

# **GESTIÓN VERDE DE RECURSOS HUMANOS EN ORGANIZACIONES CON RESPONSABILIDAD DIRECTA POR EL CUIDADO DEL AMBIENTE**

**Lic. Naillette Romero<sup>1</sup>**  
**MSc. Gustavo García<sup>2</sup>**  
**MSc. Josué Bonilla<sup>3</sup>**

## **RESUMEN**

El presente artículo presenta el proceso y los resultados de una investigación cuyo objetivo, fue describir las prácticas asociadas a una gestión verde de recursos humanos en organismos gubernamentales y no gubernamentales en Venezuela, con responsabilidad directa por la protección y cuidado del ambiente. Se define gestión verde de recursos humanos como aquella que, a lo largo de sus procesos, logra integrar aspectos claves que por su particularidad, generan un impacto positivo y beneficioso en la contribución por la conservación del medio ambiente. La valoración del nivel de presencia de una gestión verde de recursos humanos se efectuó mediante la identificación de la presencia o

---

<sup>1</sup> Naillette Romero es Licenciada en Relaciones Industriales (UCAB, 2010). Es candidata a la Especialización en Gestión Ambiental y a la Maestría en Gerencia, mención Finanzas, de la Universidad Metropolitana. Trabaja como consultora experta en las áreas de procesos y gestión de recursos humanos. Correo-e:n.c.romero.g@gmail.com

<sup>2</sup> Gustavo García es Licenciado en Relaciones Industriales (UCAB, 2001). Posee maestrías en Gerencia de Proyectos (UCAB, 2004) y Sistemas de la Calidad (UCAB, 2007). Es candidato a Doctor en Ciencias Sociales y Humanidades en la Universidad Simón Bolívar. Es profesor-investigador y Director de Investigación, miembro del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la UCAB. Adicionalmente, es Director General de Planificación y Gestión Estratégica de la UCAB. Es consultor en las áreas de estrategia y gestión de talento. Correo-e: ggarcia@ucab.edu.ve

<sup>3</sup> Josué Bonilla es Licenciado en Relaciones Industriales (UCAB, 1993). Posee una Especialización en Sistemas de Información (UCAB, 1997) y una Maestría en Sistemas de la Calidad (UCAB, 2007). Es candidato a Doctor en Ciencias Sociales y Humanidades en la Universidad Simón Bolívar. Es profesor-Investigador y Director de Extensión del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la UCAB. Es Consultor en las áreas de estrategia y gestión del talento. Correo-e: jbonilla@ucab.edu.ve

ausencia de un total de 59 prácticas relacionadas con los diferentes subprocesos de recursos humanos: planificación estratégica de recursos humanos, admisión de personas, aplicación de personas, compensación, desarrollo de personal y mantenimiento de personal. Es una investigación descriptiva, basada en un estudio de campo con un diseño no experimental-transversal. La muestra estuvo conformada por la totalidad de ocho (8) instituciones gubernamentales y veintidós (22) no gubernamentales, con responsabilidad directa en el cuidado del ambiente; su identificación se efectuó recurriendo a diversos directorios especializados, sin embargo, la población de instituciones con estas características es desconocida. Los resultados muestran, en promedio, una gestión de recursos humanos poco verde en las organizaciones estudiadas, con variantes vinculadas a los diferentes subprocesos de recursos humanos; una gestión poco verde de recursos humanos implica la ejecución de un bajo número de las mejores prácticas en esta materia. Los subprocesos con menores niveles de verde son los de compensación, mantenimiento y planificación estratégica de recursos humanos. Adicionalmente, los resultados muestran una relación entre el tamaño, el sector y la tenencia de unidades de recursos humanos con los niveles de verde de la gestión de recursos humanos. Las organizaciones más grandes, públicas y que poseen unidades de recursos humanos presentan mayores niveles de verde en su gestión de recursos humanos. Las organizaciones estudiadas deben buscar la forma de romper las barreras que les impiden emprender la ruta, sin regreso, hacia la consolidación de una gestión verde de recursos humanos. Esto no sólo requiere del apoyo de otros actores de la sociedad, tal como las empresas privadas o el Estado, sino que exige un mayor compromiso por parte de sus propios líderes, los cuales deben ser convencidos acerca de la importancia e impacto positivo de este tipo de prácticas en los resultados de las organizaciones y en la sociedad en general.

**Palabras clave:** **gestión verde de recursos humanos, cuidado**

---

del ambiente, responsabilidad social empresarial (RSE).

## **GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN BOTH GOVERNMENTAL AND NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN VENEZUELA WITH DIRECT RESPONSIBILITY FOR ENVIRONMENT PROTECTION AND CARE**

Lic. Nailette Romero  
MSc. Gustavo García  
MSc. Josué Bonilla

### **ABSTRACT**

This paper shows the process and the results of a research project designed to describe the management practices associated with a green human resource management in both governmental and non-governmental organizations in Venezuela with direct responsibility for environment protection and care. The Green management of human resources is defined as one that, along their processes, manages to integrate key aspects that generate a positive and beneficial contribution in environmental conservation. The assessment of the level of presence of green human resource management is performed by identifying the presence or absence of a total of 59 practices related to the different human resource sub processes: strategic human resource planning, persons' admission, persons' application, compensation, staff development and staff maintenance. The study was descriptive and had a cross-sectional non experimental design. The sample consisted of all eight (8) government institutions and twenty-two (22) non-governmental offices with direct responsibility for environment protection and care. All organizations participating in the study were identified

by using various specialized directories; however, the population of institutions with these characteristics is unknown. The results show, on average, little green human resource management in the organizations studied, with variations related to the different human resource sub processes; little green human resource management involves the execution of a low number of best practices in this matter. Sub processes with lower green levels are those of compensation, maintenance and human resource strategic planning. Additionally, the results show a relationship between the size, sector and ownership of human resource units of green level of human resource management. Larger and public organizations that hold human resource units have higher green levels of green in its management of human resources. Studied organizations must find ways to break down the barriers that prevent them from hitting the road, with no return fare to the consolidation of a green human resource management. This not only requires the support of other actors of society, as private companies or the state, but does also require a greater commitment by their own leaders, who must be convinced about the importance and positive impact of this type of practices in the performance of organizations and society in general.

**Key Words: Green Human Resources Management, Environment Care, Social Responsibility.**

## INTRODUCCIÓN

Cuando se piensa en los desafíos de cara al futuro que indiscutiblemente debemos enfrentar como individuos, como sociedad, como país y en general como habitantes de este mundo, la degradación ambiental, incluyendo el agotamiento y deterioro de los recursos naturales, representa una de las más

serias amenazas a la economía y a un desarrollo sostenible. La Organización de Naciones Unidas (ONU) en su intento por “envolver las aspiraciones de desarrollo del mundo” (ONU, 2008, p.5), ha planteado los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) para el 2015, siendo uno de los ocho objetivos “garantizar la sostenibilidad del medio ambiente”. Los daños al ambiente constituyen un asunto cada vez más preocupante, no sólo por ser irreparables, sino que, tal como lo señala la ONU, representan un riesgo para el logro de otros de los objetivos (ONU, 2008, p.5). El cambio climático se acelera y el mundo se aproxima al “cuello de botella” que se alcanzará aproximadamente en el 2050, mientras la población del planeta no deja de crecer, aspirando a mejoras en el bienestar material y la erradicación de la pobreza, una realidad que afecta a casi la mitad de la población de la tierra en la actualidad (OIT, 2007). Al parecer, las metas asociadas a la conservación del ambiente sólo podrán ser alcanzadas en la medida en que se acentúe un crecimiento económico sustentable que genere más y mejores empleos, porque la verdad incómoda en la que vivimos es que el desarrollo económico basado en la actividad empresarial, como la conocemos hasta ahora, no es sostenible (OIT, 2007).

En la búsqueda por solucionar esta problemática se debe contar con la participación de todos los actores de la vida económica y social, donde los empresarios desempeñan un papel fundamental en la creación de políticas internas y programas que generen en toda la organización una cultura realmente arraigada sobre cómo aprovechar los recursos, cómo ahorrar energía y una preocupación por el cuidado del ambiente, que logre influir en hábitos de la vida diaria de su fuerza laboral (Cohn, 1995).

