más conocidas dirigidas a hoteles, para analizar el enfoque sostenible que manejan actualmente y comprender la importancia de adoptar un enfoque más regenerativo e integral.

Más adelante, se presenta la propuesta de 17 lineamientos para integrar y aplicar la regeneración en hoteles, los cuáles abarcan los seis ámbitos o ejes del desarrollo regenerativo: político/administrativo, espiritual, social, cultural, económico y ambiental.

Los lineamientos propuestos ofrecen un enfoque holístico, integral, sistémico y transformador. Muestran la ruta para iniciar la estrategia regenerativa de un hotel. Su aplicación logrará como resultado que el sector hotelero comprenda, conecte y adopte el enfoque regenerativo, optimizando y unificando sus procesos de gestión, transformando su relación con la naturaleza, con la sociedad, convirtiéndose en un generador de cambios positivos local y global.

El sector hotelero es un actor indispensable en el turismo y de ahí la importancia de analizar y adoptar lineamientos enfocados en la regeneración que sean aplicados en su gestión y operación.

Durante el proceso de elaboración de este proyecto, se ha logrado descubrir que un hotel tiene el potencial de convertirse en un gran catalizador y promotor dinámico de la regeneración en los destinos turísticos, sobre todo por su alcance, participación y elevada influencia en los visitantes, la cadena de valor y los grupos de interés a nivel local y global.

Un hotel que logre adoptar los lineamientos propuestos causaría un cambio transformador no solo dentro de su establecimiento y en el destino, sino también sus acciones generarían una cascada de consecuencias positivas que, a su vez, se irían multiplicando en otras personas y organizaciones interrelacionadas.

Además, los nuevos turistas toman cada vez más en consideración los motivos éticos, morales, ambientales, culturales, espirituales y sociales en sus decisiones de viaje, por lo tanto, los hoteles que adopten los lineamientos ofrecerán vivencias más transformadoras a sus huéspedes y los involucrarán para contribuir en la regeneración de la comunidad y el planeta.

Asimismo, los hoteles estarán mejor preparados para enfrentar las amenazas globales. Aprenderán a ser parte de la solución y crearán mayor valor y rentabilidad.

Al concluir, se realizan algunas recomendaciones donde se propone identificar los lineamientos que se podrán poner en práctica en el hotel a corto plazo y los que requerirán más tiempo de planificación y ejecución.

Se lograrán resultados transformadores si el equipo que conforma el hotel, comenzando con sus líderes o directores, adquieren un profundo compromiso en integrar el enfoque regenerativo en su filosofía empresarial, tomando en cuenta los lineamientos propuestos como parte de su política interna.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La preocupación mundial por el daño a la naturaleza causado por la actividad humana en el planeta ha planteado un desafío sin precedentes que ha impulsado diversas iniciativas para poder garantizar el bienestar y las oportunidades de desarrollo para las generaciones futuras. En este contexto y en relación con la industria turística, se ha logrado un amplio interés acerca de la necesidad de involucrar a todos los actores en la búsqueda de un desarrollo y gestión bajo el modelo del desarrollo regenerativo.

El turismo es uno de los principales propulsores del crecimiento económico en varios países y regiones del mundo. El futuro de este sector y de los países más dependientes del mismo es incierto, ya que se está degradando el planeta y los recursos físicos limitados de los destinos turísticos.

El turismo que impulsa y genera el desplazamiento de una gran cantidad de viajeros, requiere convertirse no solo en un importante impulsor del cuidado medioambiental y social a través de la sostenibilidad, sino también adoptar, involucrarse y comprometerse con la regeneración. “Sostener no es suficiente... regenerar es urgente”. (Socatelli, 2020).

En el sector hotelero, la sostenibilidad poco a poco se ha ido convirtiendo en un valor importante. Cada vez existen más hoteles que reducen sus impactos y obtienen certificaciones sostenibles, sin embargo, son muy escasos o nulos los hoteles que actualmente integran los principios del turismo regenerativo.

Rodea (2018) comenta que el turismo regenerativo se puede entender como una plataforma que genera experiencias transformativas de alto impacto que reactivan y nutren las relaciones entre el humano y la naturaleza catalizando la comprensión, motivando a las personas para convivir con la naturaleza. Es una

herramienta que hace que aumente la conciencia socioambiental y así transformar el comportamiento de las personas, llevándolos a un espacio de pensamiento, actitud y, acción orientada a la sostenibilidad, la regeneración y la vida misma.

Teruel (2018) en su tesis de investigación titulada “Análisis y aproximación a la definición del paradigma del turismo regenerativo” lo define como un turismo con un enfoque sistémico que busca facilitar un encuentro profundo y transformativo, donde el ser humano se sienta parte de la naturaleza y que contribuye al mejoramiento de la capacidad de los sistemas socio-ambientales que sostienen la vida del destino y asegura un desarrollo de la especie humana en coevolución con la naturaleza, teniendo en cuenta no solo los aspectos económicos, socioculturales y medioambientales, sino también los políticos y espirituales del destino del turismo.

Tomando en cuenta los tiempos actuales y los enormes retos ambientales y sociales a los que nos enfrentamos, las empresas del sector hotelero no solo deben alinearse y adoptar estrategias sostenibles sino también ampliar su visión, ir más allá y comenzar a integrar los principios regenerativos en su funcionamiento u operación.

1.2. Problemática.

Según Vargas (2011), los sectores como el turístico son particularmente sensibles al medio ambiente, debido a que requieren para su subsistencia una serie de recursos que representan el atractivo y el sustento de la actividad y que, a su vez, permiten una estadía agradable a los turistas o viajeros en los destinos. Sin embargo, su destrucción y deterioro resultan evidentes, y esto hace necesaria la conservación de dichos espacios para el desarrollo de la propia actividad.

Actualmente, el sector hotelero tiene un alto impacto en la naturaleza, como, por ejemplo: el despilfarro de agua, alto consumo eléctrico, elevadas

cantidades de residuos, entre otros impactos que causan elevados índices de contaminación y severos daños en determinado espacio y entorno. Muchos de los centros de hospedaje no son inspeccionados o evaluados de manera interna y externa para asegurar una gestión adecuada de su construcción y en los procesos del manejo de los recursos y servicio.

Tamayo y Álamo (2016), sostienen que dentro de los elementos básicos y fundamentales de la naturaleza se encuentra el agua, ya que este líquido llega a ser indispensable para el adecuado funcionamiento de un establecimiento de hospedaje, como por ejemplo: la Riviera Maya en México y su gran crecimiento han representado grandes desafíos para preservar el medio ambiente, tales como las condiciones hidrográficas, clima, suelo, calidad del agua, esto debido al crecimiento acelerado de la industria hotelera, es por ello que los autores consideran imprescindible el buen funcionamiento de las operaciones de un hotel y la implementación de prácticas en el cuidado ambiental, ya que dependen directamente de la preservación de entornos donde opera.

Las empresas hoteleras juegan un rol muy importante en la difícil tarea de preservar los recursos naturales y aplicar la regeneración, labor que parte de integrar un sistema de gestión ambiental en sus procedimientos, de manera que se permita la generación de nuevos procesos en la empresa de servicios hoteleros que posibiliten el logro de dicho objetivo (Olivares y Vargas, 2014).

El desarrollo regenerativo es una visión que aún no es comprendida o adoptada en el sector hotelero y es sumamente necesaria, por lo que este proyecto busca impulsar que los actores de este sector conozcan como integrar la regeneración y trasciendan la sostenibilidad logrando aplicar los sistemas naturales. El modelo hotelero actual requiere un cambio de paradigma y necesita evolucionar hacia un sistema más circular y regenerativo, que valore y ayude a

restaurar la naturaleza del destino turístico donde se encuentra, creando prosperidad, bienestar y colaboración local y global.

1.3. Justificación del problema

De acuerdo con Diedrich & García-Buades, (2009). el acelerado desarrollo del turismo genera impactos económicos positivos, pero la implantación de modelos turísticos inadecuados conlleva a que esta actividad económica se convierta en depredadora de recursos y del entorno. Un desarrollo excesivo de la oferta turística puede dar lugar un enorme desequilibrio que desvirtúan la propia oferta, haciendo los destinos turísticos menos atractivos.

Robles et al., (2012), nos mencionan que en el desarrollo de sus actividades, la industria hotelera se esfuerza por brindar un excelente servicio a sus huéspedes, pero en este proceso generan diversos contaminantes y daños ambientales, como es el caso de los sistemas de enfriamiento en sus instalaciones y habitaciones, que emiten gases de efectos invernadero, también la contaminación al subsuelo provocado en ocasiones por la aguas residuales que desechan, el daño a los ecosistemas por el uso del suelo y extracción de grandes volúmenes de agua, entre otros ejemplos más. Las consecuencias que generan una gran pérdida de la biodiversidad son preocupantes.

A pesar de que existen tantos hoteles con sellos y certificaciones de sostenibilidad, se ha observado que los procesos no han sido suficientes para lograr un cambio trascendental. Las acciones de sostenibilidad se quedan en un aspecto de mejora de la competitividad, pero sin que infiera cambios conductuales de carácter transformador. Los hoteles siguen contaminando, dañando, amenazando y degenerando la biodiversidad y su entorno. Además de la gran desigualdad social y económica que sigue existiendo dentro de sus organizaciones.

Las operaciones hoteleras siguen siendo débiles en materia de sostenibilidad turística y existe una poca adopción de medidas regenerativas aplicadas al turismo. El sector hotelero es un pilar fundamental en la industria turística y requiere alinearse a los principios de la regeneración.

1.4. Supuestos

En el presente estudio se busca dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cómo aplicar el desarrollo regenerativo en los hoteles? ¿Es posible que un hotel pueda crear cambios regenerativos transformadores? ¿Qué es lo que se necesita hacer? Con estas propuestas se aspira que profesionales del turismo, investigadores y actores relevantes puedan aplicar la regeneración en el sector hotelero.

1.5. Restricciones

Aunque cada vez existen más empresas hoteleras en México y en el mundo interesadas en la sostenibilidad, lo cierto es que todavía siguen enfocados en los beneficios económicos por encima de lo ambiental y social. Cambiar conductas y procesos es una labor que puede tomar tiempo, sin embargo, ahora más que nunca es necesario informar, educar y crear modelos más circulares y regenerativos.

1.6. Objetivo general

Crear lineamientos para integrar y aplicar la regeneración en establecimientos hoteleros.

1.7. Objetivos específicos

- A. Realizar un marco conceptual del desarrollo regenerativo y su aplicación al turismo.
- B. Hacer una revisión de los lineamientos actuales de certificaciones sostenibles de hoteles para analizar y comprender la importancia de adoptar un enfoque más integral y regenerativo.
- C. Presentar la propuesta de lineamientos para hoteles basados en el desarrollo y turismo regenerativo con el fin de que el sector hotelero adopte el enfoque regenerativo y unifique sus procesos de gestión, transformando su relación con la naturaleza y sea un generador de cambio.

2. MARCO METODOLOGICO

Para la elaboración del presente proyecto, se utilizó la metodología de la investigación documental basados en información cualitativa. Se recopilaron datos de fuentes ya existentes como por ejemplo en libros, manuales, artículos, revistas académicas, sitios web y textos para la construcción del conocimiento, impulsar el análisis, la síntesis, la deducción e inducción, que nos orienten y permitan el cumplimiento del objetivo general y objetivos específicos de este proyecto.

La recolección de la información se realizó a través de la lectura minuciosa de la bibliografía e interpretación de datos. El análisis y contenido son mixtos, ya que contienen las ideas de los autores y también las propias reflexiones y comentarios de la investigadora.

Con este método se ha logrado generar el enriquecimiento del conocimiento a través de las experiencias propias de la investigadora, de diversos autores y de organizaciones relacionados con el tema de investigación.

Tomando en cuenta lo anterior, se están considerando fuentes propias ya que se está incluyendo la experiencia directa de la investigadora y también se consideraron fuentes secundarias.

3. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

3.1. Definiciones

3.1.1. Turismo.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico.

3.1.2. Industria Hotelera.

La industria hotelera se ocupa del alojamiento de los visitantes o huéspedes. Según la mayoría de las definiciones, la industria hotelera se refiere no solo a los hoteles, sino también a muchas otras formas de alojamiento durante la noche, incluidos hostales, moteles, posadas y casas de huéspedes. Sin embargo, no suele incluir formas de alojamiento a largo plazo o permanentes. Debido a la naturaleza de los servicios hoteleros, está estrechamente asociado con la industria de viajes y turismo.

3.1.3. Hotel.

Es el tipo de alojamiento más común en la industria hotelera. Un hotel se define como un establecimiento que ofrece alojamiento durante la noche, comidas y otros servicios. Están dirigidos principalmente a viajeros o turistas, aunque los locales también pueden utilizarlos. Los hoteles regularmente ofrecen habitaciones privadas. Las características y los servicios precisos que se brindan a los huéspedes pueden variar de un hotel a otro, y los propietarios de los hoteles

generalmente buscan atraer a un tipo particular de cliente a través de su modelo de precios y estrategia de marketing, o a través de la gama de servicios que ofrecen.

3.1.4. Desarrollo sostenible.

De acuerdo con las Naciones Unidas (s.f.) se define el desarrollo sostenible como la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. (Informe titulado “nuestro futuro común” de 1987, Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo), el desarrollo sostenible ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo. Consta de tres pilares, el desarrollo sostenible trata de lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.

3.1.5. Desarrollo regenerativo.

El término desarrollo regenerativo es un concepto que incluye y trasciende la sostenibilidad. El término aparece en un artículo de Reed (2006), titulado “Cambiando nuestros modelos mentales” y fue desarrollado posteriormente por Wahl (2016) en su libro “Designing Regenerative Cultures”. El desarrollo regenerativo implica, por un lado, restaurar la salud y la vitalidad de los ecosistemas en los que participamos y al mismo tiempo, implica no utilizar recursos que no pueden regenerarse ni utilizar ningún recurso más rápidamente de lo que puedan ser regenerados. Solo cuando conciliamos la naturaleza y la cultura y avanzamos hacia la comprensión de nosotros mismos como parte de la evolución de la vida y los participantes en los procesos de soporte de la vida, comenzamos a trabajar de manera regenerativa.

3.1.6. Turismo sostenible.

El turismo sostenible según la OMT (2022) es aquel “que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y

medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”. Con base en lo anterior la OMT señala que el turismo sostenible atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras, y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos, de forma que puedan satisfacer las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo, la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida.

3.1.7. Lineamiento

Un lineamiento es un rasgo general y básico que permite definir una tendencia o un plan. Es cada uno de los pasos que se establecen para conseguir el desarrollo de algo o de alguien. Dirección, orientación o estilo de un saber o un arte. (Academia de la Lengua Española, 2019).

3.1.8. Organizaciones vivas.

Las organizaciones vivas son la comprensión de las organizaciones humanas como sistemas vivos. Constituye uno de los retos fundamentales de nuestro tiempo para ya no ver a las organizaciones como máquinas sino como sistemas vivos. Las organizaciones regidas de forma estrictamente mecanicistas no pueden sobrevivir en el actual entorno empresarial, complejo, orientado al conocimiento y rápidamente cambiante. (Solís, 2006)

Una empresa parece estar viva. Además, que los seres vivos actúan de forma autónoma. Nunca podrán ser controlados como las máquinas. Tratar de hacerlo equivale a privarlos de su condición de ser vivo. Por eso el reto de las organizaciones humanas consiste en integrar dos aspectos fundamentales: dotar de un fuerte sentido de comunidad e identidad colectiva entorno a una serie de valores comunes; una comunidad en la que sus miembros saben que serán apoyados en sus esfuerzos por alcanzar sus propios objetivos. Y reunir las

características de apertura al mundo exterior, tolerancia a la entrada de nuevos miembros y nuevas ideas y, por consiguiente, una manifiesta capacidad para aprender y adaptarse a nuevas circunstancias. (Solís, 2006)

3.1.9. Ecosistema.

El término “ecosistema” fue acuñado por Tansley en 1935 citado por Willis (1997) como el complejo de organismos junto con los factores físicos de su medio ambiente en un lugar determinado, y propuesto además como una de las unidades básica de la naturaleza. Algunos años después se refirió al ecosistema como una entidad reconocible autocontenida.

A partir de su concepción inicial, el ecosistema ha sido ampliamente utilizado como marco de referencia para entender cómo funcionan los seres vivos y su medio ambiente, hasta llegar a ser propuesto como concepto de organización, marco y teoría central en la ecología o como una estrategia para la gestión de los recursos, su conservación y uso de manera equitativa. (Ecosistemas, 2016).

3.1.10. Holístico.

La palabra holístico es un adjetivo que define la práctica misma de la filosofía holista (del término griego “hólos”, que significa total, todo o entero). Lo holístico se fundamenta en que cada sistema ya sea físico, biológico, económico, etc., y sus propiedades, deben ser estudiadas de forma general y no individual ya que de esta forma se puede tener un mayor entendimiento de su continuidad, sin tener que hacerlo por medio de las partes que lo integran. Lo holístico puede ajustarse a un concepto o punto de vista en donde se le da mayor importancia a una percepción más integral y completa en el estudio de una realidad. (Concepto Definición, 2021).

El holismo también puede ser definido como una visión global que parte del todo para captar sus componentes en contexto y sus interacciones entre estos y con el todo. Es una manera de conceptualizar la realidad. Desde esta perspectiva,

cada vez que abordamos un fragmento de la realidad lo consideramos un todo parte de un todo mayor, una globalidad, e interactuamos en consecuencia. La visión holística es sistémica, dinámica y transdimensional. (Wernicke, s.f.).

3.1.11. Medio ambiente.

La palabra medio ambiente se usa más comúnmente en referencia al ambiente "natural", o la suma de todos los componentes vivos y los abióticos que rodean a un organismo, o grupo de organismos. El medio ambiente natural comprende componentes físicos, tales como aire, temperatura, relieve, suelos y cuerpos de agua, así como componentes vivos, plantas, animales y microorganismos. En contraste con el medio ambiente natural, también existe el medio ambiente construido, que comprende todos los elementos y los procesos hechos por el hombre. El uso de la palabra en este documento incluye ambos el medio ambiente natural y el construido, o "todos los factores externos, las condiciones, y las influencias que afectan a un organismo o a una comunidad". (PNUMA, s.f.).

3.1.12. Certificación.

Una certificación es un proceso, una actividad de carácter voluntario que establece la conformidad de una entidad (empresa, producto o persona) con los requisitos definidos en una determinada norma, mediante la emisión por parte de una tercera parte de un documento fiable que así lo demuestre. En la misma intervienen tres partes diferenciadas: en primer lugar, el organismo que elabora las normas técnicas que determinan los requisitos específicos base de la certificación; en segundo lugar, la entidad que emite el documento que demuestra el cumplimiento de dichas normas y, en tercer lugar, la entidad certificada. (Miranda y Rubio, s.f.).

3.1.13. Sistema vivo.

Un sistema vivo está compuesto por un conjunto de redes de relaciones autoorganizadas cuyos componentes están dispuestos en forma de entramados entre sí, interconectados, intercomunicados e interdependientes; se regulan y se organizan a sí mismos. Esta retroalimentación del sistema es reiterada sobre sí mismo en un espacio estriado y replegado. (Banguero, 2005).

3.1.14. Holon.

En "The ghost and the machine" de Koestler (1967) se crearon las palabras "holon" y "holarquías". Un holon se utiliza para describir los organismos naturales como compuestos de subtotalidades semiautónomas que están vinculadas en una forma de jerarquía o "holarquía", que es un sistema de comunicación y control para formar un entero.

Los sistemas vivos existen dentro de redes o en holarquías. El autor señala que la relación "jerárquica" entre los holones es que en otro nivel están compuestos o forman más holones o partes de otro nivel. Las partes solo existen cuando se integran para crear el todo y la definición del todo es la de las partes.

3.1.15. Enfoque sistémico.

Adoptar un enfoque sistémico es observar "holísticamente" como un todo, en vez de considerar solamente sus partes. Gran parte de las situaciones surgen de la interacción de las partes, produciéndose propiedades emergentes que no se atribuyen a las partes por sí solas. Cuando se utilizan ideas o modelos sistémicos contruidos a partir de ideas, algunas veces se quiere decir que se están tratando de modelar los sistemas del mundo, otorgándoles un estatus ontológico. (Jackson, s.f.).

3.1.16. Triple beneficio (Triple bottom line).

La triple línea de beneficio es un concepto relacionado con la economía sostenible que expresa la actividad de una empresa en tres dimensiones:

ambiental, económica y social. También llamada la cuenta del triple resultado o The Triple Bottom Line (TBL), empezó a utilizarse a mediados de los años 90 del pasado siglo por un grupo de expertos en contabilidad. El término se hizo popular en 1998 tras la publicación del libro “Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business”, del consultor británico John Elkington. El autor diseñó un nuevo sistema para evaluar la sostenibilidad en un marco contable que llamó TBL. (Cerem Business School, 2018).

La TBL se utiliza en la actualidad por empresas sin ánimo de lucro y comerciales. Organizaciones tanto públicas como privadas y distintos gobiernos están intentando implementar este sistema de evaluación en muy distintos ámbitos. Una organización que tenga incluido en su contabilidad el triple resultado buscará maximizar su beneficio tanto económico como ambiental. Al mismo tiempo, intentará eliminar o reducir al máximo los aspectos que afecten negativamente a esos beneficios. (Cerem Business School, 2018)

3.1.17. Sentido del lugar (Sense of place)

Cualquier lugar en este mundo, ya sea construido o natural, expresa su propia identidad. La conciencia humana responde tan poderosamente a la identidad de un lugar como a la identidad de una persona. Cuando hablamos de un sentido de lugar o “sense of place”, nos referimos a esta respuesta humana al entorno natural y construido de un lugar, a su geografía e historia, y a su población. Con el tiempo, esta respuesta evoluciona hacia una conciencia local, una conciencia social, tejida por las memorias compartidas, las historias recurrentes y las experiencias colectivas de esa comunidad. Distinto de la historia escrita y datos cívicos cuantificables, el sentido del lugar finalmente sella el alma de una comunidad con su personalidad individual e indeleble, su identidad auténtica que se intuye más que se mide. Hacia ciudadanos de sus barrios y calles, su espacio verde y su entorno natural este sentido de identidad expresa la

convicción de verdad absoluta con la que una comunidad se reconoce a sí misma.
(Binder, s.f.)

3.2. MARCO REFERENCIAL

3.2.1. La demanda turística y los retos en el sector hotelero ante la crisis global.

De acuerdo con datos de la Organización Mundial de Turismo (2022), el ritmo de la recuperación sigue siendo lento y desigual en las distintas regiones del mundo, debido a los diferentes grados de las restricciones a la movilidad, las tasas de vacunación y la confianza de los viajeros. Europa y las Américas registraron los mejores resultados en 2021 en comparación con 2020, pero ambos siguen estando un 63% por debajo de los niveles prepandémicos.

Por otro lado, el portal líder en mercado de datos Statista (2021), menciona que América Central ha sido de las regiones más afectadas del mundo por la baja actividad turística.

Figura 1. Disminución del PIB en el turismo latinoamericano por la pandemia.



Fuente: Statista (2021).

Mientras el turismo internacional se recupera, el turismo interno sigue impulsando la recuperación del sector en un número cada vez mayor de destinos,

en particular los que tienen grandes mercados internos. Según los expertos, el turismo doméstico y los viajes cerca de casa, así como las actividades al aire libre, los productos basados en la naturaleza y el turismo rural son algunas de las principales tendencias de viaje que seguirán configurando el turismo en 2022. Y muy seguramente en los siguientes años. (OMT, 2022).

De acuerdo con lo antes expuesto, la pandemia ha traído consigo una época de reinención y cambio para el turismo y el sector hotelero no es la excepción, ya que resultó especialmente afectada por las normas de distanciamiento social, las restricciones de movilidad, modificaciones en su operación, en servicios y demás medidas de contención resultantes de la crisis sanitaria. Desde el uso de tapetes desinfectantes hasta la digitalización de procesos tales como el registro, los hoteles en diversos destinos turísticos del mundo han ido adaptándose a las crecientes expectativas de los viajeros durante la nueva y cambiante normalidad.

Se ha hablado mucho de los retos del sector hotelero tras la pandemia y de qué elementos son clave para superar la crisis actual. La Universidad de Barcelona ha dado oportunidad a los hoteleros docentes de su máster oficial en dirección hotelera y restauración para compartir su experiencia y las consecuencias de esta situación actual. Aunque los recientes años han sido de grandes retos, miran al futuro con esperanza e ilusión.

Mencionan que el alojamiento y la restauración han sido dos de las actividades más afectadas por la pandemia. Probablemente, parte del sector turístico esté esperando volver a la situación pre-pandémica, pero también es cierto que la sociedad y el sector ya no serán los mismos. Hay que estar preparados para afrontar esta realidad y las nuevas amenazas o retos como oportunidades de futuro. (Universidad de Barcelona, 2022).

La crisis económica derivada de la pandemia ha generado numerosos cierres de establecimientos a causa de la caída de la demanda de viajeros. Es innegable que pasarán años hasta que se puedan recuperar los indicadores anteriores al COVID-19. Durante el último y reciente año, hoteleros se han tenido que reinventar e innovar con nuevos usos de los espacios disponibles en sus instalaciones para continuar con la operación hotelera de la manera más “normalizada” posible.

De acuerdo con los profesionales expertos y profesores de la Universidad de Barcelona, todos ellos coinciden en la existencia de cinco grandes retos, los más importantes en la hotelería después de la pandemia, son los siguientes:

- Recuperación de la confianza.
- Recuperación económica.
- Compromiso con la sostenibilidad.
- Compromiso con la innovación.
- Compromiso social.

Con respecto a la sostenibilidad, los expertos hoteleros de Barcelona todos coinciden que ahora más que nunca adquiere relevancia el adoptar una estrategia en sostenibilidad, tomando en cuenta las expectativas de los clientes o huéspedes que reclaman o solicitan cada vez más un mayor compromiso en este tema. También afirman que la apuesta por la gestión sostenible de un hotel es claramente un tema de competitividad. “Refuerza el aspecto empresarial de la sostenibilidad como elemento diferenciador en este contexto post-pandemia”. “Cabe destacar la apuesta por la cultura de los valores, que demuestre una identidad clara y un compromiso real con nuestros socios (proveedores, empleados y clientes), la diferenciación es muy importante ya que es lo que hace que nuestros clientes nos elijan”. (Universidad de Barcelona, 2022).

Por otro lado, un conocido portal de noticias turísticas llamado Hosteltur (2021) comparte en su edición 6466 un artículo llamado “Retos que afronta la hotelería mundial y herramientas para lograrlo”. En este artículo comparten palabras o testimonios de reconocidos hoteleros internacionales, tal es el caso del actual presidente de la cadena hotelera Hilton quien compartió lo siguiente en una entrevista para Hosteltur: “La unión del sector va a ser más necesaria que nunca para enfrentarnos al mayor desafío que se le plantea a la industria a corto plazo, que no es otro que apostar por la sostenibilidad para reducir el impacto de nuestra actividad, directamente proporcional a su tamaño y contribuir así a la lucha contra el cambio climático. Si no lo afrontamos ya, tendremos que enfrentarnos a la limitación de oportunidades en el futuro”. (Nasseta referenciado por Hosteltur, 2021)

Este mismo artículo, Elbers quien es CEO de KLM referenciado por Hosteltur (2021), admiten que “la industria turística no está haciendo lo suficiente para luchar contra el cambio climático”; mientras que Tejera, CEO de Radisson Hotel Group, también referenciado por Hosteltur (2021) ha reconocido que aunque las grandes compañías hoteleras están adoptando iniciativas individuales, están siendo una de las industrias más lentas en unirse para trabajar todos juntos en estos objetivos.

Tejera referenciado por Hosteltur (2021) también advierte que si el sector no toma la iniciativa y se autorregula adoptando estándares globales en sostenibilidad que puedan ser aplicados por cualquier hotel, alguien vendrá externamente a imponerles las medidas pertinentes que sin duda serán más restrictivas. Afirma que si los hoteleros han sido capaces de hacerlo con los protocolos covid y en tiempo récord, deben actuar rápido con este objetivo, porque si no, en 10 años seguirán hablando de las iniciativas sostenibles individuales de las 15 grandes cadenas internacionales, que sin embargo representan un pequeño porcentaje del mercado.

En base a las opiniones de los expertos hoteleros y también colaborando directamente con hoteles por tantos años, se puede decir que, para un gran porcentaje de ellos, su interés principal en la sostenibilidad representa más una oportunidad comercial o de competitividad. Otros consideran principalmente que la sostenibilidad es un desafío necesario para reducir impactos e impulsar el ahorro, gestión de residuos y optimización de recursos.

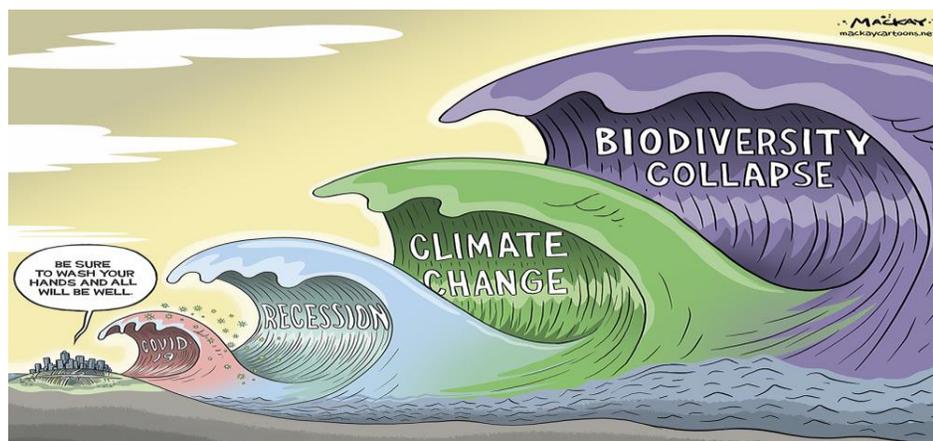
La sostenibilidad es un concepto o paradigma que ha sido adoptado en la industria turística y en la hotelería a lo largo de los años, sin embargo, no se tiene muy en claro lo que implica en realidad. Los avances reales o tangibles han sido escasos.

La realidad actual es que, como señala Rull (2010): “el calificativo ‘sostenible’ lleva el camino de convertirse en una palabra puramente retórica y carente de significado, ya que es utilizada por cualquier actor social, independientemente de su función y orientación socio-política, y también de sus respectivas intenciones”. Este autor sirve como ejemplo de quienes consideran que el desarrollo sostenible es, en realidad, “inviabile, en términos ecológicos, económicos e incluso físicos” (Rull, 2010), porque se plantea sobre la base del modelo tradicional de desarrollo humano, cuando lo que hay que cambiar es la relación entre el ser humano y el sistema Tierra.

Se sigue creyendo que la naturaleza tiene un valor instrumental para el ser humano y que el desgaste de los recursos y servicios ambientales puede compensarse con inversiones en nuevas tecnologías y mecanismos de sustitución, reducción o compensación. Y eso es lo que explica los escasos avances sobre el desarrollo sostenible y su relación con el turismo.

Los pilares del desarrollo sostenible están desconectados. Las herramientas de la sostenibilidad parecen ser insuficientes. Así lo afirma Socatelli (2021). También señala que nos hemos concentrado en lo ambiental pero que el ámbito social quedó limitado. La sostenibilidad económica se entendió erróneamente como tener la capacidad para endeudarnos para poder crecer. El crecimiento sostenido en algún momento pondría en riesgo el recurso.

Figura 2. "Waves", representa las amenazas globales.



Fuente: Mackay (2020).

En lugar de intentar volver a la normalidad lo antes posible, es necesario cambiar las conductas y actividades humanas si queremos evitar los peores efectos no solo derivados de la pandemia sino también los planetarios. Las personas, empresas y organizaciones necesitamos tener bien presentes los escenarios a futuro para estar preparados.

No basta con introducir cambios más o menos acertados en el modelo actual como se ha hecho hasta ahora, sino que es necesario cambiar de modelo. Requerimos transformar urgentemente los actuales modelos de planeación, operación y consumo del turismo hacia el modelo de desarrollo regenerativo, considerando también los grandes retos que nos plantea la crisis global o planetaria.

Nada surgirá mágicamente en la atmósfera para limpiar los gases de efecto invernadero. Tampoco parece probable que los avances tecnológicos reduzcan el exceso de partículas que causan el calentamiento de la superficie terrestre. Como ha afirmado metafóricamente el secretario general de la ONU, António Guterres referenciado por Naciones Unidas (s.f.): “no hay vacuna para el planeta ante el cambio climático”.

Vale la pena preguntarnos si podemos tomar nuestra reciente experiencia de la pandemia como un punto de referencia a partir del cual podamos construir nuevas propuestas y soluciones a la competitividad turística sin perder de vista los retos planetarios.

Los turistas post-covid nos hemos vuelto aún más exigentes. Además de comodidad y servicios, buscamos otros factores como la salud, bienestar, seguridad, autenticidad, inclusividad, libertad. Como consecuencia de este cambio de perspectiva podemos observar un mayor interés por experiencias turísticas relacionadas a las tradiciones, la cultura local, las artes, la identidad y la naturaleza.

Estos cambios en la demanda turística representan un desafío, pero también una oportunidad para los destinos turísticos, empresarios y emprendedores de la industria, ya que requieren alinear sus productos y servicios al nuevo perfil de los visitantes. Para recuperar la competitividad es necesario replantear las estrategias de mercadeo y crear oferta turística más innovadora, creativa y resiliente.

La aplicación del desarrollo regenerativo en el turismo es la propuesta para aquellos productos y servicios turísticos que buscan cubrir las exigencias y expectativas de la nueva demanda turística. Muchos de nosotros y sobre todo

los jóvenes o las generaciones de relevo o los nuevos turistas, buscan vivir experiencias transformadoras y auténticas de origen local que estén conectadas a la naturaleza.

El turismo y por supuesto la hotelería tienen que adaptarse y evolucionar a los nuevos gustos y tendencias del mercado. Rodríguez (2022) del portal ideasforchange.com comparte que el turismo regenerativo es decisivo en esta nueva era del turismo que se nos presenta. El turismo regenerativo es algo que llegó para quedarse. No se trata de crecer sino de hacerlo de manera inteligente y consciente. Los nuevos turistas ya no quieren dejar el destino tal y como lo encontraron. Ahora quieren dejarlo mejor a través de su participación en actividades locales y auténticas de la zona, respetando el destino como si se tratara de su hogar y contribuyendo a la economía local.

Además, las propuestas turísticas de enfoque regenerativo son más atractivas para los nuevos turistas porque los productos y servicios que logren integrar los principios de la regeneración generarán una mayor interactividad, valor, identidad y consciencia.

Y para finalizar este punto, es importante mencionar que el turismo regenerativo es una valiosa solución a la problemática del turismo masivo, que tanto está afectando a una gran cantidad de destinos turísticos en el mundo. En lugar que el turismo se siga convirtiendo en una amenaza ambiental y social, lo que la regeneración ofrece es transformar el turismo para que se convierta en un motor de cambio, generando beneficios y soluciones locales y globales.

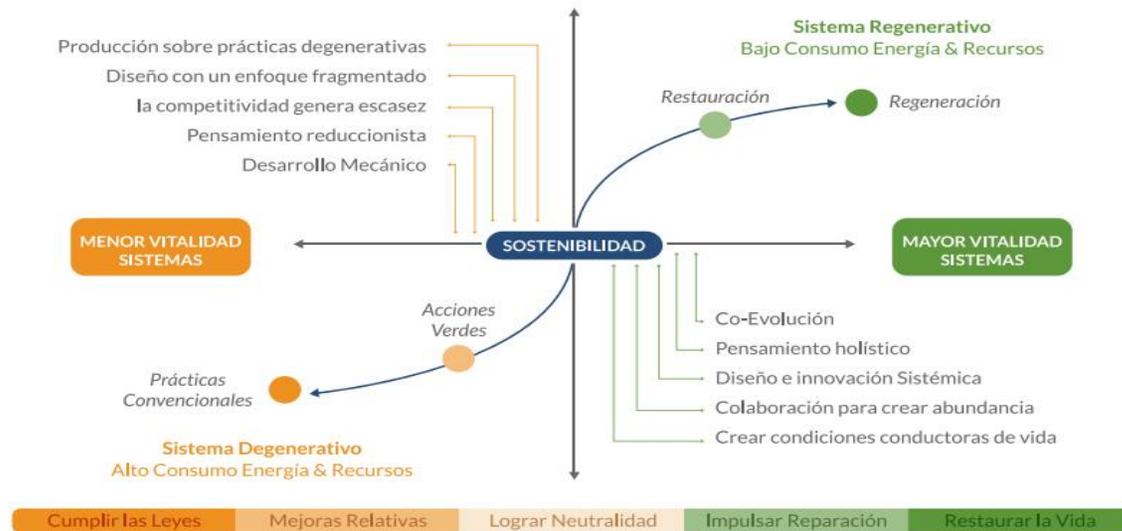
3.2.2. Marco conceptual del desarrollo regenerativo y su aplicación al turismo.

Müller (2016) plantea que hoy se debe impulsar un desarrollo regenerativo no solo como una nueva terminología sino como una actitud proactiva, de manera que las actividades que se realicen logren revertir el desarrollo insostenible que hemos realizado por los últimos 200 años.

Socatelli (2020) señala que el término desarrollo regenerativo y sus fundamentos son propuestos de forma concreta por primera vez en el artículo titulado “Shifting our mental model-sustainability to regeneration”, publicado en el año 2006 por Bill Reed. Posteriormente menciona que estas ideas fueron anexadas o unidas por Daniel Wahl en su libro “Designing Regenerative Cultures” diez años después. Ambos trabajos constituyen una gran guía sobre como tenemos que actuar para regenerar nuestro planeta en lugar de sostenerlo.

En el documento “Fundamentos del desarrollo regenerativo y el turismo regenerativo”, Socatelli (2020) también comparte que mientras el desarrollo sostenible propone un uso de los recursos para mejorar el bienestar de la sociedad de una forma que no destruya los sistemas de soporte necesarios para el crecimiento futuro, el desarrollo regenerativo plantea que utilicemos los recursos de una forma que mejore el bienestar de la sociedad actual, pero construyendo la capacidad de los sistemas de soporte necesarios para el crecimiento futuro. Esto implica restaurar la salud y la vitalidad de los ecosistemas y al mismo tiempo excluir la utilización de los recursos que no pueden regenerarse o que su consumo sea más rápido de lo que puedan ser regenerados.

Figura 3: Marco Conceptual del Desarrollo Regenerativo.



Fuente: Socatelli (2020).

Por otro lado, Teruel (2018) confirma que ya no hablamos de no destruir, sino de mejorar. El desarrollo regenerativo se trata de satisfacer nuestras necesidades, pero desarrollando nuestra economía de forma que tengamos más bosques, más tierras fértiles, pesquerías repobladas, corrientes de agua abundantes y limpias y más biodiversidad. Se trata de construir una infraestructura más fuerte, resistente y diversa. Y para afrontar este reto, la autora refiere a Eisenberg & Reed (2003) donde señalan la necesidad de un cambio tanto de forma de pensar como de lenguaje. Es necesario moverse hacia la relación de los humanos con la naturaleza y más que seguir usando términos como “verde” o “sostenible”, ya debemos movernos a lo “regenerativo” o dicho de otra forma, la “des-integración, integración y re-integración”.

En su tesis de investigación, Teruel (2018) también comparte la comparación general de la sostenibilidad y la regeneración. En el cuadro No. 1 podemos apreciar las diferencias genéricas entre ambos que podrían ser aplicables al turismo regenerativo:

Cuadro No. 1: Diferencias entre sostenibilidad y regeneración.

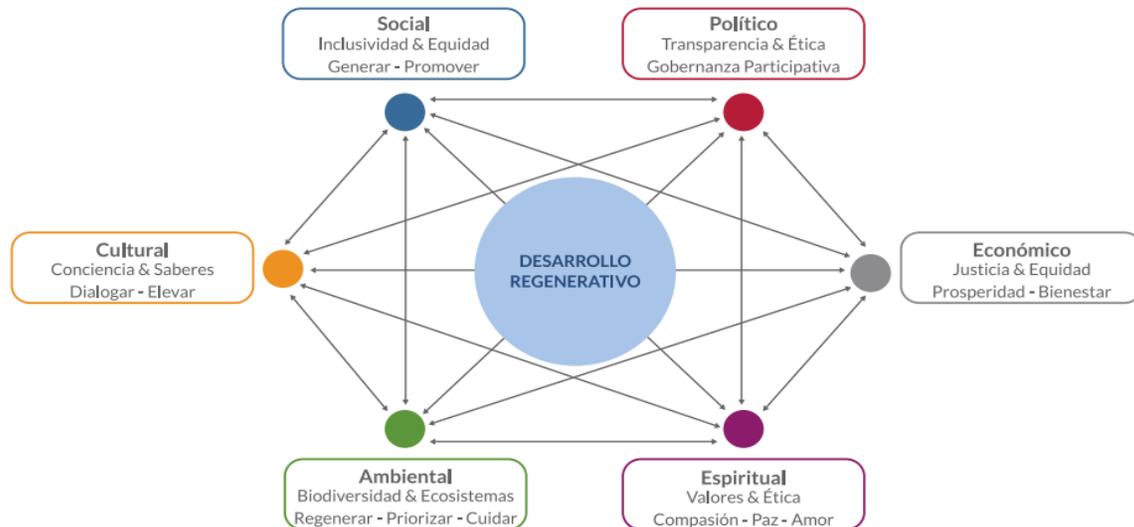
Sostenibilidad	Regeneración
Visión mecanicista del mundo	Visión holística, ecológica del mundo
Pensamiento reduccionista	Enfoque integrado
Uso de modelo fragmentado	Uso de modelo de sistemas completos a través de la comprensión de relaciones de sistemas vivos de forma integral
Minimizar el impacto a los sistemas de soporte	Construir la capacidad de los sistemas de soporte necesarios para el crecimiento futuro
Hombre sobre la naturaleza	Hombre y naturaleza co-evolucionan juntos
Visión occidental de construcción de cosas y de competición	Visión de construcción de capacidad y de compartir
Enfoque en sistemas técnicos y económicos	Enfoque en recursos primarios y aspectos de la vida que producen tecnologías y resguardo.
Aspectos sociales, ambientales y económicos de forma separada	Aspectos sociales, culturales, ambientales, económicos, políticos y espirituales totalmente interrelacionados
La comunidad debe adaptarse al enfoque escogido para el desarrollo	Desarrolla el sentido de identidad de la comunidad
Construir con fórmulas de ingeniería para crear infraestructura	Usar las particularidades del lugar como parámetros para determinar el tipo de ingeniería y soluciones de diseño apropiadas al lugar
La comunidad no es consultada, o es consultada pero a menudo no involucrada	Participación de los actores sociales en los procesos de planeación

Fuente: Teruel (2018).

La sostenibilidad aborda los problemas generalizados y planetarios, limitando la intensidad del daño causado y la regeneración se practica de forma local, creando alianzas y mejorando el sistema socio-ecológico que es particular de cada lugar (Reed, 2007).

El desarrollo regenerativo se sustenta en seis pilares o ámbitos, actuando de manera dinámica, entremezclándose en un holismo verdadero y en permanente evolución. El enfoque holístico es multisistémico, por lo tanto, pone en estudio del todo antes que el de las partes. (Socatelli, 2020).

Figura 4: Ámbitos y objetivos del desarrollo regenerativo.



Fuente: Socatelli (2020).

No trata de reducir el todo a sus componentes para estudiarlos y comprenderlos o intervenir en ellos. Concentra su atención más bien a nivel organizacional, en las interacciones y en asegurar que las partes estén funcionando y estén relacionadas conjuntamente en forma apropiada para que sirvan a los propósitos del todo. Ser holístico significa emplear el lenguaje de sistemas. El desarrollo verdaderamente holístico rompe con las barreras del reduccionismo, entendiendo que la base de la vida es la integridad y función de todos los ecosistemas que brindan los servicios esenciales para la vida en el planeta. (Müller, 2016).

Con base en lo anterior, se crea una nueva forma de hacer turismo relacionado con el desarrollo regenerativo llamado "turismo regenerativo", donde se le asigna un carácter y un conjunto de valores a la prestación turística, en el

cual el principal protagonista es el turista o viajero para que tenga la posibilidad de disfrutar de experiencias con empresas u organizaciones que son facilitadoras del cambio.

En este caso las experiencias deben tener en cuenta las emociones y sensaciones que le den un valor agregado y beneficios tangibles al turista. Esto incluye que la empresa tenga prácticas ambientales, respeto por la cultura, respeto por el modo de vida de la comunidad donde brinda las experiencias y que contribuya a construir una economía local.

El desarrollo regenerativo busca frenar la degradación planetaria. El turismo es una industria con gran poder de generar y catalizar cambios positivos a nivel local y global, pero debemos empezar educándonos y cambiando nuestros paradigmas hacia lo regenerativo, para fortalecer la base de lo que podría ser nuestra última oportunidad de regenerar el planeta.

El turismo regenerativo es un entendimiento emergente, evolutivo y dinámico, que incluye a la sostenibilidad dentro del marco de sistemas vivos y enfatiza la relación del hombre consigo mismo, con el otro y con la tierra; en donde se invita al otro a visitar el lugar, ralentizando el ritmo del visitante y creando una experiencia que activa conexiones profundas y positivas entre el visitante, la comunidad local (el otro), el lugar y los sistemas que sostienen la vida allí, alineando tanto al local y al visitante a los ritmos propios de la naturaleza. En el turismo regenerativo se debería priorizar la integración de todos los actores en su diseño, para apoyar el propósito co-creado del destino, las alianzas co-evolutivas con la naturaleza y el pensamiento sistémico, y así construir la capacidad de los sistemas socio-ambientales para obtener un crecimiento saludable a largo plazo e interacciones que sean mutuamente beneficiosas. (Teruel & Briseño, 2018)

De acuerdo con Socatelli (2020), el turismo regenerativo no rechaza los principios de la sostenibilidad turística, sino que los abraza y junto a los enunciados del turismo responsable, busca mejorarlos desde el núcleo, desde un cambio total de valores, buscando ir más allá de reducir los daños y propiciar un uso más eficientes de los recursos, desacelerando la degradación, creando una experiencia transformadora e involucrando al visitante como gestor de cambio, impulsando una conexión del visitante con el lugar o sitio para que se sumerja en el ambiente cultural y natural, generando un cambio profundo a nivel personal.

La organización Camina Sostenible, liderada por Araneda & Briceño (2022) creó la Iniciativa Global del Turismo Regenerativo (IGTR), es un movimiento internacional iberoamericano que agrupa una comunidad de profesionales del sector turístico decididos a activar la creatividad y la inteligencia colectiva para facilitar la co-evolución del ser humano y de la naturaleza, a través del turismo regenerativo. Se dirige a agentes de cambios que co-crean un nuevo entendimiento para innovar en el desarrollo del turismo que va más allá de la sostenibilidad.

Es uno de los líderes en la promoción de los principios del turismo regenerativo y en desarrollar capacidades para catalizar la reflexión profunda y aterrizar de manera práctica la regeneración. Comenzaron compartiendo espacios de aprendizaje a través de talleres vivenciales impartidos en varios países de Latinoamérica. La IGTR es pionera, pero hoy en día existen más focos de generación de pensamiento y conocimiento en la materia.

La IGTR propone que una correcta implementación del turismo regenerativo se basa en cuatro principios que requieren ser observados como el eje de diseño de productos, servicios o experiencias de carácter regenerativo:

- Ética y estética: el estudio de la esencia y la percepción de la belleza para el diseño co-evolutivo.
- Sentido del lugar: Descubrir la identidad del lugar, su esencia y potencial; generando pertenencia, conexión y el cuidado del “lugar”.
- Las tres relaciones: El ser humano consigo mismo, con los otros y con la naturaleza.
- Organizaciones vivas: Pasar de la mirada mecánica a una orgánica, de la fragmentación a la unidad (totalidad).

A través de estos cuatro principios y como una interesante referencia, la Iniciativa Global del Turismo Regenerativo creó la “Geometría sistémica del turismo regenerativo”, integrando una serie de elementos y pasos para su aplicación en la actividad turística, tomando como base o núcleo la identidad – pensar, relaciones – sentir, procesos – hacer y recursos – incorporar, como se muestra en la figura 5:

Figura 5: Geometría sistémica del turismo regenerativo.



Fuente: Araneda & Briceño (2022)

Se tomará en cuenta lo antes expuesto para la creación de los lineamientos regenerativos dirigido a hoteles, pero antes es necesario hacer una revisión y análisis de los actuales criterios o lineamientos que se utilizan en las certificaciones sostenibles hoteleras, para comprender que es lo que se evalúa.

3.2.3. Revisión de los lineamientos actuales de certificaciones sostenibles de hoteles.

Para continuar con el desarrollo del presente estudio, se requiere comprender la diferencia entre el enfoque sistemático y el enfoque sistémico.

De acuerdo con Kogan (2017), el enfoque sistemático representa la secuencia lineal de acontecimientos. En el camino pueden aparecer “ramas”, pero siempre es una secuencia de pasos que necesitamos realizar. Señala que un ejemplo muy en general de este enfoque es la secuencia lógica de los procesos de ejecución de un proyecto: Se formulan objetivos, encontramos requisitos, organizamos actividades, adquirimos entregables, y al final tenemos productos y luego vemos cuáles son los resultados.

El enfoque sistémico tiene como punto principal el concepto del sistema, que es un conjunto de elementos interrelacionados con un objetivo común. Algo importante es la característica del sistema, sus elementos son interrelacionados. Cualquier proyecto es un sistema porque podemos desglosarlo en diferentes subsistemas y, desde el punto de vista técnico y de la gestión, es parte del sistema de más alto nivel, por lo que también es un subsistema. (Kogan, 2017).

Por lo tanto, el enfoque sistémico considera al sistema como un todo indivisible y en cambio, el enfoque sistemático es simplemente el resultado de la suma de las partes que lo originan, que sigue o se ajusta a un sistema.

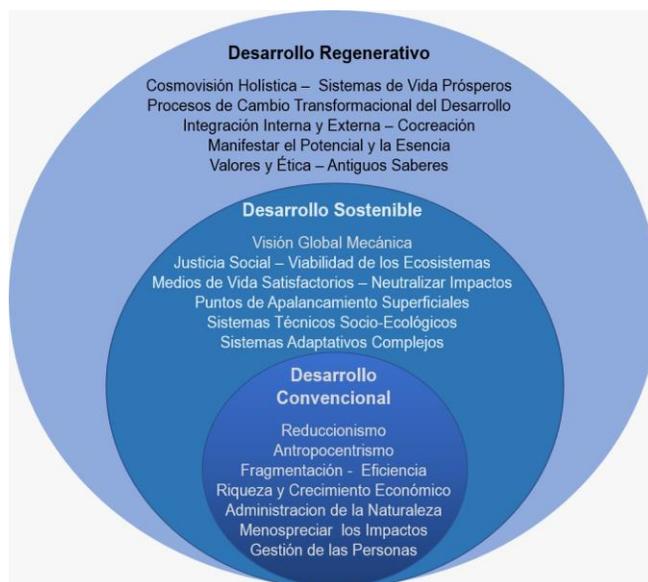
Si analizamos detenidamente ambos significados podremos darnos cuenta de que la sostenibilidad ha sido evaluada por herramientas sistemáticas, aunque se haya dicho que son sistémicas, esto es debido principalmente a una confusión entre los dos conceptos.

Para comprender mejor la diferencia, podemos decir que el desarrollo regenerativo considera al sistema como un todo, analiza el todo para resolver lo específico, abarca 6 ejes o ámbitos que lo vuelven sistémico, holístico, ya que no aísla las partes, las relaciona, integra y conecta. Esto es lo que permite diseñar y crear como un sistema vivo.

En cambio, el desarrollo sostenible es lineal, mecánico y reduccionista, limitado a buscar el balance entre los tres ejes o ámbitos (social, ambiental y económico). Solo hay sostenibilidad cuándo estos ejes encuentran su equilibrio.

En la siguiente figura hecha por Socatelli (2020) se puede apreciar más a detalle lo antes mencionado.

Figura 6: Características de los modelos de desarrollo.



Fuente: Socatelli (2020).

La industria turística ha adoptado distintos instrumentos de evaluación de desempeño y mejora continua en sostenibilidad dirigido a los procesos hoteleros. Actualmente existen diversas certificaciones, distintivos, programas, sellos o iniciativas. En estos grupos se identificaron los programas de certificación para hoteles más conocidos y utilizados actualmente en México y Latinoamérica con un alcance internacional, los cuáles son: Green Globe, Earthcheck y Rainforest Alliance.

Los programas de certificación mencionados se analizarán en este proyecto para poder identificar y definir los criterios o lineamientos que se sugieren agregar o incluir en este tipo de programas para lograr que un establecimiento hotelero también adopte e integre una visión y un sistema más regenerativo y holístico.

3.2.3.1. Green Globe

Green Globe (2022) está basado en los criterios globales de turismo sostenible (GSTC por sus siglas en inglés), la Alianza global para los criterios de turismo sostenible (STC Partnership por sus siglas en inglés), la Red de las Américas para los criterios base de certificación en turismo sostenible, Agenda 21 y los principios de desarrollo sostenible ratificados por 182 gobiernos en la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro en 1992 y el International Standard Organization 9001/14001/19011 (ISO por sus siglas en inglés).

Además de certificar hoteles, también evalúan a centros de convenciones, atracciones, cruceros, campos de golf, restaurantes, spas, servicios de transportación y agencias turísticas como tour operadores y DMCs.

Green Globe evalúa lo siguiente:

- Implementación de un sistema de gestión de la sostenibilidad del hotel.
- Cumplimiento de las leyes y normas locales.

- Iniciativas de formación y educación en sostenibilidad.
- Satisfacción del cliente.
- Materiales promocionales con información clara y veraz.
- Urbanismo, planeamiento y edificación sostenible.
- Turismo interpretativo de experiencias.
- Estrategia de comunicación para clientes y visitantes.
- Seguridad y salud.
- Gestión de emergencias y desastres
- Desarrollo local (apoyo y patrocinio de actividades locales).
- Empleo local y protección a los trabajadores.
- Comercio justo.
- Apoyo a la pequeña empresa local.
- Respeto a las comunidades locales.
- Explotación de personas.
- Diversidad y equidad.
- Acceso a servicios básicos.
- Medios de subsistencia locales.
- Sobornos y corrupción.
- Patrimonio cultural (códigos de conducta, protección de lugares de interés, Incorporación a la cultura).
- Conservación de los recursos (políticas de compras, bienes de insumo, consumo de agua, energía, alimentos y bebidas).
- Reuniones verdes o green meetings (cálculos de energía, emisiones de GEI, buenas prácticas).
- Reducción de la contaminación. (aguas residuales, plan de gestión de recursos, reutilizar, reciclado, sustancias tóxicas.
- Conservación de ecosistemas, paisajes y biodiversidad.

3.2.3.2. Earthcheck

EarthCheck (2022) es propietario de estándares, sistemas de gestión y programas de certificación que aplican los principios de sostenibilidad en planeación, edificación y operación en la industria del turismo y hospitalidad.

Está basado en los objetivos de la Agenda 21, los criterios globales de turismo sostenible (GSTC) y cumple con el Acuerdo Mohonk, en el cual se detallan los lineamientos y principios para un programa internacional de certificación en turismo sostenible.

La ciencia e informes de EarthCheck (2022) están alineados con los lineamientos/directrices del inventario nacional de gases de efecto invernadero del Panel Intergubernamental para el Cambio Climático (IPCC), el protocolo de gases de efecto invernadero de la comisión mundial de comercio para el desarrollo sostenible (WBSCD), la norma ISO 14064 de estándares para el registro de emisiones de gases de efecto invernadero, las normas ISO 14001, ISO 50001, ISO 26000, ISO 9001, las directrices de la iniciativa de reporte global (GRI), la Iniciativa de medición de carbono en hoteles (HCMI), los objetivos de desarrollo sostenible (SDG) y es un programa verificado del proyecto de medición de carbono (CDP).

De acuerdo con su sitio web, las certificaciones EarthCheck se encuentran disponibles para más de 30 sectores de turismo, entre los que destacan hoteles, aeropuertos, centros de convenciones, líneas aéreas, parques temáticos, campos de golf y destinos.

Earthcheck evalúa lo siguiente:

- Compromiso y política sostenible.
- Capacitación de personal.

- Protección medioambiental.
- Mejora continua
- Cumplimiento legal y empleo local
- Productos y servicios de origen local
- Benchmarking y desempeño
- Políticas anticorrupción
- Gestión de problemas ambientales
- Emisión de gases de efecto invernadero.
- Eficiencia energética, gestión y conservación.
- Gestión de los recursos hídricos.
- Manejo de las aguas pluviales.
- Gestión y conservación de los ecosistemas.
- Reducción de los daños al medioambiente.
- Protección de la vida silvestre y especies protegidas.
- Materiales y vehículos (de construcción, mantenimiento, etc).
- Gestión y planeación del uso del terreno.
- Controles de calidad del aire, ruido y luz.
- Manejo de aguas residuales.
- Gestión de residuos sólidos.
- Gestión de los asuntos sociales y culturales. (contratación local, condiciones del empleo, etc).
- Manejo de sustancias nocivas para el medioambiente.
- Gobernanza.
- Enfoque de sostenibilidad y energía (impacto ambiental).
- Plan de acción de sostenibilidad.
- Sistema de gestión ambiental (EMS) y sistema de gestión energética (EnMS).
- Comunicación.

EarthCheck (2022) solicita a la organización especificar el entorno local, social y ambiental donde se encuentra, incluida la proximidad, para identificar su nivel de impacto. Si la organización ha marcado alguno de los siguientes entornos geográficos: bosque tropical, parque marino, parque patrimonial, humedal o pantano, área de Patrimonio de la Humanidad, manglares, reserva de la biósfera, lago/estanque, otra área de conservación, ubicación costera/frente al mar, especies en peligro de extinción, arrecife de coral, área ártica y río, significa que su operación probablemente se encuentre en un entorno sensible.

En el caso que una empresa u organización tenga un nivel bajo de impacto medioambiental o social, Earthcheck solicita que documenten una evaluación de riesgos y plan de acción de sostenibilidad, pero si el impacto medioambiental de una organización se considera alto, se exigirá un sistema de gestión ambiental (EMS) documentado.

3.2.3.3. Rainforest Alliance

Rainforest Alliance (2022) fue la primera organización internacional sin fines de lucro en crear un programa internacional para cuidar la sostenibilidad de cultivos y bosques mediante un certificado que también garantiza un turismo de bajo impacto.

Su visión y misión que es la siguiente: Imaginar un mundo donde las personas y la naturaleza prosperen en armonía. Crear un mundo más sostenible mediante el uso de las fuerzas sociales y del mercado para proteger la naturaleza y mejorar la vida.

Los retos o problemáticas que abordan en sus distintos programas son: crear una fuerza para la salud planetaria, resiliencia, soluciones basadas en la naturaleza, derechos humanos en la población rural, prosperidad rural, empresas responsables.

Rainforest Alliance (2022) también trabaja con hoteles, operadores de turismo receptivo y emisor y otras empresas turísticas, para ayudarles a mejorar sus prácticas ambientales, sociales y económicas. La norma para operaciones de turismo fue reconocida también por el consejo global de turismo sostenible (GSTC).

Rainforest evalúa lo siguiente:

Ámbito empresarial: se centran en lo relativo a la estructuración eficiente de una empresa sostenible:

- Sistema de gestión sostenible
- Gestión de la calidad
- Gestión de recursos humanos
- Gestión de seguridad
- Gestión de comunicación y mercadeo
- Salubridad en los servicios de alimentos y bebidas
- Gestión sostenible de los proveedores
- Educación para la sostenibilidad.

Ámbito sociocultural: aborda los aspectos sociales de los empleados y la comunidad; así como el respeto y la protección del patrimonio cultural y la cultura viva:

- Contribución al desarrollo local
- Legalidad y ética de las prácticas laborales
- Respeto a las culturas y poblaciones locales
- Rescate y protección del patrimonio histórico- cultural.

Ámbito ambiental: aborda aquellos aspectos de la gestión empresarial que impactan sobre el uso de los recursos naturales, los ecosistemas, la biodiversidad y el cambio climático:

- Cambio climático
- Uso racional del agua
- Uso racional de la energía
- Protección de la biodiversidad
- Conservación de áreas naturales
- Prevención de la Contaminación
- Manejo responsable de los desechos sólidos.

3.2.3.4. Análisis de los estándares de certificación Green Globe, EarthCheck y Rainforest Alliance.

Las tres certificaciones se basan en establecer un listado con cierto número de criterios o estándares que describen y evalúan acciones específicas relacionadas con los tres ámbitos o ejes de la sostenibilidad turística. (ambiental, social, económico). Aunque el resultado confirma una acción o tarea específica que lleva la sostenibilidad a un escenario práctico, la realidad es que lo hace de forma fragmentada o dividida. Por lo tanto, la acción se vuelve mecánica y lineal. Si responde a una intención, pero a pesar de que se busca conseguir un resultado equilibrado entre los tres ámbitos o ejes, al final lo hace de forma aislada. Es por ello por lo que, las tres certificaciones tienen un enfoque principalmente lineal, es decir, sistemático. En cambio, la regeneración al ser holística es 100% relacional. Busca la conectividad a partir de hacer un análisis desde la complejidad.

Cumplen con los tres ámbitos de la sostenibilidad y sus criterios o estándares son muy similares entre sí, sin embargo, podemos notar que se enfocan principalmente en la gestión, cumplimientos, conservación, manejo y en la reducción de impactos. No hay un enfoque sistémico. Es muy evidente la falta de

una visión restauradora o regenerativa de los ecosistemas. No hay un marco de sistemas vivos. No se fomenta o impulsa una relación más holística, integral y sistémica de los humanos con la naturaleza. No se considera al turista o viajero como protagonista y facilitador de cambio. Tampoco se toman en cuenta la alineación y activación de conexiones profundas entre el visitante, la comunidad local, el lugar y los sistemas que sostienen la vida en el destino para generar el sentido de pertenencia y el cuidado del lugar.

Y en consecuencia de todo lo anterior, no se ha logrado generar un cambio transformador en el visitante a nivel personal y no se ha podido impulsar aún la integración de alianzas co-evolutivas con la naturaleza para construir la capacidad de los sistemas socioambientales que logren un crecimiento sano a largo plazo para todos.

Esto nos recuerda el cuarto principio que se refiere a las “organizaciones vivas”, donde sugiere pasar de la fragmentación a la unidad. Los hoteles en su organización y operación están desarticulados, fragmentados, divididos. Es necesario generar el cambio de forma profunda y sistémica. Lograr que sus áreas tanto administrativas como operativas se conecten y relacionen entre sí para poder convertirse en una organización viva, dinámica, holística e integral. Se necesita que un hotel se convierta en un “hotel vivo”, no en un “hotel reduccionista”. Aquí tenemos un gran reto y una enorme oportunidad.

3.2.3.5. El sistema hotelero

Para lograr que un destino turístico se vuelva regenerativo, los productos turísticos que lo componen deben establecer lineamientos que les permitan gestionar su administración y operación de forma regenerativa, sistémica y eficiente, logrando una mejor toma de decisiones para el desarrollo regenerativo del destino a corto, mediano y largo plazo.

La calidad de los productos turísticos es algo esencial en cualquier tipo de gestión, ya que la calidad es el instrumento para crear clientes satisfechos y fidelizarlos. La satisfacción de los turistas en relación con un producto turístico está directamente relacionada con la calidad de este.

Tomando en cuenta que el viajero o turista evalúa su experiencia de forma integral, es necesario que los elementos que se interrelacionan entre sí y conforman el producto turístico, sean satisfactorios. La calidad es un instrumento que impulsa la competitividad, pero no solo como un aspecto diferenciador sino como una regla básica para que tanto el destino como el producto turístico sigan siendo competitivos y permanezcan en el mercado.