## **GESTIÓN VERDE**

Algunas organizaciones han optado por transformarse

en “organizaciones verdes”, con alta preocupación por el ambiente, orientando su acción no sólo a la productividad sino a la disminución de los impactos negativos al ambiente a lo largo de su proceso productivo. Este tipo de empresas ha decidido ser verde no sólo en sus acciones externas, sino también en sus políticas internas, haciendo uso tanto de sus recursos materiales, como las ideas, iniciativas, capacidades y esfuerzos de su capital humano) (Renwick, Redman y Maguire, 2008).

Para Swallow (2009) las organizaciones de hoy, y en especial aquellas comprometidas con el ambiente de forma directa, deberán tomar en cuenta el contenido verde en sus procesos internos en pro de garantizar que en la ejecución de sus actividades se cumpla con los objetivos propuestos, por lo que, considerando que el recurso humano es el capital más valioso e importante de una organización, ésta deberá contener una gerencia de recursos humanos considerada como “verde”, que logre en cada uno de sus procesos captar con éxito las nuevas demandas de la empresa: descripciones verdes de trabajos para los empleados, identificación de percepciones frente a prácticas verdes, aspectos verdes en el proceso de inducción, entrenamientos que introduzcan ecovalores, procesos de socialización verdes, sistema de recompensas asociados al cumplimiento de objetivos verdes, entre otros (Renwick, Redman y Maguire, 2008). En definitiva, una gestión verde de recursos humanos es aquella donde, a lo largo de sus procesos, logra integrar aspectos claves que por su particularidad, generan un impacto positivo y beneficioso en la contribución por la conservación del medio ambiente. No debe confundirse este concepto con el de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La RSE se entendería como la incorporación consciente, clara y sostenida en la gestión estratégica de una organización, de los impactos sociales de su actividad o negocio en el entorno, y de la necesidad de sopesar los valores sociales, subjetivos y cualitativos, como complemento de los criterios tradicionales

de medición y evaluación de la rentabilidad y gestión financiera de una organización, en su vinculación e interacción con el medio o entorno (Guerra, 2007). De esta forma, la gestión verde de recursos humanos podría considerarse como una dimensión o proceso específico que contribuye con el cumplimiento de la responsabilidad social de las organizaciones.

Renwick, Redman y Maguire (2008) desarrollaron un estudio con el objeto de examinar los aspectos asociados a una gestión verde de recursos humanos, y proponer una agenda de investigación que sirviera de guía para futuros estudios; en el método para ejecución de dicho trabajo se incorporó la revisión y clasificación de una variedad de literatura, contemplando publicaciones de los últimos veinte años. Además de la concepción de un modelo asociado a una gestión verde de recursos humanos, la investigación consideró la revisión de diversos antecedentes que demuestran algunas de las prácticas que pueden ser desarrolladas desde las diversas unidades de recursos humanos y los resultados que han obtenido con su aplicación.

En relación con el subproceso de reclutamiento: según una encuesta desarrollada por Oates (1996), los aspectos ambientales generan un impacto en el reclutamiento, ya que se obtuvo que los graduados de alto nivel juzgan el desempeño ambiental y la reputación de una organización como criterio fundamental en la toma de decisiones cuando aplican para la selección de un empleo; por otro lado, según Clarke (2006), con base en una encuesta del British Carbon Trust, más del 75% de 1018 empleados de una firma importante, consideró relevante que ésta tuviera políticas proactivas para la reducción de las emisiones de carbono; así mismo, Brockett (2006) basándose en una encuesta desarrollada por U. K. Chartered Institute of Personnel and the Development (CIPD), reveló que el 49% de los individuos encuestados toma en cuenta las credenciales ambientales al momento de decidir si

tomar o no un determinado trabajo. En este sentido, convertirse en un “empleador verde” constituye una forma exitosa de atraer a los mejores talentos, como lo muestra Thillies (2007, c.p. Renwick, Redman y Maguire, 2008) en función de una encuesta aplicada por CIPD con apoyo de KPMG respondida por mil individuos del plantea, cuyos resultados muestran que el 7% de los profesionales de recursos humanos percibe que los empleados prefieren trabajar para firmas que tienen una fuerte inclinación por lo verde, mientras que el 46% plantea que el poseer esta orientación ayuda a reclutar al mejor talento del mercado laboral.

En cuanto a la gestión del desempeño: Rees (1996) plantea que la inclusión de criterios ambientales en los procesos de staff, se ven reflejados en las responsabilidades y en los planes de acción de todos los trabajadores, contribuyendo al desarrollo de una cultura ambiental y de conservación.

En cuanto al entrenamiento y el desarrollo: tal como lo plantea Oates (1996), el adiestramiento es visto como un elemento crucial para el éxito de los programas ambientales; dicho entrenamiento involucra aspectos regulatorios, asociados a la conciencia de los trabajadores y asociados a la gerencia de la calidad ambiental; por ejemplo, la organización Adam Opel AG en Alemania, ha integrado aspectos ambientales en los programas de entrenamiento, dictados en todos los nuevos proyectos y procesos que ha vivido dicha empresa (North y Daig, 1996); por otro lado, en Siemens, todos los empleados reciben algún tipo de entrenamiento en materia ambiental, especialmente enfocado en el tratamiento de los desperdicios y las sustancias peligrosas, los cuales son diseñados en casa y se imparten por lo menos un día a la semana en horas laborables, lo cual deriva en unas 5000 sugerencias por año, por parte de los trabajadores, relacionadas con la protección del ambiente (North y Daig, 1996). En Gran Bretaña, compañías como Carson Officce Furniture Systems, Realy–Nixend Concrete, Rolls–Royce,

Altion Crou y Bristol-Myers, incluyen programas de adiestramiento ambiental vinculados a los procesos de inducción que se dictan al nuevo personal, así como también programas dirigidos a los trabajadores más experimentados y comprometidos, todo esto junto a cursos con contenido específico para la formación de trabajadores especializados en las operaciones ambientales (Pird, 1996, c.p. Renwick, Redman y Maguire, 2008).

En cuanto a las relaciones de empleo: para Rick (2002, c.p. Renwick, Redman y Maguire, 2008) resultan fundamentales las acciones relacionadas con la participación e involucramiento del personal en asuntos ambientales, ya que esto deriva en cambios que generan créditos y contribuyen con la conservación del ambiente (Fernández, Junquera y Ordiz, 2003); las eco-iniciativas surgen de ideas creativas de los propios empleados y los mecanismos para desarrollarlas involucran a los mismos trabajadores, para lo cual requieren mayores niveles de independencia y el desarrollo de otras competencias; por parte de la organización, esto exige que la gerencia de recursos humanos trabaje en el desarrollo de canales de comunicación, mecanismos de consulta, buzones de sugerencias y estrategias para el involucramiento del personal en todos los departamentos (Oates, 1996). Ramus y Steger (2000) examinaron la relación entre las políticas ambientales y los comportamientos de soporte de los supervisores directos en la promoción del liderazgo de los empleados en las iniciativas ambientales mediante la aplicación de una encuesta a 353 trabajadores de mediano y bajo nivel jerárquico en diez firmas europeas, una estadounidense y una canadiense, todas ellas comprometidas directamente con la protección ambiental, donde los resultados revelaron que los factores asociados a la motivación que generan los supervisores resultan claves en la creatividad ambiental de los trabajadores, sin embargo, también se determinó la necesidad de una adecuada comunicación organizacional y una visión corporativa sobre el desarrollo sustentable con la finalidad de que dichas iniciativas prosperen.

En cuanto a la participación de las organizaciones sindicales, una encuesta desarrollada por la organización Tusdac en Gran Bretaña, aplicada a 310 miembros de sindicatos, demostró que el 99% se mostraba de acuerdo con la posibilidad de soportar medidas o condiciones relacionadas con el cuidado ambiental en sus puestos de trabajo, y un 81% estaba de acuerdo con la idea de que era mucho lo que podían hacer por la conservación del ambiente (Tusdac, 2005).