El sector hotelero se considera parte esencial de la cadena de valor de la actividad turística, pues su infraestructura, capacidad y servicio trae consigo el posicionamiento del lugar como destino de talla mundial. Por tanto, la gestión que se realiza para ofertar calidad y satisfacción en el servicio de los hoteles se convierte en uno de los elementos con mayor relevancia en el desarrollo del turismo. (Castro & Hernández, 2015).

Con base en lo anterior, los hoteles son elementos clave para lograr el desarrollo regenerativo de un destino turístico.

La siguiente figura nos muestra los departamentos o áreas generales que están relacionados entre sí y crean el sistema hotelero:

Figura 7: Departamentos de un hotel.



Fuente: Elaboración Propia.

Toda empresa necesita de una buena gestión y las empresas de alojamiento u hoteles no son una excepción, ya que para que éstas tengan éxito, requieren de una coordinación, vinculación y conexión entre todos los departamentos, operaciones y funciones específicas. Llevar a cabo una buena gerencia de un hotel es una tarea compleja, por ello, es importante recordar y analizar en que consiste la gestión hotelera y sus distintas técnicas de gestión.

De acuerdo con Ostelea (2022) escuela de turismo ubicada en España, cada hotel tiene una estructura organizativa diferente y va en consecuencia del propio tamaño del hotel, el número de habitaciones, número de empleados, así como la política de la propiedad y dirección del hotel. Los hoteles recibirán una categoría según las comodidades, calidad y servicios adicionales que ofrezcan a los huéspedes. Cuantos más servicios tenga el hotel, más compleja será su gestión y organización.

El autor explica que las principales funciones de un hotel son: el control de costos de producción, una correcta gestión y organización en la venta de los

recursos (habitaciones, salones, entretenimiento, etc), determinar el precio según tarifa de temporada, aparte de hacer que todas las personas involucradas en el hotel tanto clientes como trabajadores, proveedores, colaboradores, estén satisfechos (clientes internos y externos). En otras palabras, la buena gestión de la empresa recae en satisfacer a los clientes, favorecer a los trabajadores, marcar unos objetivos en común, trabajar unidos y coordinados, saber actuar delante de una situación adversa y además, ser rentable. (Ostelea, 2022)

Ostelea (2022) señala que existen cuatro técnicas generales de gestión hotelera, las cuáles son:

- *El manual-proceso*: ayuda a la empresa a funcionar de manera correcta porque en él se incluyen la misión, la visión, los valores, las políticas, los principios, los objetivos, el organigrama operativo de la empresa, las pautas, normas, políticas, reglamentos y todo aquello que concierne a la buena gestión de la organización.
- *El equipo interno del hotel*: los colaboradores son una parte muy importante. Sin ellos, la empresa hotelera no existiría. La satisfacción de los colaboradores a través del trabajo en equipo, una buena comunicación, motivación, etc, repercute positivamente en la percepción que reciben los clientes por parte del servicio del hotel.
- *La satisfacción del cliente*: sin clientes no hay negocio.
- *La rentabilidad de la empresa*: si se tienen clientes pero no se realiza una buena gestión, administración de los ingresos, disminución de gastos y maximizando los beneficios, el cierre del hotel sería garantizado.

Un hotel es un sistema, compuesto por un conjunto de departamentos, funciones, procesos, recursos, que interactúan entre sí y están interrelacionados, para formar un todo unificado. “Si bien cada uno de los elementos de un sistema puede funcionar de manera independiente, siempre formará parte de una estructura mayor. Del mismo modo, un sistema puede ser, a su vez, un componente de otro sistema”. (Significados.com, s.f.)

Es importante aclarar que los sistemas pueden ser abiertos o cerrados. De acuerdo con Sosa (2013), un sistema abierto presenta intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

Un sistema cerrado no presenta intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. Su comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas. (Sosa, 2013)

Por lo tanto, un sistema abierto no puede vivir aislado. Puede desarrollarse en dirección a un estado de creciente orden y organización. Restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización.

Todavía muchos hoteles tienen la falsa creencia que pueden funcionar como un sistema independiente a la naturaleza o a su entorno. Por años solo se

han ocupado y enfocado en la rentabilidad y elevar la calidad de sus servicios e instalaciones, sin considerar el cuidado, restauración y uso responsable de los recursos ambientales, culturales, sociales y hasta espirituales que necesitan para seguir funcionando y evolucionando. Cualquier hotel forma parte no solo de una estructura mayor sino de varias, que son: la comunidad local, el destino turístico, la madre naturaleza y el planeta Tierra.

El sistema hotelero requiere desaprender para aprender nuevas formas de hacer las cosas. Todas las actividades humanas, incluyendo la actividad hotelera, tienen el potencial de devolverle la salud a la tierra, a la naturaleza. Para lograrlo, el hotel requiere adoptar una nueva mentalidad que impulse el cambio primero empezando desde adentro para poder crear impactos positivos en su entorno.

Los hoteles necesitan urgentemente rediseñar la dinámica de su propio sistema, asegurándose de operar de forma abierta e integrando los fundamentos del desarrollo regenerativo para poder aplicar la regeneración en diversos niveles: al nivel del individuo, del grupo, de la organización y también de la sociedad. Lo anterior les ayudará a estar mejor preparados para enfrentar adecuadamente los grandes retos climáticos, que provocarán entre otras cosas, la escasez de recursos que podrán en riesgo su operación y rentabilidad.

4. DESARROLLO

4.1. Propuesta de lineamientos para hoteles basados en el desarrollo y turismo regenerativo

Se presenta la propuesta de lineamientos estratégicos para lograr que un establecimiento hotelero sea regenerativo.

Como eje conductor se considerarán y vincularán los 6 pilares o ámbitos del desarrollo regenerativo: político, espiritual, social, cultural, económico y ambiental.

Político / Administrativo:

1. Gestionar el hotel como un sistema vivo. (enfoque sistémico).
2. Aplicar el liderazgo evolutivo.
3. Rediseñar la experiencia de marca integrando y comunicando los principios regenerativos.
4. Medir y evaluar el desempeño regenerativo para la mejora continua.

Espiritual:

5. Convertirse en un centro de transformación y restauración espiritual, salud y bienestar.
6. Impulsar el rescate de la ética y moral como elementos conductivos de la cultura interna.
7. Integrar el enfoque “una salud”.

Social:

8. Gestionar el talento humano de forma colaborativa, incluyente, diversa y equitativa.
9. Ofrecer experiencias transformadoras a los huéspedes.
10. Crear alianzas co-evolutivas y transformadoras con los grupos de interés o stakeholders.

Cultural:

11. Conectar con la identidad personal y el sentido o identidad del lugar.
12. Integrar la cosmovisión y sabiduría ancestral para impulsar la conciencia colectiva.

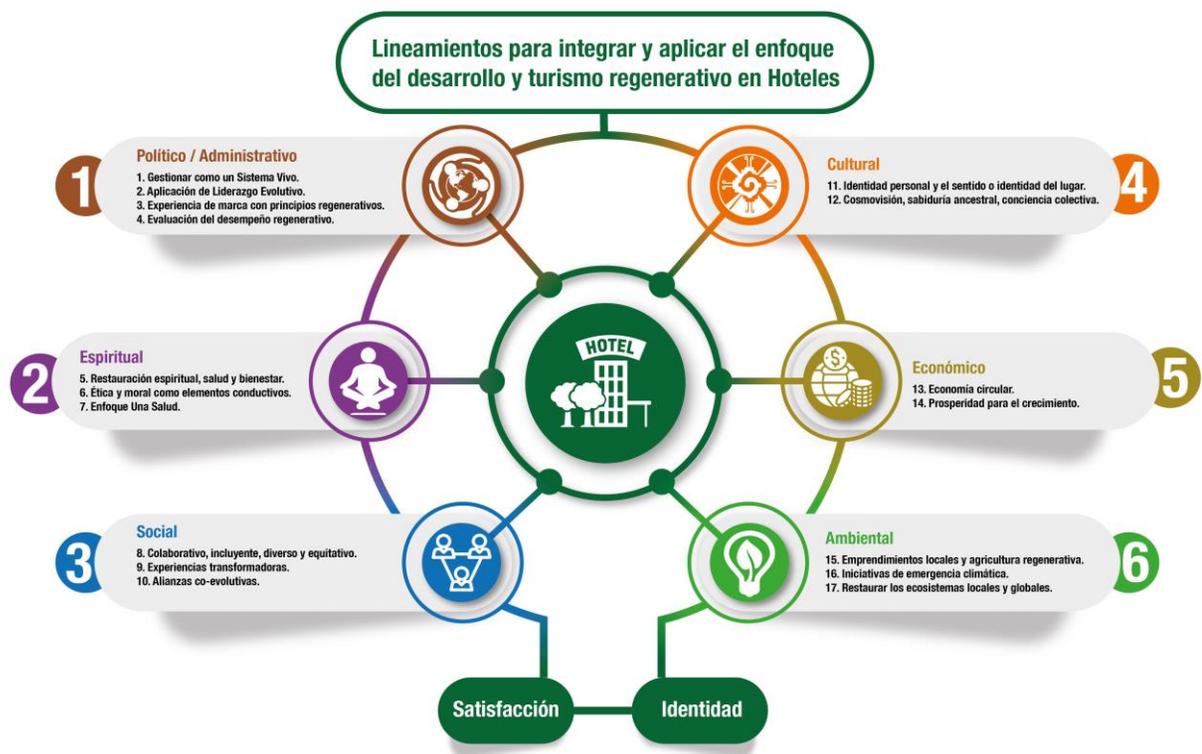
Económico:

13. Adoptar los principios de la economía circular.
14. Crear prosperidad como el sentido profundo para evidenciar crecimiento personal, organizacional y local.

Ambiental:

15. Apoyar emprendimientos locales que impulsen la agricultura regenerativa.
16. Apoyar y participar en iniciativas de emergencia climática.
17. Cuidar, respetar y restaurar los ecosistemas locales y globales.

Figura 8: Lineamientos para integrar y aplicar el enfoque de desarrollo y turismo regenerativo en Hoteles.



Fuente: Elaboración propia.

La satisfacción y la identidad están consideradas como ejes transversales en cada uno de los lineamientos mencionados.

A continuación, se explicará cada uno de los 17 lineamientos propuestos:

4.1.1. Político / administrativo

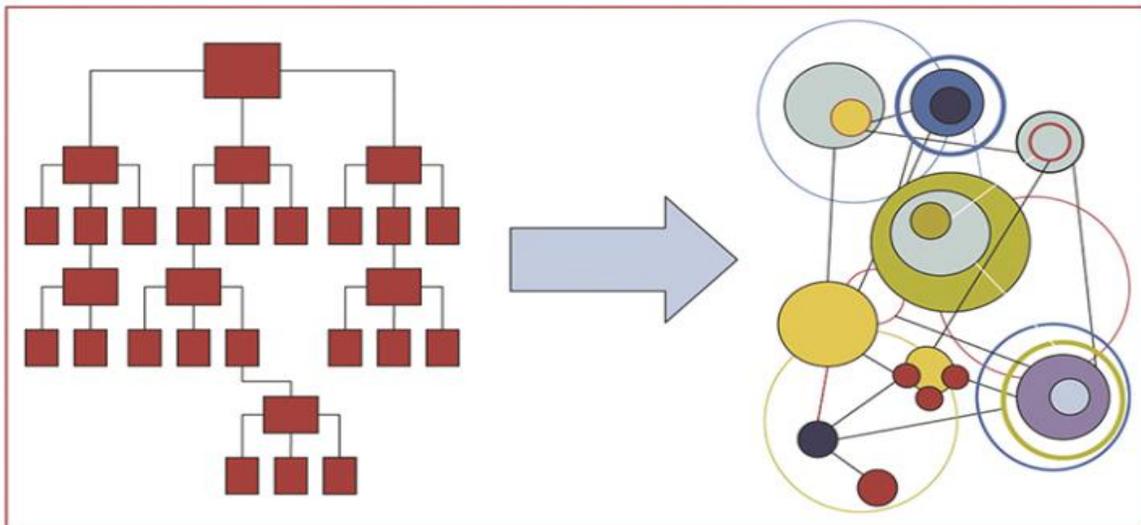
4.1.1.1. Gestionar el hotel como un sistema vivo. (Enfoque sistémico).

¿Cómo iniciar este viaje de la regeneración en un hotel? ¿Qué modelos se pueden seguir o integrar a su funcionamiento para lograr que opere como un sistema vivo? ¿Qué es lo que hay que hacer para que una empresa hotelera sea un valioso actor de restauración a nivel local y global? ¿Por dónde se empieza para crear la hotelería del futuro?

Wahl (2016) en su obra “Diseñando Culturas Regenerativas”, señala que la Empresa del Futuro analiza las grandes transformaciones que empresas y organizaciones llevarán a cabo para adaptarse a un mundo cambiante y para actuar en mejor sintonía con los procesos naturales.

La Figura No.9 nos muestra la naturaleza de este cambio transformacional desde jerarquías lineales de control a redes más flexibles de colaboración.

Figura 9: Transformando la gestión de empresas y las estructuras de organización.



Fuente: DeLuca et al., 2010 referido por Wahl (2016).

El autor también comparte en su obra el siguiente cuadro donde compara y contrasta las empresas del pasado con las empresas del futuro:

Cuadro No. 2: Características de una empresa del pasado y de una empresa del futuro.

Empresa del pasado	Empresa del Futuro
Independiente	Sinérgica
Competitiva	Colaborativa
Controlada	Conductiva
Código cerrado	Código abierto
Estable	Dinámica
Maximiza/Minimiza	Optimiza
Resiste al cambio	Aprovecha la diversidad
Lineal	En red
Corto plazo	Largo plazo
La función se adapta a la forma	La forma se adapta a la función
Proactiva, planificada	Receptiva, emergente
Centrada en si misma	Centrada en el sistema
Explotación	Mutualismo
Evita perturbaciones	Aprovecha perturbaciones
Gestiona riesgos	Fomenta la resiliencia
Protege	Adapta
Fuerza	Encaja

Fuente: DeLuca et al., 2010 referido por Wahl (2016).

Wahl (2016) menciona que las empresas del pasado se crearon desde una mentalidad dominada por la narrativa de separación, mientras que las empresas del futuro serán expresiones de la narrativa del interser, que reconocen la necesidad de la colaboración y de la regeneración como estrategias eficaces para trazar sus trayectorias hacia un futuro desconocido dentro de un mundo complejo y turbulento.

Además de lo dicho por el autor, podemos observar que las empresas del pasado reflejan cierta resistencia, rigidez, individualismo sin conexión con los otros, con una visión cortoplacista o demasiado limitada, solo se enfocan en sí mismos, no se sienten parte de todo lo demás. La separación en su forma de trabajar es muy evidente. Y esto es un reflejo de cómo se encuentra actualmente la sociedad y el mundo. Esta forma de crear y operar empresas es un círculo vicioso que requiere ser transformado a fondo.

Koestler (1967) quien creó las palabras “holon” y “holarquías” (ver definiciones), menciona que, en una jerarquía, los participantes pueden compararse y evaluarse por posición, rango, poder relativo, antigüedad y similares. Pero en una “holarquía” formada por holones, el valor de cada persona proviene de su individualidad y singularidad y de la capacidad de comprometerse e interactuar con otros para hacer que los frutos de esa singularidad estén disponibles.

Debido a que las personas son sistemas vivos, cada uno de los proyectos en los que se trabaja también está anidado dentro de una holarquía. Se pueden ver sistemas anidados en todas partes del mundo vivo. Todo está conectado. Desde la biosfera hasta los ecosistemas, comunidades y familias, en el cuerpo humano, órganos, células, moléculas, átomos, etc. Y Así sucede también en la vida laboral y en cualquier organización.

Las relaciones anidadas e interdependientes son una cualidad fundamental de cómo toda la vida se organiza y se sustenta a sí misma. Koestler (1967) acuñó el término holarquías para esta incrustación de entidades naturales, que a menudo simbolizamos como tres círculos anidados.

Wahl, (2014) a través de su programa educativo “The Regenerative Practitioner™” del proyecto Regenesis Group, enseña que el marco de las tres

líneas de trabajo que se presenta a continuación, es una holarquía de desarrollo que describe la naturaleza de las relaciones requeridas para apoyar y sostener el trabajo regenerativo.

El autor explica de forma muy sencilla en que consiste el trabajo de las tres líneas:

- La tercera línea tiene que ver con trabajar para mejorar la salud y el valor de algún sistema más grande.
- En la segunda línea trabajamos para aumentar la capacidad de nuestra comunidad de trabajo o equipo para cumplir con los objetivos compartidos de Tercera Línea.
- El trabajo de primera línea tiene que ver con trabajar en el crecimiento necesario en nosotros mismos para realmente hacer una diferencia en los otros dos niveles.

Figura 10: el Marco de las tres líneas de trabajo.

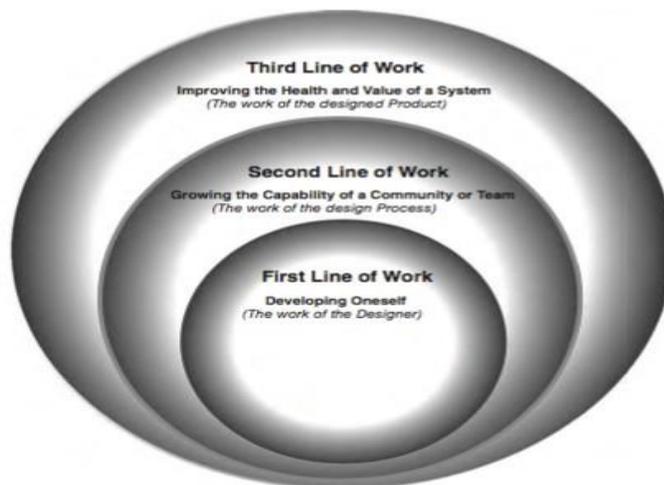


FIGURE B.3 Regenerative practitioners engage simultaneously in three lines of work.

Copyright © Regenes Group, Inc. Illustration by Kronosphere Design

Fuente: Whal (2014).

El autor menciona que este marco es un instrumento para integrar y alinear el trabajo de desarrollo en los tres niveles. De esta forma se alinea el desarrollo personal y profesional, los valores y el trabajo que se realiza en el mundo. Para probar esto, comparte el ejemplo de recordar cuando las personas trabajan en el crecimiento de su propia conciencia, pero nunca lo llevan al ámbito laboral, donde buscan hacer una contribución al desarrollo de algo más grande que ellos mismos.

Lo podemos traducir en todo el esfuerzo que hace un hotel por integrar el enfoque regenerativo en su funcionamiento u operación, pero no invita y no integra a sus proveedores en la línea (o círculo) de trabajo.

Hacer una gestión regenerativa en una organización se trata tanto de desarrollar la capacidad y el potencial regenerativos de las personas y de sus equipos, como de desarrollar esas cualidades en los proyectos y aliados. El marco de las tres líneas de trabajo que propone Whal (2014) ayuda a diseñar procesos de trabajo que puedan sostener de manera más efectiva la alineación entre las tres líneas de trabajo de desarrollo.

Para diseñar y gestionar un hotel de forma regenerativa, hay que ser capaces de mantener las interrelaciones entre al menos tres niveles de sistema al mismo tiempo (consigo mismo – los otros – la naturaleza), y seguir las tres líneas de trabajo de desarrollo juntas y simultáneamente. Si se abandona una línea de trabajo, eventualmente las otras también tarde o temprano colapsarán.

Aunque cada una de las áreas o departamentos de un hotel funciona de manera independiente, siempre formará parte de una estructura mayor. El establecimiento y sus áreas forman parte de la comunidad, del destino turístico y de todo el ecosistema que lo sostiene. Requiere ampliar e integrar sus esfuerzos individuales con el colectivo.

Algo a considerar también, es que actualmente el desarrollo se encuentra en una economía globalizada que deriva en un mercado, empresas, intereses, públicos, que desafortunadamente no responden a los criterios locales y en ocasiones, globales. Esta realidad deriva en la necesidad de una concienciación integral de todas las acciones empresariales que se desarrollan.

Geus (1997), quien publicó un libro llamado "The living company: habits for survival in a turbulent business environment". Traducido al español sería: "la empresa viviente: hábitos para sobrevivir en un entorno empresarial turbulento", señala que las empresas mueren prematuramente porque sus directivos se centran exclusivamente en producir bienes y servicios, y olvidan que una empresa es una comunidad de seres humanos. Sostiene que las empresas más duraderas tratan a sus empresas como "comunidades de trabajo vivas" en lugar de máquinas puramente económicas.

El autor realizó un cálculo acerca de la tasa de supervivencia extrema, o la vida media, de las empresas del Fortune 500. El resultado fue sorprendente. La vida media de una empresa no superaba los 20 años. Todos los esfuerzos realizados para crearla y hacerla crecer, terminarán con el paso del tiempo.

"Las empresas mueren durante la adolescencia, en la flor de la edad, lo que representa la liquidación de un enorme potencial, que tiene un precio que debe pagar la sociedad". (Geus, 1997).

Sin embargo, el autor observó un pequeño número de empresas que habían pasado a otro nivel y sobrevivían más tiempo contra todo pronóstico. ¿Cómo era posible? ¿Qué las caracterizó? Geus (1997) encontró importantes diferencias desde la concepción y nacimiento de las empresas. Todas las empresas longevas han tenido claro desde la dirección, que el objetivo era

perpetuarse en el tiempo. Dice: “La biología, definitivamente, tiene un lenguaje más adecuado que la economía. La gente es más que los activos financieros”.

A partir de las notables historias de empresas que Geus (1997) comparte en su libro, ha destilado los elementos esenciales de las empresas longevas y describe su receta para la longevidad organizacional. Cinco vías de competir y gestionar, tan actuales como inmortales, y definitivamente, sistémicas.

1. *La sensibilidad hacia el entorno*: las empresas deben tomar decisiones pensando que son parte de un todo, y que en un mundo relacionado y conectado sus decisiones tienen un impacto que deben valorar. Esto además lleva a las organizaciones a tener clara la importancia de aspectos como la adaptación al medio, la gestión del cambio y el aprendizaje.
2. *La cohesión interna*: la cultura empresarial, la sensación de pertenencia, los valores que hacen que una persona se levante todos los días a trabajar con motivación, y el valor de la comunidad. En cierto modo, ese sentido de pertenencia social es tan inherente al ser humano.
3. *La tolerancia con el pensamiento no convencional*: es imposible competir y sobrevivir en un mundo cambiante si no somos capaces de aceptar como válido lo nuevo y diferente que llega. Esta actitud favorece la innovación, la creatividad, la gestión y maduración de nuevas ideas y, en definitiva, la aceptación de que los mercados o los negocios en el futuro quizás no tengan nada que ver con lo que hacemos ahora en el presente.
4. *El conservadurismo financiero*: la prudencia, la gestión inteligente de recursos, el no dejarse llevar por las modas. Esa visión de ahorrar cuando va bien para poder sobrevivir e invertir sabiamente cuando el entorno va mal. Como explican muchos multimillonarios que han pasado por

bancarrotas, no tener lo anterior es lo que peor que te puede pasar en una crisis.

5. *Por último, y no por ello menos importante, la sucesión en el liderazgo: una empresa pensada para sobrevivir y perpetuarse debe tener clara la importancia de un cocinero al frente que sepa cocinar esta “receta”, y debe preparar a las siguientes generaciones. No sólo a nivel de alta dirección, sino también en cualquier puesto que sea crítico para la actividad presente o futura de la organización o empresa.*

La realidad, es que estas “recetas” que proponen Whal (2014) y Geus (1997), son más fáciles de escribir que de “cocinar”. No todas las empresas u hoteles accederán rápidamente a cambiar su enfoque o visión, sobre todo en un mundo donde existe una relación entre riesgo y rentabilidad, y donde hay que convencer a los directivos de que deben priorizar el sentido común frente a la captura ansiosa de beneficios y posicionamientos de mercado. ¿Será posible? Quizás si les hacemos ver claramente cuál sería la vida promedio de las empresas hoteleras que no sigan estos elementos o ingredientes, podremos despertar más su interés. Lo importante es comenzar a sembrar la semilla del enfoque regenerativo para mostrarles que existen otras formas de gestionar e impulsar el cambio.

4.1.1.2. Aplicar el liderazgo evolutivo.

De acuerdo con Manga (2016) quien es consultor y director del “Center for Evolutionary Leadership”, el liderazgo evolutivo es una capacidad para movilizarse a sí mismo y a otros para rediseñar de manera consciente y efectiva visiones del mundo, culturas e instituciones para un mundo más justo, sostenible y próspero.

Señala que este tipo de liderazgo crea una nueva consciencia psico-social, es decir, una nueva consciencia desde la mente y cultura humana para ver florecer una sociedad que pueda superar la crisis actual.

El primer paso del liderazgo evolutivo que propone el autor es iniciar con el líder, ya que es quien tiene la capacidad de generar un impacto en la evolución de la conciencia o de la mente de su equipo, ya sea en una empresa, organización o en la sociedad.

Segundo, es una evolución institucional -organizaciones, empresas o gobierno-, en la que tienen que enseñar los principios de sostenibilidad y transformarse a sí mismas. Se necesita una sostenibilidad sistémica. (No sistemática).

Y tercero, pero no menos importante, es una evolución cultural. Se necesitan nuevos valores como seres humanos y como civilización.

El autor recomienda algunas herramientas que ayudarán a construir ese futuro deseado en tanto que exista una evolución personal, y que cada uno se comprometa a:

- Cambiarse a sí mismo.
- Que se entienda el pensamiento sistémico.
- Que todas las organizaciones tienen que contribuir a un mundo más sostenible (y regenerativo).
- Que se entiendan las emociones y el poder del lenguaje.
- Que se evolucione a una sostenibilidad sistémica, que se apoye en crear un mundo sostenible aplicando los tres grandes dominios de una sociedad: sostenibilidad social, ambiental e institucional.
- Que se oriente hacia la colaboración e innovación.

- Se necesita una colaboración entre diferentes sectores, del sector privado con el civil y de estos con el estatal, etc.
- Pensar en la evolución, hacer consciencia del pasado, presente y así, orientar hacia el futuro que se desea como humanidad.
- Conceptualizar la perspectiva evolutiva. Y sea una evolución social, cultural o incluso espiritual.

Es importante tener presente lo que menciona Richante (2021): “La empresa es el lugar donde el colaborador vive experiencias motivadoras, evoluciona para alcanzar su propósito y se siente reconocido personal y profesionalmente”. Por lo tanto, la evolución es el resultado de la adaptación permanente y la mejora continua de personas y organizaciones.

El liderazgo evolutivo definitivamente es clave para la innovación, la transformación y el progreso. El carácter evolutivo del líder promueve la construcción de una idea o visión, habiendo entendido el entorno y aprovechando su capacidad de influencia e inteligencia colectiva para co-construir nuevas realidades y conseguir la mejor versión de las personas, con sentido auténtico y genuino.

Richante (2021) comparte diez claves que forman parte de las señales de identidad del Liderazgo Evolutivo y vale la pena considerar para la transformación en el liderazgo hotelero:

1. *El Propósito guía el camino*: las personas requieren significado y propósito para hacer que el trabajo sea satisfactorio. El cambio es que ya no sirve trabajar por cumplir, es necesario comprender que el trabajo con propósito es una posibilidad de evolucionar como personas y como profesionales.

Lo óptimo es alinear e integrar los propósitos del directivo, de los colaboradores y de la empresa. En el momento que algún elemento de la cadena de valor no esté alineado, esta se rompe, no se alcanzan los objetivos y aparecen señales como el estrés o la desmotivación.

2. *Propositividad para la evolución continua*: una persona propositiva está dirigida a la acción, pero sin precipitarse, tiene actitud analítica, razona y genera soluciones y toma sus decisiones como producto de una evaluación crítica. Genera evolución ya que no se ve amenazada por opiniones contrarias y practica lo que predica. Además, tienen la capacidad de “pensar en grande” y definir objetivos aspiracionales que lleven a su equipo y a toda la organización a un nivel superior en su evolución. El autoaprendizaje, el coaching y el mentoring son modos eficientes de desarrollar la propositividad.
3. *Líder digital*: en la era post-covid triunfan las compañías con líderes digitales que se caracterizan, entre otros aspectos, por su capacidad de emprender internamente a partir de sus propias ideas (intraemprendimiento) y por impulsar y cultivar su learnability (capacidad e inquietud de aprendizaje) y la de sus equipos.

Además, el líder evolutivo es un analista de datos y maneja la investigación estratégica para encontrar respuestas y datos que aportan mayor claridad en el camino hacia la consecución de los nuevos retos.

4. *Talento horizontal (T-shaped)*: los nuevos líderes aportan talento horizontal. Significa que, además de disponer de un conocimiento especializado en su área (vertical), puede trasladar su conocimiento y habilidades sobre otras áreas de forma transversal, en horizontal, como: la estrategia de negocio, la innovación, el bienestar y la propositividad.

Por tanto, se promueven directivos adaptables y que aportan alto valor por sus puntos de vista en diferentes disciplinas. Esta característica se denomina T-shaped. Y son claves porque pueden desempeñar otros roles y pueden ocupar otras áreas simultáneamente. Esto les permite ir más allá de sus propios límites.

5. *Seguridad psicológica*: la confianza y la seguridad son aspectos fundacionales en la gestión evolutiva de los líderes y de los equipos. La seguridad psicológica genera un clima en los equipos caracterizados por la confianza interpersonal y el respeto mutuo, en el que las personas se sienten completas trabajando como realmente son.

En un equipo con alta seguridad psicológica, los compañeros se sienten seguros y se atreven a correr riesgos con su equipo. Se sienten seguros porque no se cuestiona a alguien por admitir un error, hacer una pregunta o dar una nueva idea. Esta actitud es gasolina para el motor de la evolución.

6. *Comunicación efectiva*: los líderes evolutivos están en permanente zona de expansión. Por ello, son inspiradores y cercanos con sus equipos para desarrollarlos y, así, se sienten seguros, aceptados y respetados.

Desarrollan una alta capacidad comunicativa y se desenvuelven con soltura con los canales digitales. Manejan con destreza las emociones individuales y colectivas tanto en la comunicación interna como externa. Despliegan una comunicación eficiente y de alto impacto al dominar los códigos del teletrabajo y los entornos virtuales.

7. *Creación de "Buddy Systems"*: es la implementación de un ecosistema de aprendizaje. Construimos Buddy Systems para aumentar el conocimiento y

las experiencias de aprendizaje entre los colaboradores internos y externos. Además, se incrementa la seguridad psicológica y la resiliencia.

La consolidación de un buddy system permite ampliar la comunidad interna de agentes evolutivos, que se podrá transformar en una comunidad de aprendizaje y manejar una amplia lista de mejores prácticas.

8. *Enfoque al bienestar*: el modelo evolutivo propone que las personas tienen respuestas emocionales vinculadas a los tres sistemas de regulación emocional. Estos son: sistema de amenaza, sistema de logro y el sistema de calma.

Los líderes deben ser capaces de identificar las emociones colectivas y, en segundo lugar, gestionar dichas emociones en favor de su equipo y/o de su organización para conservar un mayor equilibrio. Y serán capaces de facilitar las transiciones entre los distintos sistemas.

9. *Inteligencia Colectiva*: es una de las miradas hacia la innovación que aplica el líder. El resultado de utilizar la inteligencia colectiva supera la suma de las inteligencias individuales. Este concepto se centra en el principio sistema que se enuncia como “todo sistema es más que la suma de sus partes”.

La inteligencia colectiva representa un proceso de aprovechar el conocimiento de múltiples inteligencias que se focalizan en una misma dirección. Así se consigue una perspectiva mucho más global y mucho más rica al incluir muchas opiniones y formas de pensar desde distintos puntos de vista. La inteligencia colectiva aporta información equilibrada a nivel cualitativo y cuantitativo, ya que combina alcance y profundidad.

De esta forma, el líder evolutivo genera una visión compartida, alinea de forma natural a los participantes al contemplar todas las opiniones. Así, se consigue despersonalizar la toma de decisión y empoderar y motivar a los participantes en la consecución de los retos.

10. *Visión innovadora*: el escenario post-covid requiere una nueva mentalidad basada en principios, valores, competencias, metacompetencias, herramientas y un modelo con el que gestionar los procesos de transformación. Estos procesos se orientan hacia las personas, la cultura, la estrategia y el negocio de una organización.

Un líder evolutivo con propósito se apoya en la innovación como medio para aportar valor diferencial a los productos, servicios y a los modelos de negocio. Para ello, empleará el pensamiento creativo y el “design thinking”.

No cabe duda de que un gran líder hace la diferencia. Los líderes que logren adoptar este tipo de liderazgo serán los que harán evolucionar no solo su nivel de pensamiento y visión, sino también harán evolucionar los hoteles que operen y su comunidad desde adentro. El mundo y en este caso el sector hotelero necesita urgentemente líderes con visión evolutiva. Se necesitan romper con los paradigmas obsoletos de las empresas del pasado que ya no tienen vigencia en la era actual, y promover un liderazgo mucho más humano, más evolutivo y sostenible hacia la regeneración.

4.1.1.3. Rediseñar la experiencia de marca integrando y comunicando los principios regenerativos

Liderar una marca siempre es un desafío. En el pasado había mayor estabilidad, podíamos mirar a experiencias previas y observar los patrones. El

pasado se podía proyectar hacia el futuro con cierto sentido de continuidad, pero esos tiempos se acabaron.

Hoy en día, el mundo enfrenta múltiples crisis entrecruzadas: la pandemia, el cambio climático, la injusticia racial, la creciente desigualdad económica, entre otros. Los consumidores esperan una respuesta de las marcas que se han convertido en una parte íntima de su vida diaria.

Bemporad (2020), socio fundador de la empresa BBMG, es un especialista en Mercadotecnia que se dedica a ayudar a las empresas a rediseñar sus marcas con enfoque regenerativo. En un artículo para “Fast Company”, comenta que estos sucesos no se tratan de modas pasajeras que puedan esperar. Son desafíos fundamentales para un “status quo” roto que todos deben tener en cuenta. Se está en una era no solo de preferencias cambiantes sino también de paradigmas cambiantes.

Afirma que los líderes de marca de hoy no solo tienen que crear marcas excelentes y atractivas que deleiten a las personas, sino que también deben abordar los principales desafíos de nuestro tiempo. Luchar o involucrarse en problemas globales antes no formaba parte en la capacitación o descripción del trabajo o empresa. Estas solían ser cosas de las que solo tenían que preocuparse los políticos y expertos en esos temas.

¿Cómo liderar con confianza una marca cuándo existen tantos desafíos?
¿Usar un “hashtag” (etiqueta) es una respuesta de marca suficiente a tantos años de opresión, racismo e injusticia? ¿Cuál es la jugada correcta cuando la estrategia de crecimiento de un hotel choca con los límites de la naturaleza? ¿Convertir un logo en rosa para el Día Internacional de la Mujer ayuda a cerrar la brecha salarial de género?

Ésta es una era nueva y desafiante para las marcas. Para poder avanzar, las marcas deben pensar y actuar de nuevas formas. Necesitan convertirse en marcas regenerativas.

Tal como señala el autor, las marcas regenerativas son una evolución necesaria de las marcas “sostenibles” y “resilientes”. La sostenibilidad y la resiliencia son buenas cualidades, pero significan una continuación del “status quo” y la capacidad de sobrevivir. Las marcas regenerativas buscan crear valor para todos los seres de todos los tiempos. Tienen mayores aspiraciones y ofrecen más valor, se fortalecen al desafiar el “status quo” y mejorar el sistema para todos nosotros.

En base a lo expuesto por el autor, se puede decir que las marcas regenerativas solucionan problemas más allá de su propio negocio, consumidores y accionistas. Están diseñadas para el liderazgo en el mundo en el que vivimos y para el futuro que queremos.

Bemporad (2020) confirma que hay tres cualidades clave que las marcas regenerativas deben cultivar para ganar en esta nueva era. Necesitan ser conscientes, aditivas y vivas.

Conscientes:

Las marcas regenerativas sienten y atienden las necesidades más profundas. Son conscientes de las tensiones, desafíos y aspiraciones en nuestras vidas. Perciben y atienden necesidades humanas más profundas al aceptar el contexto y las contradicciones inherentes a la sociedad actual. Bemporad dice que la conciencia proviene de hacer tres preguntas clave: ¿Qué quiere la gente? ¿Qué necesita el mundo? ¿Qué ofrece mi marca de forma única? (Bemporad, 2020).

Los cambios clave Conscientes son:

- De escuchar a sentir: las marcas regenerativas pasan de la escucha pasiva a la percepción activa de las verdades humanas más profundas y las tensiones dinámicas que definen nuestra vida real. Escuchan y honran la brecha entre las promesas de marca y las experiencias vividas.
- De la investigación a la reflexión: las marcas regenerativas van más allá de la investigación del consumidor para reflexionar sobre el papel que desempeñan en todas las vidas que tocan y afrontan los hechos de cómo impactan los desafíos sociales y ambientales en su categoría, pasados y presentes.
- Desde la búsqueda de perspectiva hasta la toma de perspectiva: las marcas regenerativas no solo observan a las personas a las que sirven y las comunidades en las que operan, ven el mundo a través de sus ojos y actúan en relación con sus verdaderas necesidades, ansiedades y aspiraciones.

La conciencia permite que la marca regenerativa crea nuevos productos, servicios y experiencias que brindan una conexión significativa, lealtad a la marca y valor indispensable en la vida de las personas.

Aditivas:

Las marcas regenerativas dan más de lo que toman. Reconocen la conexión e interdependencia del ser humano, fundamentales como parte de un ecosistema vivo. Generan más valor, impacto positivo y progreso duradero con y para todos sus grupos de interés, hoy y mañana. Para ser

aditivas, las marcas regenerativas unen lo que es significativo para los consumidores con lo que es material para el negocio para liberar valor compartido a largo plazo.

Los cambios clave aditivos son:

- De extraer a enriquecer: las marcas regenerativas lideran el cambio de extraer valor mediante el aprovechamiento de personas y recursos naturales para crear valor al enriquecer la vida y los medios de subsistencia de los empleados, las comunidades, los clientes, los socios, los accionistas y el medio ambiente.
- De acumular poder a compartir el poder: las marcas regenerativas entienden que el liderazgo no se trata de mantener el poder, sino de compartir, elevar y dar más poder y libertad de acción a los demás para que todos podamos tener éxito juntos.
- Del individualismo a la interconexión: las marcas regenerativas van más allá del individualismo a la interconexión e interdependencia. Reconocen que el éxito depende de un ecosistema de vida más amplio y actúan en consecuencia al priorizar las necesidades de mayor nivel y el valor de marca a largo plazo sobre las ganancias a corto plazo.

Una mentalidad aditiva genera innovación. Es un enfoque de “sí y” que exige que las marcas vayan un paso más allá del status quo.

Vivas:

las marcas regenerativas forman quienes son y cómo viven las personas. A medida que la sociedad y cultura se transforman radicalmente todos los

días, las marcas regenerativas se adaptan y evolucionan en relaciones creativas con las personas y los lugares a los que sirven. Esta relación simbiótica les permite crear continuamente energía, influencia e impulso. Para estar vivas, las marcas regenerativas aparecen como una parte activa, viva, que respira y evoluciona con nuestra cultura y el mundo.

Los cambios clave vivos son:

- De reactivas a adaptativas: las marcas regenerativas pasan de decisiones reactivas limitadas por puntos ciegos e inseguridades a estrategias adaptativas y dinámicas basadas en ciencia clara, valores centrales y prácticas colaborativas que las preparan para la vanguardia.
- Desde el “diseño para” al “diseño con”: Las marcas regenerativas diseñan con las diversas pasiones, perspectivas y participación de sus grupos de interés, no solamente diseñan para ellos.
- De la perfección al progreso: las marcas regenerativas van más allá de la parálisis que proviene de perseguir la perfección hacia la capacidad más fluida de iterar, co-crear y reinventar juntos al servicio de un progreso transparente, medible y significativo a lo largo del tiempo.

Estar viva crea una relación más profunda y personal con las personas a las que las marcas quieren llegar y conduce a productos, servicios y experiencias más reflexivas y mejor diseñadas.

Las cualidades clave de las marcas regenerativas que el autor comparte, son una guía para transformar y alinear la marca de los hoteles con este nuevo enfoque. Algo que las empresas hoteleras deben de tomar en cuenta, es que la próxima generación o de relevo tiene hambre de marcas regenerativas. Con todo

lo vivido en la actualidad, no es sorpresa saber que la generación Z (entre 1997 y 2015) busca y quiere un cambio significativo.

Con base en una encuesta realizada por BBMG, el 80% de los jóvenes cree que las marcas son una parte esencial de la solución para los desafíos que enfrenta la humanidad en la actualidad. Y quieren que las marcas generen cambios con ellos, no solo para ellos. El 84% quiere compartir ideas y experiencias con las marcas para desarrollar mejores soluciones.

Esta es una generación que ya piensa regenerativamente y está lista para recompensar a las marcas que lideran el camino. En estos tiempos de desafíos y cambios, aún mucho es incierto, pero una cosa está clara: el futuro pertenece a las marcas regenerativas.

4.1.1.4. Medir y evaluar el desempeño regenerativo para la mejora continua.

La evaluación de desempeño es un instrumento estratégico para la toma de decisiones. permite mantener la estabilidad, el buen funcionamiento e impulsar la mejora continua de las acciones individuales y colectivas que se realizan en una organización o empresa como un todo.

La evaluación de desempeño es también un diagnóstico que permite identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la gestión del hotel en su conjunto con todas las demás áreas que lo integran.

En este estudio se han visto ejemplos de certificaciones en sostenibilidad hotelera, los cuáles ayudan a medir y evaluar el desempeño sostenible. Aunque se han obtenido grandes avances a nivel de sostenibilidad, de entender la importancia de crecer y mejorar bajo los pilares sociales, económicos y

ambientales, estos momentos exigen contemplar también otros ámbitos como el cultural, espiritual y político, ejes o pilares que son parte del desarrollo regenerativo.

Es necesario dejar de medir y evaluar el desempeño únicamente de manera cuantitativa y considerar también una medición cualitativa, en donde además de crecer en números, se tenga la posibilidad de crecer y evolucionar en salud, bienestar, prosperidad, calidad de vida, educación, aprendizaje de la cultura, y más.

Los hoteles y todas las organizaciones en general tienen que ir más allá de una mentalidad de solo reducir impactos negativos o “hacer menos daño”. Se trata de verse como un todo. Comprender y aplicar el concepto de regeneración.

Para lograrlo es necesario volver a mirar a la naturaleza, el mejor ejemplo de evolución. Y a través de las nuevas tecnologías, adaptar los procesos naturales a los artificiales. Se requiere aplicar el pensamiento ecológico a los asentamientos humanos. Además, es preciso reconectar el éxito empresarial con la naturaleza. Esto es, en pocas palabras, porque un suelo sano conduce a plantas sanas, animales y personas sanos. Allá es a donde se debe llegar.

Se sugiere considerar los lineamientos propuestos en este proyecto para comenzar a hacer un diagnóstico e identificar lo que ya realiza actualmente el hotel y lo que es necesario comenzar a integrar, para que posteriormente se pueda realizar una medición y evaluación del desempeño regenerativo. En beneficio de la gestión y el rendimiento hotelero, es tan importante evaluar cómo realizar un seguimiento y analizar lo que se está haciendo bien y lo que es necesario mejorar.

Existe una herramienta llamada Blue Marble Evaluation, es una iniciativa creada por Patton (2019) quién propone y desarrolla un enfoque de evaluación

holístico, el cual aboga por redirigir los esfuerzos evaluativos para reducir los efectos del cambio climático y, a su vez, ayudar a lograr sostenibilidad y equidad en las sociedades humanas.

Proporciona un marco para desarrollar, adaptar y evaluar importantes iniciativas de cambio de sistemas que involucran redes complejas de grupos de interés. El autor demuestra cómo los cuatro principios generales y los 12 principios operativos de este enfoque innovador permiten a los evaluadores, planificadores e implementadores centrarse en los problemas de sostenibilidad y equidad en una intervención.

La evaluación Blue Marble está diseñada para abordar problemas fuera del alcance de la práctica de evaluación tradicional. Presenta ejemplos de casos convincentes, listas de revisión, gráficos y 80 exhibiciones y gráficos originales que conectan lo global y lo local, lo humano y lo ecológico.

Blue Marble hace un llamado para entender que las evaluaciones de proyectos o programas han sido parte del problema cuando se analizan intervenciones de forma independiente, sin pensar en que el todo es más que la suma de sus partes.

Algo también interesante que enfatiza Blue Marble es que evaluar implica mucho más que monitorear indicadores de desempeño y objetivos de desarrollo sostenible. Significa llevar todo el arsenal de ideas, herramientas, métodos y procesos de evaluación a nivel global, y crear nuevos enfoques que se adecuen a los desafíos de la evaluación de sistemas globales.

Patton (2019) difiere con la mayoría de los textos que tratan de las metodologías de evaluación y se centra en un tema de suma importancia: por qué y para qué se evalúa.

“Los invito a imaginar una evaluación transformada como una fuerza entrópica que nos reúne, ayuda a trabajar juntos y enfatiza diversas iniciativas sobre diferentes trayectos hacia la transformación. Cada evaluador, cada evaluación, todos contribuyendo hacia una masa crítica, poniendo energía, ideas, aprendizajes y conocimientos hacia el punto de inflexión de la sustentabilidad transformativa. Nosotros, como evaluadores, no estamos afuera del sistema, no somos independientes de él, sino parte de él”. (Patton, 2019).

4.1.2. Espiritual

4.1.2.1. Convertirse en un centro de transformación y restauración espiritual, salud y bienestar.

El ser humano no puede definirse solo como un ser pensante, sino como un ser que piensa, siente, se emociona, se apasiona, se mira y se piensa a sí mismo, y que en esa actividad ingresa en varios momentos de su existencia a territorios donde su interioridad necesita ser reconocida. El ámbito de la realidad espiritual se desarrolla en función de las otras realidades físicas, psíquicas, biológicas, culturales, en las que el ser humano también haya sentido de su existencia. (Vidal, 2019)

Lo anterior recuerda lo extraordinarios que son los seres humanos. Va más allá que ser un montón de carne, huesos y vísceras. Se tienen emociones, sentimientos, el observador y el observado. Conciencia, espíritu, cuerpo, mente... ¡El ser humano es tanto al mismo tiempo! En cada persona existe inteligencia y conexión interior. Eso lo hace complejo y único.

La inteligencia emocional y las inteligencias múltiples son actualmente muy conocidas, pero aún muy pocos conocen la inteligencia espiritual. El profesor Francesc Torralba es doctor en filosofía y en teología. Actualmente es el director

de la Cátedra Ethos de Ética Aplicada de la Universitat Ramon Llull. Autor de numerosas publicaciones sobre ética y espiritualidad. El profesor Torralba (2019) es conocido por su libro “la Inteligencia Espiritual”, es una modalidad de inteligencia que también se denomina existencial o trascendente. Completa el mapa de las inteligencias múltiples que desarrolló Howard Gardner. (Torralba, 2010).

De acuerdo con la obra del profesor Torralba (2019), la inteligencia espiritual se refiere a una inteligencia que faculta para preguntar por el sentido de la existencia, para tomar distancia de la realidad, para elaborar proyectos de vida, para trascender la materialidad.

Así como el cuerpo, la espiritualidad también requiere de una ejercitación para que alcance su plena madurez. La práctica de la soledad, el gusto por el silencio, la contemplación estética, la práctica de la meditación, el diálogo socrático e incluso el ejercicio físico son formas de desarrollar la espiritualidad. Los grandes maestros de las grandes tradiciones espirituales enseñan distintos caminos y métodos para cultivar y desarrollar la espiritualidad. No existe un único modo, sino una diversidad de formas que se han heredado a través de la historia como un patrimonio intangible.

Torralba (2019) relaciona la espiritualidad con cinco categorías que ayudan a su comprensión y alcance:

- *Trascendencia*: es la capacidad de ir más allá, cruzando fronteras y superando obstáculos hasta descubrir lo que se esconde detrás de lo que podemos ver u oír.
- *Conexión*: es apertura y relación con uno mismo, con los demás y con los seres irracionales.

- *Conciencia*: se refiere al conocimiento y atención de aquello que uno hace en el momento que lo hace, no solo es estar, sino una manera de vivir el ahora activamente y disfrutar de lo que ofrece el mundo y ocurre en el interior del ser, es tener los sentidos despiertos con actitud de calma para vivir plenamente el presente.
- *Sentido*: es la razón última que da significado a la propia existencia y convierte a la persona en un ser más libre e independiente.
- *Desasimiento*: es el mantenimiento de la capacidad de asombro, liberación del ego y desapego de la posesión material, es una vinculación con toda la realidad, se refiere al amor universal que no idolatra a nada y permite comprender que se es parte de un todo.

Algo que no menciona el autor y se considera desde la perspectiva personal es que la unidad también se relaciona con la espiritualidad. Y la cual se podría relacionar con la conexión.

Algo que sucede de forma muy común en la actualidad, es que cuando se habla de espiritualidad, siempre se relaciona con religión, y eso ha llevado a excluirla de la práctica médica científica.

En la cultura occidental la religión y la espiritualidad son componentes de la herencia cultural en diferentes regiones y grupos étnicos y juegan un papel importante en la sociedad, sin embargo, en este caso, la espiritualidad no se ha tomado en cuenta para alcanzar la restauración de la salud y el bienestar.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022), en su sitio web define la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. Este concepto no incluye la religiosidad/espiritualidad.

Sin embargo, ahora más que nunca en los tiempos actuales, el ser humano se siente impulsado por mejorar su salud y bienestar en el plano físico, emocional, mental y espiritual. Se ha determinado que la práctica de la espiritualidad está asociada con una mejor salud y calidad de vida, ayuda a bajar los niveles de ansiedad y de depresión y muchos beneficios más. De esta manera, la espiritualidad puede convertirse en una poderosa fuente de fortaleza promoviendo la calidad de vida y la conexión con nuestro entorno.

El fortalecimiento de la inteligencia espiritual es una necesidad para el logro de objetivos de sostenibilidad relacionados con el bienestar individual y colectivo. Adicionalmente, y como bien menciona Vidal (2019), hay enriquecimiento en todo lo viviente, ya que una persona espiritualmente inteligente agrega valor a la vida, constituyéndose en fuente del desarrollo personal y social.

Con nuestra propia transformación espiritual se producen cambios internos y externos que impactan positivamente. Además, algo que ha sucedido en experiencia, es que, a mayor ejercitación de la espiritualidad, mayor es la conexión, sensibilidad y empatía con la naturaleza. La experiencia de amor y unidad con la Madre Tierra se vuelve más evidente. La práctica de la espiritualidad y la comprensión de los beneficios que produce, son y serán factores que transforma la relación con uno mismo, con los demás y con el planeta.

Además, la espiritualidad es parte del bienestar integral. El Global Wellness Institute (2022) define el bienestar cómo la búsqueda de actividades, elecciones y estilos de vida que conducen a un estado de salud integral.

El bienestar es algo más que la salud física o mental. La mayoría de los modelos de bienestar incluyen al menos seis dimensiones:

- *Físico*: Alimentar un cuerpo sano a través del ejercicio, la nutrición, el sueño, etc.
- *Mental*: Involucrar al mundo a través del aprendizaje, la resolución de problemas, la creatividad, etc.
- *Emocional*: Ser consciente, aceptar y expresar nuestros sentimientos y comprender los sentimientos de los demás.
- *Espiritual*: Búsqueda de significado y propósito superior en la existencia humana.
- *Social*: conectarse e interactuar con otros y nuestras comunidades de manera significativa.
- *Ambiental*: Fomentar interrelaciones positivas entre la salud planetaria y las acciones, elecciones y bienestar humanos.

El Global Wellness Institute (2022) afirma que una persona no está completa o verdaderamente bien cuando le falta alguno de estos fundamentos de la vida. Cada dimensión fortalece o debilita a otra.

Se necesita reconocer que no se puede vivir una vida plena sin un cuerpo, mente y espíritu saludables en constante equilibrio y conectados a otras personas y a nuestro mundo natural. Es necesario nutrir las relaciones practicando el amor, la compasión y el cuidado de los demás y nuestro entorno. Se tiene que ser conscientes que las acciones y elecciones tienen un impacto en otras personas y en el planeta.

Un hotel tiene la gran oportunidad de crear iniciativas y vivencias transformadoras que reconecten al ser humano consigo mismo y con la naturaleza, ofreciendo enfoques holísticos, sensoriales y restaurativos que promuevan la espiritualidad, salud y bienestar, para hacernos más conscientes de nuestras capacidades humanas de integración y conexión profunda con el lugar vivo que se visita.

Solamente un cambio interior en cada persona es lo que verdaderamente puede generar la transformación requerida para un desarrollo regenerativo.

4.1.2.2. Impulsar el rescate de la ética y moral como elementos conductivos de la cultura interna.

Un hotel o empresa desarrolla un importante papel en ayudar al desarrollo personal y social de los colaboradores. Las acciones éticas y morales en la cultura interna de la organización no pueden prescindir de las responsabilidades sociales.

Las empresas no solo deben lograr el beneficio necesario para mantenerse rentables y ser exitosas en el área comercial, sino que deben satisfacer una serie de presupuestos éticos en su comportamiento, cada vez más buscados y valorados.

Barroso (2001), citado por Polo Sergio en conjunto con varios autores más, define la ética como la “ciencia filosófico-normativa y teórico-práctica, que estudia aspectos individuales y sociales de la persona, a tenor de la moralidad de los actos humanos, bajo el prisma de la razón humana y teniendo siempre como fin el bien honesto.”

Por otro lado, Polo et al., (2010) definen la ética como: “La ciencia normativa de la rectitud de los actos humanos según principios últimos y racionales”. Mencionan que a la ética también se le conoce como filosofía moral, que tiene por objeto de estudio la conducta humana, pero únicamente cuando ésta es susceptible de juzgarse moralmente, como, por ejemplo, cuando emite una opinión sobre una situación o conflicto.

Los autores también afirman que la ética, se ocupa de lo bueno y lo malo, lo justo e injusto y, como ya mencionamos, se deriva de términos cuyo significado es conducta y también costumbre. La ética es un saber práctico y de nada sirve saber mucho de ella si no la ponemos en práctica. Afirman que no precisamente son todos los tipos de conductas, sino sólo aquellas que se rigen por normas morales, como, por ejemplo, robar, decir mentiras, sobornar, entre otros.

Las normas morales se definen como principios que regulan el comportamiento de los seres humanos en la sociedad, en función de lo que se considera bueno, correcto o justo.

El hecho de que cada persona vea la realidad de cierta manera depende de la experiencia que cada uno ha tenido durante su vida. De acuerdo con Polo et al., (2010) esto hace comprender los momentos que se viven, a enfrentar dificultades, a tomar decisiones y repercute directamente en la forma en que se relaciona con otras personas y la manera en que se participa con el mundo que nos rodea.

Para entender mejor el significado de la ética, se tiene que considerar que ésta siempre será la actividad del ser humano en cuanto a lo bueno y lo malo.

Por lo tanto, Polo et al., (2010) proponen dividir el objeto en formal y material:

- *Objeto material*: Son todos los actos libres. Para que un acto pueda considerarse acto humano necesita 2 condiciones:
 - Que el sujeto tenga conocimiento de lo que hace.
 - Que el sujeto sea libre de realizar su acción.

Con el fin de lograr diferenciar los actos humanos de los actos del hombre, los autores proponen que se debe tener en cuenta que los primeros se realizarán atrás de una deliberación racional y son voluntarios; en cambio los segundos, no son libres, porque son involuntarios o fruto del desconocimiento.

- *Objeto formal:* Se refiere a los mismos actos en cuanto que pueden ser calificados como buenos o malos, desde el punto de vista de la moralidad.

Katja et al., (2010) hacen referencia de Dolan (2006), donde menciona que la palabra “moral” deriva de la expresión latina “mores” que significa costumbres. Los valores son principios generales que guían la acción.

Comparten el siguiente cuadro donde mencionan ejemplos de diferentes tipos de valores que se pueden atribuir a los líderes:

Cuadro No. 3: Tipos de valores.

Valores personales: ¿Cuáles son las cosas más importantes en tu vida?	Felicidad, amor, salud, salvación, familia, éxito personal, reconocimiento, status, bienes materiales, amistad, éxito en el trabajo.
Valores ético-sociales: ¿Qué quieres hacer por el mundo?	Paz, ecología del planeta, justicia social.
Valores ético-morales: ¿Cómo crees que debes comportarte con las personas que te rodean?	Honestidad, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza mutua, respeto a los derechos humanos.
Valores de las competencias: ¿Qué crees que es necesario para competir en la vida?	Dinero, imaginación, lógica, belleza, inteligencia, pensamiento positivo, flexibilidad.

Fuente: Katja et al., (2010).

También incluyen este cuadro donde se presentan los criterios para la evaluación del liderazgo ético y no ético.

Cuadro No. 4: Criterios para la evaluación del liderazgo ético.

Criterios	Liderazgo Ético	Liderazgo No Ético
Uso del poder y la influencia del líder.	Sirve al equipo y a la organización.	Satisface necesidades personales y objetivos profesionales.
Manejo de diversos intereses de múltiples Grupos de Interés.	Intentos de equilibrarlos e integrarlos.	Favorece a los socios de la coalición que ofrecen la mayor cantidad de beneficios.
Desarrollo de una visión para la organización.	Desarrolla una visión basada en los comentarios del equipo sobre sus necesidades, valores e ideas.	Intenta vender una visión personal como la única manera de que la organización tenga éxito.
Integridad del comportamiento del líder.	Actos consistentes con los valores propugnados	Hace lo conveniente para alcanzar los objetivos personales.
Tomar riesgos en las decisiones y acciones del líder	Está dispuesto a asumir riesgos personales y a tomar las decisiones necesarias.	Evita decisiones o acciones necesarias que impliquen un riesgo personal para el líder.
Comunicación de operaciones de información relevante.	Hace una divulgación completa y oportuna de información sobre eventos, problemas y acciones.	Utiliza el engaño y la distorsión para sesgar las percepciones de los seguidores sobre los problemas y el progreso.
Respuesta a las críticas y disidencias del equipo.	Fomenta la evaluación crítica para encontrar mejores soluciones.	Desalienta y suprime la crítica o la disidencia.
Desarrollo de habilidades del equipo y confianza en sí mismo.	Utiliza el coaching, la tutoría y la capacitación para desarrollar a su equipo.	Reduce el énfasis en el desarrollo para mantener a los miembros del equipo débiles y dependientes del líder.

Fuente: Katja et al., (2010).

Por otro lado, Gellerman (2003) en Harvard Business Review comparte en uno de sus artículos el motivo por la cual los tomadores de decisiones en ocasiones actúan en forma no ética.

El autor identifica y analiza las raíces de la mala conducta que la gerencia practica a lo largo de las diferentes empresas. Además, provee recomendaciones prácticas y ejemplos para asegurar el comportamiento ético.

Gellerman (2003) identifica cuatro racionalizaciones comúnmente sostenidas que explican por qué los que toman las decisiones no se comportan en forma ética:

1. La creencia de que la decisión no es “realmente” ilegal o amoral.
2. La creencia de que la decisión es por el mejor interés del individuo o la corporación.
3. La creencia de que la decisión es “segura” porque nunca va a ser descubierta o publicada.
4. La creencia de que, ya que la decisión ayuda a la compañía, la compañía la ignore y, más aún, proteja a la persona que la lleve a la práctica.

Con referencia a la primera racionalización, Gellerman (2003) argumenta que, para evadir malentendidos, las compañías deben establecer guías éticas para todos los colaboradores. (Y agregaría también a todos los grupos de interés del hotel).

Cuando los colaboradores enfrenten una situación ambigua, algunos pueden concluir que todo lo que no fue predeterminado como indebido debe ser correcto. El autor invoca al viejo principio:” Cuando la gerencia debe operar en zonas fronterizas oscuras, su guía más confiable es: cuando hay duda, no hacerlo”.

En la segunda racionalización, la ambición juega un papel principal. La gerencia ambiciosa busca formas de atraer la atención propicia al alcanzar los resultados esperados, aun cuando en última instancia implique poner en riesgo a la organización. Muchas gerencias han sido promovidas basándose en los resultados obtenidos de esa forma dada la falta de una revisión objetiva de sus éxitos. El autor sugiere que una forma de evitar esto es contratar auditoría independiente que reporte a los directores externos.

En la tercera racionalización, tal vez la más difícil de combatir, dado que muchas de las conductas restringidas no son detectadas. ¿Cómo prevenir malas

acciones que difícilmente sean detectadas? “Haciéndolas más detectable”, argumenta Gellerman (2003). El propone incrementar la frecuencia de las inspecciones y de selección al azar junto con otras técnicas, tales como inspecciones programadas sin aviso.

La cuarta racionalización – la creencia de que la compañía va a ignorar las acciones que son tomadas en su interés – está ligada al tema de lealtad a la compañía. Gellerman (2003) argumenta que, mientras los ejecutivos tienen el derecho de esperar lealtad por parte de sus colaboradores, ellos no pueden esperar tal lealtad si la misma depende de cuestiones que interfieren con la ley o la moralidad. Las organizaciones deben, por el contrario, presionar formal y regularmente que la lealtad a la compañía no excuse los actos que comprometan su reputación.

El autor concluye que ejemplos más extremos de mala conducta empresarial o corporativa se deben a fallas en la gerencia. Por tanto, una mejor comunicación más clara, más objetiva y con mecanismos más frecuentes de control, sería más efectiva para evitar el mal comportamiento de la gerencia.

Los valores éticos deben formar el engranaje de un hotel, incluyendo, por supuesto, a todo el equipo directivo y gerencial. La existencia de un directivo y gerente ético facilita la conexión entre los valores de la comunidad local, de la sociedad y los del hotel. Se requiere mostrar sólidos valores éticos en cada área operativa, teniendo en cuenta también el bienestar de las comunidades y los ecosistemas de los que forma parte el hotel.

4.1.2.3. Integrar el enfoque Una Salud.

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022) define Una Salud (One Health) como un enfoque para diseñar e implementar programas, políticas,

legislación e investigación en el que múltiples sectores se comunican y trabajan juntos para lograr mejores resultados de salud pública. El enfoque de "Una Salud" es fundamental para abordar las amenazas para la salud entre los seres humanos, los animales y el medio ambiente.

Una Salud tiene diversos enfoques de trabajo, como lo son: seguridad alimentaria, salud pública, salud ambiental, control de enfermedades zoonóticas, entre otros. Todas estas áreas cubren cuestiones complejas que requieren una estrecha colaboración entre sectores, partes interesadas y países.

La OMS (2022) trabaja en estrecha colaboración con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) para promover respuestas multisectoriales a las amenazas para la salud pública que se originan en la interfaz animal – humano - medio ambiente.

De acuerdo con la Constitución de la Organización Mundial de la Salud, presentada en “documentos básicos”, la OMS define la salud como: “el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de afecciones o enfermedades”. También menciona: “Una opinión pública bien informada y una cooperación activa por parte del público son de importancia capital para el mejoramiento de la salud del pueblo”. (OMS, 2014).

La Asociación Médica Mundial, WMA (2021) define a la salud pública en su sitio web cómo “el cuidado y la promoción de la salud aplicados a toda la población o a un grupo preciso de la población”.

Una mención importante que también hacen desde su sitio web es que, si bien en el pasado la salud pública se ocupaba principalmente de enfermedades

contagiosas y de sanidad, hoy en día se analiza una gama mucho más amplia de determinantes sanitarios, cómo la influencia del medioambiente.

La Organización Panamericana de la Salud (s.f.) menciona en su publicación online llamada “determinantes ambientales de salud” que un medioambiente saludable es vital para “garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades”.

También hace referencia de la salud pública ambiental, que se refiere a la intersección entre el medioambiente y la salud pública. Aborda los factores ambientales que influyen en la salud humana.

Además, los factores relacionados con la contaminación y una alimentación deficiente inciden cada vez más en la salud física, mental y el bienestar de la población. Los efectos sobre la salud pueden ser, entre otros, un mayor número de enfermedades respiratorias y cardiovasculares, sobrepeso, diabetes, problemas gastrointestinales, traumatismos, altos niveles de stress, etc.