En cuanto a la compensación: algunas organizaciones desarrollan programas de incentivos y recompensas relacionadas con el logro de objetivos asociados al medio ambiente, lo cual incluye sugerencias individuales o grupales que contribuyan con el cuidado del ambiente e inclusive incrementen la rentabilidad (May y Flannery, 1995). Por otro lado, en cuanto a los pagos por desempeño, algunas compañías en Estados Unidos, como el caso de Du Pont, incorporan en sus planes de compensación para ejecutivos, bonos asociados a prácticas dirigidas al cuidado ambiental, los cuales, en algunos casos, pueden llegar a ser un 10% del paquete de compensación total (May y Flannery, 1995); por otro lado, en Europa, específicamente en Finlandia, compañías como Neste Oy incluyen objetivos de desempeño relacionados con el ambiente y otorgan a las líneas gerenciales licencias para desarrollar y otorgar recompensas que motiven a los empleados para su logro (Ramus, 2001). Entre los incentivos y recompensas también se consideran las de tipo no monetario, como por ejemplo el ofrecimiento de sabáticos, tiempo libre y certificados de regalo (Ramus, 2001).

El rol clave de una gerencia verde de recursos humanos y de sus gerentes, es guiar al resto de los gerentes de línea en la motivación de todo el personal y en la implementación de políticas ambientales, lo cual implica la identificación de aliados, el desarrollo de mecanismos de soporte, y la creación de redes para la solución de problemas (Hart, 1996).

Si bien se entiende la importancia de que las organizaciones, independientemente de su naturaleza, incorporen un contenido verde a su gestión, en general, y específicamente a su gestión de recursos humanos, este tipo de gestión del capital humano, denominado verde, se presume resulta especialmente importante en organizaciones cuyas acciones están directamente dirigidas a la protección y cuidado ambiental; en estas organizaciones es fundamental que se consolide una cultura ecológica, reto en el cual las gerencias de recursos humanos tienen una alta participación y responsabilidad. Por tanto, resulta interesante y útil *identificar y describir las prácticas vinculadas a una gestión verde de recursos humanos en organizaciones cuyas labores están dirigidas de manera directa a la protección ambiental*, ya que al contrastar las mejores prácticas reseñadas en la bibliografía con la realidad, se contará con un diagnóstico que se convertirá en el insumo fundamental para la futura optimización de los procesos de gestión, lo que además será una buena referencia para otras organizaciones interesadas en profundizar sus esfuerzos asociados a su responsabilidad con el ambiente.

## MÉTODO

El estudio significó la identificación y descripción de prácticas verdes relacionadas con cada uno de los subprocesos asociados a la gestión de recursos humanos, lo que permitió determinar un nivel o grado verde de la gestión (ver Tabla 1). Para ello, se desarrolló un instrumento tipo con un listado de mejores prácticas identificadas a partir de la revisión exhaustiva de la literatura, a las cuales se asoció una escala para medir el nivel de presencia de cada práctica. Esto da lugar a una escala cualitativa que refleja el nivel de verde de la gestión de recursos humanos: poco, medianamente o alto nivel de verde.

Adicionalmente, con el propósito de enriquecer la descripción y análisis de la aplicación de prácticas verdes asociadas a la gestión de recursos humanos, se consideran algunas variables organizacionales adicionales: sector: público (organizaciones gubernamentales) o privado (organizaciones no gubernamentales); tamaño de la organización, medido, de manera arbitraria para este estudio, en función del número de trabajadores: pequeñas (menos de 50 trabajadores), medianas (entre 50 y 100 trabajadores) o grandes (más de 100 trabajadores); antigüedad: número de años de fundada; y tenencia de unidades específicas responsables de la gestión de recursos humanos.

La operacionalización de la gestión verde de recursos humanos permite la identificación de un conjunto de prácticas que caracterizan dicha gestión, en función de lo plasmado en el marco teórico. Para este proceso de desagregación, las dimensiones y subdimensiones, vinculadas a los procesos y subprocesos de recursos humanos, han sido tomadas de Chiavenatto (2002), lo cual ha permitido dotar de cierto orden y coherencia al listado de prácticas.

Tabla N° 1. Operacionalización de la variable

Variable	misión y visión de la unidad de recursos humanos conte	
Dimensiones	Sub-dimensiones	Prácticas
Planificación estratégica de recursos humanos	Misión, visión y objetivos estratégicos de recursos humanos	<p>La misión y visión de la unidad de recursos humanos contempla aspectos vinculados a una gestión verde de recursos humanos</p>
		<p>La misión y visión de la unidad de recursos humanos están vinculadas a la misión y visión organizacionales, las cuales también contemplan aspectos relacionados con una gerencia verde</p>
		<p>Entre los objetivos estratégicos de la unidad de recursos humanos se incluye alguno a algunos relacionados con la gestión verde de recursos humanos</p>
	Planificación de Recursos Humanos	<p>Los planes estratégicos y operativos de recursos humanos consideran una dimensión (con actividades, recursos, personal y metas) vinculada con los aspectos ambientales o ecológicos</p>
		<p>El diagnóstico del contexto y de los aspectos internos de la organización, como base para el proceso de planificación estratégica organizacional y de recursos humanos, toma en cuenta los aspectos vinculados a los temas ecológicos y de sustentabilidad</p>

Variable	misión y visión de la unidad de recursos humanos conte	
Dimensiones	Sub-dimensiones	Prácticas
Admisión de personas	Reclutamiento	En las ofertas de trabajo se hace explícita la vinculación de los cargos (según su naturaleza) con el compromiso ambiental
		La publicación de las ofertas de trabajo en diferentes medios normalmente incorpora información sobre el compromiso ambiental de la organización
		En el portal web de la organización se especifican los esfuerzos verdes de la organización
		En cuanto a la vinculación con agencias o bolsas de empleo, se procura la selección de aquéllas que para el reclutamiento consideren aspectos relacionados con el compromiso con el ambiente
		Como estrategia de reclutamiento se contacta con instituciones educativas donde se promueven temas verdes entre sus miembros
	Selección	En las entrevistas de selección se consideran preguntas específicas relacionadas con valoraciones e intereses ecológicos
		Al momento de seleccionar el equipo responsable de la selección de los cargos, se procura que alguno o algunos de sus integrantes ocupen posiciones ambientales claves o estén familiarizados con los intereses ecológicos de la organización
		En cuanto a la vinculación con las agencias o bolsas de empleo, se procura que éstas consideren los aspectos verdes (relacionados con el compromiso que se espera de los candidatos) durante sus procesos de selección

Variable		misión y visión de la unidad de recursos humanos conte
Dimensiones	Sub-dimensiones	Prácticas
Aplicación de personas	Orientación	Se provee a los nuevos trabajadores de una visión global de temas relacionados con la ecología durante el proceso de inducción
		Se mantiene un foco verde (que considera aspectos ecológicos y ambientales relacionados con la organización) durante las sesiones de inducción
		En el proceso de inducción se informa sobre las políticas organizacionales verdes
		En el proceso de inducción se informa sobre los programas e iniciativas verdes existentes en la organización, incluyendo información sobre los individuos responsables
		En el proceso de inducción se informa sobre los aspectos y exigencias verdes relacionadas con la posición o cargo que ocupará el trabajador
		En relación con la cultura de la organización, es común identificar mensajes, lemas y acciones visibles que reflejan un compromiso con lo verde
		Entre los valores organizacionales se incluye alguno o algunos relacionados con el cuidado del ambiente
		Los miembros de la unidad de recursos humanos permanentemente dan el ejemplo en relación con su compromiso e interés por el ambiente