Las personas, como su salud, están mediatizadas. Esto significa que existe un cúmulo de factores culturales, sociales y ambientales que nos rodean y que afectan de manera positiva o negativa en la salud de toda la sociedad.

La Organización Mundial de la Salud (2022) tiene un departamento de salud pública, medio ambiente y determinantes sociales. Aquí formulan y promueven intervenciones preventivas asociadas a la salud pública y el medio ambiente.

A través del documento “Ambientes Saludables y Prevención de Enfermedades”, la OMS (2022) confirma que el 24% de la carga de morbilidad mundial – personas que enferman – y el 23% de todos los fallecimientos, pueden atribuirse a factores ambientales.

La Unión Europea creó la estrategia europea de medio ambiente y salud que se conoce bajo el nombre de la "iniciativa SCALE" (2003) y menciona lo siguiente:

“Surge por la necesidad de integrar toda la información sobre el estado del medio ambiente y la salud humana, tratando de conseguir una mejor evaluación del impacto medioambiental global sobre la salud. La finalidad de esta estrategia es desarrollar un marco de causas y efectos que proporcione toda la información necesaria para implementar políticas que actúen en los focos de tensión medioambiental”. (Unión Europea, 2003)

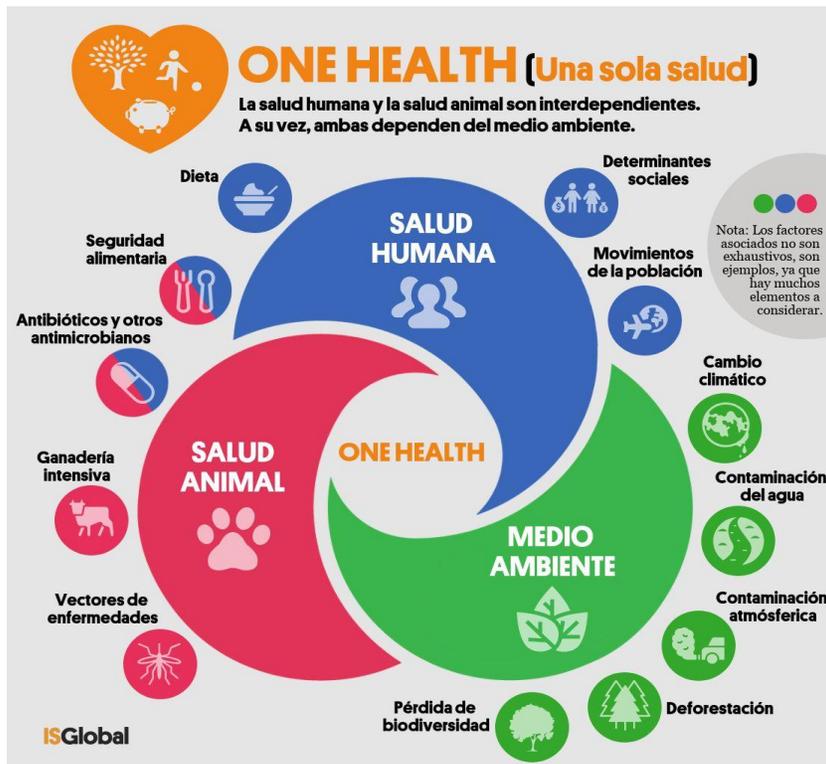
Sus objetivos principales son:

- 1) Disminuir la carga de enfermedades causadas por factores medioambientales.
- 2) Identificar y prevenir las nuevas amenazas para la salud derivadas de factores medioambientales.
- 3) Facilitar el desarrollo de políticas en materia de salud.

Para superar la crisis de salud pública es fundamental entender el vínculo entre la salud de las personas, la salud de la biodiversidad y los ecosistemas, es decir, la salud del planeta. Por ello, las pequeñas decisiones que se toman todos los días sobre qué y donde comprar, qué productos consumir, su origen, que tipo de empaques tiene, etc, importan más de lo que se cree.

Una Salud, es un concepto estratégico que apela a la salud como un todo. La Salud Pública actual debe ser una práctica integrada con la salud del planeta. La salud es Una.

Figura 11: Una Salud.



Fuente: Instituto de Salud Global Barcelona (2018).

La relación entre la salud pública y el medio ambiente requiere especial atención a nivel global y local. Es decir, fomentar un contexto más saludable intensificando la prevención.

Los hoteles tienen responsabilidades importantes en detener el daño a los ecosistemas, a la naturaleza, la comunidad local, sin embargo, le apuestan a continuar con las mismas prácticas.

A través de la adopción de este enfoque, un hotel puede identificar y evitar amenazas que afecten la salud de sus colaboradores, la salud de sus huéspedes, la salud ambiental, la salud animal y la salud de todo el planeta, para poder tener una vida más sana, un medio ambiente más saludable y promover el bienestar para todos.

4.1.3. Social:

4.1.3.1. Gestionar el talento humano de forma colaborativa, incluyente, diversa y equitativa.

La reducción de las desigualdades es uno de los grandes objetivos humanos pendientes, prioritario incluso en la agenda de las Naciones Unidas para el 2030.

Sin embargo, muchas veces las empresas turísticas pierden de vista que contar con un equipo de trabajo diverso, colaborativo, equitativo e incluyente, representa grandes beneficios para las mismas, pues ayuda a fomentar un mejor ambiente laboral, a contar con un abanico más amplio de competencias y una visión más extensa de las mismas, aumentando la creatividad, la innovación, también mejora la calidad de vida para los colaboradores y, en definitiva, la productividad de la empresa. En general, una fuerza laboral diversa representa una ventaja altamente competitiva.

A nivel social, contribuye a igualar oportunidades para todos, lo cual a su vez abona al crecimiento económico, generando bienestar y prosperidad para el negocio, las personas y la comunidad en general.

¿Por dónde empezar? La mayor parte del trabajo de convertir una empresa en un sitio diverso, colaborativo, equitativo e incluyente, además del acceso a los puestos vacantes, se logra cambiando la cultura laboral interna e incluso la forma de trabajar, de manera que puedan funcionar en ella muchos diferentes tipos de personas.

Myers (2022) quien es experta en Diversidad e inclusión, define a la diversidad como “el estado de ser diverso; variedad. una gama de cosas diferentes”. La diversidad se trata más de lo que no puedes ver, que de lo que puedes ver. Afirma que mucho de lo que son las personas está enterrado muy

dentro de cada uno. Son seres intrincados con vastas experiencias. Son sus diversos antecedentes, experiencias vividas e identidades lo que los hace únicos y abiertos a interacciones más expansivas y dinámicas. Es esta singularidad la que da forma a sus propios valores, preferencias e incluso a sus prejuicios. Asegura que aprender a identificar los propios prejuicios puede ayudar a mejorar la comprensión del punto de vista de los demás.

Myers (2022) menciona en su sitio web que según Boston Consulting Group, las empresas que tienen equipos más diversos tienen un 19 % más de ingresos.

También afirma que la comprensión de los problemas relacionados con la diversidad no puede estar completa sin una comprensión de la naturaleza de la inclusión. Define la inclusión cómo “la acción o estado de incluir o de ser incluido dentro de un grupo o estructura”. Es el aspecto esencial de la pertenencia y hace que las personas sean capaces de mostrar lo mejor de sí mismas. Y en el lugar de trabajo se trata de que todos, de todos los orígenes, se tenga la misma voz, las mismas oportunidades y una parte igual de la solución para cualquier empresa.

Al igual que la diversidad, las empresas más inclusivas tienen una ventaja competitiva sobre sus contrapartes menos inclusivas. Según la investigación de Josh Bersin, las empresas inclusivas tienen 1,7 veces más probabilidades de ser líderes en innovación en su mercado.

Una fácil manera de resumir y definir el contexto de Diversidad e Inclusión es a través de la conocida frase de Myers (2022): ““Diversidad es que te inviten a la fiesta. Inclusión es que te saquen a bailar.”

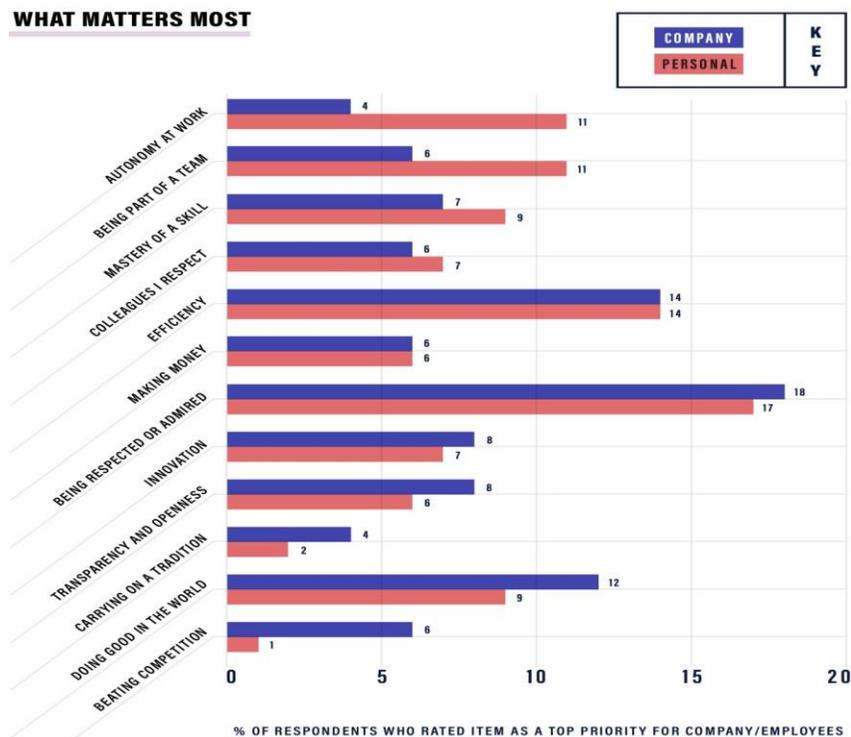
Con respecto a la colaboración, ¿Cómo mejora la colaboración en equipo, la satisfacción y motivación de los empleados? ¿Cómo una mayor colaboración crea más valor en la empresa turística?

La empresa Slack (2018) realizó una encuesta global que revela lo que más valoran los empleados y la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo para ellos. Su informe “percepciones laborales internacionales” del año 2018 recopiló datos de casi 7,000 trabajadores en 17 países. Slack (2018) les preguntó en la encuesta qué hace que la colaboración sea buena y mala, qué valoran en el trabajo y cómo perciben los valores de su empresa.

El informe brinda información crucial sobre las dificultades que enfrentan los empleados actualmente, cómo la colaboración en equipo puede impulsar la innovación y cómo los gerentes y líderes pueden apoyar a los buenos equipos colaborativos a medida que se embarcan en una naturaleza de trabajo cada vez más interdependiente.

Según la compañía Slack (2022), uno de los aspectos que más tienen en cuenta los profesionales en su lugar de trabajo es: formar parte de un equipo, ser respetados, tener transparencia y apertura, solo por detrás del salario y la eficiencia. Los empleados también quieren innovar, pero consideran que tener autonomía y ser parte de un equipo o comunidad es mucho más importante. Algo también que es muy importante resaltar es que en esta encuesta confirma que “hacer el bien en el mundo” ahora tiene una enorme relevancia tanto para las empresas como para los empleados.

Figura 12: Lo que más importa en un trabajo.



Fuente: Slack (2018)

Por otro lado, la empresa Raiz UP (2022) a través de su evento online “revenue hacks”, realizó un panel con expertos del sector hotelero y turístico, donde hablaron acerca de la necesidad de romper los estereotipos para lograr que el turismo sea más equitativo. Porque, por mucho que se luche por la diversidad, mencionan que de nada sirve si no se trabaja la inclusión en el entorno laboral.

Afirman que el 44% de las mujeres piensa que la desigualdad en las empresas turísticas ha empeorado en comparación de cómo estaba antes de la pandemia. Sin embargo, el 22% de los hombres no consideran que haya un problema en ese sentido.

Puntualizaron también que la discusión sobre diversidad debe aplicarse de igual manera a otras cuestiones, como la edad o la racialización.

Uno de los principales temas sobre los que han debatido y están relacionados con diversidad e inclusión, es acerca de la maternidad en la empresa. Es un tema complejo porque afecta a toda la sociedad. Los expertos consideran que existen diferencias al abordar el asunto hasta por parte de las propias mujeres.

Varios de ellos apuestan por la inteligencia artificial en el proceso de reclutamiento laboral para combatir los prejuicios y valorar solo las habilidades y el rendimiento. Comentan que a través de la tecnología se puede analizar la calidad de los candidatos sin tener en cuenta factores como su apariencia, género u orientación.

Algunas empresas turísticas han unificado la baja de maternidad para que las trabajadoras de todos los países donde se encuentran tengan los mismos derechos. Aun así, afirman que existen empresas que injustamente preguntan a las mujeres sobre cómo van a compatibilizar su maternidad con su puesto de trabajo, cuándo a los hombres no les preguntan lo mismo por su paternidad. Esto se puede considerar como una “red flag” que debe indicar que la empresa turística no transmite confianza.

Algo que es importante agregar sobre el tema, pero en este caso no mencionado por los expertos, es la importancia de la equidad entre la maternidad y paternidad. Tener hijos también es un evento emocional para los hombres. Existen países como Finlandia y Suecia que contemplan beneficios similares para hombres y mujeres. Como ejemplo, el gobierno finlandés ofrece la misma cantidad de días de licencia parental a madres y padres. Cada uno recibe un permiso laboral pagado de varios meses. Esta reforma en la licencia familiar es una inversión del gobierno pensado en el futuro de los niños y el bienestar de las familias. Un maravilloso caso de equidad y empatía para ambos géneros.

Siguiendo con los expertos, también destacaron en el panel que en general las empresas tienen que “ser flexibles acerca de distintos estilos de vida” para que haya una apuesta por la diversidad y la inclusión real.

Otro de los temas centrales fue la disparidad entre el gran volumen de mujeres que hay en el sector del turismo, pero en porcentaje muy pequeño en los puestos de poder de la empresa. Confirman que es algo que han visto continuamente y que “no tiene sentido, aunque sea por una cuestión matemática”. Afirman que es un problema que tiene que trabajarse desde el principio en la compañía y todos los días, no solo un mes al año. También consideran que es necesario escuchar a las mujeres y entender sus experiencias. Solo así será posible acabar con las malas prácticas de raíz.

Como parte de esta toma de conciencia, comentan que las empresas al ver el cambio en las cifras consideran que ya han hecho todo lo que había que hacer en el terreno de la diversidad y la inclusión, pero “no es suficiente con decir que estamos mejor que antes”.

Por eso, es necesario pedir a las empresas turísticas que se hagan la siguiente pregunta: “ahora que tienes la diversidad, ¿estás trabajando la inclusión?”. No se trata solo de tener equipos diversos, sino que es necesario fomentar esa integración del equipo.

Entre los principales inconvenientes con los que se encuentran las mujeres en el mundo laboral actual, está la desigualdad salarial. Una manera de saber si no están valorando suficiente tu trabajo es “informarse sobre la situación del mercado antes de tomar decisiones”. Y también consideran que “las empresas deberían ser más abiertas para hablar de dinero y condiciones”.

Los expertos hoteleros están de acuerdo en que es necesario tomar conciencia del problema de diversidad que sigue existiendo en los hoteles y el turismo en general, pues solo así podrá comenzarse a trabajar la inclusión, diversidad y equidad de una manera eficiente que impulse el verdadero cambio.

4.1.3.2. Ofrecer experiencias transformadoras a los huéspedes.

Desde el momento que se comienza a planear y organizar el próximo viaje, se siente la ilusión, el entusiasmo, la felicidad y adrenalina por escapar de la rutina, conocer un nuevo lugar y vivir algo diferente. Es el inicio de la experiencia o vivencia transformadora.

Visitar un destino turístico y quedarse en un hotel o alojamiento, además de disfrutar las áreas, sus servicios y las comodidades que ofrecen, los viajeros cada vez más buscan vivencias auténticas, conectar con el lugar o sitio, descubrir su cultura y maravillarse con la naturaleza.

Con base en lo que se ha analizado y estudiado en este proyecto hasta el momento, ¿en qué consistiría el diseño de experiencias o vivencias regenerativas? ¿Qué lo hace diferente con las experiencias basadas en la sostenibilidad?

Las experiencias o vivencias regenerativas buscan co-crear conexiones profundas para transformar a los visitantes desde su interior hacia el exterior, impulsando una integración y relación entre el visitante, la comunidad local y la naturaleza. Más allá de que el visitante disfrute paisajes bonitos, coloridos, compre artesanías, disfrute comida típica y llegue a descansar a un hotel, lo que se busca en este enfoque regenerativo además de lo anterior, es estimular el sentir, las emociones, la profundidad, el bienestar, el darse cuenta de su fuerte relación y conexión con la vida, brindándole un significado distinto a su viaje, logrando una

transformación y regeneración del viajero en sí mismo, y con ello haber contribuido en la transformación y regeneración del sitio o lugar que visitó. Las “semillas” transformadoras de su viaje, buscamos que hayan sido también sembradas transformando y evolucionando su interior. Y a su vez, pueda compartir la experiencia en su lugar de origen, logrando expandir y trascender lo aprendido y vivido.

Araneda (2022), quien es actualmente cofundador de la Iniciativa Global de Turismo Regenerativo y Camina Sostenible, imparte talleres donde se desarrollan habilidades para el diseño de experiencias transformadoras. comparte en su sitio web algunos principios básicos que permiten diseñar experiencias de transformación desde la visión de la regeneración planteando tres ámbitos: El diseñador, el lugar y las relaciones. Los cuáles se explicarán a continuación:

1. La observación y el observador como punto de partida para una nueva ciencia de diseño:

El autor enfatiza que el ser humano ha estado viviendo en el paradigma de ver al mundo como algo que existe afuera e independiente de nosotros, desde una mirada reduccionista, mecanicista, economicista y fragmentada. Por ejemplo: una persona puede estar frente a un bosque y ve solamente árboles aislados, reduciéndolos como metros cúbicos de madera para ser vendida en el mercado, dándole un valor económico del bosque que está mirando.

Por otro lado, está el ejemplo de otra persona que puede mirar el mismo bosque y “ve” la relación entre el bosque, el agua y aire, la biodiversidad que contiene, la paz y tranquilidad, la salud y el bienestar que pueden otorgar y, a través de esta mirada, los valores intrínsecos que este contiene. El paisaje estático se transforma en algo dinámico, lleno de vida, relaciones y en permanente interacción.

Añade que el paradigma mecanicista y fragmentado nos ha alejado de cómo es la vida en realidad, llevándonos a una ciencia que no interactúa con el movimiento dinámico, lleno de vida, complejidad y con la totalidad de los sistemas vivos. Esta mirada regenerativa, integrativa y co-evolucionaria, está surgiendo como una nueva forma de percibir o mirar el mundo como un organismo vivo, la cual es una ciencia viva, llena de relaciones, que esta compenetrada con la naturaleza, y donde el observador es una clave fundamental.

Por lo tanto, el *desde donde o como* observamos el mundo que nos rodea, nos hace interactuar con la realidad que vemos de una u otra manera. Esto significa que cuando el observador puede ampliar y profundizar su mirada en las dimensiones, sensaciones y relaciones (muchas veces invisible a los ojos, pero no a los sentidos anímicos, imaginativos e intuitivos) de lo que está observando, se hace posible diseñar algo integrador, con pertenecía y acorde al lugar en sí mismo.

Ampliar y profundizar la sensibilidad por la vida misma, por el movimiento orgánico y el desarrollo de los organismos vivos es imprescindible de acuerdo con el autor. Se requiere desenvolver la capacidad de leer patrones y sistemas anidados, así como la personalidad y carácter del paisaje, la manifestación de lo visible e invisible a través de sentir, imaginar e intuir la “intención” del lugar.

El diseñador regenerativo toma las fuerzas vivas y los principios/patrones formativos del lugar, facilita la creación de nichos y crea nuevas dinámicas relacionales de conexión profunda del viajero con los otros, la naturaleza y consigo mismo. Siendo el diseño un puente o servicio al movimiento evolutivo que existe, donde radica el potencial y valor único del lugar y su comunidad.

Sentir y reflexionar estas preguntas que nos propone Araneda (2022) es importante antes de diseñar: ¿cuál es la intención o propósito del lugar? ¿Qué es lo que el lugar necesita? ¿Qué es lo que se está queriendo expresar? ¿Cuál es mi rol en este proceso vivo?

Para ir aún más profundo, además se agregarían las siguientes: ¿Qué emoción o sentimiento despierta el sitio o lugar? ¿Cómo avivar al observador a través de ello? ¿Cómo elevar su mirada e inspiración?

2. El sentido del lugar, vocación del territorio o sense of place.

El “lugar” ha sido construido a través del tiempo, y cada una de sus manifestaciones contienen toda la historia que les ha tocado vivir y esto hay que honrarlo. Se ha generado una biografía e historia del lugar que podemos aprender a leer y que está en constante evolución.

Para trabajar desde un lugar vivo y el “Sense of place” o Sentido del Lugar, el autor señala que los esfuerzos de nuestras capacidades se orientan en observar e hilar la historia geológica, hidrológica y biológica (flora y fauna), las dinámicas ecológicas, así como sentir y observar los patrones que dan vida al lugar y que han dado origen a los patrones culturales humanos que luego se desenvuelven en él.

Así como la vegetación a modelado el propio entorno en el cual emerge, transformándolo y creando nuevas posibilidades de expresión y nichos para que nuevas formas puedan habitar, el humano también es creado y creador de su entorno.

Las culturas tienen su singularidad, su expresión, intención y personalidad dependiendo del entorno en que se desenvuelven, sean estos costeros,

selváticos, desérticos o cordilleranos, cada uno tiene su propia forma de entender y ver la vida, asociado a una ética y estética culturales propios e inherentes.

También señala el autor que para lograr trabajar con la comunidad local en procesos participativos de colaboración y recapitulación de la historia del lugar hay que cumplir con dos propósitos fundamentales, el primero es descubrir, a través de los ojos de quienes han habitado el lugar por años, su identidad, esencia y potencial; y como segundo ampliar el sentimiento de pertenencia y arraigo, lo que profundiza la conexión y el cuidado por el lugar a largo plazo.

Este proceso comienza un movimiento que no termina, afirma Araneda (2022), ya que una vez que la comunidad local se ha conectado con su identidad, con este proceso vivo, y el visitante tendrá experiencias más memorables y transformativas al compartir con la comunidad local, por lo que dará una retroalimentación de alegría, gratitud y valoración de lo vivido, lo que ayudará y motivará a las personas a valorar más su lugar y querer seguir profundizando en su "historia" que permite cuidar y defender el lugar de las fuerzas degenerativas contemporáneas.

En cuanto más se vaya hacia adentro, mayor impacto tendrá afuera el trabajo que se está realizando. Y se generará valor a través de experiencias únicas, memorables y regenerativas.

El ser humano entiende el mundo a través de historias, por lo tanto, Araneda (2022) como experto en diseño regenerativo, recomienda que los anfitriones del destino turístico deben ofrecer un viaje de inmersión con ese proceso vivo y evolutivo, permitiendo al visitante conectar con la esencia e identidad del lugar, haciéndolo sentir parte y experimentar que su viaje colabora y está unido a un propósito mayor.

3. Integrando y transformando a través de las tres relaciones y la regeneración:

Como lo menciona el autor, es muy cierto que el turismo es básicamente movimiento y encuentro. A diferencia de otras industrias, en el turismo el ser humano es parte esencial de la experiencia, por ello es importante comprender más profundamente la esencia y el propósito profundo del visitante y por lo tanto la potencial relación que puede vivenciar con el lugar.

En el diseño de experiencias en turismo regenerativo el autor comenta que es necesario buscar siempre la transformación a través de la mayor conexión del visitante consigo mismo, con los otros y con la naturaleza (o entorno). Es decir, siempre hay que tener presente y trabajar con éstas tres relaciones.

El autor sugiere en este caso que podamos desacelerar al visitante, para que pueda ir bajando su ritmo de vida cotidiana (muchas veces un ritmo urbano) y pueda ir apreciando y sintonizando con el ritmo del lugar, la naturaleza y sus estaciones, los oficios de cada estación, las festividades y el momento único que se está viviendo, como una forma de traerlo al presente y también conectarlo.

Aunque la experiencia es diseñada, no debe perder autenticidad, originalidad e identidad, y debe esforzarse en cultivar una huella única, un “flow” como lo llama Araneda (2022), es decir, un movimiento propio, que esté conectado con el lugar desde sus fuerzas vivas y formativas (naturales y culturales) y a la vez esté impregnado inevitablemente con la identidad de la organización o en este caso el hotel, que proporciona o facilita la experiencia misma.

“En las relaciones está el corazón de lo que está vivo, y lo que está vivo permite la experiencia que se tiene”. ¿Se puede vivir una experiencia de conexión

si el corazón no está presente, si los sentidos no están despiertos, si el pensar y hacer no son activados?” (Araneda, 2022).

La experiencia, el tiempo y el relato dice el autor, deben estar diseñados para que permita al visitante tener momentos de expansión y contracción, distracción y reflexión, de inhalación y exhalación, de “tomar” algo del mundo y “dar” algo al mundo, de estar solo y estar acompañado, de esta forma el viaje va concibiendo un ritmo, un latido que permita el movimiento de polaridades complementarias, siendo ésta la respiración que hace vivo el viaje.

Así y de esta forma la regeneración es una invitación viva a transformar la relación del ser humano con la naturaleza, con los otros y consigo mismo.

Método Practico o aplicación práctica de los contenidos: El autor comparte un método compuesto de siete pasos simples y prácticos para el diseño de experiencias en turismo regenerativo:

- ✓ Definir la identidad y propuesta de valor experiencial: conectado con la identidad esencial de la organización (el hotel).
- ✓ Sense of place o Sentido del Lugar: conectar, sentir y comprender el lugar para un diseño co-evolutivo.
- ✓ Soñar la experiencia regenerativa: que desearía que ocurriera en el visitante (el huésped en este caso).
- ✓ Identificar los momentos de verdad: donde las tres relaciones (consigo mismo o la organización, con los demás y con la naturaleza) cobran vida.

- ✓ Diseñar la experiencia óptima: incluyendo la articulación de servicios, integrar diversas experiencias (psicológicas, sostenibles, sociales, culturales, emocionales y espirituales), construir un relato y narrativa, y generar una conexión con el entorno.
- ✓ Aplicar estándares del encuentro: cuidando la calidad de experiencia deseada.
- ✓ La celebración, proceso de retroalimentación y mejora continua.

Comúnmente se utiliza la expresión “experiencia turística” como se ha leído anteriormente, pero tratándose de la regeneración, Socatelli (2022) propone la utilización del concepto “vivencia turística de carácter regenerativo”. Señala que este concepto brinda una mejor narrativa de la regeneratividad ya que propulsa el carácter transformador que se busca en el ser de la persona y conduce un cambio en su cosmovisión. Algunos tal vez se inclinen más por la utilización de la “experiencia” y otros por la “vivencia”, lo importante es ser muy claros en el contexto y su relación con la regeneración.

Al comprender y aplicar todo lo antes mencionado, se pueden crear vivencias turísticas auténticas y respetuosas que conecten al huésped con la esencia del hotel y con la esencia del destino o lugar, involucrándolo y transformándolo de tal manera que se vuelva un generador de cambio.

Se pueden crear vivencias relacionadas con la salud y bienestar, nutrición, meditación, educación, actividades recreativas con la naturaleza que hagan explorar sus sentidos descubriendo cosas nuevas sobre el mundo y ellos mismos y además contribuyan de forma significativa con la economía, prosperidad y bienestar local. Los visitantes y huéspedes regresarán a casa enriquecidos,

reconectados, inspirados, con nuevas perspectivas y listos para contribuir con sus propias comunidades.

4.1.3.3. Crear alianzas co-evolutivas y transformadoras con los grupos de interés o Stakeholders.

La palabra “stakeholders” nace en base al trabajo de Freeman (1984), filósofo americano y profesor de administración, quien en su obra “Stakeholder Approach to Strategic Management” indica que el término stakeholder se refiere a: “cualquier grupo o individuo que se vea afectado o pueda afectar el logro de los objetivos de una organización”.

Este concepto ha evolucionado y se ha vinculado al lenguaje de la estrategia, de la ética empresarial y de la responsabilidad social empresarial.

Actualmente se conoce como “grupos de interés” o “las partes interesadas” a los inversionistas, empleados o colaboradores, proveedores, clientes, gobierno, la comunidad local y aquellos que se relacionan o se ven afectados directa o indirectamente con las actividades y decisiones de una empresa u organización.

Fernández & Bajo (2012) mencionan que la empresa debe ser entendida y conceptualizada como un conjunto de stakeholders en red, que interactúan entre sí de manera constante y dinámica. Estas relaciones interactivas conllevan el hecho de que ha de haber intereses divergentes y potencialmente conflictivos, que implican también la posibilidad de que se establezcan alianzas entre distintos grupos de interés.

Afirman que el común denominador de cualquier grupo de interés viene conformado por el hecho de que cada uno de ellos tiene algo “en juego”, a propósito del funcionamiento de la empresa. Hay algo que esperan ganar o que

buscan no perder. Puede ser el caso de que quieran modificar algún tipo de práctica o conseguir que permanezca. En todo caso, cada stakeholder, como su propio nombre indica, tiene algún tipo de “stake” o apuesta en la marcha de la organización.

En referencia a lo anterior y tomando en cuenta todo lo previamente compartido en este proyecto, queda muy claro que, si no se apuesta por la regeneración, los grupos de interés, stakeholders o jugadores, van a perder algo muy grande: los recursos naturales que los mantienen vivos y a las demás especies en este planeta. Por ello, crear una estrategia de gestión de stakeholders integrando los principios del Desarrollo Regenerativo es indispensable.

Es muy importante hacer una correcta identificación de las expectativas y demandas de los stakeholders o grupos de interés, así como la integración de estos en la estrategia del hotel. Esto es muy recomendable ya que valores como la transparencia, la comunicación y el diálogo, son cada vez más apreciados por los distintos grupos de interés y serán fundamentales para potencializar la integración de la regeneración en la organización.

También se debe tomar en cuenta a los stakeholders en las decisiones de la empresa hotelera, porque la satisfacción de estos es clave para su supervivencia. No todos los stakeholders tienen el mismo peso e importancia para un hotel, pero no se debe descuidar la atención y comunicación con cada uno de ellos, ya que, en muchas ocasiones, las opiniones de los stakeholders pueden significar nuestro éxito o fracaso.

Granda & Trujillo (s.f.) en su obra “La gestión de los stakeholders en la estrategia de las organizaciones” presentan las etapas fundamentales en el proceso de generación de un modelo de relación o gestión de los grupos de interés genérico para cualquier organización, basados en el Informe Forética

(2011). Los autores mencionan que este informe es el más exhaustivo sobre la situación de la RSE en España que muestra la implantación de mecanismos de diálogo con los stakeholders en las organizaciones.

- Identificación de los grupos de interés:

Es el primer paso en el establecimiento de un modelo de gestión con los grupos de interés que debe seguir toda organización que desee desarrollar un proceso de este tipo. En este estado inicial y en todo el proceso posterior, conviene involucrar a los distintos departamentos del hotel en este caso, desde la alta dirección hasta administración, pasando por compras, marketing, recursos humanos, medio ambiente, finanzas o calidad, entre otros.

Granda & Trujillo (s.f.) mencionan que este es un elemento clave que, de no realizarse así, puede sentar las bases de un modelo incompleto o erróneo con el que la organización tome decisiones incorrectas, que no sólo no ayuden en la estrategia, sino que incidan negativamente en los riesgos reputacionales y de gestión. No existe una lista genérica de grupos de interés para las compañías, ni siquiera del mismo sector. Cada organización debe contemplarse desde una perspectiva transversal para poder identificar todos aquellos grupos que puedan afectar o verse afectados por el desarrollo de la actividad.

Es necesario realizar análisis dinámicos de este listado (al menos una vez al año) para garantizar que el hotel obtenga una perspectiva actualizada del panorama de grupos de interés que desea incluir en el modelo.

Algunos elementos de ayuda para identificar los grupos de interés de una organización que comparten los autores son los siguientes:

- Por cercanía: grupos que interactúan de manera cercana con la organización incluyendo a los stakeholders internos.
 - Por influencia: grupos de interés que influyen (o pueden hacerlo) en el desarrollo de la actividad de la organización.
 - Por responsabilidad: aquellos con los que se tienen obligaciones legales.
 - Por dependencia: grupos que dependen de la actividad de la organización
- Priorización:

Se asume que toda organización cuenta con recursos limitados, por lo que es preciso seleccionar o priorizar aquellos grupos más relevantes para la organización. Esto permite asignar estos recursos limitados de manera que puedan generar el mayor impacto posible, tanto en la organización como en el grupo de interés al que se va a dirigir.

Como paso previo a la priorización, los autores recomiendan realizar un ejercicio de agrupación de los stakeholders de interés, que permita unificar aquellos que la organización considere asimilados (similares características o expectativas) y facilite la posterior priorización.

A la hora de priorizar los grupos de interés, una vez más, es importante contar con un grupo multi-departamental dentro de la organización que permita abarcar la problemática desde una perspectiva global. Los criterios de priorización son ponderables, intercambiables, adaptables y muchas veces únicos para cada organización o incluso para cada momento.

Como una propuesta de criterios en los que basar la decisión de priorizar los stakeholders, Granda & Trujillo (s.f.) sugieren considerar:

- Nivel o capacidad de influencia o dependencia (actual y futura).

- Expectativas y nivel de interés en el compromiso, así como su voluntad en la participación.
- Tipología de la relación preexistente con el grupo de interés.
- Conocimiento de la organización y relación con el objetivo último del proceso de diálogo.
- Tipo de grupo de interés (público, interno, social, corporativo).
- Dimensión geográfica del proceso.
- Contexto social.

En este caso en particular y tomando en cuenta la finalidad de este proyecto de tesina, los stakeholders que se prioricen de preferencia deben tener ya alguna estrategia, programa, iniciativa o certificación en sostenibilidad, medio ambiente y/o en RSC. Esto reflejará el gran interés, valores, ética y compromiso del stakeholder por mejorar y ser parte del cambio transformador. Además, que será aún más sencillo para el hotel poder conectar y comunicar el propósito, la visión y los principios de desarrollo regenerativo que el hotel integrará en su funcionamiento.

Y también se considera que otros stakeholders prioritarios serían el lado contrario, aquellos que están en ceros en el tema y estén generando grandes impactos negativos, ya que lo que más necesitan es orientación y un cambio profundo de visión o enfoque. El hotel puede apoyar en inspirar, capacitar y transmitir la visión y principios regenerativos a estas organizaciones que tanto lo necesitan.

- Selección de herramientas de diálogo y desarrollo del proceso:

La siguiente etapa en el proceso consiste en establecer para cada grupo de interés una metodología que, teniendo en cuenta el nivel de prioridad, sirva para detectar e identificar sus expectativas.

En este caso, la herramienta de diálogo y desarrollo del proceso con los stakeholders, serían los lineamientos que presentamos en este proyecto de tesina.

De acuerdo con ello, los grupos de interés menos relevantes serán gestionados de manera generalmente unidireccional, para ir incrementando el nivel de bidireccionalidad en la comunicación en los más relevantes. En función del tipo de comunicación los autores afirman que se pueden distinguir tres niveles de compromiso:

- Herramientas unidireccionales. Aplicables generalmente a aquellos grupos de interés menos relevantes para la organización o con menor capacidad de compromiso. Se trata generalmente del control de la información que emite el grupo de interés (a través de medios públicos) o del establecimiento de cauces informativos hacia el grupo de interés (boletines o comunicación corporativa).
- Herramientas bidireccionales. Se trata de herramientas mucho más complejas que las anteriores ya que contemplan la posibilidad de un intercambio informativo. Se busca trabajar junto a los grupos de interés para conocer e integrar sus expectativas en el desarrollo de la actividad de la organización. Varían en un rango desde la información activa a las consultas (encuestas, paneles, etc.). Con frecuencia son las más indicadas aun para los niveles más críticos de los grupos de interés, aunque es preciso gestionar sus riesgos y oportunidades de manera correcta para garantizar el máximo nivel de éxito.
- Herramientas integradoras. Se trata de herramientas en el nivel superior de desarrollo del modelo de gestión de los grupos de interés, que consisten en la integración de los stakeholders en los procesos de toma de decisiones de

la compañía. Incluyen procesos de asesoramiento y participación directa en relación con algún aspecto de la actividad de la organización, o incluso en la delegación de algún tipo de actividad. Son estructuras realmente complejas, aptas únicamente para aquellas organizaciones con una sólida madurez en responsabilidad social empresarial y diálogo con los grupos de interés, y que identifican a sus stakeholders como un elemento realmente esencial en su modelo de negocio.

Granda & Trujillo (s.f.) señalan que estos elementos están integrados en la fase inicial (planificación) de la implementación de un proceso de gestión. Por lo tanto, la organización debe asegurar que se establecen indicadores clave que permitan un control del éxito alcanzado o la identificación de las áreas de mejora existentes desde una perspectiva que apueste por la mejora continua.

Añaden que las fases posteriores del proceso incluirían la realización de las actividades previstas, el control periódico de los indicadores (o lineamientos) y objetivos establecidos para los distintos procesos de relación.

El análisis y comunicación de las metas alcanzadas y de las posibles desviaciones y la puesta en marcha de una revisión del conjunto del modelo permitirán un ajuste de las necesidades y recursos disponibles, redundando finalmente en la mejor consecución de los objetivos. De esta manera afirman los autores, se crea un modelo de relación con los grupos de interés dinámico, con la capacidad de adaptarse tanto a cambios internos en la organización como a cambios externos en el entorno, asegurando que la organización está lo mejor preparada posible para el despliegue de su estrategia.

Los lineamientos presentados en este proyecto se pueden utilizar desde la fase inicial para implementar el proceso de gestión de los stakeholders hacia la regeneración.

Los inversionistas, aliados, proveedores, colaboradores, clientes, comunidad y hasta el medio ambiente son parte del ecosistema de un hotel, representando una parte fundamental del camino evolutivo de la empresa. La gestión de los grupos de interés desde una perspectiva ajena al desarrollo o turismo regenerativos no tiene sentido, ya que no va a generar cambios trascendentales ni en los grupos de interés a los que se dirija la gestión ni en las actividades del hotel.

Cada actor relacionado con la actividad hotelera es esencial para su existencia y buen funcionamiento. Todos y cada uno de ellos deben de estar conscientes que son responsables de las generaciones futuras.

Si se aprende a gestionar, colaborar y comunicar de manera efectiva con los stakeholders y se llega a ser capaces de lograr que estos se encuentren satisfechos y se conviertan también en agentes de cambio, los propósitos que se logren conectar en común con el hotel, con el entorno, el destino y la comunidad local, prosperarán. Todos se necesitan mutuamente para co-evolucionar y hacer el bien común.

4.1.4. Cultural:

4.1.4.1. Conectar con la identidad personal y el sentido o identidad del lugar.

Chen et al., (2021) autores de la obra “Sense of place and place attachment in tourism”, ellos afirman que el lugar o “place” es diferente de la ubicación y el espacio. Una ubicación es un marcador geográfico que nos dice dónde está la A en relación con B y C. Se pueden identificar las ubicaciones en el espacio. Pero el espacio es más abstracto que el lugar y se refiere al ambiente geográfico que puede ser entendido en una variedad de maneras diferentes, incluyendo

descripciones sistemáticas de las actividades humanas y de los diferentes recursos. El lugar o “place” es espacio cargado, impregnado de significado.

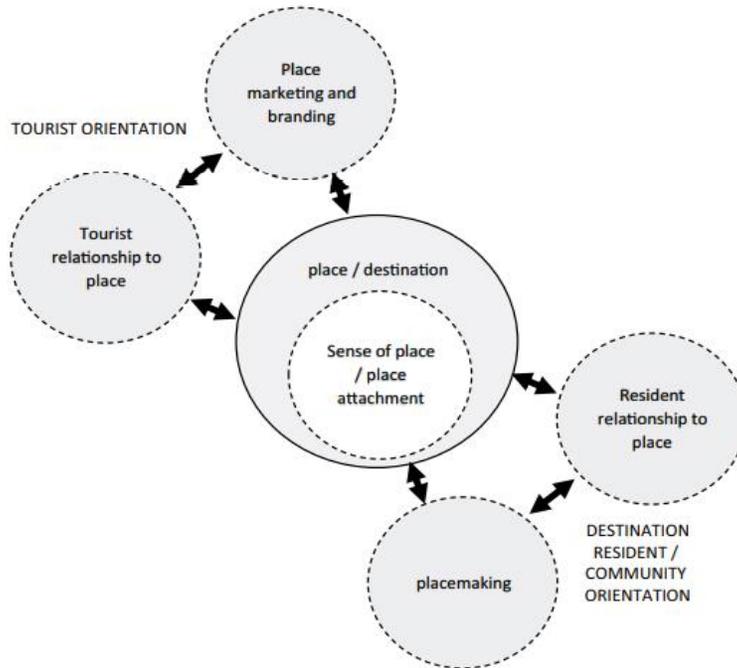
En otras palabras, señalan que el lugar o “place” tiene más sustancia de lo que sugiere la palabra ubicación. Es un lugar único, un “conjunto especial”, tiene historia y significado. El lugar o “place” encarna las experiencias y aspiraciones de un pueblo. El lugar no es solo un hecho para ser explicado sino también es una realidad para ser aclarada y comprendida desde la perspectiva de las personas que le han dado significado.

El lugar o “place” es claramente parte integral del turismo y está conectado tanto con la selección del destino que es visitado por el turista o viajero, así como también es la región de origen de dónde provienen y es su lugar de residencia permanente. Sin embargo, los estudios del turismo no son sólo sobre el turista sino también sobre el destino que visitan, la comunidad local y aquellos sitios a los que afecta el turismo.

La investigación orientada al turista sobre el sentido o identidad del lugar tiende más a centrarse sobre las relaciones del turista con el lugar, con el marketing y la marca del lugar. Los autores comparten que, desde una perspectiva de destino, la relación del residente local con el lugar es importante con respecto a cómo los individuos y las comunidades responden a los cambios provocados por el turismo, o por otros factores como el cambio climático.

La Figura 13 detalla algunos de los principales puntos focales en la relación del turismo con el lugar o “place”.

Figura 13: La relación del turismo con el lugar o “place”.



Fuente: Chen et al., (2021).

El concepto fundamental que representa la relación humano-lugar es el de “sentido o identidad de lugar”, que está relacionado con las ideas de apego al lugar, interioridad, identidad y sentimiento comunitario.

De acuerdo con los autores, el sentido del lugar se puede conceptualizar en términos de dos dimensiones principales:

- Relación con el lugar: se refiere a las diferentes formas en que las personas están vinculadas a los lugares y los tipos de vínculos genealógicos/históricos, narrativos/culturales, económicos, ideológicos, cosmológico y dinámico.
- Apego al lugar: que refleja la profundidad y los tipos de apego a un lugar, cómo la identidad de lugar, dependencia de lugar, apego afectivo, vínculo social, memoria de lugar, expectativa de lugar.

Con respecto a la identidad de lugar o del destino turístico, los autores afirman que está más relacionada con el significado emocional. Esto es algo interesante ya que representa una combinación de actitud, valores, pensamientos, creencias, significado y tendencias de comportamiento, que van mucho más allá del apego emocional y la pertenencia a un lugar en particular.

Por otro lado, Binder (s.f.) afirma que la geografía, la historia y la población siembran el sentido del lugar. Se puede decir que, a través del tiempo, esa respuesta se entreteje en la conciencia compartida a través de la memoria, la historia y la experiencia, imprimiendo a la comunidad con un indeleble y fenomenal espíritu, único en sí mismo.

A diferencia de la historia escrita y los datos cívicos cuantificables, el sentido del lugar captura la identidad auténtica, es decir, a los habitantes de sus barrios y calles, su espacio verde y su entorno natural. Este sentido de lugar expresa la convicción colectiva de innegable verdad por la que una comunidad se reconoce a sí misma.

Esto significa que al igual que sucede con una persona, el sentido del lugar consiste en ambas características: cuantitativas y cualitativas. Estas características nos dan una descripción física de una persona o lugar, pero no la identidad como tal.

Así como las personas están formadas por experiencias y recuerdos, así también es el lugar o destino. Existen elementos intangibles, emocionales y sensaciones ocultos a simple vista que son generadas por la interacción humana a lo largo del tiempo. Se manifiestan en la comunidad como sus atributos físicos, que son siempre particulares y distintos. Definen la auténtica identidad, definen el

sentido del lugar. “La conciencia humana responde tan poderosamente a la identidad de un lugar como a la identidad de una persona”. (Binder, s.f.)

¿Por qué es importante el sentido del lugar? En todo el mundo, los lugares o “places” están bajo amenaza, luchando con la supervivencia y sostenibilidad de su sentido de lugar, su autenticidad, y sobre todo su comunidad. La autora afirma que la amenaza proviene de la falta de reconocimiento del sentido del lugar y resulta en un desequilibrio entre los intereses turísticos y lo que la comunidad necesita.

La preservación del sentido de lugar es fundamental para la gestión del cambio que inevitablemente resulta de las presiones externas ejercidas sobre las comunidades por las demandas micro y macroeconómicas inherentes al turismo.

Para la viabilidad a largo plazo de los destinos turísticos, el sentido del lugar y el desarrollo deben mejorarse mutuamente. Para promover una verdadera sostenibilidad, Binder (s.f.) enseña que la preservación comunitaria debe equilibrar los valores tangibles con los intangibles: la historia con el patrimonio, la memoria celular con la memoria colectiva y la acción con la intención. La labor de planificación permite integrar el desarrollo con los valores comunitarios, fomentar la sostenibilidad y alinear los sectores público y privado.

Tomando en cuenta lo anterior, es importante conectar con los visitantes para crear coherencia entre los hallazgos de nuestro sentido del lugar y su experiencia o vivencia. Esto mitiga los impactos negativos del desarrollo en la comunidad, alienta la participación comunitaria y mejora los esfuerzos de conservación a través de la participación local.

Un gran ejemplo que realiza Binder (s.f.) durante su práctica profesional y que todos pueden realizar también, es reunir los datos cuantitativos y la información cualitativa para definir y articular el sentido o identidad del lugar.

Relaciona sus hallazgos con el corazón, la mente y el alma de la siguiente manera:

- Mente (racional, hechos): La mente necesita una comprensión racional, cuantitativa y fáctica de lo que se puede ver y medir.
- Corazón (experiencial, historias): El corazón necesita una cualitativa apreciación experiencial de lo que se puede sentir.
- Alma (emocional, recuerdos): El alma necesita una conexión con los recuerdos creados y el legado dejado.

Explica que la descripción localiza el lugar en la psique a través de impresiones icónicas, en la mente a través de la historia y la geografía, en el corazón a través de la población y el estilo de vida, y en el alma a través de anécdotas y viñetas que ilustran los valores, creencias y características del lugar.

Tomar en cuenta el sentido o identidad del lugar tal como se ha compartido es fundamental para los esfuerzos hacia la regeneración. Pero sin una estrategia, el sentido del lugar o destino seguirá siendo oculto a simple vista. A través de los lineamientos propuestos en este proyecto que deberán ser aplicados en los hoteles, se está tejiendo, integrando y uniendo lo necesario para elevar, valorar el sentido del lugar y transmitirlo a los visitantes.

4.1.4.2. Integrar la cosmovisión y sabiduría ancestral para impulsar la conciencia colectiva.

La civilización moderna industrializada ha aportado muchos logros importantes, pero también han creado algunos de los problemas globales más urgentes actualmente. Hay que aprender a prestar más atención tanto a los éxitos como a los fracasos de las tecnologías modernas, y prestar más atención a la sabiduría indígena de las culturas locales adaptadas al lugar.

Se necesita recuperar el camino reconectando con la sabiduría interior que provienen de las raíces. Escuchar la intuición. Las personas son el legado de sus ancestros. ¿En qué momento se han perdido?

Wahl (2020) indica que reevaluar la sabiduría de las culturas tradicionales e indígenas no significa volver a una supuesta “edad de oro” en la que la humanidad vivió en perfecta armonía con el resto de la naturaleza. Simplemente, significa reconocer que estas culturas se las han arreglado para mantenerse a sí mismas y evolucionar en una íntima adaptación a la singularidad del lugar durante muchos milenios.

Las cosmovisiones indígenas de todo el planeta comparten una perspectiva común: el mundo está vivo, lleno de sentido y nuestra relación con el resto de la vida es la participación, la comunión y la cocreación.

Es necesario aprender a escuchar desde el corazón y desde la mente y a confiar en la sabiduría interior, en la sabiduría de la comunidad, en la sabiduría de las culturas indígenas y en la sabiduría del resto de la naturaleza.

¿Cómo se puede conectar y escuchar profundamente la sabiduría interior?
¿Cómo se puede callar la mente y dejar de ser tan distraídos? ¿Cómo lograr

escuchar y percibir la sabiduría e inteligencia colectiva de la naturaleza y de la comunidad?

Otra característica común de las culturas indígenas de todo el mundo que comparte Whal (2020) en su libro, es que tienden a tener modos de comunicación que implican una escucha y un intercambio respetuoso desde el corazón en un círculo de consejo.

Cuando los indígenas se sientan o asisten en un consejo para discutir asuntos relevantes de su comunidad y ofrecen el don de la mutua atención y escucha plena, se da la oportunidad de vivir y experimentar directamente la realidad del Ser y la conexión con la sabiduría colectiva.

Un tercer modelo o sistema de creencias que las culturas indígenas de todo el mundo comparten y es compartido por Whal (2020), es que el resto del mundo natural está en continua comunicación con cada persona solo si aprenden a escuchar. Son capaces de aprender de las demás especies con quienes se comparte esta experiencia de estar vivos en la Tierra.

La escucha profunda se encuentra en la esencia de la creación de una cultura regenerativa. Se ha perdido el camino que fomenta toda la vida. Se necesita escuchar con más atención para encontrarlo de nuevo; escuchar entre cada persona y escuchar al resto de la comunidad de la vida. Esta es una sabiduría que se puede recuperar aprendiendo de las culturas indígenas.

La conservación de los ecosistemas y de la biodiversidad está seriamente relacionada con la conservación de las culturas indígenas que han coevolucionado con estos hábitats.

“El conocimiento tradicional es una frágil biblioteca viviente de conocimiento oral que pasa de generación en generación. Siempre ha sido adaptable y resiliente. Debido a su naturaleza adaptativa no se puede conservar en bibliotecas. Su supervivencia depende de la supervivencia de la cultura indígena” Si perdemos las tradiciones orales de las culturas indígenas del mundo estamos borrando la memoria colectiva humana a largo plazo de lo que significa vivir de una manera regenerativa como naturaleza. (Nelson & Martínez citados por Wahl, 2020).

En la mayoría de las culturas indígenas, los recursos naturales generados en un lugar en particular junto con las tradiciones y los conocimientos no son “propiedad privada” de nadie, sino que son considerados como un legado “comunal” y son administrados por todos, para el beneficio de todos.

Lo que alberga un “comunal” no es para ser poseído sino para ser cuidado y regenerado para que pueda pasar a la siguiente generación en las mismas o mejores condiciones de las que la generación actual lo recibió. Las culturas indígenas lo tenían perfectamente claro. Poseer cosas en “común” invita a la gente a colaborar y a compartir la abundancia que provee un lugar y una cultura en particular, mientras que la propiedad privada (o corporativa) crea escasez artificial y separación, que nos empuja a competir. Aquí radica la gran diferencia acerca de cómo es la vida moderna actualmente y cómo es la vida en una comuna.

Wahl (2020) refiere a Elinor Ostrom en su libro, quien es la primera mujer galardonada con el Premio Nobel de Economía, la cual pasó su vida trabajando en una economía de colaboración en lugar de competición. Demostró que las comunidades de individuos han confiado en instituciones que no se parecían ni al estado ni al mercado para gobernar algunos sistemas de recursos con grados razonables de éxito durante largos periodos de tiempo. Revisó varios casos de comunidades que gobernaban un recurso común, algunas con éxito y otras sin

éxito; e identificó un conjunto de “principios de diseño” que conducen a una buena gestión colectiva de los comunales:

1. Definir la comunidad de personas que comparten el comunal.
2. Adaptar las normas de uso al tipo de comunales y a sus usuarios.
3. Los mismos usuarios de los bienes comunes deben establecer las normas.
4. El estado de los comunales debe ser supervisado de una manera responsable.
5. El abuso por parte de individuos necesita ser contenido de manera gradual.

Estos principios promueven la colaboración y disuaden de la competición al crear una comunidad con un interés común. Se tienen que salvaguardar los comunales que quedan y restablecer la gestión de recursos basada en comunales a distintas escalas.

Por otro lado, Deruyttere, (s.f.) quien fue jefa de la unidad de pueblos indígenas y desarrollo comunitario del departamento de desarrollo sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo, señala que la cosmovisión de los pueblos indígenas se basa en la relación armónica y holística en todos los elementos de la madre Tierra al cual el ser humano pertenece, pero no la domina. De esta forma el concepto de la acumulación es muchas veces ajeno a la cultura indígena, y de hecho la mayoría de los idiomas indígenas carecen de conceptos como ‘desarrollo’, ‘riqueza’ o ‘pobreza’.

Subraya que en la cosmovisión indígena no existe la lógica de un proceso lineal progresivo, sino más bien conceptos como la circularidad, el futuro que al mismo tiempo es pasado, el tiempo que se rige por los ciclos naturales del movimiento de los planetas y de los ciclos estacionales y agrícolas. Su racionalidad económica no es de acumulación sino de relación armónica con el

entorno y uso respetuoso de los recursos naturales para el bienestar de toda la comunidad.

Por lo tanto, en la economía indígena se rigen los principios de reciprocidad y redistribución para que todos los miembros de la comunidad tengan acceso a los mismos niveles de bienestar.

Esto no significa que los pueblos indígenas no quisieran mejorar su condición socioeconómica, al contrario, demandan acceso a mejores servicios de educación y salud, a oportunidades para mejorar su producción e ingreso, a una participación equitativa en los procesos de definición de políticas y programas a nivel nacional. Sin embargo, insisten en que esta articulación con la sociedad que los rodea debe darse con el pleno respeto a sus propios principios y no a pesar de ellos.

La autora reconoce que una organización social indígena y el ejercicio de autoridad y poder reflejan estos mismos principios de armonía, equilibrio y consenso. La democracia indígena es participativa (no representativa) y enfatiza la necesidad de diálogo y consenso, priorizándose el papel de los ancianos como las autoridades cuya sabiduría y mayor cercanía al mundo de los ancestros pueden mejor vigilar sobre el equilibrio y el bienestar de la comunidad.

Los conocimientos y prácticas milenarias del manejo del medio ambiente y de los recursos naturales también se reflejan en los sistemas de atención a la salud, que pone énfasis en el mantenimiento del equilibrio del individuo con la comunidad, con el medio natural y con el mundo de los ancestros y de los espíritus.

En esta forma holística de atención a problemas de salud no es la curación de síntomas sino la restauración del equilibrio que predomina. En este contexto el uso de plantas medicinales, el rol de las parteras, curanderos, herbólogos y

sacerdotes y las prácticas shamanísticas son partes integrales de la medicina indígena. (Deruyttere, s.f.)

Los pueblos indígenas tienen muchos conocimientos acerca de los recursos naturales que los rodean y con frecuencia han adoptado métodos y técnicas muy complejas para gestionar su hábitat de manera sostenible. Las poblaciones autóctonas se consideran a sí mismas como parte integral de la naturaleza en lugar de considerar a ésta como objeto de dominación por el ser humano.

En el pasado, los esfuerzos por mejorar la situación de los pueblos indígenas solían basarse en la idea de que, para beneficiarse con el desarrollo, dichos pueblos debían sacrificar su cultura e identidad y asimilarse o integrarse en la economía y la sociedad nacional. Además, el enfoque para lograr este objetivo solía ser paternalista y creaba dependencias de los gobiernos, las instituciones religiosas o las ONGs.

Es imprescindible que a través de la empresa hotelera se realice un diagnóstico sociocultural en los proyectos, programas o iniciativas con fuerte contenido ambiental y social que se desarrollen a nivel de las comunidades.

Este análisis sociocultural o de los interesados (stakeholders), se convierte en algo necesario para la participación eficaz de la comunidad. Incluirlos, involucrarlos e integrarlos. Se requiere un cambio de cosmovisión y de narrativa cultural. Hay que impulsar la conciencia colectiva preservando y reconectando con la sabiduría local. Y su vez, compartirla con los visitantes.

4.1.5. Económico:

4.1.5.1. Adoptar los principios de la Economía circular.

Los seres humanos son compasivos y colaborativos por naturaleza, pero los sistemas económicos y monetarios actuales están basados en la narrativa de separación que crea y fomenta la competición, que a veces llega a niveles sumamente egoístas y ególatras, que, en lugar de beneficiar, crea obstáculos que impiden progresar y evolucionar.

Se necesita romper la perspectiva de escasez, de separación y competición insana que han degradado al medio ambiente, la comunidad y todo el planeta, y que han sido desafortunadamente reforzados por la creación de este círculo vicioso del mal diseño económico. Los seres humanos han diseñado este sistema y solo ellos pueden rediseñarlo para mejorar su realidad.

La Fundación Ellen MacArthur (2022) es una organización benéfica con sede en el Reino Unido, con el objetivo de acelerar la transición a la economía circular para abordar algunos de los mayores desafíos de los tiempos actuales, como el cambio climático, la pérdida de la biodiversidad, el desperdicio y la contaminación. Son un referente internacional en este tema, ya que actualmente trabajan con gobiernos, empresas y academia para construir una economía regenerativa y reparadora desde el diseño.

Indica que la noción de circularidad tiene importantes orígenes históricas y filosóficas. La idea de retroalimentación y de ciclos en sistemas en el mundo real es vieja y surge en varias escuelas filosóficas. Resurgió en países industrializados después de la Segunda Guerra Mundial, cuando estudios computarizados de sistemas no-lineales han revelado la naturaleza compleja, conectada e imprevisible de nuestro mundo, que se parece más a un metabolismo que a una máquina. Tomando en cuenta los avances recientes, las tecnologías digitales

detienen el poder de apoyar la transición hacia una economía circular mediante el aumento radical de la virtualización, desmaterialización, transparencia e inteligencia generada por ciclos de retroalimentación.

El presente modelo económico de "extraer, producir, desperdiciar" está llegando ya al límite de su capacidad física. Señalan a la economía circular como una alternativa atractiva que busca redefinir qué es el crecimiento, con énfasis en los beneficios para toda la sociedad. Esto implica disociar la actividad económica del consumo de recursos finitos y eliminar los residuos del sistema desde el diseño.

Respaldada por una transición a fuentes renovables de energía, el modelo circular crea capital económico, natural y social. La Fundación Ellen MacArthur (2022) determina que el modelo circular se basa en tres principios:

- ✓ Eliminar residuos y contaminación desde el diseño.
- ✓ Mantener productos y materiales en uso.
- ✓ Regenerar sistemas naturales.

Asegura que la actividad económica de una economía circular contribuye para la salud general del sistema. Este concepto reconoce lo importante que es el funcionamiento de la economía en cualquier nivel - grandes y pequeños negocios, organizaciones e individuos, global y localmente.

La Fundación también comparte algo muy importante, que la transición hacia una economía circular no se limita a ajustes que reducen los impactos negativos de la economía circular, sino que representa un cambio sistémico, ya que construye resiliencia a largo plazo, genera oportunidades económicas y de negocios, proporciona beneficios ambientales y sociales.

El modelo de Economía Circular hace una distinción entre ciclos técnicos y biológicos. El consumo ocurre solamente en los ciclos biológicos, donde alimentos y otros materiales de base biológica (por ejemplo, algodón y madera) son diseñados para regresar al sistema mediante procesos de compostaje y digestión anaerobia. Los ciclos regeneran sistemas vivos, como el suelo, que ofrecen recursos renovables para la economía.

Los ciclos técnicos recuperan y restauran productos componentes y materiales mediante estrategias de reutilización, reparación, remanufactura o (en última instancia) reciclaje.

El modelo de economía circular sintetiza varias escuelas de pensamiento, incluso la economía del rendimiento de Walter Stahel; la filosofía del diseño Cradle to Cradle de William McDonough y Michael Braungart; la idea de biomimética presentada por Janine Benyus; la ecología industrial de Reid Lifset y Thomas Graedel; el capitalismo natural de Amory y Hunter Lovins y Paul Hawken; el abordaje blue economy, como el descrito por Gunter Pauli.

La figura 14 fue creada por la Fundación Ellen MacArthur (2022) y hace un mapa de los distintos elementos en una economía circular. Explica como los flujos de materiales de una economía regenerativa imitan “el proceso metabólico encontrado en sistemas vivos resilientes” en donde los residuos son reciclados totalmente en un “flujo continuo, productivo, circulatorio y que mejoran el valor”.

los niveles para trabajar en conjunto y aplicarlas como la base para una transición de la sociedad hacia la economía circular.

Estos objetivos de políticas pueden, en conjunto, ayudar a los gobiernos a apoyar una recuperación económica más saludable y a reducir el costo de la transición para las empresas.

Este instrumento creado por La Fundación Ellen MacArthur (2022) sugiere el siguiente conjunto de objetivos complementarios para las políticas:

- Objetivo 1: Estimular el diseño para una economía circular.

Permitir que todos los productos –desde los bienes de consumo rápido hasta los activos a largo plazo– se diseñen, accedan y utilicen de forma que se eliminen los residuos y la contaminación, y se consiga una circulación eficaz y económicamente atractiva de productos y materiales en el mercado. Estimular el diseño y la producción de alimentos y materiales renovables de manera que contribuyan a aumentar el rendimiento de las energías invertidas, reducir el impacto climático y fomentar la regeneración de los sistemas naturales.

Para cumplir con este objetivo, la Fundación sugiere, entre otros mecanismos, el desarrollo de políticas de productos y empaques durables y con diseños de alta calidad, con el establecimiento de penalidades por obsolescencia planeada o prematura; incentivos al reacondicionamiento y la renovación, y el reúso de materiales.

- Objetivo 2: Gestionar recursos para preservar el valor.

Promover el desarrollo de modelos de negocio y sistemas de gestión de recursos que mantengan los productos y materiales en la economía en su mayor

valor posible, facilitado por los principios y enfoques de diseño establecidos en el Objetivo 1.

Las medidas recomendadas para alcanzar esta meta comprenden desde la creación de políticas de impuestos y de compras que promuevan la reparación, el uso compartido, la reventa y la remanufactura; la creación y armonización de políticas de selección que propicien la retención de materiales de alto valor. También se propone el desarrollo de mercados de materiales secundarios y subproductos; la implementación de políticas de planeación que mejoren el flujo y uso de materiales; el fortalecimiento de políticas de responsabilidad extendida del productor, y de esquemas de retorno para crear nuevas oportunidades de reuso y reciclaje; y la desincentivación de los sistemas de vertederos y de incineración.

- Objetivo 3: Crear las condiciones económicas favorables para la transición.

Crear incentivos económicos y establecer requisitos regulatorios que permitan que las soluciones de la economía circular se conviertan en la norma, en lugar de la excepción, generando así beneficios a gran escala.

Entre las estrategias contempladas para lograr este objetivo se destacan subvenciones, incentivos fiscales y arancelarios, adaptación de los derechos de propiedad intelectual, incorporación de la economía circular en las políticas comerciales, y el uso de la contratación pública para el desarrollo de nuevos mercados.

- Objetivo 4: Invertir en innovación, infraestructura y habilidades.

Invertir dinero público y estimular la inversión del sector privado en: desarrollar las habilidades necesarias para crear oportunidades de economía

circular y garantizar una transición inclusiva; apoyar la innovación; y desarrollar la infraestructura necesaria para escalar la transición.

La provisión de fondos de investigación interdisciplinarios y la financiación de riesgo en la fase inicial de los proyectos, además de la incorporación de la economía circular en los planes de los estudios escolares, hacen parte de los mecanismos que se han trazado para lograr el objetivo cuatro, complementados con el desarrollo de programas de formación y aprendizaje y la promoción de aptitudes a través de ayudas internacionales.