Variable	misión y visión de la unidad de recursos humanos conte	
Dimensiones	Sub-dimensiones	Prácticas
Aplicación de personas (cont.)	Diseño de cargos	En las descripciones de los cargos, el propósito, considerando siempre su naturaleza, hace referencia a los objetivos relacionados con la sustentabilidad
		En las descripciones de los cargos, la definición de las funciones y tareas, resaltan aspectos verdes considerando la naturaleza de cada posición
		En las descripciones de los cargos, el perfil de competencias exigido define aquellas competencias técnicas y genéricas relacionadas con lo verde, que debe poseer cada ocupante según la naturaleza de la posición
		En los casos en que desea resaltarse el contenido verde de una posición, las denominaciones de los cargos reflejan su naturaleza ecológica
		En las descripciones de los cargos, considerando su naturaleza, los métodos de trabajo responden a prácticas ecológicas o no contaminantes
		En las descripciones de los cargos se definen los riesgos y condiciones de trabajo a las que estará sometido el ocupante

Variable	misión y visión de la unidad de recursos humanos conte
Dimensiones	Sub-dimensiones
Aplicación de personas (cont.)	<p style="text-align: center;"><b>Prácticas</b></p> <p>Los instrumentos de evaluación consideran variables o indicadores relacionados con los objetivos y metas verdes de la organización y sus programas ecológicos</p> <p>Al momento de transmitir los resultados de las evaluaciones de desempeño, el responsable se asegura de transmitir los logros y oportunidades de mejora relacionadas con los aspectos verdes exigidos, otorgándoles la misma importancia que a los otros factores vinculados al desempeño</p> <p>A partir de los resultados de las evaluaciones, específicamente en relación con los aspectos verdes considerados, se desarrollan estrategias orientadas a cerrar las brechas identificadas</p> <p>Existe una partida específica del presupuesto de la organización dedicada específicamente a solventar brechas (relacionadas con la evaluación) vinculadas con los aspectos verdes exigidos a los trabajadores</p> <p>Como factores críticos de éxito, a nivel grupal y organizacional, se consideran aspectos vinculados a temas ecológicos, los cuales son valorados y evaluados</p> <p>La organización cuenta con mecanismos para el control y monitoreo de los indicadores relacionados con su gestión ecológica y ambiental a nivel individual, grupal y organizacional</p>

Variable	misión y visión de la unidad de recursos humanos conte	
Dimensiones	Sub-dimensiones	Prácticas
Compensación de las personas	Remuneración y programas de incentivos	Existen programas para incentivar y recompensar a aquellos trabajadores que sugieren ideas verdes que se traducen en mejoras ambientales y/o ahorros para la organización
		En las celebraciones de la organización (por motivos individuales, grupales o globales) es frecuente que se otorguen presentes "ecomigables" para reforzar la cultura e interés por lo ecológico
		La organización incentiva y recompensa el uso de medios alternativos de transporte (diferentes a vehículos particulares)
		Se poseen planes de incentivos (monetarios y no monetarios) vinculados a las variables e indicadores verdes exigidos como aspectos del desempeño individual, grupal y organizacional
		Existe un programa para incentivar y recompensar el uso eficiente de la energía, reciclaje, manejo adecuado de desechos y otros aspectos vinculados a los temas ecológicos dentro de la organización
		Se otorgan incentivos a aquellos trabajadores con conductas ambientales y sustentables fuera de la jornada laboral, por ejemplo: reciclaje en el hogar, ahorro de energía en el hogar y uso inteligente de vehículos particulares
		En la organización están definidas sanciones y medidas disciplinarias reales o potenciales para aquellos trabajadores que dentro de la organización ejecuten acciones que atenten gravemente contra el ambiente
	Beneficios y servicios	La organización provee beneficios o servicios sociales relacionados con la asistencia médica, vacaciones, pensiones y otros, que en líneas generales pretenden mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores
		La organización cuenta con un servicio de transporte para el traslado de los trabajadores desde su hogar al sitio de trabajo o viceversa

Variable	misión y visión de la unidad de recursos humanos conte	
Dimensiones	Sub-dimensiones	Prácticas
Desarrollo de personas	Capacitación y desarrollo	La organización toma en cuenta las expectativas e intereses verdes de los trabajadores al momento de formular sus planes de adiestramiento
		La organización diseña y desarrolla (garantizando la disponibilidad pre-supuestaria) programas de adiestramiento (diseñados en casa o contratados en el mercado) relacionados con la ecología y la sustentabilidad
		La organización promueve y facilita la suscripción a organizaciones y revistas relacionadas con temas ecológicos, poniendo la información al alcance de los trabajadores
		En la organización se ha acondicionado un lugar (rincón informático) con libros y material diverso vinculados a temas ambientales
		Periódicamente se organizan charlas vinculados a temas ecológicos a los trabajadores, dictadas por especialistas y estudiosos de temas ambientales
	Programas de comunicación	La organización ha formalizado centros de creatividad integrados por grupos de trabajadores que se preocupan especialmente por temas verdes
Programas de comunicación	Organización y difusión de información	La organización cuenta con una persona encargada de responder preguntas sobre temas generales ambientales o específicos (relacionados con políticas y programas verdes de la organización) a la cual pueden recurrir los trabajadores en caso de dudas
		En los órganos institucionales de información (periódicos, memos, revistas, etc.) se dedica un espacio para el tratamiento de temas verdes de interés para la organización y sus trabajadores
		En las carteleras de la organización u otros medios empleados para la difusión de información se incluyen lemas, noticias y logros relacionados con los objetivos verdes de la organización y su cumplimiento

Variable	misión y visión de la unidad de recursos humanos conte
Dimensiones	Sub-dimensiones
Programas de comunicación (cont.)	<p><b>Prácticas</b></p> <p>En toda la organización se incluyen los avisos y señales necesarias para garantizar el uso adecuado de la energía y tratamiento de los insumos, herramientas de trabajo y desperdicios</p> <p>En el portal web de la organización se mantiene un link donde se incluye información sobre las estrategias verdes desarrolladas</p> <p>Se cuenta con un pote o buzón de sugerencias (físico o virtual) en el que los trabajadores pueden aportar ideas diversas relacionadas con la gestión verde de la organización</p>
Mantenimiento de personas	Higiene, seguridad y calidad de vida
	Relaciones con los empleados

Fuente: elaboración propia. Romero, N., García, G., Bonilla, J., 2012.

La unidad de análisis en la investigación está conformada por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales con responsabilidad directa en la protección y cuidado del ambiente. Específicamente se estudia a dichas organizaciones mediante información recolectada por entrevistas efectuadas a los responsables principales de la gestión de recursos humanos en las mismas, dado que son quienes poseen conocimientos profundos sobre el alcance y las características de la gestión de recursos humanos en las organizaciones a las que pertenecen. A continuación se incluye el listado de los organismos gubernamentales (8) y no gubernamentales (22) que se consideraron en el estudio, construido a partir de diversas fuentes documentales y electrónicas:

- Organismos gubernamentales: Compañía Nacional de Reforestación (CONARE), Fundación Instituto Botánico, Fundación Laboratorio Nacional de Productos Forestales (LABONAC), Fundación Nacional de Parques, Zoológicos y Acuarios (FUNPZA), Fundambiente, Hidroven, Instituto Nacional de Parques (Inparques), Ministerio del Poder Popular para el Ambiente.
- Organismos no gubernamentales: Acoana, Ambientalistas del Zulia (AZUL), Asociación para la Defensa del Ambiente y de la Naturaleza (ADAN), Asociación Punto Verde, CICTMAR, Ecocaricuao, Fundación para la defensa de la Naturaleza (FUDENA), Fundación Científica Los Roques, Fundación Ecoresol (Gestión Ecológica de Residuos Sólidos), Fundación La Salle, Fundación La Tortuga, Fundación Merey, Fundación Terraquática, Fundación La Tortuga, Movimiento de Ecociudadanos Venezolanos (ECOVEN), Movimiento Ecológico de Venezuela (MOVEV), Movimiento Social Ecologista, Programa Andes Tropicales, Provita, Sociedad Conservacionista Audubon de Venezuela, Tierra Viva, Vitalis.

## PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Este estudio es importante, no sólo en la medida en que logra poner en evidencia la necesidad de que las organizaciones, en general, y más específicamente aquellas dedicadas a la protección del ambiente, fortalezcan sus procesos de gestión de recursos humanos mediante la incorporación de aspectos verdes, lo que al final se traduce en una vinculación estrecha entre su estrategia y la gestión de su gente.

Por supuesto, el estudio también posee algunas limitaciones que deben ser consideradas al momento de interpretar los resultados. El nivel de verde en la gestión de recursos humanos es valorado a partir de la presencia o ausencia de prácticas consideradas verdes y que guardan relación estrecha con los diferentes subprocesos que conforman dicha gestión, sin embargo, la valoración no considera los niveles de calidad o efectividad de cada práctica, aspecto que puede resultar determinante si se pretende evaluar su impacto en el logro de resultados. Sin embargo, se parte de la premisa de que la propia incorporación de dichas prácticas, constituye una muestra clara de un reconocimiento expreso de los aportes de una gestión verde de recursos humanos, en lo que significa la sustentabilidad de las mismas organizaciones y de su entorno.

## NIVEL DE GESTIÓN VERDE DE RECURSOS HUMANOS (GLOBAL Y POR DIMENSIÓN)

Según lo expuesto en la tabla 2, de un total de 59 prácticas verdes de recursos humanos, las organizaciones que forman parte de la muestra registran un mínimo de 5 prácticas presentes, un máximo de 47 y un promedio de 25. Atendiendo al número promedio de prácticas presentes se registra un 42,37% de contenido verde de la gestión de recursos humanos, lo que da cuenta de una gestión poco verde.

Tabla N° 2. Índices de gestión verde de recursos humanos (global y por dimensión)

	NTP	NPP (Min)	NPP (Máx)	NPP (promedio muestra)	% CV	Expresión cualitativa
Gestión Verde de Recursos Humanos	59	5	47	25	42.37%	Poco verde
Dimensión Planificación Estratégica	5	0	5	1.73	34.60%	Poco verde
Dimensión Admisión de Personas	8	1	8	4.77	59.63%	Verde
Dimensión Aplicación de Personas	20	0	17	8.77	43.85%	Medianamente verde
Dimensión Compensación	9	0	6	2	22.22%	Poco verde
Dimensión Desarrollo de Personas	12	0	11	6.33	52.75%	Medianamente verde
Dimensión Mantenimiento de Personas	5	0	4	1.4	28.00%	Poco verde

NTP: Número Total de Prácticas  
 NPP: Número de Prácticas Presentes  
 CV: Contenido Verde

Fuente: elaboración propia. Romero, N., García, G., Bonilla, J., 2012.

En el conjunto de organizaciones que fue considerado en el presente estudio, se registró un índice de gestión de recursos humanos poco verde, con una presencia de menos de la mitad de las prácticas consideradas, hecho que puede deberse, en primer lugar, al contexto en el que se desenvuelven dichas organizaciones; en países como Venezuela, si bien parece comenzar a desarrollarse cierta preocupación por los temas ambientales, lo que se traduce en cambios favorables en el seno de las organizaciones, lo cierto es que, al carecer de una extendida conciencia y cultura de conservación y cuidado del ambiente, el desarrollo de políticas, estrategias y la puesta en práctica de este tipo de gestión aún representa un reto de dimensiones mayúsculas.

Tal como lo plantea Sagámaga (2006), la región latinoamericana, incluyendo a Venezuela, presenta un aumento sustancial en cuanto a las emisiones y la degradación ambiental, por la confluencia de dos factores: la acentuación de un modelo de exportaciones que depende básicamente de recursos naturales, y la crisis económica que ha ocasionado que muchas regulaciones ambientales se hayan debilitado, ya que en ocasiones la desesperación de los gobiernos genera el aceptar determinados emprendimientos que producen alto impacto en el ambiente. Esta realidad da lugar a una agenda

en la que probablemente los temas verdes queden relegados a los últimos lugares en importancia.

Por otro lado, muchas de las prácticas consideradas en el instrumento, las cuales se derivan de ejemplos citados en diversidad de referencias, requieren de una madurez significativa en los propios procesos de gestión de la gente, aspecto del que muy posiblemente carecen muchas de las organizaciones consideradas en la muestra, especialmente aquellas que no poseen unidades formales dedicadas a la gestión de los recursos humanos. Adicionalmente, la ausencia de recursos y la creencia de que, dada la propia naturaleza de estas organizaciones, las mismas cuentan con un recurso humano comprometido con los temas ambientales, puede llevar a sus líderes a cometer el error de ignorar la importancia y el impacto que este tipo de prácticas puede generar en cuanto al cumplimiento de los objetivos.

Sin embargo, en el marco de un panorama que luce nada alentador, es importante señalar que una presencia de casi la mitad de las prácticas en las organizaciones estudiadas, termina por hablar positivamente del reconocimiento sobre la importancia de una gestión verde de recursos humanos.

Partiendo de la premisa de que estas organizaciones, dedicadas directamente a actividades relacionadas con la protección del ambiente, deben constituirse en un claro ejemplo para otras organizaciones de los sectores público y privado, se entiende que los bajos niveles de verde en sus procesos de gestión de recursos humanos podrían estar obstaculizando el desarrollo profundo y extendido de una cultura ecológica. Hay aquí un dilema que resolver, pues la propia conformación de las redes de colaboración necesarias para el abordaje de los temas ambientales podría estar situando, de un lado, a las organizaciones estudiadas, las cuales en muchos casos cuentan con pocos recursos para el fortalecimiento de su gestión

interna, a pesar de contar con una cantidad infinita de buenas intenciones y conocimientos sobre los temas ambientales; del otro lado se ubican organizaciones que quizás poseen menos interés por el ambiente, pero con las capacidades y recursos necesarios para la incorporación, e inclusive, la mejora de las buenas prácticas en este sentido. Parece fundamental acercar a ambos grupos en el marco de iniciativas compartidas.

En el abordaje de los niveles de verde en la gestión de recursos humanos desarrollada por estas organizaciones, resalta el hecho de una baja presencia de prácticas verdes en relación con el subproceso de planificación estratégica. A pesar de que la estrategia general de estas organizaciones considere, ineludiblemente, aspectos verdes, como resultado de su propia misión, la ausencia de elementos verdes en la planificación estratégica de recursos humanos termina por influir negativamente en el contenido verde del resto de los subprocesos de recursos humanos. Es posible que los procesos de planificación estratégica en estas organizaciones sean poco estructurados y no estén incorporados formalmente a su quehacer diario, lo cual podría estar incidiendo en una definitiva ausencia de verde en actividades inexistentes.

En lo que se refiere a la dimensión de admisión de personas, se registró el nivel de presencia de prácticas verde más alto, en contraste con el resto de los subprocesos. Casi un 60% de presencia de las prácticas vinculadas a dicho subproceso parece responder, en primer lugar, al reconocimiento como clave de que los candidatos que se admitan en estas organizaciones posean un profundo interés y sensibilidad por el tema ambiental. Adicionalmente, es muy posible que las organizaciones estén conscientes de que el dotar de contenido verde a las prácticas de reclutamiento y selección permite la captación de talento escaso, en un contexto en el que las preocupaciones fundamentales giran en torno a otros temas como el económico. Indiscutiblemente, las

prácticas verdes en los procesos de admisión contribuyen con la atracción de individuos motivados y comprometidos con el propio quehacer de estas organizaciones, posiblemente garantizando mayores niveles de retención. Para Swallow (2009), cuando una organización se convierte en verde, incluyendo esto una gestión verde de sus recursos humanos, le permite capturar, como una suerte de imán, a individuos talentosos que entienden la importancia de la sustentabilidad. Según los estudios del mismo autor, las compañías verdes muestran tasas de rotación más bajas en comparación con sus pares sin visiones sustentables, afirmación que seguramente encaja en la realidad de las organizaciones dedicadas al cuidado del ambiente.

La incorporación de talento con una buena disposición u orientación hacia lo verde, constituye un buen empujón en lo que se refiere al propio desarrollo de prácticas verdes asociadas a la gestión de recursos humanos. Probablemente, bajos niveles de verde en este subproceso determinarían el cierre de las puertas a todo un conjunto de actividades innovadoras que vienen bajo los brazos de individuos profesionales con un profundo interés por los temas ecológicos. En definitiva, si una organización está realmente interesada en convertirse en verde, es importante que se aboque a la cacería de los mejores talentos verdes, identificando cuáles de ellos poseen el perfil adecuado para ser incorporados a la organización.

Por otro lado, el subproceso de aplicación y desarrollo de personas presenta niveles medios de verde. Una gestión verde de recursos humanos, en lo que se refiere al desarrollo de los individuos, resulta fundamental si atendemos a que hoy en día los candidatos a ingresar a las organizaciones o sus propios miembros no sólo juzgan el desempeño ambiental y la reputación de las organizaciones, sino que también consideran la forma en que ellos pueden contribuir, en la medida en que desarrollan sus capacidades y satisfacen sus expectativas de

crecimiento personal y profesional. No puede olvidarse, tal como lo plantea Swallow (2009), que los programas de entrenamiento, empleando recursos internos y externos, constituyen un sustento importante para el propio desarrollo y mantenimiento de iniciativas verdes. Es posible que estos niveles medios de verde respondan, en su dimensión positiva, al hecho de que la propia naturaleza de estas organizaciones determina su vinculación, casi de manera permanente, con iniciativas que significan un intercambio de información y conocimientos relacionados con los temas verdes.

Los niveles más bajos de verde se encuentran asociados a prácticas relacionadas con la compensación, además de vincularse a los propios procesos de mantenimiento de personas y de planificación estratégica. Es muy posible que los niveles de complejidad de estas prácticas constituyan el principal determinante de su ausencia; en muchas oportunidades estas prácticas exigen la asesoría de expertos en el área, lo cual puede resultar poco factible si no se cuenta con la cantidad necesaria de recursos.

Específicamente en relación con el subproceso de compensación, no hay duda de que constituye una vía importante para garantizar la incorporación de prácticas verdes, sin embargo, la innovación en cuanto a los sistemas de recompensa, métodos de reconocimiento y beneficios otorgados constituyen uno de los mayores retos para la gestión de recursos humanos. A pesar de esto, no importa cuán lento pueda resultar alcanzar los objetivos o cuán lejanos se perciban de la situación actual, los sistemas de compensación constituyen medios adecuados para la generación de los cambios de conducta esperados (Swallow, 2009).

Considerando que la complejidad puede convertirse en una piedra de franca para el desarrollo de prácticas verdes de recursos humanos, especialmente si se carece de los

conocimientos y experticias necesarias para ello, el éxito de una gestión verde de recursos humanos, según Swallow (2009), radica precisamente en su sencillez y en los mecanismos sencillos de implementación. Estas prácticas, a fin de cuentas, deben ser comprendidas, valoradas e inclusive disfrutadas por los propios trabajadores, sólo de esta forma generarán los resultados esperados.

## **Nivel de gestión verde de recursos humanos según sector, tamaño, antigüedad y tenencia de unidad de recursos humanos**

En líneas generales, la pertenencia a un sector en el que es posible la captación de mayores recursos, el tener un tamaño más grande o, en relación con ese mismo crecimiento, la incorporación de unidades formales dedicadas a la gestión de recursos humanos, parecen otorgarle a las organizaciones una mayor madurez en lo que se refiere a su gestión, posibilitando la incorporación de un mayor número de prácticas verdes en lo que se refiere al manejo de su recurso humano. Se considera que esta realidad puede estar relacionada a aspectos como los siguientes:

- *Complejidad:* prácticas más complejas o percibidas como tal generalmente se incorporan en la medida en que existe una plataforma que soporte su incorporación. Estas prácticas normalmente responden a estadios de madurez superiores, en los que las organizaciones han logrado incorporar y retener a un equipo con los conocimientos y experticias necesarias para su diseño, implementación y mantenimiento. En escenarios de menor desarrollo, desde el punto de vista organizacional, podrían enfrentarse mayores obstáculos en lo que se refiere a la consideración de determinadas prácticas, especialmente si los propios subprocesos de recursos

humanos adolecen de algunos aspectos básicos, que aunque no verdes en principio, significan una mayor efectividad en la gestión del talento.

- *Recursos*: no cabe duda que tener los recursos económicos y humanos necesarios en las organizaciones constituye un elemento que puede hacer o no factible la incorporación de prácticas verdes. En un contexto en que la captación de recursos económicos se hace difícil, es acertado comenzar por desarrollar prácticas sencillas vinculadas a los procesos de admisión de personas; tal como lo reseñan algunos autores, la propia incorporación de individuos impregnados de ecovalores terminará por desencadenar todo un conjunto de transformaciones relacionadas con la propia consolidación de una gestión verde.
- *Impacto*: cuando las organizaciones no cuentan con suficientes recursos como para invertirlos en el fortalecimiento de sus procesos de gestión interna, ya sea para convertirlos en verde o para hacerlos, en líneas generales, más efectivos, normalmente hacen consideraciones sobre el impacto que la aplicación de determinadas prácticas pudiera tener en el cumplimiento de sus objetivos. En este balance, es probable que prácticas relacionadas directamente a los procesos medulares sean privilegiadas, en contraposición a las prácticas de gestión verde de recursos humanos, que aunque pueden tener un efecto determinante en la gestión, el mismo podría hacerse visible en el mediano plazo. A pesar de ello, muchos líderes parecen ignorar que el contar con un recurso humano realmente comprometido con los temas ecológicos no sólo constituye un factor de éxito de estas organizaciones sino que se asocia a una verdadera transformación de la sociedad hacia la sustentabilidad.
- *Percepción de importancia*: tan importante como el impacto real que las prácticas verdes asociadas a la gestión de recursos humanos puedan tener en los

resultados de las organizaciones, es la percepción que los líderes de dichas organizaciones tengan sobre ello. Hablar de la consolidación de una cultura verde en las organizaciones pasa por convencer también a aquellos que tienen la responsabilidad de dirigirlas; no necesariamente dirigir una organización que se dedica a temas ambientales significa un reconocimiento de la importancia que tiene el desarrollo de prácticas dirigidas a una transformación cultural. El camino hacia la sustentabilidad de las organizaciones está relacionado tanto a aspectos técnicos como a aspectos humanos; trabajar para la gente y con la gente, ya sea en el seno de las propias organizaciones o fuera de éstas, constituye una dimensión clave para el éxito.

## **Sector y gestión verde de recursos humanos**

De un total de 59 prácticas verdes de recursos humanos, las organizaciones gubernamentales que forman parte de la muestra registran un mínimo de quince prácticas presentes, un máximo de 47 y un promedio de 37,63. Atendiendo al número promedio de prácticas presentes se registra un 63,78% de contenido verde de la gestión de recursos humanos, lo que da cuenta de una gestión verde. La dimensión de admisión de personas registró el promedio de presencia más alto con 70,38% de contenido verde lo que da cuenta de una gestión verde de recursos humanos, en lo que se refiere a dicha dimensión; mientras que la dimensión compensación, registró el promedio de presencia más bajo con un 30,56% de contenido verde, lo que da cuenta de una gestión poco verde de recursos humanos para dicha dimensión.

Por otro lado, de un total de 59 prácticas verdes de recursos humanos, las organizaciones no gubernamentales que forman parte de la muestra registran un mínimo de tres

prácticas presentes, un máximo de 44 y un promedio de 21,14. Atendiendo al número promedio de prácticas presentes se registra un 35,83% de contenido verde de la gestión de recursos humanos, lo que da cuenta de una gestión poco verde. La dimensión de admisión de personas registró el promedio de presencia más alto con 55,63% de contenido verde lo que da cuenta de una gestión medianamente verde de recursos humanos, en lo que se refiere a dicha dimensión; mientras que la dimensión mantenimiento de personas registró el promedio de presencia más bajo con un 18% de contenido verde, lo que da cuenta de una gestión muy poco verde de recursos humanos para dicha dimensión.

Las organizaciones gubernamentales, en general, presentan mayores niveles de verde en la gestión de su recurso humano, lo que puede responder a que el Estado, dado que es el encargado y garante de la formulación de leyes y políticas públicas relacionadas con la conservación y el cuidado del ambiente, puede contar con más recursos que hacen posible la incorporación de este tipo de prácticas. Es importante recordar que un mayor nivel de verde en la gestión de recursos humanos no necesariamente está asociado a una mayor calidad y efectividad de la gestión de las organizaciones, sin embargo, esto constituye un claro ejemplo de que en estas organizaciones se ha desarrollado una mayor preocupación por la incorporación de este tipo de prácticas. Debemos tomar en cuenta, además, que, en general, las organizaciones gubernamentales consideradas en el estudio tienen un mayor tamaño que las de carácter no gubernamental, aspecto que, como se mencionaba al inicio del capítulo, determina la presencia de algunos habilitadores de una gestión verde de recursos humanos.

En todo caso, esta realidad resalta la importancia que posee el que las organizaciones gubernamentales se constituyan en ejemplos para las organizaciones no gubernamentales,

tendiendo puentes efectivos en lo que se refiere a la posibilidad de compartir conocimientos y experiencias. Ese es también el rol de las instituciones del Estado y constituye, además, el origen de regulaciones y recomendaciones que se deriven de la aplicación comprobada de determinadas prácticas y de la evaluación de sus resultados.

También es importante destacar que los niveles de verde en ciertos subprocesos, como el caso de la compensación, son igualmente bajos en organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. No cabe duda que la complejidad de algunas de estas prácticas puede estar incidiendo en esta realidad. Adicionalmente, es posible que en el sector gubernamental, la existencia de regulaciones en materia de gestión del personal, especialmente para el caso de organizaciones pertenecientes a la administración centralizada, signifique la presencia de algunas barreras para el desarrollo de algunas de las iniciativas. En ocasiones la ausencia de flexibilidad termina coartando la creatividad que exige el desarrollo de este tipo de prácticas.

## **Tamaño y gestión verde de recursos humanos**

De un total de 59 prácticas verdes de recursos humanos, las organizaciones que forman parte de la muestra y según su tamaño son consideradas como pequeñas, registran un mínimo de tres prácticas presentes, un máximo de 45 y un promedio de 21,73; atendiendo al número promedio de prácticas presentes se registra un 36,83% de contenido verde de la gestión de recursos humanos, lo que da cuenta de una gestión poco verde. Por otro lado, las organizaciones que forman parte de la muestra y según su tamaño son consideradas como medianas, registran un mínimo de 17 prácticas presentes, un máximo de 44 y un promedio de 32; atendiendo al número promedio de prácticas presentes se registra un 54,24% de contenido verde de la gestión de recursos humanos, lo que da cuenta de una

gestión medianamente verde. Así mismo, las organizaciones que forman parte de la muestra y según su tamaño son consideradas como grandes, registran un mínimo de quince prácticas presentes, un máximo de 47 y un promedio de 36; atendiendo al número promedio de prácticas presentes se registra un 61,02% de contenido verde de la gestión de recursos humanos, lo que da cuenta de una gestión verde.

No cabe duda que a medida en que las organizaciones crecen en cantidad de personal necesitan fortalecer sus procesos de apoyo, especialmente aquellos relacionados con el propio manejo del personal. El tamaño per se no constituye garantía de nada, sin embargo, presumimos que lleva asociado un inevitable fortalecimiento de la gestión interna de las organizaciones que termina por incidir positivamente en la incorporación de una mayor cantidad de prácticas verdes. Al tamaño se asocian normalmente modificaciones en los modelos de gobierno y en las estructuras organizativas de las organizaciones, lo que puede significar la creación de unidades de recursos humanos antes inexistentes o de menor importancia relativa.

## **Antigüedad y gestión verde de recursos humanos**

De un total de 59 prácticas verdes de recursos humanos, las organizaciones que forman parte de la muestra y según sus años de antigüedad son consideradas jóvenes, registran un mínimo de diez prácticas presentes, un máximo de 45 y un promedio de 26,5; atendiendo al número promedio de prácticas presentes se registra un 44,92% de contenido verde de la gestión de recursos humanos, lo que da cuenta de una gestión poco verde. Por otro lado, las organizaciones que forman parte de la muestra y según sus años de antigüedad son consideradas medianamente maduras, registran un mínimo de cinco prácticas presentes, un máximo de 47 y un promedio de

22,55; atendiendo al número promedio de prácticas presentes se registra un 38,22% de contenido verde de la gestión de recursos humanos, lo que da cuenta de una gestión poco verde. Así mismo, las organizaciones que forman parte de la muestra y según sus años de antigüedad son consideradas maduras, registran un mínimo de tres prácticas presentes, un máximo de 45 y un promedio de 26,38; atendiendo al número promedio de prácticas presentes se registra un 44,71% de contenido verde de la gestión de recursos humanos, lo que da cuenta de una gestión poco verde.

En principio, el contar con más o menos años de fundadas no constituye una garantía de una mejor gestión o una mayor preocupación por lo verde para las organizaciones. A diferencia de ello, dado el inevitablemente creciente interés por los temas ecológicos en tiempos recientes y el desarrollo de todo el tema relativo a la necesidad de una gestión verde como elemento clave del proceso de transformación, es muy probable que organizaciones más jóvenes nazcan en un ambiente que resulta más propicio a la incorporación de estas prácticas, o que cuenten con profesionales más jóvenes que pueden poseer una mayor claridad en cuanto a lo que significa el contenido de prácticas verdes incorporadas a los procesos de gestión.

Lo cierto es que la gerencia moderna no puede ignorar el rol que desempeña con respecto al medio ambiente. Las organizaciones de hoy han comprendido que la tonalidad verde no sólo se adquiere con acciones externas, sino también en sus políticas internas, haciendo uso tanto de sus recursos materiales, como las ideas, iniciativas, capacidades y esfuerzos de su capital humano, en pro de la conservación ambiental, y de manera más directa, beneficiando con sus programas a la comunidad en la que se desarrolla su actividad.

## **Tenencia de unidades de gestión de gente y gestión verde de recursos humanos**

De un total de 59 prácticas verdes de recursos humanos, las organizaciones que forman parte de la muestra y manifestaron tener unidad de recursos humanos registran un mínimo de quince prácticas presentes, un máximo de 47 y un promedio de 34,6; atendiendo al número promedio de prácticas presentes se registra un 58,64% de contenido verde de la gestión de recursos humanos, lo que da cuenta de una gestión verde. Por otro lado, las organizaciones que forman parte de la muestra y manifestaron no poseer unidad de recursos humanos registran un mínimo de tres prácticas presentes, un máximo de 34 y un promedio de 20,2; atendiendo al número promedio de prácticas presentes se registra un 34,24% de contenido verde de la gestión de recursos humanos, lo que da cuenta de una gestión poco verde.

El rol clave de una gerencia verde de recursos humanos y de sus gerentes, es guiar al resto de los gerentes de línea en la motivación de todo el personal y en la implementación de políticas ambientales, lo cual implica la identificación de aliados, el desarrollo de mecanismos de soporte, y la creación de redes para la solución de problemas.

Existen algunos estudios que ratifican la importancia que puede tener la consideración de al menos incorporar individuos con conocimientos en el área de recursos humanos en cuanto al desarrollo de una cultura ecológica. Como se mencionó anteriormente, la organización Británica CIPD identificó un impacto importante de la profesión de recursos humanos en la Gran Bretaña, relacionado con retos asociados al cuidado ambiental, especialmente en lo que se refiere a la transformación de las organizaciones en eficientes desde el punto de vista del uso de la energía. Los hallazgos soportan la idea de que recursos humanos tiene un lugar ganado en lo que

respecta a la coordinación del liderazgo y en la introducción de políticas verdes, dada su experiencia en los procesos comunicacionales y de cambio cultural; a fin de cuentas, las actitudes hacia el trabajo, las motivaciones personales y las relaciones con los compañeros de labor, constituyen factores críticos de éxito en lo que se refiere a la gerencia ambiental.

## CONCLUSIONES

El rol de una gerencia verde de recursos humanos resulta clave, dado su propósito de guiar al resto de los trabajadores en lo que se refiere al desarrollo y ejecución de políticas ambientales, lo cual implica la identificación de aliados, el desarrollo de mecanismos de soporte, y la creación de redes para la solución de problemas. Si bien una gestión de recursos humanos con altos contenidos verdes puede contribuir de manera muy positiva con la generación de una cultura ecológica, una gestión de recursos humanos poco verde puede terminar por frustrar los intereses y expectativas de los individuos en lo que se refiere a la conservación y cuidado ambiental.

La incorporación de prácticas verdes a los procesos de reclutamiento, selección e inducción, resulta especialmente importantes si se considera que es la captación de "individuos verdes" el capacitador fundamental para comenzar el proceso de transformación de las organizaciones. Sin embargo, a pesar de desarrollar prácticas que les permitan a las organizaciones atraer talento con una preocupación por los temas ambientales, multiplicidad de factores pueden terminar por frustrar las motivaciones y frenar las posibilidades de estos individuos en lo que se refiere a su propia colaboración con la generación de una cultura ecológica. La ausencia de recursos y la existencia de sistemas de gestión con debilidades, unidas al poco compromiso de los líderes, una baja percepción sobre

la utilidad e impacto de estas prácticas y la ausencia de un equipo que pueda orientar y canalizar todo el conjunto de contribuciones, constituyen barreras para el desarrollo de las iniciativas verdes vinculadas a la propia gestión del talento.

Este conjunto de barreras pueden terminar por opacar las tonalidades verdes de la organización. El hecho de que algunos subprocesos de recursos humanos, probablemente de mayor complejidad pero con un impacto determinante en la retención de los individuos (tales como el mantenimiento y la compensación), presenten niveles poco verdes, puede incrementar la insatisfacción y la rotación de personal. En este sentido, puede que las organizaciones, habiéndose preocupado por atraer a individuos con especiales intereses por los temas ambientales, estén generando un proceso sistemático de “degradación del verde”, lo cual no sólo puede atentar con el cumplimiento de los objetivos, sino que constituye una labor absolutamente contraria a los intereses de este tipo de organizaciones.

Las organizaciones estudiadas deben buscar la forma de romper las barreras que les impiden emprender la ruta, sin regreso, hacia la consolidación de una gestión verde de recursos humanos. Esto no sólo requiere del apoyo de otros actores de la sociedad, tal como las empresas privadas o el Estado, sino que exige un mayor compromiso por parte de sus propios líderes, los cuales deben ser convencidos acerca de la importancia e impacto positivo de este tipo de prácticas en los resultados de las organizaciones y en la sociedad en general. Es fundamental que el pequeño grupo que ha logrado alcanzar mayores niveles de verde, probablemente apalancado en un proceso de crecimiento y fortalecimiento de su gestión, exprese sus adelantos mediante el desarrollo de diversidad de actividades de intercambio. La incorporación de este tipo de prácticas no necesariamente significa un mayor costo y puede ocurrir en paralelo al propio fortalecimiento de los procesos de

recursos humanos. No hay, entonces, determinantes distintos a las propias ganas de hacerlo; aquí recae la importancia de la conformación de redes de colaboración mediante las que puedan transmitirse los conocimientos y experiencias que hagan posible el derrumbe de las barreras existentes.

El papel de las organizaciones no gubernamentales resulta determinante en lo que se refiere al impulso de determinadas políticas y estrategias; son, para muchos, el verdadero motor de este tipo de cambios en la sociedad. Igualmente, las organizaciones del Estado tienen la responsabilidad de desarrollar las propias políticas públicas que deberán orientar la acción de los miembros de la sociedad sobre la protección del ambiente. Estos son los actores de influencia más importantes en lo que se refiere al desarrollo de una cultura ecológica; es por esta razón que no pueden permitirse ignorar la relevancia que posee la incorporación de prácticas verdes de recursos humanos, como un elemento clave para convertirse en organizaciones realmente sustentables. El desarrollo de estas prácticas en este tipo de organizaciones debería significar el inicio del desarrollo de un manual de buenas prácticas que pueda ser acogido por otros actores.

Se entiende que la tenencia de unidades de recursos humanos, que cuenten con los conocimientos y la experiencia necesarios para el desarrollo de su propio proceso de transformación, puede facilitar el trabajo. Sin embargo, es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Si bien puede que no existan los departamentos, los procesos existen y en esa medida pueden ser transformados, para lo cual puede recurrirse a diversas fuentes internas o externas que lo hagan posible.
- Muchas de las prácticas pueden irse desarrollando en paralelo, en la medida en que se fortalecen los propios procesos de gestión del talento.

- Estas prácticas no tienen por qué significar elevados costos y además deben caracterizarse por ser sencillas, pues se harán más efectivas en la medida en que sean disfrutadas y aceptadas por los propios trabajadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- \* Brockett, J. (2006): **Change agents**. *People Management*, 23º Noviembre, pp.18–19.
- \* Chiavenato, I. (2002): **Gestión del talento humano**. México D.F.: Mc Graw Hill
- \* Clarke, E. (2006): **Power brokers**. *People Management*, 18º Mayo, pp.40–42.
- \* Cohn, S. (1995): **Green at work**. Washington: Island Press
- \* Fernández, E., Junquera, B. y Ordiz, M. (2003): **Organizational culture and human resources in the environmental issue**. *The International Journal of Human Resource Management*, 14.4: 634–656.
- \* Guerra, A. (2007): **De la responsabilidad social empresarial, a la ética en el cambio organizacional**. *Compendium*, 18, pp. 77–90.
- \* Hart, T. (1996): **The role for the personnel practitioner in facilitating environmental responsibility in work organizations**. En Wehrmeyer, W. (ed) (1996), pp.185–198.
- \* May, D.R. y Flannery, B.L. (1995): **Cutting waste with employee involvement teams**. *BusinessHorizons*, (Septiembre-Octubre), pp. 28–38.

- \* Naciones Unidas (2008): **Objetivos de desarrollo del milenio informe 2008**. New York. Extraído el 13 de enero de 2009 desde [http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG\\_Report\\_2008\\_SPANISH.pdf](http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG_Report_2008_SPANISH.pdf)
- \* North, K., y Daig, A. (1996): **Environmental training in UK and german companies**. En Wehrmeyer, W. (ed) (1996), pp. 247–269.
- \* Oates, A. (1996): **Industrial relations and the environment in the UK**. En Wehrmeyer, W. (ed) (1996), pp.117–140.
- \* Organización Internacional del Trabajo (2007): **Empleos verdes: hacia el trabajo decente en un mundo sostenible y con bajas emisiones de carbono**. Extraído el 13 de enero de 2009 desde [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---webdev/documents/publication/wcms\\_098489.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---webdev/documents/publication/wcms_098489.pdf)
- \* Ramus, C.A. (2001): **Organisational Support for employees: encouraging creative ideas for environmental sustainability**. *California Management Review*, 43.3: 85–105.
- \* Ramus, C.A. y Steger, U. (2000): **The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee “ecoinitiatives” at leading-edge european companies**. *Academy of Management Journal*, 41.4: 605–26.
- \* Rees, S. (1996): **Action through ownership: learning the way at kent county council**. En Wehrmeyer, W. (ed) (1996), pp. 357–375.
- \* Renwick, D., Redman T. y Maguire S. (2008): **Green HRM: A review, process model, and research agenda**. Sheffield: Management School. Extraído el 30 de enero de 2009

desde <http://www.cavendishhipfoundation.org/content/1/c6/08/70/89/2008-01.pdf>.

- \* Sagárnaga, R. (2006): **Las cumbres ambientales y el contexto latinoamericano.** Extraído de: [http://www.lainsignia.org/2003/mayo/ecol\\_013.htm](http://www.lainsignia.org/2003/mayo/ecol_013.htm)
- \* Swallow, L. (2009): **Green business practices for dummies.** Canada: Wiley Publishing, Inc.
- \* Tusdac (2005): **Greening the workplace.** Consultado el 15 de julio de 2011, en [www.Defra.gov.uk/environment/tusdac/](http://www.Defra.gov.uk/environment/tusdac/)
- \* Urquijo (2004): **La función gerencial de relaciones industriales y recursos humanos: departamentalización.** Revista sobre relaciones industriales y laborales, N° 40, pp. 11-147.