- Objetivo 5: Colaborar para el cambio del sistema.

Fomentar la colaboración público-privada ágil en todas las cadenas de valor para eliminar barreras, desarrollar nuevas políticas y alinear las existentes; trabajar en todos los departamentos gubernamentales, a nivel nacional e internacional para construir el alineamiento de políticas y cambios duraderos; y medir el progreso hacia la incorporación de un enfoque de economía circular en todas las industrias.

Para el quinto y último objetivo, este documento sugiere promover la creación y adopción de mecanismos de trabajo inclusivos y ágiles entre distintas cadenas de valor, que den lugar a un aumento de la capacidad público-privada.

Adicionalmente, se señala como un mecanismo esencial para el propósito del objetivo la integración de los principios de la economía circular en las políticas nacionales e internacionales y desarrollar e implementar campañas de sensibilización.

Como hemos visto, más que la simple idea de mejorar la gestión de los residuos y hacer un mejor reciclaje, el concepto amplio de la economía circular,

que se aplica a lo largo de todos los sectores y contextos, se orienta a mejorar el bienestar de los ciudadanos y del entorno, ayuda a los gobiernos y empresas a lograr recuperaciones económicas más saludables, y reduce el costo de la transición de las empresas hacia la economía regenerativa.

Los hoteles pueden comenzar integrando los objetivos mencionados como parte de sus políticas e iniciar el diálogo y la acción a través de los líderes de cada área para alinearse a ello.

4.1.5.2. Crear prosperidad como el sentido profundo para evidenciar crecimiento personal, organizacional y local.

Un hotel tiene la gran oportunidad de ser un importante actor para la creación de comunidades regenerativas, desarrollando programas e iniciativas centrados en la salud, la educación, el bienestar y prosperidad que beneficien a sus colaboradores y la comunidad local en el destino donde se encuentra.

Todas las acciones o actividades de un hotel o de cualquier empresa afectan a la resiliencia y a la salud de sus colaboradores y de la comunidad. Que pueda ser sostenible y capaz de regenerarse dependerá de cómo el hotel construya su relación y su visión de futuro con la comunidad y el ecosistema local.

Wahl (2016) comparte que el objetivo es integrar de manera sinérgica la dimensión social, ecológica, económica y cultural (cosmovisión/narrativa) de la comunidad, creando una cultura de colaboración y solidaridad capaz de ser regenerativa a largo plazo.

En su libro acerca de las culturas regenerativas, el autor afirma que existen características comunes entre todas las culturas regenerativas, sobre todo la

intención de realizar su potencial sanador y servidor al bien común de la comunidad no solo humana sino también de la comunidad de la vida entera.

Co-crear culturas regenerativas es una manera descentralizada de sanar, crear bienestar y prosperidad en comunidades y ecosistemas. Revelando potencial y sanando lugar por lugar y región por región, se puede mejorar la salud planetaria y responder al cambio climático de manera sistémica.

Las comunidades que lo consiguen son lugares más prósperos, sanos e inspiradores que ofrecen una gran calidad de vida a sus residentes mientras tienen un impacto positivo en el entorno local y regional. Comprender mejor a las comunidades ecológicas (ecosistemas) puede ayudar a adaptar y a optimizar comunidades humanas en simbiosis con el resto de la vida.

Wahl (2016) enseña que la estrategia más exitosa a largo plazo para un individuo o para una comunidad (y para una organización u hotel) es emular el patrón de la naturaleza, fundamentalmente colaborador, de optimización del sistema vivo e imitar sus procesos y relaciones. El éxito a largo plazo y la vitalidad de todos los participantes dependen de la salud del sistema en su integridad.

Tomando en cuenta lo anterior, la transición hacia culturas regenerativas requiere el rediseño de las organizaciones, empresas, comunidades, gobernanza, y de la forma en la que las necesidades de todos son cubiertas.

En su libro “Diseñando Culturas Regenerativas” Wahl (2016) comparte cuatro facilitadores de comunidades prósperas:

1. El papel de la iniciativa.
2. La calidad del trabajo.
3. La estructura de la inversión.

4. La naturaleza de la economía monetaria.

Las actividades turísticas en una comunidad necesitan ofrecer a las personas la oportunidad de prosperar.

Más allá de proveer necesidades básicas como los alimentos, el vestido y la vivienda, la prosperidad depende de los servicios humanos que mejoran la calidad de la vida como la salud, la educación, el ocio, el cuidado social, el recreo, el mantenimiento, renovación y protección de los activos físicos y naturales.

La abundancia y la prosperidad humana no están basadas exclusivamente en la disponibilidad de recursos materiales sino también en la creatividad humana y en las relaciones. La prosperidad individual y también comunitaria depende de la manera en la que se colabora para crear soluciones para todos, y que sean soluciones de triple beneficio desde la visión del desarrollo regenerativo.

Casi todos pasan la mayor parte de sus vidas trabajando. Al hacerlo participan en relaciones importantes que dan forma a su profesión, cultura, comunidad y por supuesto al hotel o trabajo donde se desarrollan. Un trabajo digno ofrece respeto, motivación, sensación de plenitud, implicación en la comunidad y, en el mejor de los casos, una sensación de sentido y propósito en la vida.

El objetivo tal cuál comparte Wahl (2016) en su libro, es crear sistemas laborales que apoyen las soluciones de triple beneficio, la salud sistémica y las redes de colaboración que sirven a las personas y al planeta.

Las empresas actuales tienen que servir a toda la humanidad y vivir como una integridad, de lo contrario no se servirán a sí mismas de manera efectiva (a medio o a largo plazo). Las empresas transformadoras se basan en la visión

ecológica de que la optimización del todo produce beneficios a largo plazo mientras que la maximización de partes aisladas solo conduce al “éxito” efímero y cuestionable.

Giles Hutchins, quien es referido en la obra de Wahl (2016), es uno de los cofundadores de “Biomímesis para la innovación creativa” (BCI), quien explicó: “los principios empresariales de la naturaleza”. Estos principios tienen el objetivo de crear las condiciones empresariales que favorezcan la colaboración, la adaptabilidad, la creatividad, la armonía con lo local, la multifuncionalidad y la capacidad de respuesta; mejorando la evolución de organizaciones desde jerarquías rígidas fuertemente gestionadas a organizaciones vivas dinámicas que prosperan y florecen dentro de condiciones empresariales, socio-económicas y medioambientales en continuo cambio.

Hutchins asegura que las organizaciones que logran entender que introducir estos principios de la naturaleza en sus productos, procesos, políticas y prácticas crea una mayor abundancia para ellos mismos y para sus ecosistemas empresariales en condiciones de rápidos cambios, prosperan, en lugar de desaparecer en condiciones empresariales volátiles.

Las organizaciones inspiradas por la naturaleza son resilientes, optimizadoras, adaptativas, basadas en sistemas, motivadas por valores y favorecedoras de la vida. (Hutchins referido por Wahl, 2016).

El sector hotelero como otros sectores también está cambiando rápidamente debido a los acelerados cambios medioambientales, tecnológicos, sociales y económicos que están ocurriendo a nuestro alrededor. El cambio no solo responde a fuerzas externas. Existe también un impulso psicológico esencial es una transformación más profunda que alimenta el deseo de las personas de tener un trabajo digno y de cambiar las cosas en el mundo. Un trabajo gratificante

implica obtener satisfacción por el impacto significativo de tu propia labor y no solo por ganar más dinero.

¿Cómo sería un hotel verdaderamente regenerativo? ¿Cómo se puede cocrear una empresa hotelera que restaure las funciones de los sistemas, regenere la bioproductividad, mejore la solidaridad, la colaboración social y aumente la salud y el bienestar de las comunidades y de los ecosistemas?

El hotel del futuro analiza las grandes transformaciones que llevará a cabo para adaptarse a un mundo cambiante y para actuar en mejor sintonía con los procesos naturales. El futuro de la humanidad depende de la cooperación mutuamente beneficiosa a escala planetaria. Los hoteles requieren impulsar la cooperación en beneficio de toda su red social local y global para generar prosperidad. Al cuidar de la tierra y de todo lo vivo, todos se cuidan y prosperan.

4.1.6. Ambiental:

4.1.6.1. Apoyar emprendimientos locales que impulsen la agricultura regenerativa.

De acuerdo con GreenAmerica (2021), la agricultura regenerativa es un enfoque de la agricultura que se centra en mejorar y revitalizar la salud del suelo. La mala gestión del suelo ha provocado una preocupante disminución de la capa superior de suelo cultivable disponible para la producción de alimentos. Las prácticas agrícolas convencionales han eliminado tanto carbono del suelo que ahora existe un “sumidero” de carbono que potencialmente podría absorber el exceso de carbono que contribuye al cambio climático.

La mejor manera de implementar esta estrategia es a través de prácticas de agricultura sostenible como la agricultura de carbono. GreenAmérica (2021) indica

que el cultivo de carbono es la práctica de eliminar el dióxido de carbono de la atmósfera y convertirlo en material vegetal y materia orgánica que forma el suelo.

La agricultura de carbono funciona a través de métodos agrícolas como no labrar, usar mantillo orgánico, compostaje, rotación de ganado y cultivos de cobertura, todo lo cual permite que se produzca el secuestro de carbono en el suelo. Desafortunadamente, la agricultura convencional no suele emplear estas prácticas. A pesar de esto, hay esperanza. Un número creciente de agricultores sostenibles está adoptando estas prácticas regenerativas y mitigando el cambio climático mientras produce alimentos saludables y deliciosos para sus comunidades.

La solución climática global no es posible sin abordar el impacto de la agricultura, que contribuye con más de 1/3 de las emisiones globales de gases de efecto invernadero de las actividades humanas. La agricultura regenerativa es clave para la transición de la agricultura y ayudar a resolver el problema del cambio climático. Según el experto en suelos de Ohio Dr. Rattan Lal, "un simple aumento del 2% en el contenido de carbono de los suelos del planeta podría compensar el 100% de todas las emisiones de gases de efecto invernadero que actualmente van a la atmósfera". (GreenAmerica, 2021).

Los principales motivos que impulsan el interés en la agricultura regenerativa de acuerdo con Earth Observing System (2021), son los siguientes:

- *Apoyar las necesidades alimentarias mundiales.* Las pequeñas empresas agrícolas suministran productos alimenticios al mundo. Las fincas de 1 a 2 hectáreas representan el 84% aproximadamente de todas las fincas, controlando tan solo el 12% de las tierras agrícolas a nivel mundial. Al mismo tiempo, las granjas a gran escala representan tan solo el 1% de todas las granjas, controlando el 65% de las tierras agrícolas.

- *Elimina las emisiones de efecto invernadero.* Los gases de efecto invernadero son uno de los principales impulsores del calentamiento global y la producción industrial de alimentos actualmente libera aproximadamente el 26% de estas emisiones. La agricultura regenerativa puede reducir significativamente este problema.
- *Combatir el cambio climático.* Solo con la disminución de las emisiones de GEI no es suficiente para mitigar el cambio climático, sin embargo, puede funcionar bien junto con la captación de carbono del suelo mediante la implementación de la gestión de granjas regenerativas.
- *Aumenta los rendimientos.* La agricultura regenerativa fomenta fuertemente la agricultura orgánica. Las granjas orgánicas sufren menos de las condiciones climáticas extremas y producen más cultivos en condiciones climáticas desfavorables que las empresas agrícolas tradicionales.
- *Enfrenta las sequías.* La materia orgánica acumula la humedad del suelo y mejora la retención e infiltración de agua. Una de las técnicas centrales de la agricultura regenerativa es edificarlas.
- *Ayuda a las economías locales.* La agricultura regenerativa local contribuye al desarrollo de las economías locales sostenibles.
- *Regenera pastizales.* El 70% de los pastizales están actualmente fuera de uso debido a su degradación. La situación se puede mejorar con el pastoreo gestionado de manera integral, que es una técnica eficiente de agricultura regenerativa.
- *Estudiar el concepto de agricultura indígena.* Con el poder de los conocimientos tradicionales, los agricultores pueden manejar los problemas actuales de la agricultura regenerativa.

- *Contribuir a la biodiversidad.* Las especies versátiles son beneficiosas no solo para el negocio agrícola, sino también para la sostenibilidad ambiental, que en última instancia es importante en la agricultura regenerativa.
- *Aumentar el valor nutricional.* La diversidad de cultivos cultivados asegura una nutrición más equilibrada.

Además de todo lo anterior, los productos locales o de proximidad que son generados de una agricultura regenerativa también contribuyen a la prosperidad de la comunidad. Garantizar el abastecimiento local de alimentos para la población es una gran preocupación que es necesario tomar en cuenta para plantear estrategias ante los grandes retos del sistema alimentario local y global.

La integración de la agricultura regenerativa en las comunidades donde reciben visitantes es fundamental para fortalecer la cadena de valor del turismo, impulsa el desarrollo y los nuevos emprendimientos. Empezar a través del sector agrario con un enfoque regenerativo generará oportunidades y un alto valor añadido tanto a los productos de los agricultores como a las vivencias turísticas regenerativas. Además, promueve la identidad local, impulsa la economía de escala, reduce la huella de carbono y fomenta dinamismo en la economía.

Un ejemplo y caso de éxito en Latinoamérica es el proyecto creado y desarrollado por La Universidad de Cooperación Internacional (UCI) llamado “Costa Rica Regenerativa” (CRR), que reúne a una comunidad transdisciplinaria para reflexionar, planificar y activar proyectos que faciliten la transición hacia un paradigma regenerativo. Es una iniciativa de diversos componentes relacionados con agricultura regenerativa, ganadería holística, biodiversidad, pesquería artesanal, conservación, educación, investigación, cooperación y fortalecimiento de capacidades.

La agricultura regenerativa es uno de los pilares que Costa Rica Regenerativa está implementando para contribuir a regenerar suelos dañados y empobrecidos mediante la eliminación de fertilizantes sintéticos y otros agroquímicos, y al mismo tiempo contribuir a la seguridad alimentaria.

Los principios que apoyan la implementación de un enfoque regenerativo enfatizan la gestión integral y adaptativa, el trabajo con enfoque de paisaje, y la participación real de los actores interesados. Ha habido un cambio desde las perspectivas orientadas esencialmente hacia la conservación, hacia una mayor integración de los objetivos de alivio de la pobreza y un enfoque regenerativo basado en los seis pilares del desarrollo regenerativo: social, político, económico, espiritual, ecológico y cultural, los cuales ya fueron mencionados anteriormente.

El programa de Costa Rica Regenerativa está enfocado en las zonas principalmente de Costa Rica y América Latina, con varios componentes de alcance global, y el desarrollo de pilotos en la provincia de Guanacaste y en el cantón de Sarapiquí.

De acuerdo con el Informe Anual de Costa Rica Regenerativa (2021), actualmente trabajan en cuatro distintos niveles: huertos individuales, huertos comunitarios, huertos colectivos en Colegios Técnicos Profesionales (CTP), y extensionismo a partir de sitio piloto de enseñanza.

El informe señala que el objetivo de los huertos ecológicos comunitarios es proporcionar una fuente de alimento a largo plazo a la comunidad local. La mayoría de los huertos ecológicos comunitarios se encuentran en terrenos privados y, por lo general, no son propiedad de la comunidad. Sin embargo, algunos propietarios están dispuestos a prestar parte de sus tierras para desarrollar proyectos comunitarios. CRR proporciona todo el equipo y material

necesarios, conocimientos técnicos, plantas y semillas para establecer huertos comunitarios completamente funcionales.

A partir de los resultados de la primera cosecha, se espera que las operaciones sean manejadas por la comunidad una vez capacitada en agricultura orgánica, manejo y comercialización. Eventualmente se vuelven auto-sostenibles al tiempo que brindan ingresos adicionales, oportunidades de trabajo y la emergencia de pequeñas empresas como productos derivados. La estructura organizativa de los huertos ecológicos comunitarios puede variar según los espacios geográficos, pero formar cooperativas o asociaciones locales es un medio deseable para aumentar la capacidad organizativa y local en la mejor gestión de los huertos a largo plazo. Se fomenta especialmente la participación de mujeres y jóvenes en el establecimiento y funcionamiento de los huertos ecológicos comunitarios.

¿Cómo se puede involucrar en el movimiento de la agricultura regenerativa? ¿Cómo puede apoyar una empresa hotelera? Averiguando quienes son los agricultores locales, regionales y/o nacionales que practican la agricultura regenerativa, para apoyarles comprándoles sus productos y haciendo alianzas con ellos. Otra forma interesante de involucramiento es invitándolos a dar charlas educativas para conocer lo que están haciendo para producir los alimentos y mejorar la calidad del suelo.

El hotel pudiera crear con los agricultores una iniciativa para adoptar las mismas prácticas y aprovechar sus jardines, áreas verdes y tal vez comenzar a producir alimentos en alguna área del hotel, esto sería una iniciativa revolucionaria y muy creativa, que impulsaría el compromiso de la empresa en la regeneración y sería muy atractivo e innovador para los visitantes.

En algunos destinos tal vez no sea muy común todavía la agricultura regenerativa local. Si una granja o un agricultor ofrece productos que pudo o no haber sido cultivado a través de prácticas regenerativas, pero aún tiene una menor huella de carbono por haberse producido local o regionalmente, vale la pena apoyarlos. Se puede compartir con los agricultores o proveedores locales esta información acerca de la agricultura regenerativa para que lo conozcan y el hotel apoye e impulse localmente el tema para comenzar a ponerlo en práctica de forma local.

4.1.6.2. Apoyar y participar en iniciativas de emergencia climática.

Las Naciones Unidas (2022) define el cambio climático a los cambios a largo plazo de las temperaturas y los patrones climáticos. Estos cambios pueden ser naturales, por ejemplo, a través de las variaciones del ciclo solar. Pero desde el siglo XIX, las actividades humanas han sido el principal motor del cambio climático, debido principalmente a la quema de combustibles fósiles como el carbón, el petróleo y el gas. La quema de combustibles fósiles genera emisiones de gases de efecto invernadero que actúan como una manta que envuelve a la Tierra, atrapando el calor del sol y elevando las temperaturas.

De acuerdo con el sitio web de las Naciones Unidas (2022), la temperatura de la Tierra es ahora 1,1 °C más elevada que a finales del siglo XIX. La última década (2011-2020) fue la más cálida registrada.

Mucha gente piensa que el cambio climático significa principalmente temperaturas más cálidas. Pero el aumento de la temperatura es sólo el principio de la historia. Como la Tierra es un sistema en el que todo está conectado, los cambios de una zona pueden influir en los cambios de todas las demás.

Las consecuencias del cambio climático incluyen: sequías intensas, escasez de agua, incendios graves, aumento del nivel del mar, inundaciones, deshielo de los polos, tormentas catastróficas y disminución de la biodiversidad.

Es por ello que actualmente existe una emergencia climática, debido a que los cambios de clima afectarán la salud, la capacidad de cultivar alimentos, la vivienda, la seguridad, el trabajo y en general, la supervivencia en este planeta.

Existen marcos y acuerdos globales para guiar el progreso, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y el Acuerdo de París. Naciones Unidas afirma que hay tres amplias categorías de acción: reducir las emisiones, adaptarse a los impactos climáticos y financiar los ajustes necesarios. El cambio de los sistemas energéticos de los combustibles fósiles a las energías renovables, como la solar o la eólica, reducirá las emisiones que provocan el cambio climático.

La acción climática requiere importantes inversiones financieras por parte de gobiernos y empresas. Pero la inacción climática es mucho más cara.

En el último informe del grupo intergubernamental de expertos sobre el cambio climático (IPCC) que fue publicado el 04 de abril del 2022, señala que los principales focos están puestos en la pérdida de capacidad del planeta para producir alimentos, y el aumento del nivel del mar, que afectaría directamente a más o menos un 40% de la población que reside en regiones costeras.

Como resultado del tercer informe del IPCC, se destacan tres puntos clave sobre los principales focos emisores de gases contaminantes a la atmósfera:

1. El uso de combustibles fósiles. Es un tipo de combustible que debe abandonarse lo antes posible, de forma urgente.

2. Alimentación más sostenible. La industria ganadera es de las más contaminantes, además de toda la deforestación que conlleva su construcción y mantenimiento. Establecer un límite en la demanda de carne y lácteos debería ser una prioridad en la dieta de todos.
3. Controlar la contaminación en grandes ciudades. Son un foco de emisiones de GEI muy preocupante. El modelo urbano tradicional tiene que dar un cambio lo antes posible hacia un urbanismo sostenible y más respetuoso con el medio ambiente.

Ibáñez (2015) comparte un punto de vista desde la perspectiva empresarial. Menciona que ninguna empresa que se proyecte al futuro puede ignorar los riesgos climáticos. La emergencia climática afectará a las empresas de muchas formas, directa e indirectamente. Las afectaciones más evidentes, afirma Ibáñez, serán los daños en las infraestructuras ya sea por inundaciones u otros fenómenos meteorológicos extremos, como en el caso de los destinos turísticos que se encuentran en las costas.

De hecho, actualmente el aumento del nivel del mar, la erosión en las playas y el sargazo, están generando daños muy costosos en los resorts. Otras afectaciones serán debido al aumento de los costos de producción relacionados con el aumento de la temperatura o el elevado costo de la energía. Las ramificaciones de la emergencia climática son muchas y a veces poco evidentes, pudiendo afectar a muchos aspectos de la cadena de valor y otras industrias, afectando la producción de productos básicos. El ejercicio de que cada sector y empresa analice sus riesgos climáticos es imprescindible.

Ahora más que nunca es necesario reducir las emisiones de gases de efecto invernadero para alcanzar la neutralidad climática. Las empresas y todos deben contribuir a la mitigación del clima. La adaptación al cambio climático no es suficiente. Se deben entender las causas que están originando estos cambios. Si

no se actúa, los daños serán terribles para la economía, actividades y a la forma de vida. Ibañez agrega que, contribuyendo con la neutralidad climática, las empresas son más eficientes, están más alineadas con la sociedad y mejor posicionadas en el mercado.

¿Cuál es el valor añadido para un hotel que se posicione en relación con la emergencia climática? Es difícil de cuantificar, pero seguro que es significativo, real y creciente. Lo podemos plantear al revés: ¿cuál es el precio que pagarán las empresas por no posicionarse frente a la crisis climática? Seguramente éste es el riesgo más elevado.

De acuerdo con Ibañez (2015), se deben destinar recursos a diseñar soluciones tecnológicas y sociales que permitan transformar la economía, evolucionando hacia la circularidad como alternativa al modelo actual de producción y consumo.

¿Cómo puede una empresa hotelera apoyar y participar en iniciativas de emergencia climática? El sitio web de las Naciones Unidas (2022) comparte diversas iniciativas para la acción climática en la sección “ambición empresarial para los 1,5 °C”. Algunas de las iniciativas en las cuales el sector hotelero se puede involucrar, son las siguientes:

- ✓ Ambición empresarial para el 1,5°C a través de “The Science Based Targets initiative (SBTi)”: esta coalición de líderes empresariales e industriales hace un llamamiento a las empresas para que establezcan objetivos de reducción de las emisiones ambiciosos y basados en la ciencia, con el objetivo de eliminarlos y con el objetivo de conseguir el cero neto con el logro de los 1,5 °C. Hasta ahora, lo han suscrito más de 700 empresas con más de 13 billones de USD de capitalización bursátil.

- ✓ Acción climática para el empleo a través del “International Labour Organization (ILO)”: esta iniciativa ha elaborado una hoja de ruta y unas estrategias regionales de acción por el clima que sitúan el empleo y el bienestar de las personas en el centro de la transición hacia una economía verde.

- ✓ La Alianza Mundial para la Eficiencia Energética (The Energy Efficiency Global Alliance): La alianza, una coalición de líderes gubernamentales, empresariales y no gubernamentales, defiende la aceleración de la eficiencia energética y ayuda a los países a preparar hojas de ruta para impulsar la eficiencia. El club del tres por ciento establece un objetivo de mejora anual en eficiencia energética del 3 %.

- ✓ Llamamiento a la acción (call for action on adaptation and resilience): asumir más ambición en la adaptación y la resiliencia al cambio climático. El llamamiento, que cuenta con el respaldo de 130 países y 86 organizaciones, establece objetivos más ambiciosos en materia de adaptación y resiliencia. Insta a llegar a los vulnerables, a aumentar rápidamente la financiación y a integrar el riesgo climático en nuestras perspectivas de futuro.

- ✓ Una iniciativa que es mencionada en la sección “adaptación al clima” del sitio web de la ONU es “AdaptNow”, este informe se centra en presentar la importancia de la adaptación climática, proporcionando ideas específicas y recomendaciones en sectores clave: seguridad alimentaria, medio ambiente natural, agua, ciudades y áreas urbanas, infraestructura, gestión del riesgo de desastres y finanzas. Está diseñado para inspirar acción entre los tomadores de decisiones, incluidos ejecutivos de negocios, inversionistas, jefes de estado, funcionarios gubernamentales, alcaldes y líderes comunitarios.

- ✓ También todos los colaboradores del hotel pueden participar en la campaña de la ONU para la acción individual por el cambio climático y la sostenibilidad llamada “ActNow” o “ActuaAhora”: Se trata de una aplicación móvil para registrar los hábitos de vida, acciones diarias, dar un seguimiento a sus efectos y contribuir al recuento global. Las acciones son desde el ahorro de energía en casa, alimentación saludable, desplazamientos, reutilizar, reparar, reciclar, uso de productos ecológicos y más.

Además, el hotel también puede apoyar en la reducción de la huella de carbono a través de la medición y control del consumo de energía, agua, transporte y utilizar alternativas más ecológicas o renovables. Otra acción es ofrecer menús con bajo consumo de carbono (menos carne) y con más productos vegetales de origen local o de temporada. Además, esta acción también contribuye a promover la salud y el bienestar.

Un serio problema para resolver en los hoteles es el desperdicio de alimentos. Un tercio de todos los alimentos producidos se pierde o se desperdicia. Según el Índice de desperdicio de alimentos realizado por el PNUMA (2021), las personas a nivel mundial desperdician 1.000 millones de toneladas de alimentos cada año, lo que representa alrededor del 8-10% de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero.

Realizar programas educativos dirigido a colaboradores y huéspedes es una gran solución para reducir el desperdicio, además el hotel pudiera utilizar un área específica para hacer composta con restos de alimentos y usarlos para fertilizar sus jardines. El compostaje es una de las mejores opciones para gestionar los residuos orgánicos y al mismo tiempo reducir los impactos ambientales y la huella de carbono.

4.1.6.3. Cuidar, respetar y restaurar los ecosistemas locales y globales.

La restauración de los ecosistemas está ahora más que nunca en boca de científicos, funcionarios y activistas ambientales debido a su enorme importancia. Es urgente cuidar, respetar y restaurar los ecosistemas que se han dañado. Los ecosistemas sustentan todas las formas de vida de la Tierra. De la salud de los ecosistemas depende directamente la salud del planeta y sus habitantes.

Los seres humanos deben aprender que son parte de los ecosistemas, que dependen de la naturaleza y que ésta no nos necesita. Si dejan de existir, ella se regenerará, de manera diferente, pero regresará a un estado altamente productivo y balanceado.

¿Qué es exactamente un ecosistema? ¿Y cómo puede restaurarse? ONU Medio Ambiente (2022) en su reportaje “Restauración de Ecosistemas-guía para principiantes”, explica que un ecosistema es un lugar donde las plantas, los animales y otros organismos, junto con el paisaje que los rodea, se unen para formar la red de la vida.

Los ecosistemas pueden ser grandes, como un bosque, o pequeños, como un estanque. Muchos son cruciales para las sociedades, ya que proporcionan agua, alimentos, materiales de construcción y otros elementos esenciales. También brindan beneficios para todo el planeta, como la mitigación del cambio climático y la conservación de la biodiversidad.

Pero en las últimas décadas, el hambre de la humanidad por la extracción de recursos ha llevado a muchos ecosistemas al límite.

Los Servicios Ecosistémicos son los múltiples beneficios que la naturaleza aporta a la sociedad. Sin estos servicios, la vida humana no sería posible. Como

ejemplos se pueden mencionar: proporcionan alimentos nutritivos y agua limpia, apoyan la polinización de los cultivos y la formación de suelos, ofrecen beneficios recreativos, culturales, etc. Algunos le han puesto una cifra al valor de los servicios ecosistémicos, pero la realidad es que son invaluable. Si llegan a escasear, la vida humana y de diversas especies se vería sumamente amenazada.

La FAO (2022) señala que la agricultura, la ganadería, la actividad forestal y la pesca se benefician de los servicios ecosistémicos y al mismo tiempo los proporcionan. Los efectos que estos sectores generan en los servicios ecosistémicos pueden ser positivos o negativos.

Por lo que es indispensable integrar el enfoque regenerativo en cada uno de ellos, ya que los servicios ecosistémicos son la base de nuestra existencia y de la existencia de las especies. Los cambios en la biodiversidad influyen en el suministro de servicios ecosistémicos. Es necesario respaldar y conservar las funciones de los ecosistemas y proteger la biodiversidad.

En base a lo compartido por ONU Medio Ambiente (2022), a continuación, se describen los ocho principales tipos de ecosistemas y algunas de las acciones que pueden hacerse para revivirlos.

- Tierras de cultivo: el uso intensivo del suelo, la erosión y el exceso de fertilizantes y pesticidas están agotando muchas tierras de cultivo. Las formas de restaurarlos incluyen la reducción de la labranza, el uso de fertilizantes y mecanismos de control de plagas más naturales, y la introducción de cultivos más diversos, incluidos los árboles. Estos pasos pueden reconstruir los depósitos de carbono en los suelos, lo cual los vuelve más fértiles para que los países puedan alimentar a sus poblaciones en crecimiento sin utilizar aún más tierra. La restauración de tierras agrícolas también puede crear hábitats para la vida silvestre.

- Bosques: para satisfacer el hambre de la humanidad por tierras y recursos, se destruyen bosques ininterrumpidamente. La tala, el corte de leña, la contaminación, las plagas invasoras y los incendios forestales están dañando lo que queda. Restaurar los ecosistemas forestales significa replantar y reducir la presión sobre los bosques para que los árboles vuelvan a crecer de forma natural. Los sistemas alimentarios son uno de los principales factores que afectan la pérdida de bosques. Reconsiderar la forma en que las personas cultivan y consumen alimentos puede ayudar a reducir la presión sobre los bosques. Las tierras de cultivo degradadas y en desuso pueden ser ideales para la restauración forestal, lo que también puede significar la creación de pequeños espacios boscosos en paisajes que incluyan tierras agrícolas productivas y asentamientos humanos.
- Lagos y ríos: el agua potable y abundante se ha convertido en un lujo. Los ecosistemas de agua dulce se han degradado por la contaminación, la sobrepesca y la infraestructura, así como por la creciente extracción de agua para el riego, la industria y los hogares. Restaurar significa detener la contaminación, reducir y tratar los desechos, gestionar la demanda de agua y peces y reactivar la vegetación por encima y por debajo de la superficie.
- Pastizales y sabanas: los matorrales, los pastizales y las sábanas están siendo sobre pastoreados y erosionados, convertidos a la agricultura e invadidos por especies exóticas. Se pueden ayudar a recuperarse limpiando la vegetación leñosa y volviendo a sembrar pastos nativos. Las plantas y animales perdidos pueden reintroducirse y protegerse hasta que sus poblaciones se recuperen. Los pastores y otros usuarios deben tener un papel importante en los planes para gestionar estos ecosistemas de forma sostenible.

- **Montañas:** en las regiones montañosas, eliminar la vegetación de las pendientes para la agricultura o la vivienda puede provocar una erosión peligrosa y contaminar los ríos en su origen. Las altas temperaturas están obligando a las especies, los ecosistemas y las personas a adaptarse o moverse. Se puede contrarrestar esta tendencia reviviendo los bosques y restaurando la protección que brindan contra avalanchas, deslizamientos de tierra e inundaciones. Los funcionarios pueden planificar presas y carreteras para evitar la fragmentación de ríos y otros hábitats. Técnicas agrícolas como la agrosilvicultura pueden ser más resilientes frente al cambio climático.
- **Océanos y costas:** los ecosistemas marinos están siendo atacados por la contaminación, el cambio climático y la sobreexplotación. Pero las soluciones son tan comunes como las amenazas. Los gobiernos y las comunidades pueden hacer que la pesca y el uso de los manglares sean más sostenibles. También pueden tratar adecuadamente las aguas residuales y otros desechos y evitar que la basura plástica ingrese al agua. Los arrecifes de coral, los manglares y los pastos marinos deben gestionarse con cuidado y restaurarse activamente para que los océanos sigan sustentando miles de millones de medios de vida en todo el mundo.
- **Turberas:** las turberas y sus enormes reservas de carbono y agua se están drenando y convirtiendo en tierras agrícolas, lo cual se suma a su degradación por el fuego, el pastoreo excesivo, la contaminación y la extracción de turba. Evitar el peligroso cambio climático significa retener el carbono de las turberas tal y como está: húmedo y en el suelo. Al mismo tiempo, se deben volver a humedecer y restaurar las turberas degradadas, por ejemplo, cerrando canales de drenaje, con el fin de detener sus emisiones y proteger plantas y animales raros.

- Áreas urbanas: las ciudades y los pueblos pueden parecer desiertos ecológicos. Hay poco espacio para la vegetación en medio de las casas, carreteras y fábricas. Los desechos y la contaminación ponen en peligro las vías fluviales, los suelos y el aire. Pero las áreas urbanas tienen un enorme potencial de restauración. Los grupos de ciudadanos, empresas y las autoridades municipales pueden limpiar las vías fluviales, permitir que crezcan plantas aptas para las abejas y crear bosques urbanos y otros hábitats de vida silvestre en parques, escuelas y otros espacios públicos. Cortar el césped con menos frecuencia es más económico para las ciudades y permite que la naturaleza prospere. Las aceras permeables y los humedales urbanos protegen contra las inundaciones y la contaminación. Las áreas industriales contaminadas pueden rehabilitarse y convertirse en lugares para la naturaleza y la recreación.

De acuerdo con datos de las Naciones Unidas (2019), la actividad humana ha alterado casi el 75 % de la superficie terrestre y ha empujado a la flora y fauna silvestre a un rincón del planeta cada vez más pequeño. Aunado a ello, la deforestación y la desertificación (provocadas por el ser humano y el cambio climático) suponen graves desafíos para el desarrollo sostenible y han afectado a las vidas y medios de subsistencia de millones de personas. Además, de acuerdo con el Informe de evaluación global sobre biodiversidad y servicios ecosistémicos de 2019, alrededor de un millón de especies de animales y plantas se encuentran en peligro de extinción.

Por lo anterior, en el año 2019, la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) declaró el Decenio de las Naciones Unidas sobre la Restauración de los Ecosistemas (2021-2030), el cual tiene por objetivo reunir al mundo para: prevenir, detener y restaurar la degradación de los ecosistemas a nivel mundial, así como mejorar la seguridad alimentaria, el suministro de agua y la biodiversidad.

En el sitio oficial de El Decenio de las Naciones Unidas sobre la Restauración de los Ecosistemas, comparten más de 50 proyectos e iniciativas que están actualmente regenerando ecosistemas en distintas regiones de todo el mundo. Por ejemplo, en Latinoamérica y el Caribe se encuentran ya 12 iniciativas activas para regenerar ecosistemas en la Amazonía, El Salvador, Nicaragua, Perú, Brasil, Colombia, Belice, México y Ecuador.

Además, también comparten como aprender a restaurar de acuerdo con cada tipo de ecosistema y brindan acceso a diversos documentos para ampliar aún más el conocimiento e impulsar la acción.

Los hoteles pueden involucrarse y apoyar en proyectos de su destino, país o región a través de donación de recursos, voluntariado, promoción de la iniciativa en sus canales de comunicación, darlo a conocer a sus huéspedes e invitarlos a apoyar, etc.

En caso de que en el destino aún no exista un programa de restauración de ecosistemas, el hotel puede tomar la iniciativa creando programas en alianza con biólogos locales, especialistas y autoridades municipales para restaurar las áreas cercanas. También limpiando los cursos de agua, plantar árboles, cuidar los árboles adultos, crear zonas arboladas y otros hábitats para especies silvestres en parques, escuelas y otros espacios públicos.

Para mejorar la biodiversidad también hay que abordar adecuadamente los niveles de consumo, invertir en infraestructura verde, consumir el agua de forma racional y eficiente para un mayor aprovechamiento, apoyar a los pueblos indígenas quienes son los guardianes y protectores de la biodiversidad. Y definitivamente el cumplimiento de las normas ambientales es indispensable. Nuestro aire, agua y alimentos dependen de la biodiversidad.

5. CONCLUSIONES

Estamos en un momento clave en nuestro planeta que nos está impulsando a cambiar de modelo. No basta con implementar acciones sostenibles únicamente de reducción, neutralidad e introducir cambios más o menos acertados. Requerimos transformar urgentemente los actuales modelos hoteleros y del turismo en general hacia el modelo integral y transformador del desarrollo regenerativo. Necesitamos construir nuevas propuestas y soluciones a la competitividad turística sin perder de vista los retos planetarios.

¿Funcionarán los 17 lineamientos propuestos para que un hotel sea regenerativo? La respuesta está en el nivel de compromiso y en la aplicación adecuada de los lineamientos desde el corazón del hotel: sus colaboradores. Comenzando con los dueños, directores o gerentes, que serán los que aprobarán, dirigirán y supervisarán la transformación del modelo hotelero hacia la regeneración y la transmitirán a todo su equipo. Obviamente esto será un proceso que puede durar cierto tiempo, dependiendo del liderazgo de cada hotel.

La reactivación está generando una búsqueda de opciones e ideas innovadoras para diferenciar sus servicios, atraer a nuevos clientes y fortalecerse nuevamente en el ámbito comercial. Si se logra que los líderes hoteleros tomen en cuenta los beneficios y el gran valor que proporcionan los 17 lineamientos a su empresa, al destino o lugar donde se encuentran y a los visitantes, será un avance muy transformador. Se requerirá lograr un acercamiento a aquellos líderes con visión que estén dispuestos a innovar, invertir y ser pioneros de este nuevo modelo.

Aunque las valoraciones o preferencias de los visitantes o turistas en la actualidad se refieren a aspectos como el precio, la calidad, el servicio, las instalaciones o ubicación de un hotel, también es cierto que existe actualmente

una tendencia creciente de turistas que toman en consideración los motivos éticos, morales, ambientales, culturales, espirituales y sociales en sus decisiones de compra. Esto le agrega aún más valor a la propuesta presentada en este proyecto.

La reputación y competitividad no es una cuestión de marketing sino el resultado de la calificación de los propios turistas en base a su experiencia sobre el hotel. Por ello, no solo hay que hacer lo que obliga la legislación. Los hoteles tienen la necesidad de elevar la experiencia de sus huéspedes a otro nivel y al mismo tiempo ser más ambiental y socialmente responsables. Requieren aplicar una visión más integral, sistémica, holística, regenerativa, para lograr su viabilidad y permanencia en el futuro.

Las nuevas generaciones tienen hambre de propuestas y experiencias regenerativas. Buscan empresas o marcas que brinden soluciones a los desafíos que enfrenta la humanidad en la actualidad. Y quieren que las empresas generen cambios con ellos, no solo para ellos.

Adoptar el desarrollo regenerativo aplicándolo al turismo y la hotelería a través de los 17 lineamientos presentados en este proyecto, será un compromiso y proceso profundo. Cada uno es un actor clave para alcanzar los objetivos.

Se requerirá una gran labor de capacitación y concientización en el sector hotelero para despertar el interés en la adopción de los lineamientos propuestos. No será un proceso sencillo al inicio, pero es necesario. No todos los hoteles accederán rápidamente a cambiar su enfoque, modelo o visión, pero quizás si se les hace ver también cuáles serían los riesgos por no seguir estos lineamientos, se despertaría aún más su interés. Al final, a los empresarios no les gusta perder. El sentido de competitividad es fuerte. Están muy al pendiente de lo que hace el otro. En el momento que un hotel emprenda e inicie este camino de la regeneración, vendrán varios más siguiendo sus pasos.

6. RECOMENDACIONES

El tipo de hotel que se recomienda de inicio para lograr la aplicación de los lineamientos propuestos, son aquellos que ya cuentan con alguna certificación en sostenibilidad, debido a que comprenderían mejor o se conectarían más con la mayoría de los lineamientos. Además, son hoteles que ya tienen más avanzado sus procesos en el aspecto ambiental y social.

También se recomiendan los hoteles que están en su etapa de planeación o construcción. Si se logra que el hotel integre y adopte todos o la mayoría de los lineamientos desde el inicio del proyecto como parte de su filosofía empresarial, políticas internas y objetivos, sería un hotel líder en el tema y además su modelo de negocio sería un gran ejemplo por haberlos integrado desde el comienzo de su operación.

Es indispensable que el hotel identifique cuáles son los lineamientos que podrá poner en práctica a corto plazo y los que requerirán más tiempo de planificación y ejecución, tomando en cuenta sus recursos, gestión y operación actuales. Lo importante es comenzar y dar el primer paso.

Se recomienda integrar en el programa de capacitación del hotel, cursos y prácticas acerca del desarrollo y turismo regenerativo, para que los colaboradores, ejecutivos, proveedores y sus grupos de interés conozcan y comiencen a conectarse con este enfoque y propósito para iniciar con la adopción de los 17 lineamientos propuestos.

7. BIBLIOGRAFIA

Araneda, M., & Briceño, C. (2022). *El Viaje de la Regeneración*. Recuperado de <https://turismoregenerativo.org/regeneracion/>

Araneda, M., & Briceño, C. (2022). *Diseño de Experiencias Regenerativas*. Recuperado de <https://turismoregenerativo.org/2019/09/disenio-de-experiencias-regenerativas/>

Araujo, S., & Velázquez, E. (Junio 2016). El Papel de la Espiritualidad en la Restauración de la Salud. *Revista Venezolana De Endocrinología y Metabolismo*. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1690-31102016000200001

Armenteras, D., González, T., Vergara, L., Luque, F.J., Rodríguez, N., & Bonilla, M. (Enero-Abril, 2016). Ecosistemas. *Asociación Española de Ecología Terrestre*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/540/54045357011.pdf>

Asamblea General de las Naciones Unidas. (s.f.). *Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>

Asociación Médica Mundial (2021). *Salud Pública*. Recuperado de <https://www.wma.net/es/que-hacemos/salud-publica/#:~:text=Por%20Salud%20P%C3%BAblica%20se%20entiende,se%20trata%20de%20salud%20p%C3%BAblica.>

Banguero, C. (Julio-Diciembre 2005). La Organización: un Sistema Vivo desde una Teorización Sistémica. *Revista Unilibre Cali*. Recuperado de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3278/2673>

BBMG (2022). *We Build Regenerative Brands*. Recuperado de <https://bbmg.com/>

Bemporad, R., & Quindazzi, B. (2020). *How to Build a Regenerative Brand*. Recuperado de <https://www.fastcompany.com/90547057/how-to-build-a-regenerative-brand>

Binder, R. (s.f.). *A Community of Heroes: Innovations for Sustainable Tourism*. Recuperado de [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Binder%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Binder%20(1).pdf)

Binder, R. (s.f.) *Sense of Place in Sustainable Tourism Development*. Recuperado de https://www.icomos.org/quebec2008/cd/toindex/77_pdf/77-nC8r-142.pdf

Cerem Comunicación. (2018) *¿Qué es la Triple Línea de Beneficio?* Recuperado de <https://www.cerem.mx/blog/que-es-la-triple-linea-de-beneficio#:~:text=La%20triple%20l%C3%ADnea%20de%20beneficio%20es%20un%20concepto%20relacionado%20con,%3A%20ambiental%2C%20econ%C3%B3mica%20y%20social.>

Chen, C., Prayag, G., & Hall, C. (2021). *Place matters! Introduction to Sense of Place and Place Attachment in Tourism*. Recuperado de file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/9780429279089_previewpdf.pdf

Concepto Definición. (s.f.). *Definición de Holístico*. Recuperado de <https://conceptodefinicion.de/holistico/>

Costa Rica Regenerativa (2021) *Informe Anual 2021*. Recuperado de <https://www.costaricaregenerativa.org/copia-de-proyectos>

Crimental, E. (2022). *Tienes la Diversidad, pero ¿estás trabajando la Inclusión?* Recuperado de <https://tecnohotelnews.com/2022/03/11/diversidad-inclusion-hotel/>

Deruyttere, A. (s.f.) *Pueblos indígenas, globalización y desarrollo con identidad: Algunas reflexiones de estrategia*. Recuperado de <http://documentoskoha.s3.amazonaws.com/12917.pdf>

Diedrich, A., & García-Buades, E. (2009). *Local perceptions of tourism as indicators of destination decline*. *Tourism Management*, 30(4), 512-521.

Earthcheck (2022) *Certificación Earthcheck*. Recuperado de <https://bioconstruccion.com.mx/certificacion-earthcheck/>

Earth Observing System (2021). *Agricultura Regenerativa: Camino a un futuro seguro*. Recuperado de <https://eos.com/es/blog/agricultura-regenerativa/>

Ellen MaCarthur Foundation, (2021) *Objetivos de Política de Economía Circular Universal*. Recuperado de <https://emf.thirdlight.com/link/3fbn67pz1xf0-vljp00/@/preview/1?o>

Ellen MaCarthur Foundation (2022). *Economía Circular*. Recuperado de <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/concepto#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20circular%20es%20una,del%20sistema%20desde%20el%20dise%C3%B1o>.

Eureca Centre Tecnològic de Catalunya (2015). *La Emergencia Climática Desde la Perspectiva Empresarial*. Recuperado de <https://eurecat.org/es/la-emergencia-climatica-desde-la-perspectiva-empresarial/>

Fernández, J.L., & Bajo, A. (Julio-Diciembre 2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, Pieza Clave de la RSE, del Éxito Empresarial y de la Sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación. aDResearchESIC*. Recuperado de <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDelStakeholderODeLosGruposDeInteresPiezaCI-3980299.pdf>

FAO (2021). *Servicios Ecosistémicos y Biodiversidad*. Recuperado de <https://www.fao.org/ecosystem-services-biodiversity/valuation/es/>

Fuentes, L. (Octubre 2018). La Religiosidad y la Espiritualidad, ¿Son Conceptos Teóricos Independientes? *Revista de Psicología*. Recuperado de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/8870/1/religiosidad-espiritualidad-conceptos.pdf>

Freeman, E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Strategic+Management:+A+Stakeholder+Approach+R.+Edward+Freeman+pdf&ots=61gfG0J6OJ&sig=cBV5JqrnlAuOiJCLXQTxfOfI-Vg#v=onepage&q&f=false

- Freeman, E., & Mcvea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. University of Virginia. Recuperado de file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management.pdf
- Gellerman S. (2022). Harvard Business Review: *Why “Good” Managers make Bad Ethical Choices*. Recuperado de <https://hbr.org/1986/07/why-good-managers-make-bad-ethical-choices>
- Geus, A. (1997). *The Living Company: habits for Survival in a Turbulent Business Environment*. Recuperado de <https://www.ariedegeus.com/>
- Global Wellness Institute (2022). *What is Wellness?* Recuperado de <https://globalwellnessinstitute.org/what-is-wellness/>
- Granda, G., & Trujillo, R. (s.f.) *La Gestión de los Grupos de Interés (Stakeholders) en la Estrategia de las Organizaciones*. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%E1n%20Granda%20Revilla.pdf>
- Grandes Pymes (s.f.) Harvard Business Review on Ethics. Boston: *Harvard Business School Publishing Corp*. Recuperado de

(<https://www.grandespymes.com.ar/2009/10/20/por-que-los-buenos-gerentes-toman-malas-decisiones-eticas/>)

Green America (2021). *What is Regenerative Agriculture?* Recuperado de <https://www.greenamerica.org/what-regenerative-agriculture>

Green Globe. (2022) *Green Globe International Standard for Sustainable Tourism*. Recuperado de <https://www.greenglobe.com/>

Hinojosa, V. (2021). *Retos que afronta la hotelería mundial y herramientas para lograrlo*. Hosteltur. Recuperado de https://www.hosteltur.com/146380_retos-que-afronta-la-hoteleria-mundial-y-herramientas-para-lograrlo.html

IPCC (2022) IPCC En Español: *Publicaciones. Intergovernmental Panel on Climate Change*. Recuperado de <https://www.ipcc.ch/languages-2/spanish/>

Jackson, M. (1993). Más allá de las modas administrativas: *El Pensamiento Sistémico para los Administradores*. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19049/19999>

Katja, K., Lipičnik, B., & Tekavčič, M. (2010) *Ethical Leadership*. Recuperado de <https://clutejournals.com/index.php/IJMIS/article/view/11/9>

- Koestler A., (1968) *Holons and Hierarchy by Arthur Koestler*. Recuperado de <http://www.markfoster.net/struc/holarchy-holons-koestler.pdf>
- Kogan, Y. (2017) *El Enfoque Sistémico y Sistemático en un Proyecto*. Recuperado de <https://www.incae.edu/es/blog/2017/01/26/el-enfoque-sistemico-y-sistemico-en-un-proyecto.html>
- López, C., Calderón, G., & López, F. (2012). La industria hotelera y el medio ambiente: *El caso de la isla de Ciudad del Carmen, Campeche. México*. Recuperado de <https://docplayer.es/4123256-La-industria-hotelera-y-el-medio-ambiente-el-caso-de-la-isla-de-ciudad-del-carmen-campeche.html>
- MacKay, G. (2022). *Waves*. Recuperado de <https://mackaycartoons.net/>
- Manga, M., & Ovchinnikov, F. (2016). *Seven Competencies of Evolutionary Leadership as Foundational Framework for Developing Designers of Alternative Economic Futures*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/seven-competencies-evolutionary-leadership-framework-ovchinnikov/>
- Manga, M. (2022). *Center of Evolutionary Leadership*. Recuperado de <https://evolutionleader.com/manuel-manga/>

Miranda, U., & Acosta, Z. (2009). *Fuentes de información para la recolección de información cuantitativa y cualitativa*. Recuperado de <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>

Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (s.f.). Clarificando el concepto de Certificación: *El caso español*. Recuperado de <http://merkado.unex.es/operaciones/descargas/Certificacio%CC%81n%20en%20Espan%CC%83a.pdf>

Monsalve, C., & Hernández, Z. (Junio 2015). Gestión de la Calidad del Servicio en la Hotelería como Elemento Clave en el Desarrollo de Destinos Turísticos Sostenibles: *Caso Bucaramanga*. *Revista EAN*. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602015000100011

Müller, E. (2016) *Desarrollo Regenerativo ante el Cambio Global, garante de un futuro económico, social y ambiental. El caso de Centroamérica*. Universidad para la Cooperación Internacional. Recuperado de <https://laliniciativablog.files.wordpress.com/2017/03/uci-desarrollo-regenerativo-centroamecc81rica-05-2016-1.pdf>

Naciones Unidas (s.f.) *¿Qué es el Cambio Climático?* Recuperado de
<https://www.un.org/es/climatechange/what-is-climate-change>

Naciones Unidas (s.f.) *Adaptación Al Clima*. Recuperado de
<https://www.un.org/es/climatechange/climate-adaptation>

Naciones Unidas Medio Ambiente, FAO (2022). *Prevenir, Detener y Revertir la Degradación de los Ecosistemas en Todo el Mundo*. El Decenio de las Naciones Unidas Sobre la Restauración de los Ecosistemas 2021-2030. Recuperado de <https://www.decadeonrestoration.org/es>

Navas, C., & Villegas, H. (2007) *Espiritualidad y Salud*. Universidad de Carabobo, Venezuela. Recuperado de
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/cdch/saberes/a1n1/art5.pdf>

Observatorio de Salud y Cambio Climático (s.f.). *Estrategia Europea de Salud Ambiental: Iniciativa "Scale"*. Gobierno de España. Recuperado de
http://www.oscc.gob.es/es/general/salud_cambio_climatico/iniciativa_scale_es.htm#:~:text=Los%20objetivos%20clave%20de%20esta,de%20salud%20en%20la%20UE%20.

Olivares, L., & Vargas, M. (2014). *Comportamiento proambiental de los trabajadores en la hotelería de Huatulco*. Facultad de Turismo, unCoMa,

Neuquén, Argentina. Recuperado de
<http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/448/1/89%20Olivares%20Vargas.pdf>

OMS (2022). *¿Cómo define la OMS la salud?* Organización Mundial de la Salud.

Recuperado de
<https://www.who.int/es/about/frequently-asked-questions#:~:text=%C2%BFC%C3%B3mo%20define%20la%20OMS%20la,ausencia%20de%20afecciones%20o%20enfermedades%C2%BB>

OMT (1998). Guía para administradores locales: *desarrollo turístico sostenible*.

OMT. España.

OMT (2022) *Barómetro: el Turismo inicia 2022 fuerte, mientras se enfrenta a*

nuevas incertidumbres. Recuperado de

<https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>

Organización Mundial de la Salud (2006). *Ambientes Saludables y Prevención de*

Enfermedades. Recuperado de

https://www.who.int/quantifying_ehimpacts/publications/prevdiseexecsumsp.pdf

Organización Panamericana de la Salud (s.f.) *Determinantes Ambientales de Salud*. Recuperado de

<https://www.paho.org/es/temas/determinantes-ambientales-salud>

Ostelea (2021). *¿Qué es la Gestión Hotelera y cuál es su Importancia en el Sector Hotelero?* Recuperado de <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/direccion-hoteler/que-es-la-gestion-hoteler-y-cual-es-su-importancia-en-el-sector-hotelero>

Pasquali, M. (2021) *¿Será 2021 otro año negro para el turismo latinoamericano?* Statista. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/25226/perdida-del-pib-por-reduccion-del-turismo-en-latinoamerica/>

Patton Q. (2019) *Blue Marvel Evaluation. Evaluating Global Initiatives*. Recuperado de <https://bluemarbleeval.org/>

Phillips, J. (2019). *Good Collaboration, Bad Collaboration: A New Report by Slack*. Recuperado de <https://slack.com/intl/es-mx/blog/collaboration/good-collaboration-bad-collaboration-a-new-report-by-slack>

Polo, S., Estrada, R., Legorreta, L., Ruiz, M., Parra, R., Saavedra.... Mendoza, F. (2010). *Importancia de los Valores para el Ejercicio Ético de la Profesión*.

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SisInfoFin/Demet_Polo/importanciavalores.pdf

Rainforest Alliance (2022) *Sobre Nosotros*. Recuperado de <https://www.rainforest-alliance.org/es/sobre-nosotros/>

Real Academia Española (2019): *Diccionario de americanismos: Lineamiento*. Recuperado de <https://www.asale.org/damer/lineamiento>

Reed, B. (2006). *Trajectory of Environmentally Responsible Design*. En I. Integrative Design Collaborative, I. Regenesis, & I. IDP

Reed, B. (2007). *A living system approach to design*. AIA National Convention. Theme Keynote Address.

Regenesis Group (2014). The Regenerative Practitioner: *Three Lines of Work*. Recuperado de http://www.regenesigroup.com/wp-content/uploads/2015/03/Three_Lines_of_Work.pdf

Regenesis Group (s.f.). *Regenerative Development*. Recuperado de <https://regenesisgroup.com>

Richante, M. (2021) *10 Claves de Liderazgo Evolutivo con Propósito*. Recuperado de <https://www.equiposytalento.com/tribunas/instituto-coraops/10-claves-del-liderazgo-evolutivo-con-proposito>

Richante, M. (2021). *El Modelo de Liderazgo Evolutivo con Propósito*. Recuperado de <https://www.equiposytalento.com/tribunas/instituto-coraops/el-modelo-de-liderazgo-evolutivo-con-proposito#:~:text=El%20liderazgo%20evolutivo%20con%20prop%C3%B3sito%20pone%20%C3%A9nfasis%20en%20la%20mejora,evolucionar%20hacia%20el%20prop%C3%B3sito%20esperado.>

Rodea, N. (2018). Más allá de la sostenibilidad: *La respuesta del turismo regenerativo a la crisis socio-ambiental actual*. Travindy. (Á. Rodríguez, Ed.) Recuperado de: <https://travindy.es/12/04/2018/mas-alla-de-la-sostenibilidad-la-respuesta-del-turismo-regenerativo-a-la-crisis-socio-ambiental-actual/>

Rodriguez, P. (2020). *Las 9 Tendencias del Turismo Post-Covid. Ideas For Change*. Recuperado de <https://www.ideasforchange.com/es/blog-futuros-que-molan/9-tendencias-turismo-post-covid>

Rojas, I. (Julio-Diciembre 2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de Definiciones y Procedimientos en la Investigación Científica. *Revista: Tiempo de Educar*. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>

Rull, V. (Diciembre 2010). El Mito del Desarrollo Sostenible. *Revista Collectanea*

Botánica Barcelona. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/228626795_El_mito_del_desarrollo_sostenible

Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y

Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria ISSN*. Recuperado de

<http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v13n1/a08v13n1.pdf>

Sancho, A. (s.f.). *Introducción al Turismo*. Organización Mundial de Turismo.

Recuperado de [https://www.entornoturistico.com/wp-](https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2018/02/Introducci%C3%B3n-al-turismo-de-la-OMT.pdf)

[content/uploads/2018/02/Introducci%C3%B3n-al-turismo-de-la-OMT.pdf](https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2018/02/Introducci%C3%B3n-al-turismo-de-la-OMT.pdf)

Secretaría de Turismo & Datatur (s.f.) *Glosario*. Recuperado de:

<https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx>

Significados.com. (2022). *Significado de Sistema*. Recuperado de

<https://www.significados.com/sistema/>

Socatelli, M. (2020). *Fundamentos del Desarrollo Regenerativo Y el Turismo Regenerativo*. Fundación REImagine. Universidad para la Cooperación Internacional. San José, Costa Rica.

Socatelli, M. (2021). *La Instrumentación del Desarrollo Regenerativo*. Fundación REImagine. Universidad para la Cooperación Internacional. San José, Costa Rica.

Solís, S. (2006). *Organizaciones vivas*. Sycresi. Recuperado de <http://organizaciones-vivas.blogspot.com/>

Sosa, A. (2013). *Análisis de los Sistemas*. Recuperado de <https://escatomas.wordpress.com/2013/07/01/analisis-de-los-sistemas/>

Tamayo, J. & Álamo, V. (Junio 2016). Mejores prácticas para el uso racional del agua en la industria hotelera de la Riviera Maya, Quintana Roo, México. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*.

Teruel, S. (2018) *Análisis y Aproximación a la Definición del Paradigma del Turismo Regenerativo*. (Tesis de maestría inédita). Universidad de Cooperación Internacional. San José, Costa Rica.

Torralba, F. (s.f.) *Perfil Bibliográfico y autor de La Inteligencia Espiritual*.

Recuperado de <http://www.francesctorralba.com/?sLang=es>

U.N.D.P. (s.f.). *Documento de Apoyo, Medio Ambiente*. Traducido por Zavala, A.

Recuperado de

<https://www.eird.org/pr14/cd/documentos/espanol/Publicacionesrelevantes/Recuperacion/5-Med-Ambiente.pdf>

Universitat de Barcelona (s.f.). *Retos Post-Pandemia del Sector de la Hotelería*.

Recuperado de

https://www.cett.es/web/5%20Retos%20hoteleria%20post%20pandemia_compressed.pdf

Vargas, E. (2011). Gestión ambiental en el sector turístico mexicano: *Efectos de la regulación en el desempeño hotelero*. Cuadernos de Administración.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042009>

Verna, M. (2022) *Diversity and Inclusion*. Recuperado de

<https://www.vernamyers.com/diversity-training/>

Vidal, M. (2019). *La Espiritualidad como Fuente de Transformación Humana*.

Recuperado de

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/54539/La%20esp>

iritualidad%20como%20fuente%20de%20transformacion%20humana.pdf?s
equence=1

Villines, S. (2014). *Holon Y Holarchy: Arthur Koestler*. Recuperado de
<https://www.sociocracy.info/holon-and-holarchy/>

Wahl, D. (2017) *The Regenerative Practitioner comes to Europe*. Recuperado de
<https://designforsustainability.medium.com/the-regenerative-practitioner-comes-to-europe-491ac4c7b377>

Wahl, D. (2020). *Diseñando Culturas Regenerativas*. Navarra, España: Editorial
Ecohabitar.

Wernicke, C. (s.f.). *¿Qué es Holismo?* Fundación Holismo. Recuperado de
<https://www.holismo.org.ar/index.php/holismo/que-es-holismo>

World Health Organization (2021). *One Health*. Recuperado de
<https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-policy/one-health>

World Health Organization (2021). *Documentos Básicos-Constitución de la OMS*.
Recuperado de

<https://www.who.int/es/about/governance/constitution#:~:text=La%20salud%20es%20un%20estado,o%20condici%C3%B3n%20econ%C3%B3mica%20o%20social>

8. ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN

Nombre y apellidos: Patricia Alejandra Hernández Zita

Lugar de residencia: Cancún, México

Institución: Universidad para la Cooperación Internacional Costa Rica

Cargo / puesto: Pasante en Maestría de Gestión del Turismo Sostenible

Información principal y autorización del PFG	
Fecha: 17 Enero, 2022	Nombre del proyecto: Lineamientos para integrar y aplicar el enfoque del desarrollo y turismo regenerativo en Hoteles.
Fecha de inicio del proyecto: 07 Febrero, 2022	Fecha tentativa de finalización: Junio 2022
Tipo de PFG: Tesina	
Objetivos del proyecto: Crear lineamientos para integrar y aplicar la Regeneración en establecimientos hoteleros.	
Descripción del producto: A través de este proyecto, se creará un instrumento con lineamientos para la integración y aplicación práctica de los principios, pilares y objetivos del Desarrollo Regenerativo y su aplicación al turismo en la operaciones hoteleras, enfocándolas como organizaciones vivas, a fin de llevar su sistema y modelo operativo, mediante la regeneración, hacia una mirada más circular, holística, integral, equitativa y orgánica.	
Necesidad del proyecto: El funcionamiento de un hotel genera actividades que causan diversos impactos, degradación al medio ambiente, a la sociedad y al planeta. Este proyecto busca impulsar que los actores del sector hotelero conozcan como integrar la regeneración y trasciendan la sostenibilidad logrando aplicar los sistemas naturales. El modelo hotelero actual requiere un cambio de paradigma y necesita evolucionar hacia un sistema más circular y regenerativo, que valore y ayude a restaurar la naturaleza del destino turístico donde se encuentra, creando prosperidad, bienestar y colaboración local y global.	
Justificación de impacto del proyecto: A pesar de que existen tantos hoteles con sellos y certificaciones de sostenibilidad, hemos observado que los procesos no han sido suficientes para lograr un cambio significativo. Los hoteles siguen contaminando, dañando, amenazando y degenerando la biodiversidad y su entorno. Además de la gran desigualdad social y económica que sigue existiendo dentro de sus organizaciones. Las operaciones hoteleras siguen siendo débiles en materia de sostenibilidad turística y existe una poca adopción de medidas regenerativas aplicadas al turismo. El sector hotelero es un pilar fundamental en la industria turística y requiere alinearse a los principios y objetivos de la regeneración.	

Restricciones:

Aunque cada vez existen más empresas hoteleras en México y el mundo en la sostenibilidad, lo cierto es que todavía siguen enfocados en los beneficios económicos por encima de lo ambiental y social. Cambiar conductas y procesos es una labor que puede tomar tiempo, sin embargo, ahora más que nunca es necesario informar, educar y crear modelos más circulares y regenerativos.

Entregables:

Marco conceptual del desarrollo regenerativo y su aplicación al turismo.
Lineamientos regenerativos dirigido a hoteles.

Identificación de grupos de interés:

Cliente(s) directo(s):

- Establecimientos de hospedaje (hoteles, hostales, ecoalbergues, etc)
- Asociaciones de Hoteles
- Inversionistas hoteleros

Cliente(s) indirecto(s):

- Proveedores de hoteles
- Empresas (Clientes de los hoteles)
- Huéspedes o visitantes
- Secretarías de Turismo Estatal y nacional.

Aprobado por (Tutor):

Ing. Mario a. Socatelli P.

Firma:

Estudiante:

Patricia Alejandra Hernández Zita

Firma: