



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Prácticas Verdes de Recursos Humanos y su nexa con los  
Comportamientos Medioambientales

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Cia , Ana Milagros

Tutor/a: Villajos Girona, Esther

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022



## AGRADECIMIENTOS

---

*A toda persona le complace recibir agradecimientos cuando se trata de prestar apoyo en la realización de un objetivo. Por ello, quisiera comenzar con el reconocimiento de todas aquellas personas y entidades por todo el soporte que he recibido y que ha conllevado a la realización de este Trabajo de Fin de Grado.*

*Así, quisiera mostrar mi más sincera gratitud a mis padres, los cuales han sido, y siguen siendo, pilares fundamentales, no únicamente a lo largo de la carrera, también a lo largo de todo lo que ha comprendido y comprende mi vida. Han sabido ser el empujón que necesitaba cuando el viento no estaba a favor, y han sabido enseñarme a levantarme tras cada caída.*

*No puede faltar mi reconocimiento hacia Esther Villajos Girona, mi tutora de este Trabajo de Fin de Grado, y hacia su investigación, la cual ha hecho posible que este trabajo sea realidad. Gracias a su paciencia y sostén a lo largo del recorrido este estudio se encuentra publicado.*

*Por otra parte, es importante hacer hincapié en la participación de todas aquellas personas en el cuestionario que compone este TFG que, además, me han ayudado a difundirlo.*

*También quiero destacar mi agradecimiento a la Universidad Politécnica de Valencia, por ofrecerme la increíble oportunidad de formar parte de la gran familia que la comprende, de entre tantos alumnos que han querido formar parte y, lamentablemente, no han podido.*

*Además, cabe recalcar mi gratificación ante el Tribunal que examina este TFG, por la serenidad y el tiempo dedicado a la evaluación de éste.*

*Y, por último, también es importante dejar plasmada mi satisfacción hacia el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, por las numerosas ayudas de las que he podido ser beneficiaria y que, no solo han motivado mi estudio para mejorar cada día, sino que también lo han hecho posible.*



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

---

<b>RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>PALABRAS CLAVE</b> .....	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1. Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Justificación del trabajo</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Objetivos del trabajo</b> .....	<b>7</b>
2.1. Objetivo general .....	7
2.2. Objetivos específicos .....	7
<b>3. Asignaturas relacionadas</b> .....	<b>8</b>
<b>4. Estructura del TFG</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 2. Recursos Humanos y su gestión sostenible</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Visión tradicional de la Gestión de RRHH</b> .....	<b>12</b>
1.1. Dos perspectivas: Hard y Soft HRM .....	15
<b>2. La evolución de la Gestión de Recursos Humanos</b> .....	<b>18</b>
2.1. Políticas de Responsabilidad Social Corporativa .....	20
2.2. Tipos de Gestión de los RRHH Sostenible .....	22
2.2.1. GRRHH Socialmente Responsable .....	22
2.2.2. GRRHH Verde .....	23
2.2.3. GRRHH de Triple Resultado .....	24
2.2.4. GRRHH del Bien Común .....	26
<b>3. Conceptualizando la sostenibilidad en RRHH: 3 P's</b> .....	<b>27</b>
3.1. Composición de la matriz TBL .....	31
3.1.1. Objetivo económico (Profit) .....	31
3.1.2. Objetivo social (People) .....	32
3.1.3. Objetivo medioambiental (Planet) .....	33
3.2. Ventajas del modelo TBL .....	35
3.3. Inconvenientes de la aplicación de la matriz TBL .....	37
3.4. Debate sobre la matriz de las 3 P's .....	40
<b>4. Prácticas Verdes de Recursos Humanos</b> .....	<b>42</b>
4.1. Reclutamiento y Selección Verde .....	43
4.2. Formación y Desarrollo Verde .....	45
4.3. Evaluación del Desempeño Verde .....	46
4.4. Recompensa y Compensación Verde .....	47
4.5. Otro tipo de Prácticas Verdes .....	48

<b>CAPÍTULO 3. Comportamientos medioambientales.....</b>	<b>49</b>
1. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas.....	50
2. Los Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible de la ONU: vinculación con el medioambiente .....	53
3. Certificaciones ISO y el medioambiente.....	65
3.1. ISO 14001: Sistemas de Gestión Ambiental .....	67
3.2. ISO 50001: Sistemas de Gestión Energética.....	68
4. Obligatoriedad del Estado de Información No Financiera .....	69
4.1. Contenido incluido en el EINF .....	69
4.2. Obligatoriedad en la elaboración y presentación del EINF .....	70
4.3. Progreso en el reporte de INF en empresas españolas 2020-2021 .....	71
4.3.1. Evolución en la integración de los Principios Medioambientales del Pacto Mundial..	72
4.3.2. Evolución en la integración de los ODS.....	74
5. OCBE: La implicación a nivel personal en el medioambiente .....	78
<b>CAPÍTULO 4. Relación entre Prácticas de RRHH Sostenibles y Conductas medioambientales de los trabajadores .....</b>	<b>81</b>
<b>CAPÍTULO 5. Metodología.....</b>	<b>85</b>
1. Procedimiento: cuestionario y trabajo de campo.....	86
2. Perfil demográfico de la muestra .....	87
3. Variables del estudio .....	91
4. Análisis de datos.....	93
<b>CAPÍTULO 6. Los resultados .....</b>	<b>95</b>
1. Medias y desviaciones típicas .....	96
2. Correlaciones de las variables .....	99
3. Regresiones de las variables.....	100
<b>CAPÍTULO 7. Discusión y conclusiones.....</b>	<b>103</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXO 1. Progreso en el reporte de Información No Financiera en empresas españolas 2020-2021 .....</b>	<b>116</b>
Anexo 1.1. Evolución en la integración de los Principios Medioambientales del Pacto Mundial .....	116
Anexo 1.2. Evolución en la integración de los ODS.....	117
<b>ANEXO 2. Encuesta del trabajo .....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXO 3. Objetivos de Desarrollo Sostenible.....</b>	<b>119</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

---

<i>Tabla 1. Tabla de asignaturas relacionadas con el Trabajo de Fin de Grado .....</i>	<i>8</i>
<i>Tabla 2. Tabla comparativa: Hard HRM y Soft HRM .....</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 3. Algunos aspectos que se consideran en la matriz TBL .....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 4. Tabla de las ventajas que puede suponer adoptar la GRRHH del Triple Resultado .....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 5. Los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU .....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 6. Tabla de correlación entre las variables estudiadas .....</i>	<i>99</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

<i>Figura 1. Gestión de los RRHH .....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 2. Representación de la RSE .....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 3. Representación de las relaciones de la matriz Triple Bottom Line .....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 4. Segunda representación de las relaciones de la matriz Triple Bottom Line: Satisfacción de las necesidades humanas dentro de las necesidades ecológicas.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 5. Eje temporal de algunos hechos históricos del Foro Económico Europeo desde 1971 .....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 6. Algunos de los ODS relacionados con el medioambiente .....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 7. Gráfica de la participación de las energías renovables en el consumo total de energía final, 2010 y 2019 (porcentaje).....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 8. Representación de los Sistemas de Gestión Normalizados existentes por categorías .....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 9. Representación de los ODS implementados por las sociedades del IBEX 35 de mayor a menor ejecución, de derecha a izquierda .....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 10. Representación de los ODS implementados por las sociedades españolas adheridas al Pacto Mundial de mayor a menor ejecución, de derecha a izquierda.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 11. Gráfica de barras representativa de los datos de género y edad entre los encuestados .....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 12. Gráfica de barras representativa de los datos demográficos de categoría profesional y nivel educativo entre los encuestados .....</i>	<i>88</i>
<i>Figura 13. Gráfica circular de la situación laboral de los encuestados.....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 14. Gráfica de barras representativa de los datos demográficos referentes a la organización .....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 15. Gráfica de barras representativa de los países manifestados en la encuesta .....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 16. Gráfica de barras que representa la media para cada variable de la “Gestión Sostenible de Recursos Humanos” y las respectivas desviaciones típicas con respecto de la media. Escala utilizada del 1 al 5.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 17. Gráfica de barras que representa la media las variables “satisfacción medioambiental” y “desempeño verde”, y las respectivas desviaciones típicas con respecto de la media. Escala utilizada del 1 al 5.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 18. Gráfica de barras que representa la media las variables “OCBE requeridos” y “OCBE voluntarios”, y las respectivas desviaciones típicas con respecto de la media. Escala utilizada del 1 al 7.98</i>	



## ABREVIATURAS

---

ABREVIATURA	SIGNIFICADO
<b>CCAA</b>	Cuentas Anuales
<b>CO<sub>2</sub>(e)</b>	Dióxido de Carbono (equivalente)
<b>COP</b>	Conferencia de las Partes o Conferencia de los Estados Signatarios
<b>EINF</b>	Estado de Información No Financiera
<b>GEI</b>	Gases de Efecto Invernadero
<b>(G)RRHH</b>	(Gestión de) Recursos Humanos
<b>ISO</b>	<i>International Organization for Standardization</i>
<b>OCB(E)</b>	<i>Organizational Citizenship Behaviour (for the Environment)</i>
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas
<b>PYME</b>	Pequeña y Mediana Empresa
<b>RRSS</b>	Redes Sociales
<b>RSC</b>	Responsabilidad Social Corporativa
<b>TBL</b>	<i>Triple Bottom Line</i>

## RESUMEN

Hoy en día se puede demostrar que existe cada vez más preocupación por el medio ambiente por parte de la sociedad. Por ello, continuamente más empresas se van sumando a la realización de acciones a favor del ecosistema que nos rodea. A nivel organizacional se están llevando a cabo numerosas actuaciones al respecto, entre las que destacan la adopción de certificaciones ISO relacionadas con el medioambiente, como los Sistemas de Gestión Energética y la fijación de Sistemas de Gestión Ambiental, permitiendo no solo conocer el impacto generado por parte de una empresa, sino también para controlar y prevenir éste; y existen otro tipo de acciones aplicadas por el departamento de GRRHH de la empresa dirigidas hacia la fuerza laboral, entre otro tipo de actividades verdes puesto que a nivel individual estas actividades también deben de promocionarse y accionarse. Así, mediante la inclusión de prácticas verdes de Recursos Humanos, las empresas, y los departamentos de Recursos Humanos en concreto, pueden adoptar prácticas para que los empleados tengan comportamientos, tanto dentro como fuera de la empresa, más beneficiosos para el medioambiente.

En el presente trabajo se analizará la Gestión Sostenible de Recursos Humanos, prestando atención a las prácticas verdes que se aplican a los empleados y cómo éstas pueden tener un efecto beneficioso en los resultados verdes de los mismos.

## ABSTRACT

Today it can be shown that there is increasing concern for the environment on the part of society. For this reason, more companies are continually joining in carrying out actions in favour of the ecosystem that surrounds us. At an organizational level, numerous actions are being carried out in this regard, including the adoption of ISO certifications related to the environment, such as Energy Management Systems and the establishment of Environmental Management Systems, allowing not only to know the impact generated by a company, but also to control and prevent it; and there are other types of actions applied by the company's HRM department aimed at the workforce, among other types of green activities, since at the individual level these activities must also be promoted and acted upon. Thus, by including Green Human Resource practices, companies, and Human Resource departments in particular, can adopt practices so that employees have behaviours, both inside and outside the company, that are environmentally friendly.

In this paper, the Sustainable Management of Human Resources will be analyzed, paying attention to the green practices that are applied to employees and how these can have a beneficial effect on their green behaviour.

## RESUM

---

Hui dia es pot demostrar que existeix cada vegada més preocupació pel medi ambient per part de la societat. Per això, contínuament més empreses es van sumant a la realització d'accions a favor de l'ecosistema que ens envolta. A nivell organitzacional s'estan duent a terme nombroses actuacions sobre aquest tema, entre les quals destaquen l'adopció de certificacions ISO relacionades amb el medi ambient, com els Sistemes de Gestió Energètica i la fixació de Sistemes de Gestió Ambiental, permetent no sols conèixer l'impacte generat per part d'una empresa, sinó també per a controlar i previndre aquest; i existeixen un altre tipus d'accions aplicades pel departament de GRRHH de l'empresa dirigides cap a la força laboral, entre una altra mena d'activitats verdes perquè a nivell individual aquestes activitats també han de promocionar-se i accionar-se. Així, mitjançant la inclusió de pràctiques verdes de Recursos Humans, les empreses, i els departaments de Recursos Humans en concret, poden adoptar pràctiques perquè els empleats tinguen comportaments, tant dins com fora de l'empresa, més beneficiosos per al medi ambient.

En el present treball s'analitzarà la Gestió Sostenible de Recursos Humans, parant atenció a les pràctiques verdes que s'apliquen als empleats i com aquestes poden tindre un efecte beneficiós en els resultats verds d'aquests.

---

---

<b>PALABRAS CLAVE</b>	<b>KEYWORDS</b>	<b>PARAULES CLAU</b>
Gestión Sostenible de RRHH	Sustainable Human Resource Management	Gestió Sostenible de Recursos Humans
Comportamiento de la Ciudadanía Organizacional hacia el Medio Ambiente	Organizational Citizenship Behaviour towards the Environment (OCBE)	Comportament de la Ciutadania Organitzacional cap al Medi Ambient
Ventaja ecológica	Green edge	Avantatge ecològic
Ecologización	Greening	Ecologització
Prácticas Verdes de Recursos Humanos	Green Human Resource practices	Pràctiques Verdes de Recursos Humans

---

## **CAPÍTULO 1. Introducción**

## 1. Justificación del trabajo

En el presente proyecto se realiza una examinación de aquellas actividades o prácticas verdes de Recursos Humanos que pueden tener lugar en las organizaciones a través del análisis teórico y, mediante el pase de una encuesta, se realizará un análisis empírico.

La motivación detrás de este estudio se encuentra en la preocupación emergente entre, en general, la sociedad por las cuestiones medioambientales del planeta. Y es que, como se podrá apreciar a lo largo de este proyecto, la variable sostenible en la Gestión de Recursos Humanos es un aspecto vital para lograr construir cada vez más un camino hacia la sostenibilidad.

En los últimos años, dado el interés que exhibe la sociedad en general ante estas preocupaciones, y el enfoque del *Stakeholder* que promueve la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés, un número creciente de empresas aplican estas prácticas ecológicas en sus departamentos de Recursos Humanos. Por ello resulta de gran importancia gestionar a la fuerza laboral de la organización, porque es capaz de lograr los objetivos que se plantea la empresa. Por tanto, si se desarrolla una cultura verde en la compañía, se requiere del departamento de RRHH para aplicar estas prácticas y conocimientos verdes que conlleven al éxito del desempeño ambiental, de la organización y de los comportamientos y acciones verdes que realizan los empleados/as. Es por esta razón que resulta interesante conocer cuáles pueden ser los procedimientos verdes instaurados y comprender cómo responden los empleados ante estos estímulos.

Además, la justificación de la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado también se halla en otras dimensiones:

- En la magnitud medioambiental, como explicado anteriormente, debido a lo significativo que resulta cuidar y asumir responsabilidades en el hábitat en el que uno opera. Sin biodiversidad genética, de especies y ecosistemas no se puede construir una sociedad ni, consecuentemente, la magnitud económica.
- En la medida social por la paulatina inquietud que muestra la humanidad en la preservación de los entornos naturales, motivo que se explica con la justificación ambiental realizada previamente.

Además, es importante dar voz a la sociedad y que se estudien las inquietudes de los grupos de interés con el fin de que se sientan escuchados y, así, poder implantar medidas de acción a tiempo de que el daño ambiental sea irreversible.

- En la magnitud económica, aquella que se ve significativamente impactada por las anteriores dimensiones explicadas. Así, si se obtiene un buen desarrollo ecológico atendiendo, por parte de las empresas, a las preocupaciones ambientales, colaborando de esta manera con el resto de la sociedad, se pueden obtener beneficios económicos importantes: cuanto mayor importancia se le de a la sostenibilidad ambiental, mayor cantidad de prácticas verdes se instaurarán en las empresas. Esto puede generar satisfacción entre el personal de la organización, lo que, a su vez, puede conllevar a la realización de prácticas ecológicas voluntariamente ya no solo en el entorno de trabajo, también fuera de éste, generando así una cultura en la que se promuevan estos aspectos y contagiando a otros grupos de interés la realización de prácticas verdes. Con todo ello, al mejorar la imagen y reputación de la organización, se puede ver beneficiada la economía de la empresa.
- Y, además, en cómo estas preocupaciones se pueden aplicar al entorno organizacional, más concretamente en la aplicación de prácticas verdes desde los departamentos de Recursos Humanos.

Por tanto, como se puede apreciar, la centralización del presente estudio en el aspecto medioambiental deriva del papel unificador que posee, convirtiéndose en el eje central en el cual se engloban aspectos sociales y económicos.

Tras la justificación de este proyecto, se procederá a realizar una descripción de aquellos objetivos (tanto el objetivo general como los específicos) seguidos en la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado.

## 2. Objetivos del trabajo

A continuación se procederá a explicar los objetivos perseguidos con este Trabajo de Fin de Grado, tanto generales como específicos.

### 2.1. Objetivo general

El objetivo general de este Trabajo de Fin de Grado es analizar la relación entre las prácticas verdes de Recursos Humanos y los comportamientos en pro del medioambiente de los empleados.

Con el fin de entender el paradigma actual de la Gestión de Recursos Humanos, primeramente se procederá a realizar un análisis de los Recursos Humanos y su evolución, desde una visión conservadora hasta un desarrollo hacia lo sostenible. En esta transformación se observarán aquellas prácticas de Recursos Humanos ecológicas para indagar más en el paradigma actual. Posteriormente, se examinarán aquellos comportamientos medioambientales que se pueden observar en las empresas y sus empleados para entender el amplio abanico de posibilidades que existen para que una compañía cumpla con sus objetivos.

### 2.2. Objetivos específicos

A través de la evolución, se podrá observar cómo en la rama conservadora de los Recursos Humanos se puede apreciar una Gestión de Recursos Humanos Hard y Soft, con el fin de poder contrastar esta tipología con los tipos de GRRHH Sostenible. Además, se explicará el Reclutamiento y Selección Verde, la Formación y Desarrollo Verde, Evaluación del Desempeño Verde, y la Recompensa y Compensación Verde, y otro tipo de prácticas medioambientales, para así tener una comprensión más amplia de aquellas prácticas de RRHH ecológicas. Así, se logrará examinar qué relación existe entre la GRRHH Sostenible y el Resultado Ecológico de los empleados, con el motivo de averiguar si existe una influencia significativa en el comportamiento y desempeño ambiental de éstos. Para contrastar y apoyar la teoría, se procederá a realizar una encuesta a trabajadores.

Una exposición de los objetivos específicos más clara sería la siguiente:

- Recorrido teórico de la variable ecológica dentro de la GRRHH.
- Análisis de prácticas ecológicas aplicadas actualmente.
- Estudio de los comportamientos verdes, especialmente en el ámbito de trabajo.
- Análisis de la relación entre prácticas verdes de RRHH y comportamientos verdes de los empleados.



### 3. Asignaturas relacionadas

Este Trabajo de Fin de Grado tiene una base detrás de su realización, y es que ha sido desarrollado a través de no únicamente la investigación de artículos científico-ambientales, sino que también se ha recurrido a aquellas asignaturas que han sido ofrecidas a lo largo de la carrera y que poseen un enlace con la Gestión Sostenible de los Recursos Humanos.

Tabla 1. Tabla de asignaturas relacionadas con el Trabajo de Fin de Grado

ASIGNATURA	UNIVERSIDAD	CURSO	PROFESOR/A
<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	Universidad Politécnica de Valencia	2021-2022	Daniel Catalá Pérez
<b>Environmental Management and Sustainability</b>	Università la Sapienza di Roma	2021-2022	Marcelo Enrique Conti
<b>Corporate Governance in Family Business</b>	Università la Sapienza di Roma	2021-2022	Esposito de Falco

Fuente: Elaboración propia.

Las asignaturas citadas me han aportado gran valor a la hora de realizar el trabajo, pues han sido de utilidad para comprender el funcionamiento de las empresas y la implicación que tienen éstas en el entorno que nos rodea. Así, pude no únicamente adquirir conocimientos sobre los diferentes elementos que componen la parte de Recursos Humanos en una organización, además, he comprendido la sostenibilidad y su concepto a lo largo de la historia (junto con las diferentes escuelas de pensamiento), y las formas de gobernar una compañía, principalmente en empresas familiares pero, también, en empresas no familiares.

## 4. Estructura del TFG

Este estudio se encuentra estructurado por capítulos, conformando siete a lo largo de todo el documento.

El primer capítulo es en el que se encuentra desglosado este apartado de “Estructura del TFG”, en el cual se realiza una introducción al estudio realizado: la presentación de los motivos de la realización de este trabajo y la causa del foco propuesto en el aspecto medioambiental; se examinan los objetivos perseguidos, además de las asignaturas que pueden ser relacionadas con el proyecto y la estructura de éste.

El segundo capítulo empieza a tratar, de manera introductoria al contenido teórico, el camino que se ha seguido hasta llegar a la Gestión Sostenible de los Recursos Humanos: se presenta la visión tradicional de los RRHH y cómo se produjo una evolución hacia modelos más sostenibles, los cuales se engloban en la política de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa. Además, se explica en profundidad, debido a la generalización de su aplicación, uno de los modelos de sostenibilidad introducidos: el modelo de las 3 P’s, destacando la parte medioambiental contenida en éste por ser el medioambiente el corazón de este trabajo. Para finalizar este capítulo, se explican aquellas prácticas verdes de Recursos Humanos que pueden ser aplicadas por el departamento de RRHH en la organización.

En la siguiente sección, “Comportamientos medioambientales” se realiza un recorrido por aquellas iniciativas voluntarias y obligaciones legales que impulsan la aplicación de sistemas sostenibles en la empresa, además de estudiar los comportamientos medioambientales que se dan en los trabajadores de manera voluntaria, conocidos como “Comportamientos de Ciudadanía Organizacional hacia el Medioambiente”.

De esta manera, se alcanza el capítulo 4, donde se analiza la posible relación entre las prácticas verdes de RRHH vistas anteriormente y los resultados ecológicos que presenta la fuerza laboral, a fin de determinar si existe una relación positiva entre estos aspectos. Así, tanto teoría como evidencia empírica estadística es ofrecida.

En la sección de “Metodología”, capítulo 5, se explica la encuesta elaborada a trabajadores con el fin de poder realizar análisis estadísticos sobre la muestra recogida. Por tanto, se estudia el procedimiento seguido, los datos demográficos de la muestra, así como también las variables utilizadas y los tipos de análisis llevados a cabo.

En los últimos capítulos se ofrecen los resultados obtenidos de la encuesta así como también se realiza una discusión y concusión elaborada a partir de la teoría aportada y de los resultados conseguidos.

Además, se ofrece la bibliografía, en la cual se recogen las referencias utilizadas para apoyar este estudio, tanto teóricamente como estadísticamente.

Finalmente, en el apartado de anexos se pueden encontrar aquellas figuras que sirven para apoyar, de una manera visual, parte del contenido del propio documento. En esta sección, además, cobra especial importancia el anexo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, objetivos que son vitales para el desarrollo sostenible de la humanidad.

## **CAPÍTULO 2. Recursos Humanos y su gestión sostenible**

En el presente capítulo se procederá a analizar en qué consiste el campo de los Recursos Humanos (RRHH) y cómo éste ha ido evolucionado hasta formar parte del ámbito verde, convirtiéndose así en una herramienta fundamental para potenciar la sostenibilidad en las áreas impulsoras del consumo rápido: las empresas.

Además, se explica la tipología existente en el campo de la Gestión de Recursos Humanos y se estudian algunas prácticas generales ecológicas en este ámbito.

## **1. Visión tradicional de la Gestión de RRHH**

Primeramente debemos comprender en qué consisten los Recursos Humanos y por qué, cuando se habla de ellos, principalmente se hace referencia a la versión tradicional de éstos.

En el ámbito empresarial se pueden encontrar numerosos recursos: no únicamente materiales, pues también se dispone de humanos y, a su vez, de los recursos aportados por estos individuos. Así, en una empresa existe una red de bienes, entre los cuales el más valioso es el último mencionado: el capital humano. En esta tipología de capital incluimos a todas aquellas personas que trabajan en la empresa, sin importancia del puesto que ocupen en ella.

El capital humano aporta un valor muy importante a la empresa, pues no sólo es el encargado de generar producción y/o servicios, sino que en ese proceso se dedica a poner en práctica sus conocimientos y habilidades y, a su vez, a generar nuevos: es decir, se produce bien inmaterial (el aprendizaje que genera el personal) que, a su vez, acaba traducándose en un bien tanto material (económico) como inmaterial (prestigio) para su compañía.

Debido a la cantidad, calidad, y disposición de RRHH que se puede encontrar entre empresas, éstas son diferentes entre sí; sin embargo, todas poseen la similitud de necesidad de gestión de éstos. Por ello, una adecuada Gestión de Recursos Humanos es vital para la supervivencia y ventaja competitiva de una empresa, teniendo en cuenta que se crea una ventaja competitiva cuando los competidores del sector no pueden adquirir, mediante compra o imitación, ese recurso (de la Calle & de Urbina, 2018).

Innumerables beneficios son alcanzados mediante la adecuada y exitosa función de GRRHH: tanto competencias individuales (sentimiento de unión a la empresa, capacidad de razonar y decidir, experiencia adquirida, entre otros) como colectivas (vinculación de cultura empresa-empleado, capacidad de ser revolucionario, habilidad de trabajo y comunicación en equipo, entre otras).

Por tanto, en esta visión conservadora comenzamos con un punto de partida socio-económico donde los trabajadores son un recurso que optimizar.

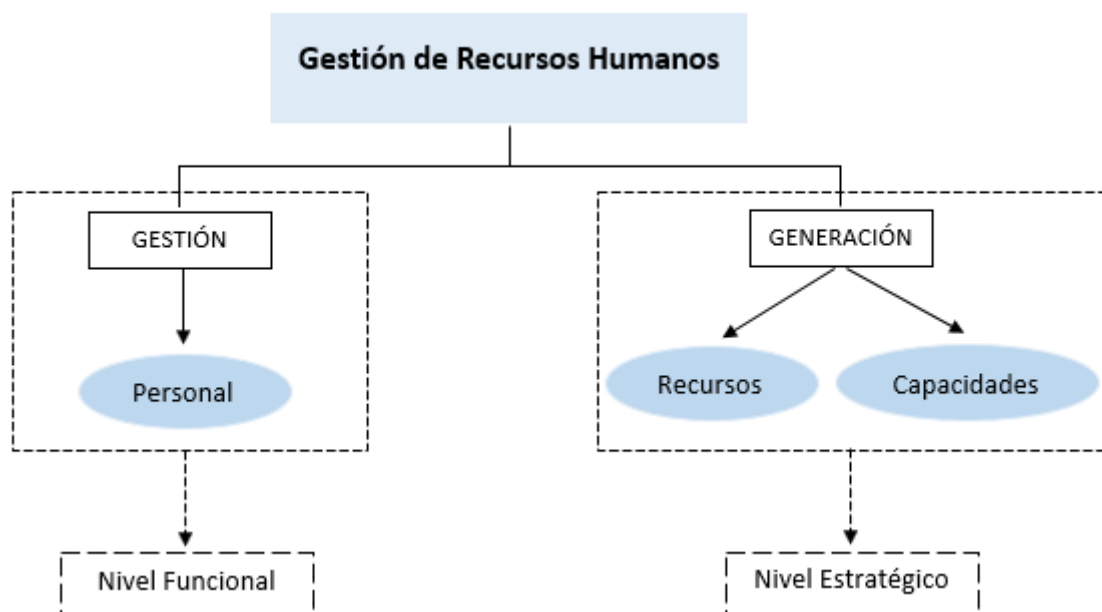
Esta forma de ver a empleados como recursos de los cuales se espera el óptimo rendimiento es apoyada por la teoría científica del trabajo impulsada por Frederick Taylor, notado como el padre de la administración científica, al relacionar métodos/procedimientos de la ciencia a cuestiones de administración con el fin de alcanzar eficiencia industrial. Esta teoría fue denominada "Taylorismo", y surgió en Estados Unidos durante la Revolución Industrial, durante la cual se requería de fuerza laboral en las fábricas y, como ésta era escasa, se precisaba del incremento de productividad, implicando una mayor eficiencia en los trabajadores existentes (LRH, 2016). ¿Cómo se conseguía? Mediante la organización de las actividades a realizar de tal forma que los tiempos de inactividad fueran minimizados lo máximo posible. Esto se lograba principalmente por las siguientes dos vías:

- Por medio del acortamiento del desplazamiento de empleados por alteraciones de tareas o incluso de herramientas. Es decir, se basa en la especialización de los trabajadores.
- Además, este rendimiento también era mejorado a través del establecimiento de un salario que variaba según la cantidad de producto producido, es decir, a mayor producción, mayor salario, pretendiendo así crear cierto incentivo para acentuar el nivel de trabajo realizado.

Se podría decir que el Taylorismo se apoya en cuatro principios (Editorial Grudemi, 2021):

1. **Planeación:** se sustituye la improvisación por métodos científicos donde se especialice y divida el trabajo entre los empleados con el fin de buscar una optimización.
2. **Preparación:** se selecciona y asigna a los trabajadores a ocupaciones concretas según la capacidad de éstos. Este principio también trata la formación de los empleados con el fin de buscar la especialización.
3. **Control:** el trabajo realizado es controlado con el fin de que éste se lleve a cabo conforme a las directrices establecidas por la compañía. Para ello, previamente se debe poner a disposición de la mano de obra las instrucciones necesarias.
4. **Ejecución:** este fundamento se basa en que la eficiencia de las actividades realizadas cae tanto sobre el mando administrativo como sobre los empleados puesto que, por una parte, los directivos deben reforzar la planificación y su comunicación a la mano de obra, y los trabajadores deben hacerse cargo de la realización de las tareas conforme la directiva lo indique.

Figura 1. Gestión de los RRHH



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, a pesar de la reciente importancia dada a la gestión de este activo empresarial, su administración no es simple. La respuesta ante esta afirmación se encuentra en la dificultad anexada al humano: cada individuo es diferente, posee unas necesidades y unas habilidades que lo hacen único y que, debido a la imposibilidad económica de realizar una dirección individualizada a cada uno, genera conflicto su gestión. Aun así, saber extraer lo mejor de cada recurso humano genera un enorme potencial de poseer una ventaja económica frente a otros, neutralizando las amenazas que se den en el entorno y aprovechando oportunidades que ofrezca éste.

¿Por qué es importante una adecuada relación trabajadores-empresa? Porque los clientes no solo valoran los productos y/o servicios obtenidos, también valoran la calidad del personal que les ha atendido. Es decir, cliente interno (empleados) y cliente externo están estrechamente relacionados (de la Calle & de Urbina, 2018). Por tanto, el éxito personal viene acompañado de la satisfacción obtenida con la clientela, conllevando así al éxito empresarial.

La gestión de los RRHH, dentro de la visión conservadora, ha ido desarrollándose. De hecho, a su gestión se le ha dotado de importancia a partir del siglo XX, por la gran evolución que sufren las compañías a partir de este siglo, donde se produce el capitalismo corporativo y, evidentemente, aun mayor importancia se produce en el siglo XXI con la revolución de internet, que conlleva a un mayor interés por la capacidad intelectual, y con la globalización (López, 2020). Aun así, la función de Recursos Humanos siempre ha tenido presencia en las organizaciones y, actualmente, es un recurso estratégico que requiere de una vinculación con los objetivos de la empresa.

## 1.1. Dos perspectivas: Hard y Soft HRM

Las numerosas interpretaciones en lo que implica la gestión de Recursos Humanos y sus características ha conllevado a que se diferencie entre dos escuelas de pensamiento, siendo así los dos modelos principales de la gestión de RRHH: *hard HRM* y *soft HRM* (Alam & Mukherjee, 2014). El primer enfoque para gestionar a los empleados es una perspectiva más tradicional y, el segundo enfoque, tiene una orientación más evolucionada en la administración del personal laboral.

Cuando se habla de *hard HRM* se hace referencia a la utilización de los Recursos Humanos para lograr aquellos objetivos organizacionales, prestando interés, a su vez, en el control de costes. Por ello, en *hard HRM* hay una orientación hacia el beneficio, en la que los empleados son tratados como una fuente de negocios no diferente de las máquinas y herramientas de la empresa. Es un enfoque en aspectos meramente cuantitativos, no se presta importancia a las necesidades de los clientes internos, es decir, no hay miramientos en el reemplazo de personas o departamentos no necesitados, como si del reemplazo de cualquier otro recurso de la empresa, por ejemplo máquinas, se tratara. Así, una característica de esta modalidad son los cambios a corto plazo de la plantilla.

Por tanto, en *hard HRM* no hay una concentración en el desarrollo de las capacidades de los trabajadores, no hay una inversión en ellos. Más bien, dado al enfoque en control de costes, se paga el salario mínimo al personal sin importancia de nutrir su aprendizaje.

Otra característica a destacar sería la escasa comunicación, mayoritariamente unidireccional de altos cargos hacia abajo de la pirámide organizacional: se realizan directrices de aquello que los trabajadores deben rendir. Por tanto, esta categoría no se caracteriza por el empoderamiento de la base de la organización (Ras, 2021).

En esta primera categoría de Gestión de Recursos Humanos se define su contribución en relación al desempeño económico que tiene la empresa para los *shareholders* o accionistas, siendo el único propósito de la organización el aumentar este valor, sin tener en cuenta preocupaciones sociales o medioambientales, como expresado por Aust et al. (2019).

Posteriormente, se fue desarrollando un enfoque humanista: *soft HRM*, en el que se ofrece una mayor prioridad a los empleados y a los *stakeholders*, estableciéndolos como el centro de la empresa. De esta manera, se pretende mejorar el desempeño mediante, por ejemplo, sistemas de recompensa.



Así, cuando se trata del modelo del *soft HRM*, se habla de una orientación de la ventaja competitiva hacia el desarrollo de toda la fuerza laboral que posee la compañía. Es decir, se aporta valor a la plantilla, hay un enfoque en sus necesidades pues se tratan como individuos y no como máquinas o herramientas, a diferencia del *hard HRM* (Coventry University, s.f.). Dicho con otras palabras, se basa en una cultura de confianza y cooperación como explican Aust et al. (2019). Así, en el anterior modelo se mencionó su característica unidimensional, y en *soft HRM* hablamos de un propósito bidimensional, teniendo un objetivo orientado más hacia el largo plazo, como el bienestar de los trabajadores, incentivando que persigan sus propios intereses.

Con lo mencionado anteriormente, se podría decir que el enfoque *Soft* de las perspectivas introducidas hasta ahora es el que más se acerca a la actual Gestión Sostenible de los Recursos Humanos, la cual se explicará en el próximo apartado, donde se tienen en cuenta otro tipo de resultados organizacionales más allá del beneficio económico, puesto que ese bienestar de la mano de obra, el cual es un propósito de esta visión, puede verse influido por necesidades medioambientales. Como ejemplo se podría mencionar la satisfacción que puede aportar a los trabajadores el tener constancia de que la compañía para la que ofrecen sus labores se preocupa por entorno ecológico además de por la seguridad laboral.

Aun así, en este segundo modelo, el foco de inquietud, al igual que el anterior, es el valor de la empresa para los accionistas según el desempeño que posee la empresa. Por ello, la variable ecológica no se reconoce en estos modelos como un aspecto interesante a evaluar en la Gestión de Recursos Humanos. Por ello, más adelante se verá cómo las organizaciones están actualmente gestionando estos RRHH, pasando a explicar una GRRHH más sostenible, teniendo en cuenta a múltiples partes interesadas, como estudiado por Aust et al. (2019).

**Tabla 2.** *Tabla comparativa: Hard HRM y Soft HRM*

	<b>HARD HRM</b>	<b>SOFT HRM</b>
<b>Enfoque de los empleados</b>	Como cualquier otro recurso de la empresa	Como individuos, siendo el centro de la organización
<b>Enfoque del control</b>	Microgestión de los empleados: órdenes de arriba hacia abajo de qué hacer y cómo hacerlo	Empoderamiento de las fuerzas de trabajo, impulsando el compromiso
<b>Necesidades de los empleados</b>	No se tienen en cuenta	Sí se tienen en cuenta, se invierte en ellos
<b>Principal foco de inquietud</b>	Valor para los accionistas	Valor para los accionistas
<b>¿Reconocimiento de la variable ecológica?</b>	No	No
<b>Enfoque al CP o al LP</b>	Corto plazo	Largo plazo

Fuente: Elaboración propia.

\*\*\*

A lo largo de la historia se han ido produciendo cambios dentro de esta modalidad. Primeramente se prestaba atención al foco del coste generado debido al personal y, a su vez, a la legislación; así, los abogados eran principalmente los que se encargaban de cumplir estos aspectos.

Más adelante en el tiempo, se procedió a dar importancia a las personas y a la complejidad que el ser humano comprende, siendo así psicólogos los encargados de su administración.

Actualmente, es el director de RRHH el encargado tanto en el ámbito social como en el económico (de la Calle & de Urbina, 2018). Por tanto, no solo se debe tener en cuenta, en la inversión de éstos, aquellos aspectos de costes y beneficios, sino también se debe prestar especial importancia al estímulo y complacencia de las personas que se encuentran dentro de la organización, pues esto provocará una sensación de pertenencia a la organización por parte de las personas y, a su vez, un mayor desempeño en la ejecución de sus labores, conllevando a la satisfacción de los individuos que se encuentran fuera de la organización pero relacionada con ésta.

## 2. La evolución de la Gestión de Recursos Humanos

Anteriormente se ha mencionado cómo los trabajadores debían ser optimizados planeándolo desde una visión socio-económica. Sin embargo, hoy en día también se puede mejorar su labor teniendo en cuenta otro aspecto: el ambiental. A continuación, se observará la evolución de una visión más economicista de los RRHH a un enfoque en el que se tienen en consideración otros aspectos generales que no únicamente se centran en la vertiente económica, los cuales se pueden englobar en las Políticas de Responsabilidad Social Corporativa. Así, iremos introduciendo la adición de un tercer pilar a nuestra estructura empresarial, el aspecto ambiental, al ya explicado soporte económico (*Hard HRM*) y social (*Soft HRM*).

Esta necesidad deriva de la evolución: las personas y, con ello, el entorno, evolucionan, y las empresas deben saber gestionar este desarrollo adecuadamente. Así, en la actualidad, surge un importante foco de interés en el medioambiente (lo que engloba el cambio climático, el deterioro del entorno medioambiental, la globalización, la escasez de recursos naturales, la industrialización...) y en el cuidado de éste. Por ello, se debe hacer frente a estos aspectos colaborando no solo de manera socio-individual, pues las empresas también deben formar parte de este proceso y, para ello, se puede recurrir a:

- La gestión verde de los RRHH mediante la aplicación de prácticas ecológicas.
- Y, además, al desarrollo de un comportamiento ecológico que tiene lugar más allá de las tareas asignadas y que no está incluido en el sistema habitual de recompensas (aspecto conocido como Comportamiento de Ciudadanía Organizacional para el Medio Ambiente o, por sus siglas en inglés, OCBE<sup>1</sup>).

Así, se contribuye a una gestión más eficiente y eficaz de las empresas, generando beneficios para éstas, como estudiado por Mohammad et al. (2020), tanto fuera como dentro de ellas.

Por tanto, hay un sentimiento de responsabilidad social con en el entorno que nos rodea y condiciona la actividad de la organización. Por ello, la empresa no se trata únicamente de un sujeto apartado, más bien forma parte de un entorno el cual es más complejo aún si cabe, viéndose influenciada por éste, a la par que también genera un impacto sobre este hábitat, y por ello surge la necesidad de una gestión sostenible. Y es esta gestión medioambiental, combinada junto a prácticas ecológicas, la que puede generar un sentimiento verde en el personal de la empresa al instaurar una cultura basada en ello, como se examinará en la sección de la "Relación entre Prácticas de RRHH Sostenibles y Conductas medioambientales de los trabajadores".

---

<sup>1</sup> *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment.*

Por todo lo explicado con anterioridad, si una educación dirigida hacia el medioambiente es ofrecida y, además, aquellas acciones a favor de éste son apremiadas (tanto de forma financiera como no financiera), se conseguirá que en las empresas se genere un ambiente mucho más consternado por estas cuestiones y que, a su vez, al realizar acciones al respecto, se beneficie tanto a la compañía como a la sociedad.

La ética, la responsabilidad social, afecta a todos los *stakeholders* o grupos de interés. Es por esta razón que actualmente se incorporan estos aspectos éticos en las prácticas de RRHH, viéndose alteradas por las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la empresa.

## 2.1. Políticas de Responsabilidad Social Corporativa

Pero ¿qué son las políticas de RSC? Para entender este aspecto, se explicará escalón por escalón. Por una parte se encuentra la responsabilidad social. La responsabilidad social hace referencia al deber que poseen instituciones, sean públicas o privadas, y todo ciudadano, de realizar acciones que cooperen en el incremento del bienestar de la sociedad. Según las Naciones Unidas (ONU), es la conciencia en el impacto que pueden provocar nuestras actuales acciones en la sociedad en un futuro.

Así, tras entendida la definición de “responsabilidad social”, como indicado por García (2012), podemos distinguir entre Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Responsabilidad Social Corporativa (RSC), siendo su diferencia sutil.

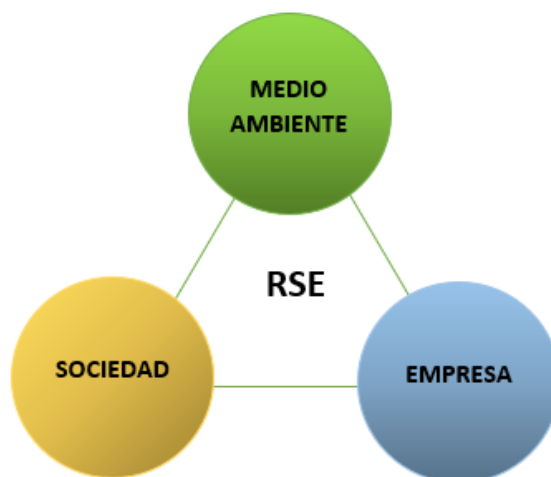
Ambas definiciones hacen referencia al compromiso de una organización con su entorno. Sin embargo, cuando se alude a la Responsabilidad Social Empresarial, se aplica exclusivamente a la actividad empresarial. En cambio, cuando se menciona la Responsabilidad Social Corporativa, se amplía el ámbito de aplicación a otras organizaciones, como agencias gubernamentales, entre otras.

Es destacable mencionar que ambas responsabilidades son voluntarias. Además, implican una visión del negocio al largo plazo, contribuyendo no solamente con beneficios a la sociedad en general, pues también conllevan a una progresión positiva en la reputación de la empresa.

Cuando se menciona la voluntariedad como característica de una empresa socialmente responsable se hace referencia a no únicamente cumplir las leyes y las normas, sino tener una implicación que traspase ese cumplimiento (Asociación para las Naciones Unidas en España, s.f.).

Con lo cual, una empresa que opta por el camino de la responsabilidad social, lo que busca es el punto de conexión óptimo entre rentabilidad económica, conservación del medio ambiente y la mejora del bienestar de los *stakeholders*.

Figura 2. Representación de la RSE



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, como se aprecia en la figura anterior, las organizaciones no solo poseen responsabilidades económicas y legales, más bien tienen, además, responsabilidades éticas (Kramar, 2013) en sociedad y medioambiente.

Gracias a la evolución de los negocios que ha ido teniendo lugar a lo largo del tiempo, ahora las compañías buscan alcanzar numerosos propósitos, indagando términos más sostenibles y no solo teniendo en cuenta un criterio financiero. Por ello, actualmente está teniendo lugar una transición hacia un modelo multidimensional de GRRHH Sostenible, que no solo mira aquellas consecuencias producidas en el corto plazo, sino también aquellas producidas en el largo plazo, como pueden ser la urbanización, el cambio climático, entre otros.

Poco a poco los recursos naturales y sociales, su preservación, ha ido teniendo la misma percepción de importancia que el capital, por ello se necesitan prácticas de RRHH que tengan en cuenta el desarrollo de estos aspectos sociales y ambientales.

## 2.2. Tipos de Gestión de los RRHH Sostenible

Como se menciona en el artículo recientemente publicado por Aust et al. (2019), se pueden distinguir cuatro tipos de GRRHH Sostenible: GRRHH Socialmente Responsable (*Socially Responsible HRM*), GRRHH Verde (*Green HRM*), GRRHH de Triple Resultado (*Triple Bottom Line HRM*) y GRRHH del Bien Común (*Common Good HRM*). A continuación se realizará una introducción a estas modalidades sostenibles de gestionar el capital humano de una empresa.

### 2.2.1. GRRHH Socialmente Responsable

Esta sería la etapa con la que empieza a desarrollarse la GRRHH Sostenible. Así, se podría decir que esta fase es la que más se corresponde con la mencionada *Soft HRM*, enfocada hacia la conservación del capital humano.

Esta tipología de sostenibilidad en la gestión de RRHH se centra en actividades orientadas al largo plazo, socialmente respetuosas y económicamente apropiadas, en el reclutamiento, selección, desarrollo y despido de empleados. Por tanto, tiene un propósito social y económico; no entra en debate con un propósito medioambiental.

En esta etapa del desarrollo de la sostenibilidad en el área de RRHH de una compañía, se han ido produciendo diversas opiniones en cuanto a lo que implica una Estrategia Sostenible de Recursos Humanos en una empresa. Así, una de las definiciones que se han dado, ha sido, por el autor Mariappanadar (2003): “La Estrategia de Recursos Humanos Sostenible se puede definir como la gestión de los recursos humanos para satisfacer las necesidades óptimas de la empresa y la comunidad del presente sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades del futuro”. Con lo cual, este deber que se menciona por parte de las compañías debe ir más allá del estado presente, siendo responsables de su personal y de las comunidades en las que operan.

La perspectiva de la GRRHH Socialmente Responsable es del estilo conocido como *inside-out*, donde primero está el interés económico y luego está el fin social, con el objetivo de minimizar los impactos negativos en la corporación. Es decir, lo principal sería la gestión de riesgos económicos asociados a una determinada actividad y no el bienestar social.

Los *outputs* conseguidos con esta modalidad serían valores económicos y sociales como pueden ser la reputación de la organización y del empleador.

### 2.2.2. GRRHH Verde

En esta segunda etapa de la sostenibilidad, en esta área de la empresa, se trata la sostenibilidad ambiental en las organizaciones empresariales. Para ello, lo que se pretende es crear conciencia en el ámbito de trabajo sobre estos asuntos, así como mejorar el comportamiento ecológico de los trabajadores. De esta forma también se consigue reducir la huella de carbono de la empresa y mantener la acreditación ecológica de ésta, la cual es importante poseer hoy en día.

La diferencia entre GRRHH Socialmente Responsable y GRRHH Verde está en que en este último tipo de gestión la perspectiva se orienta hacia acciones que puedan realizarse por parte de los empleados para mejorar los reportes ambientales que realizan las empresas.

A pesar de lo anteriormente comentado, este enfoque sigue poseyendo una perspectiva *inside-out*, donde ahora el objetivo medioambiental está debajo del objetivo económico.

Algunas prácticas asociadas con la Gestión de Recursos Humanos Verde serían la contratación, capacitación y compensación ecológicas. Por ejemplo, dentro de contratación ecológica se podría hacer mención del reclutamiento de trabajadores para actividades que requieran de acciones ecológicas; en cuanto al *training* o formación ecológica se puede referenciar el desarrollo de conocimientos en el lugar de trabajo de prácticas medioambientales. En cuanto a compensación verde, se podría hablar de todas aquellas formas de reconocer (financiera o no financieramente) las prácticas verdes que realicen los trabajadores.

Aquí también se poseen una serie de *outputs*, es decir, una serie de valores y recursos, que son creados como resultado. Así, si anteriormente se mencionaron valores económicos y sociales, en este tipo de gestión se deben mencionar valores económicos y ecológicos. Dentro de estos resultados ecológicos podría hablarse de una mayor implicación del personal de una corporación hacia el ecosistema que le rodea, colaborando así en la huella de carbono generada.



### 2.2.3. GRRHH de Triple Resultado

La Gestión de Recursos Humanos de Triple Resultado, comúnmente conocido como TBL por sus siglas en inglés (*Triple Bottom Line*) es otra dimensión más amplia que las anteriores mencionadas. En esta tipología se tratan propósitos económicos, medioambientales y sociales, además, se tratan de manera simultánea.

Es este tipo de administración de los recursos humanos el comúnmente reconocido como y relacionado con la Gestión de Recursos Humanos Sostenible. De hecho, recapitulando en la historia, esta tipología se basa en el concepto del Triple Resultado desarrollado por el escritor y empresario John Elkington, con la esperanza de transformar el paradigma financiero. ¿Qué explica este concepto? Explica que, para medir el coste total de llevar a cabo negocios en una empresa, es necesario incluir, en las prácticas comerciales, aspectos sociales y medioambientales, y no únicamente económicos, puesto que el éxito de las empresas no se refleja únicamente en los estados contables (University of Wisconsin, s.f.).

La pretensión con este modelo es de maximizar y equilibrar los tres objetivos mencionados, es decir, se busca un modelo donde se creen situaciones donde todos ganen. Por ejemplo, aplicando una gestión verde intergeneracional se puede asegurar la transferencia de conocimientos y habilidades a la generación venidera, lo que implica sostenibilidad económica a su vez, y también mejora el bienestar de todos, tanto de los trabajadores antiguos como nuevos, implicando sostenibilidad social.

La diferencia entre este y los anteriores modelos radica en que en esta tipología de GRRHH, como se ha mencionado previamente, se habla de un desempeño donde sociedad, ganancias y planeta (respectivamente, *People-Profits-Planet*, por ello conocido también como “modelo de la Triple P”) se benefician entre sí; por tanto, una suposición que rige este modelo es que sus tres dimensiones están complejamente conectadas entre sí. Sin embargo, por esta misma razón, se producen paradojas de sostenibilidad en la GRRHH de Triple Resultado, que no se producen en las anteriores categorías mencionadas, puesto que establecer objetivos más amplios con propósitos múltiples que se aparten del clásico objetivo económico de un único propósito puede conllevar el progreso en una dirección pero que se produzca cierta regresión en otro de los propósitos. A continuación se citarán algunos ejemplos donde se producen tensiones, ambigüedad y/o competición:

- Si se realizan inversiones financieras con el fin de alcanzar objetivos medioambientales, como podría ser la inversión en la capacitación y desarrollo de conocimientos sostenibles de los empleados, se podría estar dejando de invertir en otros activos que, quizás, podrían tener un mayor beneficio económico y, por tanto, no se estaría maximizando el desempeño económico.

- Por otra parte, en la búsqueda de prácticas de trabajo flexibles con el fin de una mayor sostenibilidad en la GRRHH, puede suceder que se deban realizar cambios en el comportamiento ya establecido de los trabajadores, quizás haciéndose cargo de numerosas responsabilidades/funciones, conllevando a efectos no buscados (no sostenibles), como podrían ser el estrés, la ambigüedad de roles, o incluso una mayor rotación.
- Otro ejemplo podría tratarse de una situación en la que se destinen más recursos al departamento de Recursos Humanos con el fin de lograr una mayor sostenibilidad y que, por esta razón, se destinen menos recursos a otros departamentos de la empresa (por ejemplo, área de marketing), generando una situación no sostenible que sería la competencia por recursos limitados.

A pesar de la inclusión de los tres pilares comentados, este modelo sigue siendo *inside-out*, donde tenemos un fin ambiental y social siempre que sirvan al fin económico.

#### 2.2.4. GRRHH del Bien Común

Debido a las ineficacias que se dan en los anteriores modelos para abordar correctamente la sostenibilidad, se realizan investigaciones de modelos *outside-in*, donde se define el propósito de negocio en términos de valores del bien común, es decir, defendiendo el beneficio o interés de todos y no solo teniendo en cuenta el interés económico por encima de los demás, puesto que en la GRRHH del Bien Común se asume que es una obligación principal el contribuir efectivamente a la sostenibilidad, apoyando a lidiar los grandes desafíos como el cambio climático, la corrupción, el desempleo juvenil., Así, esta tipología coloca los intereses colectivos a un mismo nivel que las necesidades individuales, incluidas las de la organización.

En esta modalidad, por tanto, se produce un cambio en la perspectiva tradicional orientada al beneficio económico hacia un enfoque más centrado en el impacto ambiental y social, produciéndose un cambio desde una postura *inside-out* a una *outside-in*. Es decir, en lugar de focalizarse en un propósito económico, el objetivo principal es fomentar el progreso ecológico y social tanto por parte de los líderes empresariales como de los empleados. Esto es una diferencia con respecto a los anteriores enfoques explicados de GRRHH, puesto que en los anteriores casos o se limitan las negatividades externas (es decir, se realiza lo preciso para no perjudicar a la empresa) o, en el mejor de los casos, se extrae una situación en la que todos ganan, siempre estableciendo como objetivo principal el económico (por encima de los demás).

En la GRRHH del Bien Común se requiere como *inputs* la utilización de conocimientos, habilidades y competencias de la GRRHH para contribuir al bien común. Así, la implementación de esta categoría de gestión implicaría el desarrollo de una cultura organizacional de valores de bien común y la introducción de prácticas de recursos humanos basadas en valores como: la dignidad, la solidaridad y la reciprocidad.

En cuanto a los *outputs* conseguidos, se podría destacar el logro de objetivos no comerciales (resultados no medibles) como la equidad social, democracia en el lugar de trabajo, seguridad laboral, protección ambiental y derechos humanos (Aust, Matthews, & Muller-Camen, 2019).

A continuación se procederá a explicar profundamente uno de los tipos anteriormente explicados de la Gestión Sostenible de los Recursos Humanos: el modelo *Triple Bottom Line* (TBL) o modelo del Triple Resultado, también conocido como modelo de las 3 P's por su composición en *Profit, Planet y People*.

### 3. Conceptualizando la sostenibilidad en RRHH: 3 P's

Como se ha podido explicar, el modelo de las 3 P's es el que con más frecuencia es relacionado con la sostenibilidad en la Gestión de Recursos Humanos, pese a que se trata de un modelo *inside-out*, al contrario de lo que ocurre con el modelo de gestión del *Common Good*, el cual es un modelo *outside-in*. Esta última tipología de GRRHH, pese a que se centra en el interés de todos sin establecer el interés económico por encima de los demás, no se aplica de forma genérica hoy en día en las empresas. Por ello, dada la generalización de la asociación de GRRHH Sostenible con el modelo TBL, nos centraremos en el estudio de este ejemplar para detallar más en profundidad.

Si bien se habla de la Cuenta del Triple Resultado como un conjunto, esta gestión se encuentra conformada por un objetivo económico (el cual es denominado como *Profit* en el modelo, por su traducción al inglés), un objetivo medioambiental (*Planet*) y un objetivo social (*People*), los cuales se pretenden medir en una empresa, para así conocer la evolución de estos aspectos y poder minimizar a tiempo efectos no buscados. Para ello, mediante la utilización de parámetros se pretende otorgar valores cuantitativos no únicamente a aspectos económicos, sino también a aspectos sociales y medioambientales de una organización; esta característica es la que se presenta como peculiar en este modelo. En este sentido, los elementos sociales y medioambientales pueden ser medidos mediante indicadores estándar que pueden prometer una parte de objetividad, permitiendo que esta información obtenida pueda ser auditada y, a su vez, dando cabida a informes sobre la actuación de una organización en estos aspectos, lo que generó (en el nacimiento del concepto) oportunidades de negocio para empresas consultoras. Pero ¿de qué tipo de indicadores de este tipo se estaría hablando?

- Algunos ejemplos de indicadores ambientales para una organización:
  - Huella de carbono de la empresa.
  - Huella hídrica.
  - La manifestación de un contaminante concreto en el aire, agua y/o suelo.
  - Cantidad de residuos generados por la empresa en la realización de sus actividades.
  
- Ejemplos de indicadores sociales:
  - Presencia de equidad en los puestos laborales y en la oferta de éstos.
  - La cuantificación de las contingencias laborales producidas anualmente.

- Porcentaje de satisfacción de empleados con la organización de la empresa.
- Inclusión de proyectos que motiven a la incorporación de hábitos saludables.

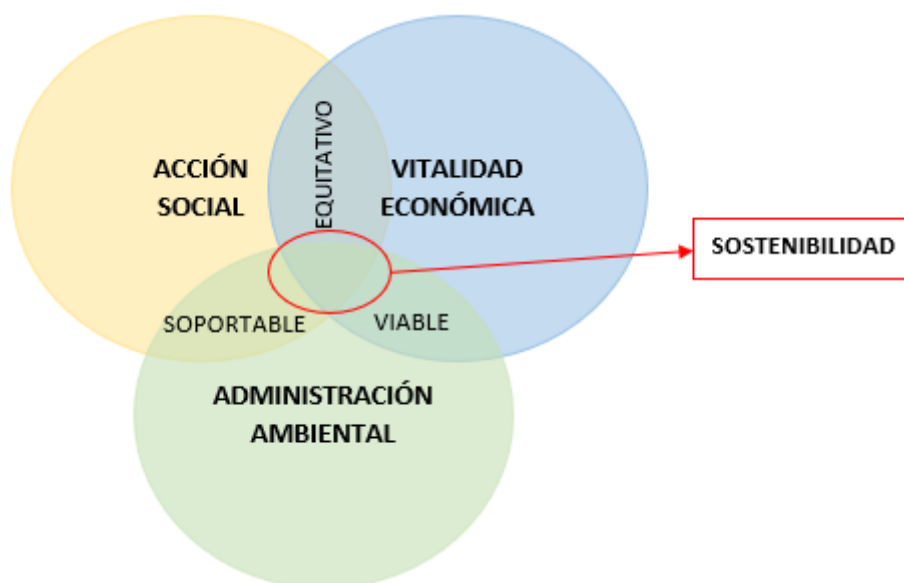
Todo concepto tiene su nacimiento y, como se introdujo en el apartado dos de este capítulo, “Tipos de Gestión de los RRHH Sostenible”, esta idea comienza a poseer fuerza en un momento de la historia, momento situado en el año 1994 por John Elkington, reconocido por sus investigaciones en el área sostenible (Elkington, 2004).

John Elkington deseaba lograr un progreso ambiental real y buscaba un nuevo lenguaje con el que manifestar el desempeño. Así es como surge este modelo, evaluando la sostenibilidad mediante la inclusión de las magnitudes ambientales y sociales, no únicamente prestando atención al valor que se genera solamente para accionistas, la forma tradicional de medida de beneficios o ganancia de las inversiones (García M. J., 2015).

Esta es la forma en la que Elkington dio lugar a este apoyo de medición que puede ofrecer a las compañías datos, inversiones y procesos a tener en cuenta, con el fin de reducir al máximo las amenazas que se produzcan en el desempeño de su actividad, dando lugar a un valor económico, social y medioambiental.

Al hablar de la matriz TBL, se estudia la relación con todos los *stakeholders* y el menester de tomar en cuenta sus necesidades: accionistas, franquicias y/o subsidiarias, trabajadores, clientela, suministradores, competencia, comunidad local, comunidad global, hábitat e, incluso, generaciones venideras.

Figura 3. Representación de las relaciones de la matriz Triple Bottom Line



Fuente: Elaboración propia.

El concepto manejado de la TBL se ha convertido en uno que frecuentemente es descrito como tres círculos superpuestos (Figura 3), donde la sostenibilidad es el punto de intersección entre éstos.

Es este el concepto que colaboró en el conocimiento de que la sostenibilidad a largo plazo de una organización depende de varios aspectos y no únicamente del patrimonio financiero, además de apoyar la idea de que ser partidario de la sostenibilidad no implica renunciar al éxito financiero (Magnin, 2014). Pero, como explica Alexandre Magnin, esta imagen representada anteriormente puede decirnos más de lo que se aprecia: la sociedad se encuentra dentro del medioambiente, y, a su vez, la economía es un producto derivado de la sociedad. Es decir, que podríamos apreciar la representación anterior de los círculos de la siguiente forma:

*Figura 4. Segunda representación de las relaciones de la matriz Triple Bottom Line: Satisfacción de las necesidades humanas dentro de las necesidades ecológicas*



Fuente: Elaboración propia, a partir de Magnin (2014).

Esta es la figura central, sobre la que todo gira, de este proyecto de Trabajo de Fin de Grado (TFG), donde el círculo del medioambiente es aquel en el que todo lo demás se encuentra dentro, convirtiéndose en la estructura de todo, puesto que la naturaleza es la base principal. Es por esta razón que el presente TFG se centra en esta vertiente ecológica, a través de la cual se engloban los demás sistemas.

En la próxima sección se procederá a analizar brevemente cada círculo contenido dentro del modelo de las 3 P's, realizando un especial hincapié en el aspecto medioambiental, el cual se explicará en mayor profundidad.

Cabe mencionar que estos tres pilares no son fijos, al contrario: se encuentran en continua alteración. ¿Qué quiere decir esta afirmación? Significa que, debido a alteraciones en las fluctuaciones económicas y presiones sociales y políticas, estas líneas no son estables: deben adaptarse a la situación en la que uno se encuentre en el presente.

Algunos ejemplos a tener en consideración en la matriz de las 3 P's son:

**Tabla 3.** Algunos aspectos que se consideran en la matriz TBL

<b>PLANET</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emisiones de gases de efecto invernadero y residuos</li><li>• Materiales utilizados en la producción y reutilización</li><li>• Cuidado de la energía y el agua consumida</li></ul>
<b>PROFIT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productividad</li><li>• Incremento del beneficio</li><li>• Retorno de la inversión (ROI)</li><li>• Valoración de la organización</li><li>• Riesgos asumidos por la compañía</li></ul>
<b>PEOPLE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Igualdad de oportunidades de trabajo</li><li>• Educación equitativa</li><li>• Bienestar y seguridad profesional</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, a partir de García M. J. (2015).

A continuación, se procederá a realizar una explicación de cada punto que compone la matriz de la Cuenta de Resultado Triple, para detallar en más profundidad.

### 3.1. Composición de la matriz TBL

Anteriormente ha sido realizada una explicación que indaga más en el concepto del modelo de las 3 P's, modelo que, hoy en día, es utilizado por todo tipo de organizaciones (privadas y públicas) cuyo interés ha ido creciendo hacia la TBL. Es una teoría en la cual, para alcanzar el éxito empresarial, se incluye la unión de la economía justa con la salud del entorno ecológico y el social, los cuales están interconectados entre sí (Contenidos, 2021):

#### 3.1.1. Objetivo económico (*Profit*)

Se pretende que el objetivo de la ganancia de la empresa sea no solo positivo, también estable.

Por otra parte, este pilar de *Tripe Bottom Line* está muy reflejado, al igual que las otras dos patas de la TBL, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Centrándonos en la representación de la prosperidad en los ODS, podríamos destacarse el ODS número 8, que consiste en poseer un trabajo decente y crecimiento económico, como unas condiciones laborales que sean seguras, salarios acordes y una dirección basada en la empatía y comprensión. En este mismo objetivo unas metas son establecidas, y algunos ejemplos, extraídos de Naciones Unidas (s.f.), sobre cómo las empresas pueden apoyar a la prosperidad de sus partes interesadas son:

- (8.2) “Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.”
- (8.5) “De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.”
- (8.7) “Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.”



### 3.1.2. Objetivo social (*People*)

Esta es la finalidad de que la organización considere las peticiones de la sociedad, tanto de dentro de la organización como de fuera de la organización. Es decir, se espera que sea una empresa Socialmente Responsable.

En este elemento se tiene en cuenta a todas las partes interesadas (y no únicamente a accionistas de la empresa), por ejemplo, a los empleados, a los clientes, a las personas que se encuentran detrás de la cadena suministro, entre otras.

Se puede decir que la Responsabilidad Social Corporativa, ya vista anteriormente en este estudio, la cual engloba, en términos generales, los modelos relacionados con la sostenibilidad, es influyente en este aspecto de la Cuenta de Tripe Resultado. Y esto es así porque la RSC es el deber de las organizaciones de complacer las necesidades de las partes interesadas (sin comprometer a las generaciones futuras), además de suponer la obligación para los *stakeholders* de ejercer cargo de conciencia sobre las corporaciones por las acciones que realizan.

Existen ciertas actividades relacionadas con este aspecto de la TBL que se podrían incluir, incluso, como objetivos de tener una Responsabilidad Social Corporativa: por ejemplo, el fomento de los derechos humanos, acciones contra la pobreza y el hambre, equidad en el ambiente de trabajo, e, incluso, se puede compartir por parte de una empresa sus mejores prácticas con otras organizaciones (impulsando y fomentando las iniciativas de RSC), entre otras. Y es que, éstas son iniciativas que necesarias para satisfacer a las partes interesadas y, por consiguiente, imprescindible para realizar negocios (University of Wisconsin, s.f.).

### 3.1.3. Objetivo medioambiental (*Planet*)

Como comentado previamente en la Figura 4, este objetivo es la vertiente objeto principal de estudio, por su papel armonizador en el que se integran los otros dos objetivos explicados anteriormente.

Se busca medir la responsabilidad/implicación ambiental de la compañía, con el fin de realizar acciones que estén dirigidas a disminuir el impacto negativo de la actividad corporativa.

En los últimos tiempos se ha podido apreciar la evolución de los *stakeholders* en cuanto a la conciencia sobre la importancia del cuidado del medioambiente. Así, mediante la realización de estas acciones, todas estas partes conocen la implicación que poseen las corporaciones sobre el entorno ecológico (entre otros) y la relevancia de problemas a nivel global como puede ser el cambio climático. Por esta razón, hoy en día cada vez más corporaciones establecen prácticas que colaboran en reducir el impacto negativo ambiental que generan.

Un aspecto muy trabajado en este objetivo es la implantación de una economía circular en la empresa. Al contrario que la tradicional economía lineal (también conocida como “sistema de usar y tirar”), la circular no consiste únicamente en la producción, consumo y desecho, además se rinden los recursos óptimamente, rediseñando los productos y servicios de tal forma que se disminuya el consumo de los bienes intermedios, agua y suministros de energía, así como se aboga por la reutilización (alargando la vida útil del material en cuestión), reparación y el reciclaje. Es necesario este cambio de modelo debido al limitado uso de los recursos y, de esta manera, se contribuye a la reducción de emisiones de GEI, de residuos y de recursos naturales.

Hay empresas que optan por “cero emisiones netas”, lo cual consiste en conseguir una armonía entre las emisiones que son producidas por la actividad generada por la organización, y las emisiones que son eliminadas de la atmósfera. Ésta es una forma de reducir la huella de carbono, también conocida como descarbonización. Es decir, una organización puede reducir al máximo posible las emisiones de carbono que realiza y, las emisiones restantes producidas, pueden ser equilibradas mediante la inversión en innovaciones ambientalmente positivas que las eliminen: por ejemplo, acudiendo a la producción mediante el uso de energías renovables, como la solar, por ejemplo, en lugar de realizar una inversión en generadores de energía no renovable (carbón, petróleo o gas). Las emisiones de GEI se miden en toneladas (o gigagramos) de Dióxido de Carbono equivalente (CO<sub>2e</sub>) – puesto que el CO<sub>2</sub> se trata de un gas muy concentrado entre los GEI - (Greenpeace México, 2020), con lo cual, se trataría de una situación en la que por cada tonelada (o gigagramo) de CO<sub>2</sub> que no puede ser reducida por una organización, se realice una inversión en la eliminación de una tonelada/gigagramo de la atmósfera a través de la inversión en, por ejemplo, tecnologías de

captura, almacenamiento y uso del carbono (Olympics, s.f.), las cuales, como indica su nombre, capturan y almacenan de forma segura el CO<sub>2</sub> para un posterior uso.

De hecho, existe la campaña *Race to Zero*, la cual está regulada en el marco de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (UNFCCC), la cual defiende la descarbonización, buscando, junto a sus aliados (empresas, universidades, cámaras de comercio, ciudades, regiones e inversores), conseguir emisiones netas cero para el año 2050 (Pacto Mundial, 2020). De esta manera, mediante la implicación de acciones verdes, las organizaciones pasan a poseer un impacto regenerativo: por ejemplo, hacer utilización de materiales biodegradables, reforestar bosques, restaurar playas, hacer uso de fertilizantes orgánicos, recurrir a la rotación de cultivos, entre otros. Pero, además, generan un impacto a través de los RRHH de la empresa implementando prácticas verdes dirigidas a los empleados.

En este aspecto de la TBL tienen gran influencia, como se puede intuir, las partes interesadas, pues éstas pueden apremiar las acciones positivas sobre el medioambiente y penalizar las negativas, y esto es posible gracias a la opinión del público y la velocidad en la difusión de ésta a través de las redes sociales, al poder adquisitivo que posean los consumidores, entre otras acciones, implicando que sea el público quien decida a quién comprar debido a las acciones realizadas por una organización.

\*\*\*

Por tanto, sobre lo explicado hasta ahora sobre esta teorización, se puede extraer que lo que se pretende con ella es, mediante la inclusión de los tres elementos (social, medioambiental y económico) y herramientas (que ayuden a medir, comparar, establecer objetivos y mejorar), progresar hacia un futuro que sea más sostenible. Por ello, es un modelo que asume que, si una compañía no tiene en cuenta al entorno ecológico y a la sociedad, es decir, si únicamente considera el aspecto de beneficios, no estaría teniendo en cuenta lo que realmente implica hacer negocios en cuanto a coste total, y, por consiguiente, no sería exitosa en el largo plazo. Y es que, como se puede apreciar, a ojos de la sociedad en general, ya no es competente cumplir con lo mínimo, más bien se espera acción proactiva por parte de las organizaciones ante temas de consternación global.

Además, hay empresas que, dado a su compromiso con la RSC, deben informar públicamente sobre el impacto sustancial que poseen a fin de aportar positivamente en aspectos ambientales y sociales. Y, para informar sobre este impacto, se puede recurrir al marco de la TBL.

Como se puede apreciar, hay una serie de ventajas de aplicar la Cuenta de Triple Resultado. Sin embargo, también se ponen de manifiesto una serie de desafíos que se

corresponden con la mensuración de las categorías sociales y ecológicas de la organización. A continuación se hará hincapié en estos aspectos.

### 3.2. Ventajas del modelo TBL

Como ha sido explicado anteriormente, existen una serie de indicadores estándar que pueden aportar una cierta objetividad a la hora de realizar la medición de los integrantes sociales y medioambientales (por ejemplo, el porcentaje de hombres y el porcentaje de mujeres sobre el total, con el fin de, por ejemplo, saber si se ofrecen las mismas oportunidades laborales entre mujeres y hombres).

La insistencia en la utilización de estos indicadores con el fin de medir, además de informar, sobre las acciones sociales y ecológicas llevadas a cabo por una organización podría ser debida a las siguientes cuestiones:

Con la TBL se apoya que mejorando y reportando sobre los resultados sociales y medioambientales obtenidos, se mejora también el resultado financiero a largo plazo (Contenidos, 2021), por ejemplo, debido a la imagen pública creada, por la satisfacción de empleados y clientes, por la reducción de residuos generados, entre otros).

- Por otra parte, se entiende que el hecho de realizar un estudio sobre estos aspectos implica una intención de mejora en ellos (conllevando a, como explicado en el anterior punto, se obtengan beneficios en todos los aspectos en el largo plazo).
- Además, las organizaciones actualmente deben realizar comunicados sobre sus acciones en todos los aspectos a las partes implicadas e interesadas para triunfar, con lo que requieren de medición para ello.
- Asimismo, el anterior punto implica que se asegure el deber socio-ambiental de las compañías de mejorar el beneficio obtenido en esas acciones, lo que conlleva a la necesidad de utilización de herramientas que permitan medir estas actuaciones con el fin de obtener conocimiento sobre cómo se evoluciona y si los objetivos establecidos son cumplidos (University of Wisconsin, s.f.).

Lo que pretende el modelo es obtener un Resultado Social y Medioambiental Neto al igual que se puede obtener un Resultado Financiero Neto. Sin embargo, para ello se requeriría de una fórmula o modelo universal que pueda ser utilizado por cualquier organización sobre el cual, en la actualidad, no se tiene constancia de su existencia, y es por ello por lo que la medición de la sostenibilidad no es realmente una labor fácil. Sobre esto, se realizará un mayor hincapié en la siguiente sección a explicar.

Algunas de las ventajas de la aplicación de la matriz de la Triple P son:

**Tabla 4.** *Tabla de las ventajas que puede suponer adoptar la GRRHH del Triple Resultado*

<b>Incremento de las ganancias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor cuota de mercado y, consecuentemente, de facturación</li> <li>• Mayor potencia de penetración en nuevos mercados</li> <li>• Incremento de la competitividad</li> <li>• Incremento de calidad</li> <li>• Mejores relaciones con los <i>stakeholders</i></li> </ul>
<b>Progreso positivo del margen comercial y de la productividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor eficiencia operacional</li> <li>• Menores costes por:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consumo de materiales, energía y residuos</li> <li>○ Consumo de transporte, almacenamiento y embalaje</li> <li>○ Multas, seguros y costes de compensación a empleados por contingencias en el lugar de trabajo</li> </ul> </li> <li>• Incremento de la satisfacción, bienestar y, por tanto, productividad de los trabajadores</li> </ul>
<b>Mayores facilidades de acceso al capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en la atracción por parte de inversores</li> <li>• Subvenciones públicas</li> </ul>
<b>Disminución en costes de capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través del incremento de número de inversores</li> <li>• Reducción del Fondo de Maniobra</li> <li>• Reducción del Capital Fijo</li> </ul>
<b>Mejoría en funciones organizativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instauración de sistemas de progreso constante</li> <li>• Desarrollo del negocio más estable</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, a partir de García M. J. (2015).

Sin embargo, también tienen cabida una serie de inconvenientes al cuantificar todos los elementos de la matriz TBL, y serán vistos a continuación.

### 3.3. Inconvenientes de la aplicación de la matriz TBL

En el presente apartado de este capítulo, se procederá a explicar el conflicto que se encuentra en la medición de los componentes que forman lo que conocemos como la matriz de las 3 P's.

Si se pretende extraer un Resultado Social y Medioambiental Neto, se requiere, por tanto, de un método que permita cuantificar este tipo de acciones para poder sumar y restar, sin embargo, hasta ahora no se ha señalado en las definiciones de este tipo de GRRHH una metodología que encaje de forma general en el ámbito corporativo que faculte la cuantificación de las acciones mencionadas. De esta manera, se ha generado un debate que surge de la utilización de esta matriz, el cual se recoge en numerosos artículos como, por ejemplo, en el de García M. J. (2015) y en el de Slaper y Hall (2011):

- En caso de mensurar y calcular los rendimientos sociales y ambientales de una empresa extrayendo un producto numérico, se necesita saber de qué unidad de medida se está hablando, pudiendo ser esta unidad pecuniaria o no monetaria. Es decir, se necesita una unidad de medida apropiada tanto para acciones positivas o negativas, sociales como ecológicas, sea a quien sea que afecte de las partes interesadas (afecte a empleados, a proveedores, a la comunidad en general, etc.). Con lo cual, implica todo un reto establecer una forma común de medida, dada la diferente naturaleza de los resultados.
- Otro debate encontrado de cuantificar es el hecho de establecer una línea genérica de qué es positivo y qué es negativo de los resultados obtenidos, la cual puede tener anexada cierta subjetividad, dependiendo de la empresa y de con quién o qué se esté comparando para determinar esa línea.
- Además, aunque se cuantifique en expresiones monetarias, se requeriría, con el fin de obtener el resultado neto como la resta de resultados negativos a los positivos, que todo se exprese en la misma unidad monetaria, ya que no se podría hacer operaciones entre resultados que se encuentren determinados con distinta moneda.
- Por otra parte, medir en unidades monetarias implicaría monetizar lo medioambiental y lo social, entrando así en materia de ética y filosofía, de tal manera que, si una empresa posee un % de fallecimientos laborales, debe establecerle un valor monetario, al igual que debería establecer ese valor al producir una determinada cantidad de residuos, entre otros. Y, aunque decida establecerse un valor, ¿en base a qué escala se realiza la estimación? No es fácil encontrar un valor monetario que sea razonable, justo, para evaluar situaciones sociales y medioambientales junto a económicas.

- Por otra parte, podría valorarse el hecho de realizar la cuantificación mediante la utilización de un índice, pero se pasaría a tener el problema de la ponderación de los resultados ecológicos, sociales y económicos – si cada uno se pondera de la misma manera, o no.
- Debe recordarse que se pretende obtener un Resultado Social y Medioambiental Neto. Por otro lado, si se razona en el Resultado Financiero de una empresa, se hace referencia a la extracción de los gastos sobre los ingresos en el periodo estudiado. Así, cuando se habla de acciones sociales y medioambientales, no han sido creadas clases de agrupación que sean genéricas y homogéneas, similar a los ingresos y gastos, que permita distinguir entre aspectos positivos y negativos de las acciones llevadas a cabo por una organización, dando lugar a un resultado neto.

Como se pudo observar en las explicaciones sobre los indicadores sociales y medioambientales existentes, pueden permitir un cierto grado de objetividad a la hora de obtener un resultado como, por ejemplo, el número de accidentes laborales en el periodo estudiado o la cantidad de donaciones realizadas a una causa, sin embargo, la valoración del resultado obtenido en cuanto a si es bueno o malo, está sometida a evaluación subjetiva. Algunos ejemplos que pueden ayudar a ilustrar lo mencionado:

- Saber que una empresa ha sufrido cinco fallecimientos por causa laboral ¿indica que es un buen resultado, a pesar de tratarse de fallecimientos? ¿En base a qué se considera que es bueno o malo: comparando con respecto al año anterior, en caso de poseer un histórico, o en base a otra empresa que pueda ser comparable a la mencionada?
- En lugares donde los trabajadores están expuestos a grandes cantidades de contaminante, es necesario evaluar la cantidad de polución a la que están envueltos en sus jornadas de trabajo. Así, hay una serie de dispositivos que los empleados deben engancharse en su cuerpo los cuales poseen un respirador que debe situarse cerca de la boca de los trabajadores expuestos. De esta forma, este instrumento absorbe el mismo aire que el trabajador respira. Por tanto, si este dispositivo indica una cantidad determinada de microgramo por metro cúbico ( $\mu\text{g}/\text{m}^3$ ) de contaminantes a los que se arriesga un empleado que está casi en el límite al que puede estar exhibido, y al día siguiente se vuelve a medir y está expuesto en un valor algo inferior al del día anterior... ¿se considera una situación laboral buena, por haberse visto envuelto al día siguiente a menores valores que los calculados anteriormente? ¿O se considera arriesgada, por haberse visto la fuerza laboral en una situación límite de exposición a contaminantes?

- Por otra parte, si se tiene constancia de resultados numéricos expresados en porcentajes, v. gr., el % de mujeres que ocupan altos cargos en la compañía y que el sueldo de los trabajadores ha crecido un tanto por ciento respecto al año anterior, éstos pueden guiar sobre si se trata de un % alto o bajo, aunque puede variar según la perspectiva del valorador. Sin embargo, no se puede operar con porcentajes (por ejemplo, sumar o restar) que no competen a una misma categoría.
- Otro ejemplo: una empresa, dado a su volumen de producción, genera más residuos. Se mide el nivel de residuos que genera y éstos superan a la estimación realizada en un principio, con lo que requiere de expandirse para poder implantar un vertedero que cumpla con la normativa en el que poder tratar los residuos. ¿Este dato es bueno porque los residuos los está tratando adecuadamente, en un lugar que cumple con la normativa vigente? ¿O es malo porque está generando más residuos?

Por tanto, sí pueden ser obtenidos datos de índole social y medioambiental a través de indicadores generales, los cuales pueden ser informados a las partes interesadas, pero su valoración final es subjetiva. Así, no se permite el establecimiento de una metodología generalmente aceptada por todas las empresas que de acceso a la obtención de un Resultado Neto en el ámbito socio-ambiental, por la falta de unidades de medida y de categorías homogéneas (similares a las masas patrimoniales) con las que se permitan hacer sumas y restas.



### 3.4. Debate sobre la matriz de las 3 P's

Hay una parte de investigadores que, debido a la aparición de la matriz de la Cuenta de Triple Resultado en el año 1994, declaran lo innovadora que resulta ser. Sin embargo, otros académicos debaten que no parece ser tan vanguardista puesto que dispone de un marco detrás con el que se identifica este concepto: la Responsabilidad Social Corporativa; concepto acuñado en el año 1953 por el economista estadounidense Howard R. Bowen, conocido también como “padre de la RSC”, en su obra "*Social Responsibilities of the Businessmen*" (Pinillos & Mateo, 2020).

Si bien es cierto que esta tipología de Gestión de Recursos Humanos está altamente correlacionada con la RSC, la Responsabilidad Social Corporativa se debe entender como un marco general que implica la responsabilidad, como su nombre indica, de la que las organizaciones deben hacerse cargo en el ambiente en el que se desenvuelven; y de este marco es de donde se extraen las diversas tipologías de GRRHH que han ido surgiendo. Con lo cual, la matriz de Triple Resultado no trata en sí aspectos completamente nuevos, pero apoya a la RSC mediante la medición de aspectos ambientales, sociales y económicos, para los informes que realizan las empresas por su obligación con la RSC.

Por otra parte, a pesar de ser defendido el concepto de la TBL como la medida de los tres pilares que la forman, además de su resolución en un informe, no es la única opción que establece ciertos indicadores. De hecho, se argumenta que existen estándares como los del:

- "*Global Reporting Initiative*" – Se sientan principios e indicadores que pueden ser empleados por las empresas con el fin de medir y reportar su desempeño económico, ambiental y social (International Dynamic Advisors, s.f.).
- "*Social Accountability International SA8000*" – Estándar inicial de certificación social para fábricas y organizaciones, con el fin de declarar la equidad y justicia en el trato de empleados en cualquier sector y país (Social Accountability International).
- "*AccountAbility AA1000*" – Son normas utilizadas como herramienta, cuya existencia es distinguida internacionalmente, para incrementar el compromiso con los *stakeholders*, mediante la inclusión de un sistema que gestiona la sostenibilidad (Normas ISO, s.f.).

También se debate la afirmación de la innovación que supone este tipo de Gestión de los RRHH al evolucionar de un sistema donde las empresas “únicamente se centran en maximizar su beneficio financiero” a tener en cuenta aspectos sociales y medioambientales. Sin embargo, esta afirmación no implica que las empresas anteriormente únicamente se centraran en aspectos económicos y no tuvieran ningún tipo de dato social o incluso medioambiental; podían haber dispuesto de ellos mediante el departamento de Recursos Humanos, sin embargo la cuestión está en que, antes de surgir el marco de la Responsabilidad Social Corporativa y la evolución social ante la creciente preocupación por el medioambiente, estas empresas quizás no dedicaban la inversión que podrían a estos aspectos por centrarse en aspectos más económicos. Es decir, una intención de mejora en aspectos sociales y medioambientales, además de económicos, no era atendida como hoy en día.

Otro aspecto susceptible a controversia es la dificultad de medición de los elementos sociales y ecológicos en cuanto a la subjetividad que pueden suponer éstos, como comentado anteriormente. No se encuentra una definición exacta con fórmula de cómo proceder a su cálculo para obtener valoraciones objetivas; sin embargo, sí que se describe la idea general del concepto.

\*\*\*

Como conclusión, el modelo de la Cuenta de Triple Resultado es uno de los tipos de Gestión de Recursos Humanos englobados dentro de la Responsabilidad Social Corporativa. Éste es el más conocido entre las organizaciones y tiene en cuenta aspectos medioambientales, sociales y económicos para lograr el triunfo de una organización.

Así, a lo largo de estos apartados, dentro de la descripción del modelo de las 3 P's se ha podido examinar ventajas e inconvenientes del modelo, y su respectivo debate. Dentro de éste se ha procedido a realizar énfasis en la vertiente medioambiental, pieza clave de este Trabajo de Fin de Grado por su inclusión de los sistemas social y económico, convirtiéndose en el eje principal. Esta base de la estructura es trasladada a los departamentos de Recursos Humanos de las organizaciones mediante la realización de prácticas verdes que involucren a los actores interesados con el fin de lograr un impacto positivo. Así, a continuación se procederá a explicar tipos de prácticas verdes que los RRHH pueden seguir en el Reclutamiento y Selección de empleados, Formación y Desarrollo, Evaluación del Desempeño y Recompensa y Compensación.

## 4. Prácticas Verdes de Recursos Humanos

Previamente se ha explicado los tipos existentes de gestión y enfoque de Recursos Humanos, haciendo hincapié en la Cuenta de Triple Resultado por la generalización en su aplicación. Dentro de ésta, como comentado, se ha recalcado la parte medioambiental, parte en la que se profundizará aun más en su aplicación por la implicación que puede tener en la Gestión de Recursos Humanos, surgiendo así las prácticas verdes de RRHH.

Pero, ¿qué son las prácticas de RRHH y cómo pueden derivar en una acepción “verde”?

Las prácticas de Recursos Humanos son aquellas actividades llevadas a cabo por el departamento de RRHH de una empresa, con el fin de administrar la fuerza de trabajo de tal forma que se siga la estrategia y cultura de la organización en cuestión. Este departamento, a grandes rasgos, es el encargado de encontrar a personal apto para un determinado puesto laboral en la empresa, de formar a los empleados que forman parte de ésta para poder ejercer sus actividades adecuadamente y en concordancia con las necesidades de la empresa, de evaluar la evolución que la fuerza laboral sufre y de recompensarla por su rendimiento ejecutado.

Además, entre otras actividades, también es el departamento encargado de realizar encuestas de, por ejemplo, satisfacción por parte del cliente interno, e incluso se encarga de implantar programas que motiven al personal, además de realizar un seguimiento de estos programas con el fin de evaluar el éxito obtenido.

Es de vital importancia que esta división de la empresa, a la hora de llevar a cabo sus prácticas, tenga en cuenta la cultura organizativa. Esta cultura organizacional se trata de la identidad que posee la empresa, creada originalmente por los individuos fundadores y que puede/debe ir evolucionando a lo largo del tiempo, adaptándose al ámbito social y ambiental del momento, de tal forma que también se recojan las preocupaciones actuales, teniendo en cuenta a los grupos de interés. Así, esta cultura organizacional es determinante en la gestión de RRHH y a través de ésta debe proyectarse el ámbito verde en la gestión de los RRHH. De esta manera, se hablaría de prácticas de Recursos Humanos que incluyan una variante ecológica en la realización de sus labores, como se procederá a explicar en las siguientes secciones de este apartado.

Por tanto, en los siguientes puntos se expondrán algunas de las prácticas generales sostenibles existentes en el ámbito de RRHH, con las cuales, mediante el impulso de concientización sobre el medioambiente, las recompensas y elementos de motivación en los Recursos Humanos, se puede obtener una ventaja competitiva sostenible: Reclutamiento y Selección Verde, Formación y Desarrollo Verde, Evaluación del Desempeño Verde y Recompensa y Compensación Verde.

## 4.1. Reclutamiento y Selección Verde

Cuando se habla del Reclutamiento y Selección Verde se hace referencia a todas aquellas prácticas ecológicas relacionadas con el proceso previo a la contratación de empleados, y a la contratación en sí. Es decir, la finalidad consiste en emplear a trabajadores que sean conscientes de la temática ambiental y, para ello, la organización también debe dar ejemplo. Por ejemplo:

- Los registros de empleo, es decir, la solicitud interpuesta para demandar un puesto de trabajo, pueden ser realizados mediante la página web de la empresa en cuestión, con el fin de evitar el uso de papeles.
- La posterior entrevista al trabajador/a puede ser llevada a cabo via teléfono móvil, a través de una videollamada, o incluso puede ser una entrevista grabada (videocurrículum) en la página web de la empresa que el aplicante sube en un plazo determinado por ésta. Esta última forma de entrevistar está siendo cada vez más utilizada en empresas, por ejemplo, en la compañía BP España.

Otro ejemplo de reclutar a personal podría darse a través de las redes sociales. Así, han ido surgiendo términos como “reclutamiento 2.0”, “*social recruiting*”, “reclutamiento 3.0” (de la Calle & de Urbina, 2018), e incluso “reclutamiento 4.0” (Estébanez, 2019):

- **Reclutamiento 2.0:** es la etapa en la que se empiezan a utilizar medios digitales para publicar puestos de trabajo mediante el uso de la web dinámica 2.0 (puesto que, previamente, el Reclutamiento 1.0 hacía uso del papel y la entrega en mano de currículums, aunque, tras la evolución de la tecnología, empezó a utilizarse la web 1.0, la cual era estática y no permitía *feedback* entre las partes), surgiendo portales de empleo. De esta forma, también podía mecanizarse la selección mediante bases de datos más definidas y eficientes a la hora de seleccionar candidatos.
- ***Social recruiting*:** se trata de la fase en la que al reclutamiento 2.0 se le denomina “*social recruiting*” puesto que las redes sociales empiezan a tomar presencia en el proceso de reclutamiento, logrando que parcialmente éste se apoye en el uso de medios sociales.
- **Reclutamiento 3.0:** en este proceso de evolución, las RRSS (redes sociales), Internet, y la utilización de móviles se convierte en una parte necesaria para captar talento. Así, las personas encargadas de seleccionar personal, también conocidas como *head-hunters*, recurren a aplicaciones multiplataforma, en las que todos estamos en

conexión, con el fin de crear un mayor efecto. Así, RRSS especializadas, como puede ser LinkedIn, toman una presencia importante, creando una mejora en los portales de empleo.

- **Reclutamiento 4.0:** es una expansión del anterior, en el que se pretende no únicamente buscar a aspirantes para la vacante libre, sino que también consiste en conseguir que sean los propios candidatos los que busquen y se comuniquen con la empresa, a través del uso de redes sociales en las que dispongan de un perfil profesional y/o proyectos que se estén llevando a cabo por ellos, en tiempo real. Es decir, en esta etapa se habla de una búsqueda por ambas partes: la empresa es consciente de qué perfil requiere en su compañía y puede buscarlo, y el posible candidato a trabajar en una empresa puede buscar qué tipo de organización encaja con sus valores.

Al final, lo que se pretende mediante las técnicas *e-recruitment* (es decir, la utilización de Internet en el proceso de reclutar) y telesección (utilización de Internet para evaluar) es evitar desplazamientos de candidatos a la organización en sí a través del uso de tecnologías, además de lograr una expansión de las ofertas y demandas de trabajo. Además, otras ventajas que se obtienen pueden ser:

- Un mayor feedback con diferentes personas, lo que permite captar diferentes talentos de personas que pueden estar ubicadas en cualquier lugar, lo que, además, da lugar a un contacto más directo, cercano.
- Una mayor precisión de datos personales, además de profesionales, que facilitan el proceso de selección; eso sí, siempre respetando los límites a la hora de indagar en la vida privada de un candidato.
- Reducción en los costes de reclutamiento (p.ej., en la reducción de papel).

## 4.2. Formación y Desarrollo Verde

Es importante, a la par que necesario, alinear la cultura y los valores de la organización con sus componentes. Por ello, si una empresa promueve en sus valores el comportamiento ecológico y desea tener un desempeño positivo en este aspecto, es fundamental crear conciencia entre los empleados sobre lo vital que resulta conservar el entorno ecológico. Así, si los individuos de una organización se sienten inspirados y concienciados en el medio ambiente, existe mayor probabilidad de que lleven a cabo iniciativas verdes.

Es más, el Consejo de la Unión Europea (UE) el 16 de junio de 2022 estableció una “Recomendación relativa al aprendizaje para la transición ecológica y el desarrollo sostenible”. Este documento hace notar lo fundamental que resulta el conocimiento sobre el desarrollo sostenible con el fin de alcanzar las iniciativas del Pacto Verde Europeo para el año 2050, en el que se pretende conseguir el efecto conocido como “neutralidad climática”, efecto donde se reducen las emisiones de gases de efecto invernadero de tal forma que se equiparen a, o incluso sean menores, que las emisiones eliminadas a través del proceso de filtración natural del planeta (United Nations Climate Change, 2021).

Es más, en los ODS ya se destaca la importancia de este aspecto: en su objetivo número 4 “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”, especialmente en su meta 4.7, se realiza un particular hincapié para que todos aquellos que se encuentren en un proceso de aprendizaje, obtengan para el año 2030 intelecto tanto de forma teórica como práctica para que puedan fomentar el desarrollo sostenible (BOE, 2022).

Y es por todo el movimiento explicado anteriormente, el Pacto Verde, las ODS, y la importancia social por el incremento de conciencia en aspectos ecológicos, que es vital que las organizaciones colaboren en la formación de su mano de obra, la cual puede ser llevada a cabo mediante la Universidad Corporativa (la cual tiene lugar en grandes empresas, con una cultura corporativa importante), formación interna (llevada a cabo por personal de la empresa profesional en el ámbito ecológico) o, incluso, formación externa (llevada a cabo por agentes externos a la organización).

### 4.3. Evaluación del Desempeño Verde

Al mencionar la Evaluación de Desempeño Verde lo que se pretende es llevar un registro y valoración de las acciones ecológicas llevadas a cabo por los empleados de la organización, con el fin de poder medir el consumo de recursos y el desperdicio de éstos, para así tener constancia del desempeño global ambiental de la compañía.

Midiendo las acciones verdes individuales se puede observar cómo se progresa hacia un entorno más verde y, además, es una herramienta fundamental en la GRRHH ecológica que permite que los individuos evaluados en cuestión consigan un *feedback* inmediato sobre sus prácticas ambientales. De esta forma, pueden ser conocedores de cuán efectivos son en tanto que se puede establecer una comparación entre el resultado verde esperado y el efectivamente realizado.

Por otra parte, tener constancia de la evolución que uno desarrolla en este aspecto ecológico puede conllevar a que se esté en alerta y se desee llegar al desempeño esperado de uno.

En esta etapa es importante que previamente se hayan establecido objetivos, metas, responsabilidades verdes a nivel gerencial para poder realizar un seguimiento a los trabajadores. Pero, además, también resulta de vital importancia formar a los empleados, como comentado previamente, con el fin de guiarles y poder examinar si cumplen con la formación aportada por la empresa.

Por otra parte, un aspecto importante a destacar en la evaluación puede ser la inclusión de los trabajadores en el establecimiento de objetivos: al implantar una cultura verde en la organización mediante la formación en estos aspectos, se puede lograr la participación del personal en la elaboración de objetivos verdes que, posteriormente, una vez aprobados y puestos en marcha, serán evaluados, lo que puede crear un mejor entorno de trabajo y una mejora en la satisfacción de los empleados en la examinación de éstos.

#### 4.4. Recompensa y Compensación Verde

Como se mencionó anteriormente, existen medidas de Evaluación del Desempeño Verde pero, además, uno de los aspectos que garantiza el éxito de éste es la vinculación de la evaluación con la retribución, surgiendo así la Recompensa y Compensación Verde, a través de las cuales los empleados son reconocidos por su desempeño generado.

Se puede hablar tanto de compensación financiera (puede ser el ejemplo de un aumento de salario, de incentivos en efectivo, pagas extraordinarias...) como no financiera (se hablaría de aquellos apremios no relacionados con lo monetario: flexibilidad en el puesto de trabajo, reconocimiento por las contribuciones realizadas, prestigio y elogio público del individuo, licencias especiales, obsequios al trabajador o, incluso, a su familia...), que puede ser concedida a empleados por manifestar comportamientos acordes al medioambiente, como argumentado por Ardiza et al. (2021), de tal forma que se genere un sentimiento de entusiasmo hacia la realización de estas actividades.

Por otra parte, esta práctica de RRHH permite, al igual que la Capacitación y Desarrollo Verde, la vinculación del interés del individuo con la organización al apreciar que, al adoptar prácticas ecológicas, el empleado es recompensado debiéndose al cumplimiento de los objetivos deseados por la organización; así, ambas partes se ven beneficiadas.

Cabe destacar que en esta práctica de RRHH no solo debe premiarse el logro obtenido mediante acciones: también sería útil premiar las habilidades obtenidas en el aprendizaje recorrido.



## 4.5. Otro tipo de Prácticas Verdes

Además de los aspectos comentados en las anteriores secciones en las que se involucran acciones desde que se selecciona hasta que se recompensa un empleado, existen otros tipos de prácticas ecológicas que el departamento de RRHH de una empresa puede implantar:

- Establecer objetivos dentro del propio puesto de trabajo que consideren aspectos ambientales que la empresa desea conseguir con el fin de involucrar a todos los niveles de la organización.
- Promoción de prácticas de uso de transporte de manera sostenible, como la utilización de automóviles compartidos, bonos que permitan realizar viajes en transporte público de manera asequible y, entre otros, el acceso a teletrabajar, con el fin de que se evite el desplazamiento cuando no sea necesario.
- Disminución en el consumo realizado de electricidad: optar por la adquisición de bombillas de bajo consumo para sustituir a las de alto consumo, sustituir los electrodomésticos que puedan reemplazarse por aquellos de mejor eficiencia energética...
- Promover la reutilización de materiales como, por ejemplo, de hojas que puedan utilizarse como borradores.

Este “otro tipo de prácticas verdes” se encuentra muy unido con acciones medioambientales contenidas dentro de las iniciativas de Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU e incluso los Diez Principios del Pacto Mundial, las cuales serán explicadas en el siguiente capítulo en profundidad.

\*\*\*

Con todas las prácticas comentadas anteriormente no solo se logra un mayor desempeño ambiental y organizacional en la empresa, es que además logra obtener eficiencia a la hora de realizar las actividades, y, además, se satisface a los *stakeholders* externos, y se complace al personal de la empresa, puesto que puede sentirse involucrado en un ambiente laboral que respeta al entorno en el que se encuentra, pudiendo dar lugar, de esta forma, a la ocurrencia un contagio de comportamientos verdes hacia los empleados que vaya más allá del puesto laboral ejercido.

En el próximo capítulo se explicará aquellas acciones verdes que, como organizaciones, pueden llevar a cabo las empresas, las cuales se pueden sujetar a marcos como el del Pacto Mundial de la ONU, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y el documento de obligatoriedad del Estado de Información No Financiera (EINF). Además se resaltarán la importancia a aquellas actitudes que suponen una implicación a nivel personal por parte de los empleados hacia el entorno ecológico: por su acepción en inglés, *Organizational Citizenship Behaviour towards the Environment*.

## **CAPÍTULO 3. Comportamientos medioambientales**

¿Qué se suele pensar cuando se habla de “comportamientos medioambientales”? Se piensa en aquellas acciones que se realizan a favor del cuidado del entorno ecológico. Sin embargo, en el mundo empresarial, estas acciones no siempre son por causas motivadas por la ética, también suelen ser realizadas por obligación, sobre todo cuando se habla a nivel organizacional. Sea la causa que sea, las organizaciones deben encargarse de trasladar la preocupación de cumplir ciertos estándares a los propios empleados.

Así, en los próximos apartados se procederá a explicar el surgimiento a nivel global de la preocupación por los problemas medioambientales y, con ellos, se desarrollará el nacimiento de organizaciones y acuerdos dispuestos para luchar contra estos retos. Con ello, se procederá a comentar aquellas acciones que las compañías pueden – o, algunas, deben – realizar en materia de medioambiente y, por último, se concretarán aquellas conductas verdes que pueden adoptar los trabajadores: los OCBE.

## **1. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas**

El Pacto Mundial de la ONU se trata de una organización cuyo génesis data del año 2000, y cuyo objetivo es resaltar y promover la responsabilidad social de las organizaciones. Para ello, esta organización crea una serie de herramientas y cursos de formación, entre otros, con el fin de apoyar a las empresas a identificar los problemas ecológico-sociales y ayudarlas a combatirlos, logrando efectos positivos y neutralizando impactos negativos.

De esta forma, esta organización se sustenta sobre la base de Diez Principios universales, los cuales no son una responsabilidad vinculante, que recogen los siguientes ámbitos: derechos humanos, trabajo, medio ambiente y el combate contra la corrupción, como se aprecia en la tabla 5.

Es importante que las empresas, sean grandes o pequeñas, analicen la actividad que llevan a cabo, para realizar acciones en consecuencia que minimicen el riesgo medioambiental. Así, son las grandes empresas las que pueden ejercer de líder, motivar y enseñar los beneficios que se pueden obtener de la implementación de la innovación en este ámbito. Y es por todo ello que los objetivos a lograr por el Pacto Mundial, a los cuales las organizaciones se pueden adherir, son los siguientes:

- Lograr que las organizaciones estén en concordancia con los principios generados por la ONU en este pacto y, por consiguiente, los incorporen, buscando una mayor responsabilidad asumida por parte de las compañías.
- La estimulación de las acciones recogidas en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), creados en el año 2000 con cumplimiento para el año 2015, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales son plasmados en 2015 con objetivo de cumplimiento para el año 2030.

Tabla 5. Los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU

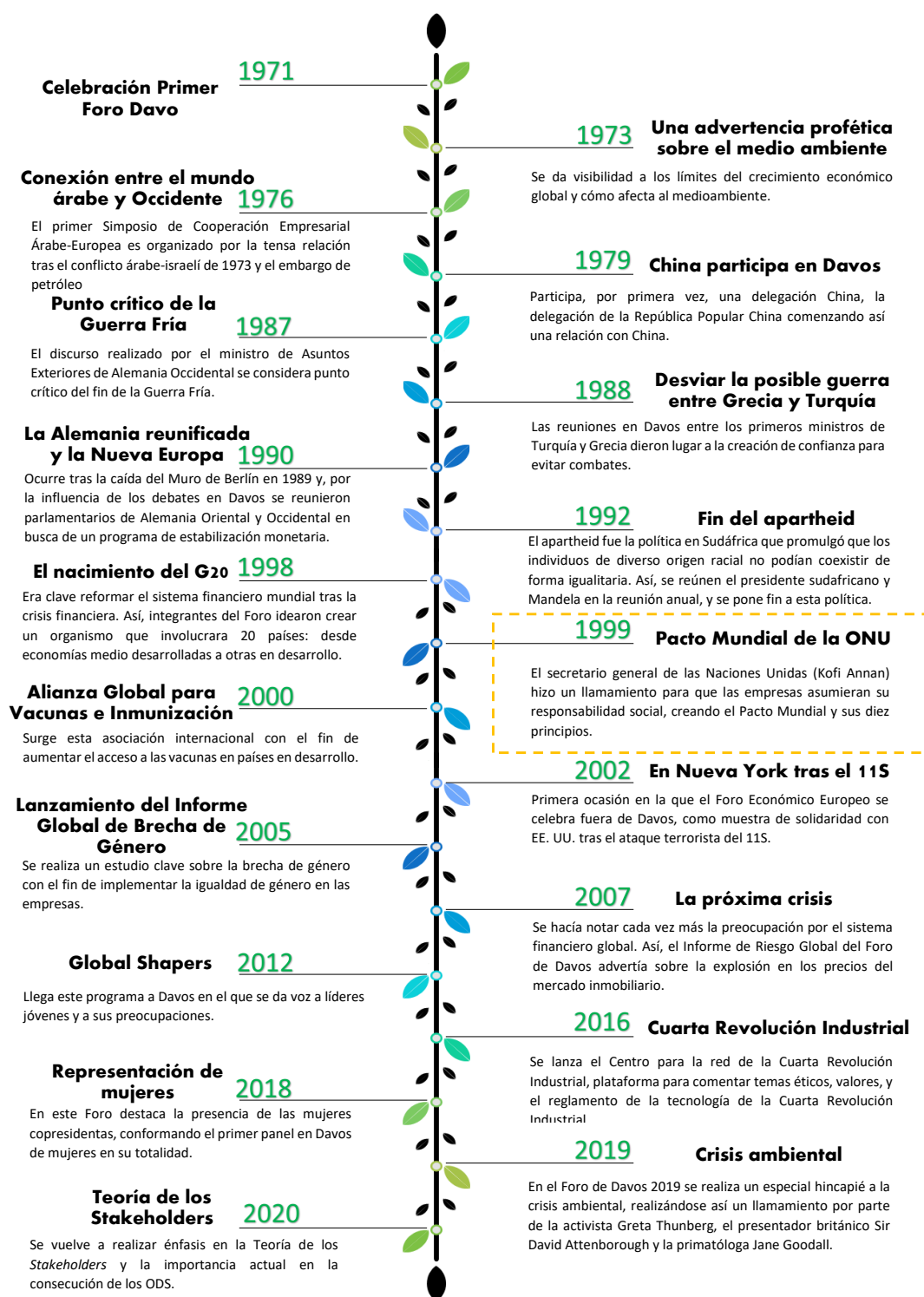
<b>PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE LA ONU</b>	
<b>Derechos Humanos</b>	
<b>Principio 1.</b>	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
<b>Principio 2.</b>	Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.
<b>Trabajo</b>	
<b>Principio 3.</b>	Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
<b>Principio 4.</b>	Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
<b>Principio 5.</b>	Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
<b>Principio 6.</b>	Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
<b>Medio Ambiente</b>	
<b>Principio 7.</b>	Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medioambiente.
<b>Principio 8.</b>	Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
<b>Principio 9.</b>	Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.
<b>Combate contra la Corrupción</b>	
<b>Principio 10.</b>	Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Fuente: Elaboración propia, a partir del Pacto Mundial (s.f.).

Como se aprecia en el eje temporal de la siguiente figura a continuación, es en el Foro Económico Mundial del 31 de enero de 1999 donde surge el Pacto Mundial y sus Diez Principios, entre los cuales se crean principios dedicados al medioambiente.

Además, este Pacto se apoya en el enfoque del antiguo Secretario General de las Naciones Unidas (Kofi Annan), el cual en el Foro de Davos de 1999 quiso potenciar la responsabilidad social de las empresas en un llamamiento, de tal forma que éstas siguieran los principios establecidos en el Pacto Mundial integrando la sostenibilidad en sus estrategias y creando una red de colaboración entre empresas (sean del tamaño y sector que sean) y las Naciones Unidas.

Figura 5. Eje temporal de algunos hechos históricos del Foro Económico Europeo desde 1971



Fuente: Elaboración propia, a partir de Parker (2020).

## 2. Los Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible de la ONU: vinculación con el medioambiente

Se ha podido apreciar cómo el Pacto Mundial no solo apoya la propagación de sus Diez Principios, también promueve entre las entidades la aplicación de los ODS en sus estructuras. Por tanto, convendría entender de qué se tratan estos ODS y realizar una indagación en aquellos que están relacionados con el medio ambiente.

Cuando se habla de los Objetivos de Desarrollo Sostenible se hace referencia a los 17 objetivos, divididos a la par en 169 metas, creados por la ONU los cuales se engloban en la Agenda 2030. Esta Agenda 2030 fue un acuerdo celebrado en la COP21 en 2015 y firmado por 193 países con el objetivo de luchar contra el calentamiento global y combatir contra la disparidad social buscando obtener un mundo más equitativo (Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, s.f.).

Estos ODS son la continuación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) los cuales fueron creados en el año 2000 con objetivo de cumplimiento para el año 2015, convirtiéndose los ODM en la primera conexión internacional para combatir cuestiones globales. Sin embargo, los ODM eran mucho más genéricos y menos exactos que los ODS. A pesar de no haberse ejecutado en su totalidad, fueron un importante precedente para la creación de los ODS (Iberdrola, s.f.).

Como se vio previamente en la Gestión de Recursos Humanos de Triple Resultado, se habló de cómo en este tipo de gestión se creaba una conectividad entre medioambiente, sociedad y economía. Así, siguiendo esta línea, las Naciones Unidas dieron lugar a los ODS, los cuales se centran en las 'personas', el 'planeta', la 'prosperidad', pero también en la 'paz' y en la 'participación activa', convirtiéndose estas dimensiones en las 5 P's. Por tanto, los ODS se centran en conseguir mejoras sostenibles en estas áreas mencionadas.

Estos ODS de la Agenda 2030 son cada vez más reportados por las empresas en sus informes de sostenibilidad debido a la presión social que se ejerce sobre ellas para actuar en pro de diferentes ámbitos. Sin embargo, se realizará hincapié únicamente en aquellos aspectos relacionados con lo ecológico que se tienen en cuenta por las organizaciones.

A pesar de que todos los ODS están relacionados entre sí de cierta forma, a continuación se procederá a mencionar algunos ejemplos de ODS que están relacionados con el medioambiente, ciertos de ellos de forma directa y otros de manera más indirecta, y cómo pueden aportar las empresas en el logro de algunas de las metas de estos objetivos.

Figura 6. Algunos de los ODS relacionados con el medioambiente



Fuente: Imagen extraída de EL INDEPENDIENTE (2018). Edición: Elaboración propia.

Como se aprecia en la Figura 6, los ODS destacados en color son algunos de aquellos que tienen relación con el medioambiente, los cuales serán explicados a continuación.

Así, se procederá a explicar en qué consisten esos ODS, se ejemplificarán algunas de las metas que están relacionadas con el objetivo medioambiental, y se mostrarán casos de cómo las organizaciones pueden aportar a esas metas, además de la evolución sufrida en ese objetivo.

## ODS 6. AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos

Un aspecto importante a cuidar del medioambiente es el agua. Así, en el objetivo 6 de los ODS se establece la necesidad de mejorar el saneamiento del agua y su acceso, como bien básico que es, a la población, pudiendo de esta forma, además, prevenir y detener las enfermedades derivadas del inadecuado acceso al agua.

Algunas de las metas de este objetivo, obtenidas de la página web de la ONU, que establecen una conexión con el medio ambiente son las siguientes:

- **“6.3 - De aquí a 2030, mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando el vertimiento y minimizando la emisión de productos químicos y materiales peligrosos, reduciendo a la mitad el porcentaje de aguas residuales sin tratar y aumentando considerablemente el reciclado y la reutilización sin riesgos a nivel mundial.”**
- **“6.4 - De aquí a 2030, aumentar considerablemente el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce para hacer frente a la escasez de agua y reducir considerablemente el número de personas que sufren falta de agua.”**
- **“6.6 - De aquí a 2020, proteger y restablecer los ecosistemas relacionados con el agua, incluidos los bosques, las montañas, los humedales, los ríos, los acuíferos y los lagos.”**

Como se puede extraer de las metas anteriores, las empresas también pueden ayudar en este ámbito: reduciendo la intensidad en el uso de agua en la producción, estar adscritas al *CEO Water Mandate* de la ONU, no verter los residuos originados por la producción en puntos naturales como ríos y aumentar el reciclaje y la reutilización de componentes, entre otros.

En el momento actual, la gran demanda de agua sigue aumentando, y esto se debe en gran parte por el gran crecimiento poblacional que va surgiendo y, con este crecimiento, también hay un aumento de urbanización. Además, existe una gran tensión generada por el cultivo, la manufacturación y el sector energético. Así, a día de hoy hay más de 733 millones de personas que se encuentran viviendo en países con graves niveles de estrés hídrico<sup>2</sup> (United Nations - Statistics Division, 2022), es decir, una mayor demanda de agua que la cantidad de agua en el transcurso de un tiempo determinado, y este estrés hídrico puede conllevar graves consecuencias sobre el medio ambiente.

---

<sup>2</sup> “El estrés hídrico ocurre cuando la relación entre el agua dulce extraída y el total de recursos renovables de agua dulce supera el umbral del 25 por ciento” (United Nations - Statistics Division, 2022).



## ODS 7. ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna

Este Objetivo de Desarrollo Sostenible pretende aumentar la electricidad en los países más necesitados, mejorar la eficiencia energética (es decir, disminuir la cantidad de energía necesitada para dar lugar a productos y/o servicios), y lograr el incremento en el uso de energías renovables (geotérmica, eólica, hidráulica, solar y biomasa), reduciendo el uso de energías no renovables (nuclear, petróleo, gas natural y carbón). Y es que, como dato ofrecido por las Naciones Unidas, la energía simboliza un 60 por cien de la totalidad de emisiones globales de GEI.

Así, se puede destacar la siguiente meta de este ODS:

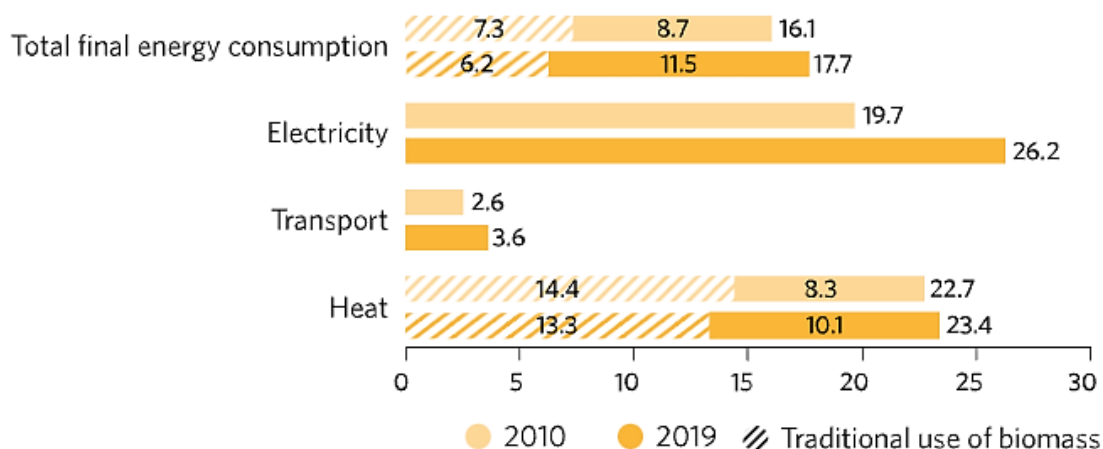
- *“7.2 - De aquí a 2030, **aumentar** considerablemente la proporción de **energía renovable** en el conjunto de fuentes energéticas.”*

Por tanto, las empresas pueden aportar en este objetivo mediante el incremento a favor de las energías renovables en sus sistemas de producción de bienes/servicios. Además, también pueden aportar en la eficiencia energética: por ejemplo, apagando pantallas/ordenadores cuando éstos no sean utilizados, utilizando electrodomésticos con la etiqueta energética más sostenible posible, instalando iluminación a un nivel más bajo del techo (menos vatios concentrados en una zona más baja pueden aportar mayor cantidad de luz que más vatios en una bombilla situada en el techo), desenchufando máquinas eléctricas que no estén siendo utilizadas, entre otros.

Según el informe de 2022 de la ONU sobre la evolución de los ODS, el consumo total de energía renovable logró verse incrementado en una cuarta parte en los años comprendidos entre 2010 y 2019, sin embargo, a pesar de este buen dato, la representación de las energías renovables sobre la totalidad de consumo energético únicamente representa un 17,7 %. Pero es que, además, el incremento en el precio de las materias primas, la energía, y el envío ha dado lugar a que sea más costoso producir y transportar energías renovables como los módulos solares fotovoltaicos (United Nations - Statistics Division, 2022).

Figura 7. Gráfica de la participación de las energías renovables en el consumo total de energía final, 2010 y 2019 (porcentaje)

Share of renewable energy in total final energy consumption and by end use, 2010 and 2019 (percentage)



Fuente: Imagen de la gráfica extraída de United Nations (Statistics Division) (2022).

Como se aprecia en esta figura, el sector de la electricidad es el que ha presentado una mejor evolución puesto que las energías renovables, en este sector, lograron variar de representar un 19,7 % en 2010 a significar un 26,2 % en 2019. Por el contrario, el sector del calor, a pesar de significar la mitad del consumo global de energía, su progreso no fue tan impactante. Y, por otra parte, la energía renovable utilizada en transporte aumentó un 1 % de 2010 a 2019.

Invertir en energía limpia, como puede ser la solar o la eólica, y depender menos de energía no renovable, ayudará a reducir los GEI y, con ello, el calentamiento global.

## ODS 11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES: Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles

Este ODS posee un gran impacto sobre el medioambiente ya que la polución del aire se está viendo aumentada, además de producirse un aumento del desarrollo urbano de manera descontrolada. Y es que es la gran urbanización que se está produciendo a nivel global, de la cual se espera que la población mundial aumente hasta lograr ser un 60 % para el año 2030, es decir, 5 mil millones de personas (Naciones Unidas, s.f.), la que da lugar a que haya muchos individuos situados en barrios marginales con servicios y soportes no apropiados. De hecho, como indica la Organización de las Naciones Unidas, las ciudades del globo representan el 3 % de la tierra, sin embargo, a pesar de no ser un dato destacable por su representación, implican una cifra entre el 60 % y el 80 % del consumo de energía que se realiza y, además, el 75 % de las emisiones de carbono que se generan.

Con lo cual, garantizar una ciudad y crecimiento sostenible es importante, debido a que se prevé el incremento de población en la metrópoli y es la manera descontrolada en la que se está produciendo lo que implica que se vean en peligro el abastecimiento de agua dulce, las aguas de desecho, y la salud del entorno ambiental. Es más, 4,2 millones de muertes han tenido lugar en 2019 debido a la polución del aire por el tráfico, la industria, la quema de residuos, entre otros (United Nations - Statistics Division, 2022), lo que genera peligro por el riesgo de inhalación de partículas finas contaminantes de 2,5 micras o incluso menos (PN2.5)<sup>3</sup>.

Se puede acentuar la siguiente meta de este ODS:

- “11.6 - De aquí a 2030, **reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la *calidad del aire* y la *gestión de los desechos municipales* y de otro tipo.**”

Las empresas pueden colaborar en la meta 6 del ODS 11: pueden ayudar a provocar una reducción del impacto ambiental negativo controlando las emisiones de gases que emiten y desechando adecuadamente el agua residual utilizada para su producción en lugar de ser ésta arrojada al entorno natural.

---

<sup>3</sup> Se trata de aquellas partículas que se encuentran en el aire con un diámetro de 2,5 micras y que incluyen polvo, metales, sustancias químicas...

## ODS 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

El medioambiente se está viendo afectado con el continuo desarrollo económico y social que se está produciendo de manera insostenible: la producción y el consumo no responsables hacen mella en el entorno en el que vivimos.

Metas contenidas en este ODS a recalcar son las siguientes:

- *“12.2 - De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el **uso eficiente** de los **recursos naturales**.”*
- *“12.3 - De aquí a 2030, **reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per capita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha.**”*
- *“12.4 - De aquí a 2020, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y **reducir significativamente su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente.**”*
- *“12.5 - De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante **actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.**”*
- *“12.6 - Alentar a las empresas, en especial las grandes **empresas** y las empresas transnacionales, a que **adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad** en su ciclo de presentación de informes.”*
- *“12.8 - De aquí a 2030, asegurar que las personas de todo el mundo tengan la **información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible** y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.”*

Un hecho a destacar mencionado por las Naciones Unidas es el siguiente: *“Cada año, se estima que un tercio de toda la comida producida (el equivalente a 1300 millones de toneladas con un valor cercano al billón de dólares) acaba pudriéndose en los cubos de basura de los consumidores y minoristas, o estropeándose debido a un transporte y unas prácticas de recolección deficientes”* (Naciones Unidas, s.f.). Es una realidad, sobre la cual a día de hoy se posee una mayor conciencia, que se produce un gran desperdicio de alimentos. Para ello, existen iniciativas como la empresa llamada Too Good To Go. Esta empresa se encarga de realizar acuerdos con aquellas tiendas locales o empresas que saben que disponen de un lote de alimentos que, por falta de ventas o una producción estimada mayor de la venta esperada, deben desperdiciar. Como las empresas que disponen de estos alimentos les interesa más obtener un rendimiento, Too Good To Go promociona la tienda en su aplicación con el fin de que un consumidor interesado pueda acceder a esta aplicación y comprar esos alimentos en la propia tienda

(que en un principio iba a desechar) por un precio inferior al de mercado. De esta forma, todos salen ganando: Too Good To Go obtiene un rendimiento por sus servicios, la tienda o empresa que iba a desperdiciar los alimentos sin obtener ningún rendimiento finalmente consigue venderlos y lograr un beneficio, y el consumidor obtiene alimentos por un precio que es menor al precio que le hubiera costado comprar los comestibles frescos.

El ejemplo anterior es un modelo de negocio que promueve la sostenibilidad. De esta forma, se incrementa la eficiencia de los recursos disponibles y se cuida más al medioambiente al reducir los desechos.

Otras de las acciones que se solicitan a las empresas en busca del desarrollo sostenible es reciclar y reutilizar en sus proceso de producción, además de la reducción. Por otra parte, además de la incorporación de prácticas ecológicas, se demanda la publicación de las acciones verdes en sus informes.

Por tanto, los modelos de consumo y producción no sostenibles son las causas de la contaminación, el calentamiento global y la pérdida de biodiversidad, y es de crucial importancia cuidar estos aspectos, ya sea en las propias cadenas de empresas que se encuentran entre el cultivo y los mercados minoristas – culpables de la pérdida del 13,3 % de los alimentos del mundo (United Nations - Statistics Division, 2022) –, por parte de los propios consumidores – culpables de la pérdida del 17 % de la alimentación mundial (United Nations - Statistics Division, 2022) –, como mediante la inculcación de la importancia y creación de conciencia en empleados e individuos de la sociedad en general del cuidado del entorno ecológico.

### **ODS 13. ACCIÓN POR EL CLIMA: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos**

El ODS 13 es uno de los que más relación directa con el medio ambiente posee puesto que implica combatir contra el calentamiento global.

Como nombrado por la ONU, la cantidad de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) y demás GEI aumentaron su presencia en la atmósfera a marcas récord en el año 2019 (Naciones Unidas, s.f.). Así, en el Acuerdo de París, se estableció como límite un incremento mundial de la temperatura durante este siglo situado en 1,5 grados Celsius, comparando con respecto a niveles preindustriales. Sin embargo, la responsabilidad actual asumida por cada una de las naciones no es suficiente para lograr el objetivo establecido.

Este cambio climático es el causante del calentamiento de océanos, la disminución del nivel de nieve y hielo por deshielo y, consecuentemente, el aumento del nivel del mar, entre otros.

En cuanto a sus metas, puede distinguirse la siguiente:

- ***“13.3 - Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.”***

Actualmente, es vital ofrecer conocimiento, y más aun cuando el planeta que nos sostiene se ve en peligro. Cuanto más entendimiento se distribuya entre la comunidad, mayor concienciación sobre el problema se puede crear y, así, se puede causar mayor impacto entre los individuos, de tal forma que apliquen acciones sostenibles a favor del clima. Por ello, es de vital importancia que las organizaciones sepan hoy en día que no solo basta con “estar de acuerdo” en seguir la normativa básica para respetar el medio ambiente, más bien es necesario incluir prácticas, a través del departamento de Recursos Humanos, que impliquen tanto a la alta dirección como a los empleados, o incluso otros *stakeholders*, de la compañía y que vayan más allá de las exigencias establecidas. Así, en el caso de los trabajadores, se pueden ver involucrados en un aprendizaje teórico que debe verse acompañado de la enseñanza práctica y, a su vez, esto puede provocar más efectos positivos: las prácticas instaladas en el propio lugar de trabajo pueden conllevar a que realicen prácticas ecológicas voluntarias en esa misma área de trabajo y que, además, las realicen en su hogar; a su vez, este comportamiento se puede contagiar entre el resto de personas del entorno. De esta forma, se amplía la educación en este sentido y, con ella, la posibilidad de llegar al objetivo de la ONU sobre el aumento límite de temperatura global que hoy en día se ve lejos de alcanzar.

## ODS 14. VIDA SUBMARINA: Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos

Este Objetivo de Desarrollo Sostenible es de gran importancia puesto que los océanos permiten que la Tierra sea adecuada para que seres vivos puedan habitar en ella. Aun así, el agua está siendo contaminada lo que, además de dañar el agua, recurso fundamental, y el ecosistema que habita en ella, tiene consecuencias en los alimentos: gran cantidad de vida marina se ve contaminada, por ejemplo por la acidificación, siendo el alimento de gran parte de la población mundial, lo que a su vez puede ser causante de graves problemas de salud en las personas.

El océano tiene la capacidad de absorber CO<sub>2</sub> de la atmósfera; aproximadamente está absorbiendo un cuarto de las emisiones de Dióxido de Carbono anuales, es decir, forma parte en la contención del calentamiento global. Sin embargo, esto tiene un coste: se produce la acidificación, proceso en el que el agua absorbe CO<sub>2</sub> debido al Dióxido de Carbono emitido a la atmósfera por la realización de actividades humanas. Así, se produce una reacción química en la que el pH del agua del mar se ve disminuido, aumentando su acidez, desafiando la vida de los organismos que habitan en ella. Además, esto provoca también problemas en la pesca, acuicultura y tiene efectos sobre la protección costera<sup>4</sup> puesto que los arrecifes de coral se ven debilitados. En adición, cuanto mayor sea esta acidificación, la facultad del océano para absorber este CO<sub>2</sub> va disminuyendo.

Es por estas razones que en las metas de este objetivo se insiste en la conservación y en la utilización de manera sostenible de los océanos, mares y recursos marinos. Algunos de ellos a destacar son los siguientes:

- **“14.1 - De aquí a 2025, prevenir y *reducir significativamente la contaminación marina de todo tipo, en particular la producida por actividades realizadas en tierra, incluidos los detritos marinos y la polución por nutrientes*<sup>5</sup>.”**
- **“14.4 - De aquí a 2020, *reglamentar eficazmente la explotación pesquera y poner fin a la pesca excesiva, la pesca ilegal, no declarada y no reglamentada y las prácticas pesqueras destructivas, y aplicar planes de gestión con fundamento científico a fin de restablecer las poblaciones de peces en el plazo más breve posible, al menos alcanzando niveles que puedan producir el máximo rendimiento sostenible de acuerdo con sus características biológicas.*”**

---

<sup>4</sup> Protección costera: se tratan de barreras naturales que se encargan de preservar la costa ante situaciones extremas como ciclones y huracanes.

<sup>5</sup> Polución por nutrientes o eutrofización: consiste en un proceso en el que se aglomeran nutrientes en un determinado ecosistema, normalmente nitrógeno y fósforo. Las principales causas de esta contaminación son: agricultura y ganadería intensivas junto con sus abonos químicos, esparcimiento de aguas residuales, deforestaciones e incendios (Blanca, 2022).

Las empresas pueden aportar en este objetivo; no únicamente aquellas organizaciones dedicadas al sector agroalimentario y pesquero, también pueden aportar otras organizaciones pertenecientes a otros sectores. Por ejemplo, pueden implantar y certificar sistemas de gestión ambiental que reduzcan el impacto que puedan ocasionar las actividades producidas por la empresa en el ecosistema acuático. Otras maneras en la que se puede ofrecer ayuda es buscar la forma de reducir la utilización de sustancias tóxicas o no biodegradables en la producción y/o venta de los productos; optando por la utilización de energías renovables con el fin de utilizar menos energías no renovables; concienciando a sus *stakeholders* sobre el cuidado de la vida marina: la formación es vital para crear un impacto positivo en el medio ambiente; implantar en la propia empresa la llamada economía circular (EC), la cual aboga por la reducción y reutilización de materiales – por ejemplo plásticos y envases – con el fin de producir menos componentes que puedan ser potencial amenaza de desecho tanto en la propia cadena de fabricación/venta del producto como en la fase de consumo, emitiendo así menos GEI a la atmósfera, entre otras opciones. Otra acción a realizar es suscribirse a los Principios del Océano Sostenible del Pacto Mundial de la ONU, con el fin de responsabilizarse de asegurar el cuidado de éste (Pacto Mundial, s.f.).



**ODS 15. VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad**

El ODS 15 “Vida de ecosistemas terrestres” es vital para la sustentabilidad: los bosques son vitales para mantenernos en subsistencia – ayudan a regular el clima y, además, generan oxígeno, controlan la erosión del suelo al protegerlo frente al desgaste, preservan la biodiversidad, son un recurso del que se pueden obtener materias primas, entre otros –, y es necesario evitar la desertificación para que el suelo fértil no pierda su potencial de producción (afectando consecuentemente a la agricultura) y no se pierdan especies animales y vegetales (evitando así la pérdida de biodiversidad) por la degradación de las tierras.

Además de la gran pérdida económica derivada del descuido de los ecosistemas terrestres, como la procedente de los desastres naturales causados por el trastorno de los ecosistemas, se sabe que, al menos, de los fármacos que están a la venta mediante receta más solicitados en el mundo, tres cuartas partes poseen elementos que derivan de plantas, viéndose estas amenazadas por la desertificación y el cambio climático.

Es decir, no únicamente se producen pérdidas económicas si no se realiza una gestión sostenible de los recursos terrestres, se generan graves consecuencias sobre la biodiversidad que compone este entorno, y efectos sobre nuestra salud.

En cuanto a las metas del ODS 15, puede ser destacada la siguiente:

- **“15.1 - Para 2020, velar por la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y los servicios que proporcionan, en particular los bosques, los humedales, las montañas y las zonas áridas, en consonancia con las obligaciones contraídas en virtud de acuerdos internacionales.”**

En la meta comentada, se destaca la palabra conservación: se requiere del cuidado de los ecosistemas en general, es decir, de los organismos vivos que habitan en él y el medio físico en el que se hallan. Y aquí las empresas pueden poseer un gran impacto: las industrias pueden implantar, en el lugar donde se hallen sus instalaciones, medidas de recuperación de la biodiversidad que se encontraba habitando en él e incluso empresas dedicadas a la construcción pueden instaurar las mismas medidas de recuperación o, al menos, de impacto, para aquellas construcciones que vayan a ser realizadas; pueden promover la plantación de árboles; poseer una gestión sostenible de los recursos naturales acompañada de sistemas de gestión ambiental; si se requiere de la obtención de productos forestales, que al menos contengan un alto índice de material reciclado; formar al personal y a aquellos involucrados en la cadena de suministro, entre otras acciones (Pacto Mundial, 2017).

### 3. Certificaciones ISO y el medioambiente

Cabe recordar que el punto actual de lectura se sitúa en aquellos comportamientos medioambientales relacionados con la empresa y con los empleados, entre otros grupos de interés, de ésta. Así, anteriormente se ha podido apreciar cómo las empresas pueden aportar al medioambiente: primeramente, se ha explicado cómo se creó y en qué consiste el Pacto Mundial, formado por sus Diez Principios (agrupados en 4 grupos, de los cuales uno pertenece al conjunto de principios relacionados con el entorno ecológico) los cuales las empresas pueden adoptar voluntariamente; además, se ha apreciado cómo el Pacto Mundial de la ONU aboga por la aplicación de los ODS en las estructuras de las organizaciones y, por ello, se ha procedido a explicar los ODS: en qué consisten, cuáles son aquellos relacionados con el entorno ecológico, algunas medidas que podrían adoptar las empresas voluntariamente para contribuir hacia la sostenibilidad, y algunos datos actualizados obtenidos gracias al Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de 2022.

A continuación, se procederá a explicar otras de las iniciativas ambientales que pueden aplicar voluntariamente las organizaciones en su estructura empresarial: las certificaciones ISO vinculadas al entorno verde.

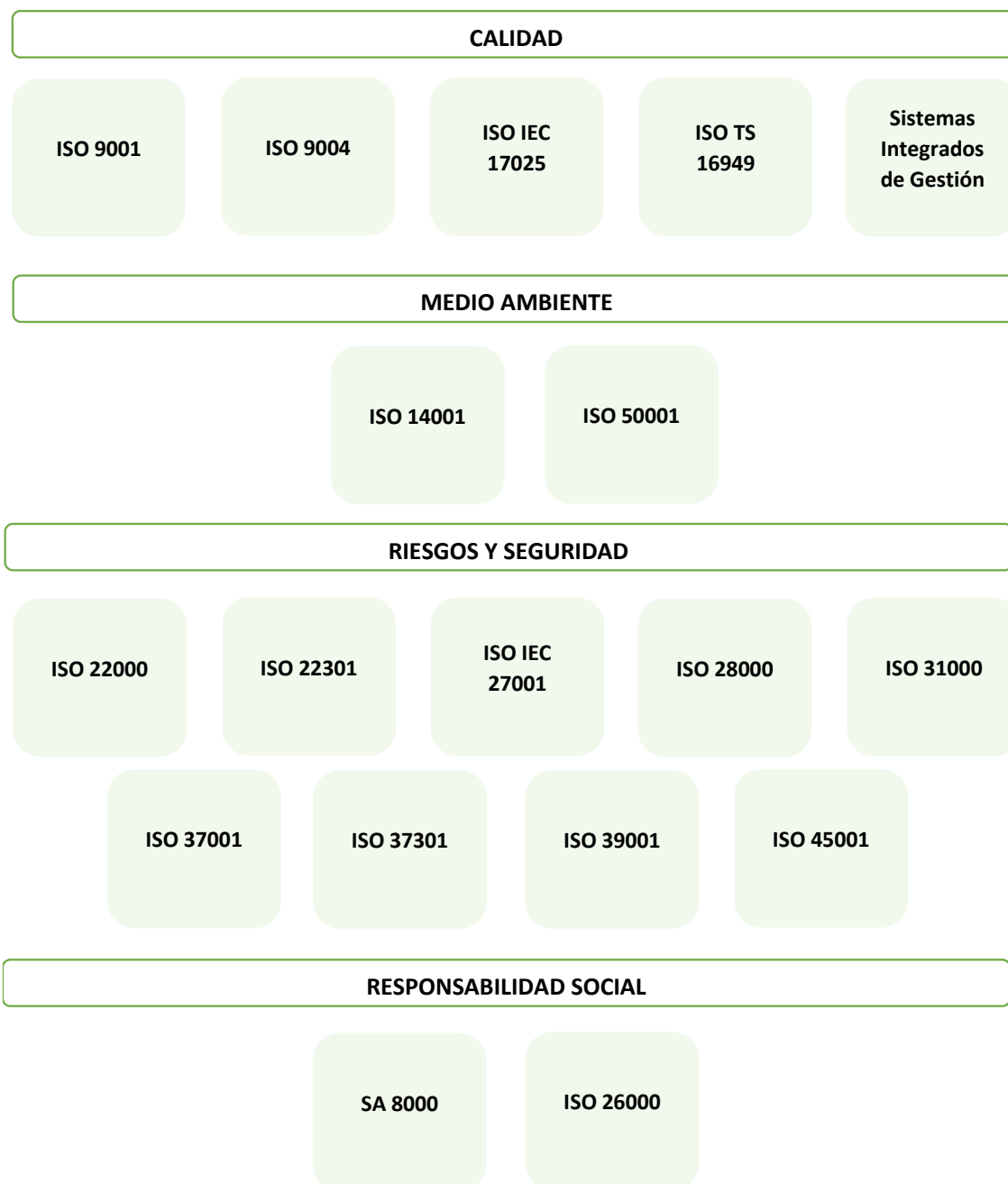
Para empezar, primeramente debe conocerse de qué se tratan estas certificaciones.

Cuando se habla de “certificaciones ISO” se está haciendo referencia a un grupo de normas. Este conjunto de normas es gestado por la Organización Internacional de Estandarización (ISO), la cual tiene el fin de dar un orden a la gestión de las organizaciones en diferentes divisiones de la empresa, asegurando una determinada calidad, además de incrementar la productividad de la empresa y optimizar sus operaciones.

Se trata de normas que poseen un carácter internacional en el ámbito empresarial y entre los propios consumidores. Además, el adoptarlas aporta una ventaja competitiva: implica que la empresa poseedora en cuestión está siguiendo unas normas estándares en cuanto a gestión ambiental, de calidad, de seguridad de la cadena de suministro, seguridad de la información, entre otros tipos de ISO que pueda adoptar. Eso sí, es importante recalcar que, aunque la aplicación de éstas sea voluntaria, algunas empresas deben optar por la implantación de las ISO para ser competitivas y poder operar en el mercado actual (por ejemplo, empresas proveedoras de servicios logísticos) o, incluso, abrirse el acceso a nuevos mercados.

Han sido publicadas unas 19.500 normas internacionales de estandarización, pero a continuación se procederá a realizar hincapié en aquellas relacionadas con el medioambiente.

Figura 8. Representación de los Sistemas de Gestión Normalizados existentes por categorías



Fuente: Elaboración propia, a partir de ISOTools Excellence (s.f.).

Por tanto, como se puede apreciar en la Figura 9, se entrará en detalle de las certificaciones ISO 14001 e ISO 50001.

### 3.1. ISO 14001: Sistemas de Gestión Ambiental

La normativa ISO 14001 es aquella que se encarga de preservar el medioambiente. Para ello, se realiza una administración de los riesgos ecológicos que puedan tener cabida como consecuencia de ejercer las actividades a las que se dedica la organización. Por tanto, con esta ISO lo que se pretende es instaurar un Sistema de Gestión Ambiental (SGMA) en la empresa, a través de una serie de normas estandarizadas. De esta forma, si se sigue una rigurosa gestión de los riesgos medioambientales, la organización prueba la responsabilidad asumida hacia la preservación del medioambiente.

Como toda norma ISO, cumplir ciertos estándares requeridos para obtener el certificado de la ISO en cuestión, no es de aplicación fácil. Sin embargo, los beneficios que presenta superan ese coste: el entorno medioambiental de la empresa es salvaguardado, los empleados pueden sentir mayor comodidad ante una empresa que es sostenible y respetuosa ante el ámbito ecológico, el entorno social de la empresa se verá ascendido puesto que su imagen como organización sustentable se verá reforzada – además, si los individuos internos a la organización se sienten satisfechos, es probable que esto se refleje en los individuos externos a la empresa que poseen una relación con ella –, y, consecuentemente, todo ello implica que la organización pueda no solo incrementar su cuota de mercado actual, además podrá incrementar su oportunidad de formar parte de otros mercados o nichos de mercados. Por otra parte, sirve para poseer una ventaja competitiva en un mundo donde la sociedad es cada vez más consciente del cuidado medioambiental (AENOR, s.f.).

Para todo ello, como comentado, se identifican y gestionan los riesgos medioambientales derivados de la actividad ejercida por la empresa, además de prevenirlos, implicando una optimización de la gestión de recursos de la organización en cuestión. Por otra parte, también se logra evitar, al cumplir con la normativa, que la empresa deba pagar seguros con el fin de rehuir riesgos, que deba pagar penalidades por no cumplir las normas del país en el que se halla operando, se consigue eliminar barreras a la exportación, además de incluso obtener subvenciones, entre otros (Escuela Europea de Excelencia, 2018).

La última versión de esta norma es la de 2015, ISO 14001: 2015, y puede ser aplicada a cualquier organización, sin importancia de qué tamaño posee o qué actividad ejerza.

### 3.2. ISO 50001: Sistemas de Gestión Energética

Con la ISO de Sistemas de Gestión Energética lo que se busca es lograr un uso eficiente de la energía, con el fin de que la organización sea respetuosa con el medioambiente. Con todo ello, optimizar el uso energético, además, conlleva a que se reduzcan los costes de esta categoría en la empresa.

Como en todas las normas ISO, poseer la ISO 50001 da pie a la obtención de una ventaja competitiva, puesto que se estaría realizando una mejor utilización de la energía, de tal forma que permita ser eficiente y, como mencionado anteriormente, reducir costes. Además, este tipo de prácticas dan lugar a la generación de confianza por parte de los individuos interesados, puesto que son mejoras que realiza la empresa no únicamente en beneficio propio, ya que la optimización en este ámbito genera una implicación en el entorno ecológico, lo cual afecta a las comunidades donde opera la organización.

Aunque esta ISO se asimile a la 14001 puesto que el objetivo final es la disminución en el impacto ambiental generado por la organización, el enfoque de ambas es distinto. La ISO 14001 pretende centrarse, en general, en el resultado ambiental que posee la empresa tras las actividades que realiza. Sin embargo, la ISO 50001 se centra en la gestión sostenible de la energía utilizada en la empresa en la generación de sus actividades. Eso sí, ambas han sido realizadas de tal manera que tienen elementos en común y, si se obtiene una de ellas, puede incorporarse la otra ISO de una manera más fácil.

Por tanto, no únicamente se fomenta el cambio de iluminación a aquella de bajo consumo, o la actualización de sistemas de calefacción y aire acondicionado por aquellos que contengan la categoría de consumo energético menor posible, entre otros: además, se promueve la formación entre el personal sobre la importancia de esta optimización, implantando en la propia cultura de la empresa el uso eficiente de la energía (Normas ISO, s.f.).

La versión última de esta norma es la del año 2018, ISO 50001: 2018, pudiendo ser, como la anterior, instaurada en la organización que así lo desee, independientemente del tamaño de ésta, o la actividad llevada a cabo.

## 4. Obligatoriedad del Estado de Información No Financiera

Anteriormente se ha procedido a la explicación de aquellas actividades voluntarias y sostenibles que pueden llevar a cabo las organizaciones con el fin de aportar a la evolución mundial hacia la sustentabilidad. Sin embargo, a pesar de la existencia de documentación que promulga el desarrollo de un mundo de manera compatible al entorno ecológico y que explica los beneficios de aplicar acciones que son voluntarias y favorecen a la sostenibilidad, no siempre se trata de una decisión de ética, otras veces se trata de la obligatoriedad que ciertas empresas tienen de presentar el Estado de Información No Financiera (EINF) en el cual deben dejar reflejadas las acciones realizadas en pro del medioambiente.

Desde el año 2018, algunas empresas tienen la obligación de presentar el EINF y no únicamente las Cuentas Anuales (CCAA) que conocemos que ofrecen información contable.

Este Estado se encarga de aportar información sobre otras maneras de generar beneficios a la empresa sin tratarse de aspectos financieros: se exponen datos medioambientales, de derechos humanos, sostenibilidad, diligencia debida<sup>6</sup> y datos sobre el personal de la organización. De esta forma, se puede tener conciencia sobre el impacto que genera la empresa en el ámbito social y medioambiental, es decir, es una forma mediante la cual se puede dejar constancia de la RSC vista anteriormente.

### 4.1. Contenido incluido en el EINF

Por tanto, tras lo explicado anteriormente, el tipo de contenido que debe anexarse en el Estado de Información No Financiera es el siguiente:

- **Medioambientales:** aquellas acciones realizadas por la organización con el fin de formar un camino hacia la sostenibilidad, buscando cuidar el entorno que rodea a la empresa, la salud y seguridad de sus empleados y de la comunidad en la que opera, la utilización de energía limpia, emisiones de GEI, uso del agua, entre otros. Más adelante se procederá a analizar especialmente la evolución en este aspecto en las empresas españolas.
- **Sociales:** se trata de aquella información que concierne al personal, por ejemplo, aquellas medidas implantadas para garantizar la igualdad de género y de oportunidades, condiciones laborales, la participación del personal ante las

---

<sup>6</sup> Diligencia debida: se trata de aquellas acciones llevadas a cabo por la empresa con el fin de realizar acciones que permitan identificar, prevenir, mitigar y responder ante impactos negativos que puedan tener lugar en la empresa por la realización de sus actividades.

decisiones y el intercambio de información (diálogo social en la empresa), aquellas actividades realizadas con el fin de proteger y asegurar el desarrollo del entorno en el que la compañía realiza sus actividades, etc.

- **Derechos humanos:** son todas aquellas medidas instauradas en la empresa para evitar abusos, aquellas normas que aseguren el respeto de los derechos humanos.
- **Prevenciones contra la acciones corruptas y soborno:** medidas que no dan cabida a prácticas no legales en las organizaciones, como la corrupción o el soborno.
- **Diligencia debida o *due diligence*:** la ONU establece que las empresas, con el fin de cumplir con la responsabilidad que poseen de respetar los derechos humanos, deben contar con un proceso de diligencia debida que permita identificar, prevenir, mitigar y responder ante el impacto que generan sobre los derechos humanos (Naciones Unidas Derechos Humanos, 2011).

## 4.2. Obligatoriedad en la elaboración y presentación del EINF

Los criterios, extraídos del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2021) seguidos desde el 1 de enero de 2021 para la obligatoriedad de presentar el EINF, son los siguientes:

- Sociedades partícipes de la aplicación del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital (TRLSC) – Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima y la Comanditaria por Acciones – con más de 250 empleados y que:
  - O bien se consideren entidades de interés público (según la legislación de auditoría de cuentas)
  - O, durante dos ejercicios consecutivos a fecha de cierre cumplan una de las dos condiciones:
    - Total activo del balance sea mayor a los 20 millones de euros.
    - El Importe Neto de la Cifra de Negocios (INCN) supere los 40 millones de euros.

A pesar de que la realización del EINF es obligatoria a partir de los criterios establecidos, hay algunas empresas que se sienten obligadas a cumplirlo por requerimiento de sus proveedores, con el fin de que éstos sean conocedores de aquellos riesgos no financieros con los que la empresa puede lidiar y las acciones que éstas realizan a cambio, es decir, es una forma de asegurarse sobre la fiabilidad de la organización. Y esto es un dato que tiene mucha relevancia sobre todo por el incremento de conocimiento, entre la sociedad, sobre los problemas que acontecen en el mundo, como los medioambientales, que son aquellos en los que nos centraremos a

continuación. Así, cada vez más en estos reportes puede apreciarse la inclusión, en temática de sostenibilidad ambiental, de los principios medioambientales del Pacto Mundial y de los ODS de la ONU.

### **4.3. Progreso en el reporte de INF en empresas españolas 2020-2021**

El Pacto Mundial de la ONU realiza una examinación anual de los documentos de sostenibilidad de las compañías anexadas al proyecto del Pacto Mundial en España, además de las empresas pertenecientes al IBEX 35 en el periodo estudiado, aquellas grandes organizaciones que cotizan en España.

Así, a través de este análisis, se realiza una difusión de información de forma anual, mediante un documento denominado “Comunicando el progreso”, de los avances producidos en estas empresas estudiadas en materia de aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como de los Diez Principios del Pacto Mundial, uno de los marcos más recurridos a la hora de presentar la información no financiera (Pacto Mundial, s.f.).

En este caso, se procederá a indagar por el informe publicado en el año 2022, el cual hace referencia a datos recopilados en 2021: el documento nombrado “Comunicando el Progreso 2021: el reporting empresarial como instrumento para una recuperación sostenible”.

En los próximos apartados se procederá a realizar una explicación tanto de la evolución que se ha producido en las empresas estudiadas en materia de aplicación de los Principios relacionados con el medioambiente del Pacto Mundial de la ONU y de los ODS de la Agenda 2030, realizando un hincapié en aspectos ecológicos, como las conclusiones extraídas de esta evolución. Es decir, el documento original se explaya con los Diez Principios del Pacto Mundial y los ODS pero, a efectos de este TFG, solo se destacarán los comportamientos medioambientalmente sostenibles por parte de las empresas.

Todo lo comentado a continuación sobre el progreso desarrollado posee una representación visual en forma de gráficos la cual, en la mayoría de los casos, podrá observarse en el apartado de Anexos del presente TFG, además de encontrarse en esa sección de Anexos la leyenda que permite leer correctamente los gráficos.



### 4.3.1. Evolución en la integración de los Principios Medioambientales del Pacto Mundial

Como fue estudiado en apartados anteriores, los Diez Principios del Pacto Mundial son recogidos en cuatro secciones que son las siguientes: derechos humanos, normas laborales, medioambiente y anticorrupción.

Estas secciones son explicadas en el documento de “Comunicando el Progreso 2021” del Pacto Mundial. Sin embargo, se procederá a realizar una examinación únicamente de los Principios dedicados al apartado medioambiental del Pacto Mundial, tanto para las empresas del IBEX 35 como para las sociedades españolas que se encuentran adheridas a la iniciativa del Pacto Mundial.

#### MEDIOAMBIENTE

En este aspecto, se reportan, mayoritariamente, grandes avances. Así, sobre todo destaca el incremento, como aspecto positivo, producido en dos ejes tanto para las sociedades del IBEX 35 como para las empresas españolas del Pacto Mundial: en la “evaluación de impactos del cambio climático”, que evoluciona de un 77 % de empresas del IBEX 35 que lo realizan al 83 % en 2021, y de un 24 % a un 37 % en 2021 para las empresas españolas del Pacto; y en la incorporación de “objetivos de reducción de emisiones aprobados por *Science Based Targets (SBTi)*”<sup>7</sup>, evolucionando de un 23 % a un 29 % en el 2021 para las del IBEX 35 y de un 1 % al 7 % para las del Pacto Mundial.

Si bien en la “medición del impacto en materia de agua” las empresas del IBEX se mantienen con respecto al 2020, las sociedades españolas disminuyen este aspecto en un 7 %, colocándose en un 29 % en el 2021.

Sigue la misma trayectoria el “compromiso de reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>”, donde las empresas del Pacto Mundial disminuyen su responsabilidad asumida de un 75 % a un 67 % en 2021, aunque las del IBEX lo incrementan a un 83 % en el 2021.

En cuanto a “medidas de economía circular” ambos tipos de empresas reducen sus acciones en este sentido a niveles generales, sin embargo, las empresas españolas PYME sí que experimentan un incremento del 25 % al 28 %, implicando así una buena señal entre las PYMES en la implantación de sostenibilidad.

---

<sup>7</sup> Son los llamados “Objetivos Basados en la Ciencia”, los cuales tienen el fin de disminuir las emisiones de GEI y limitar el calentamiento global a 1,5 grados Celsius.

**CONCLUSIONES DE “EL MEDIOAMBIENTE”:**

En cuanto al pilar del medioambiente se pueden visualizar, tanto para sociedades del índice bursátil como para las del Pacto Mundial, progresos fundamentales, por ejemplo en la examinación de impactos del cambio climático y en el establecimiento de Objetivos Basados en la Ciencia. Por tanto, puede afirmarse que las empresas investigadas hacen eco de Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial, donde se requiere de un enfoque preventivo, de la promoción de ideas que incentiven el compromiso en el ámbito ambiental, y el progreso y divulgación de tecnologías sostenibles.

Por otra parte, el aspecto donde más deben mejorar las empresas, sobre todo las adheridas al Pacto Mundial por su baja participación, es en la implicación de medidas de economía circular, donde se incluye el reciclado, permitiendo no solo disminuir la producción innecesaria de artículos con materia prima no reutilizada, pero además la disminución de emisiones.

### **4.3.2. Evolución en la integración de los ODS**

Otro de los datos que pueden ser apreciados en “Comunicando el Progreso 2021: el reporting empresarial como instrumento para una recuperación sostenible” es la implicación de los ODS en las empresas españolas, tanto del IBEX 35 como de las adheridas al Pacto Mundial.

Se estudian, en ese documento, los indicadores de: “conocimiento y responsabilidad sobre los ODS”, “definición de los ODS prioritarios”, “establecimiento de objetivos medibles y cuantificables”, “incorporación de alianzas e integración” e “información divulgada sobre los avances”. No obstante, en el presente Trabajo de Fin de Grado se verán los dos primeros debido a su relación con el medioambiente.

#### **CONOCIMIENTO Y RESPONSABILIDAD SOBRE LOS ODS**

Este es un indicador muy relevante puesto que implica la responsabilidad asumida por las organizaciones con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por tanto, tiene relación con lo que concierne a la parte medioambiental porque, sin el reconocimiento de los objetivos de la Agenda 2030, no se pueden implantar acciones sostenibles para proteger el entorno que rodea a la empresa.

En cuanto a las compañías del IBEX 35, el 91 % de ellas en el año 2021 demuestran responsabilidad en la obtención de los ODS, porcentaje que se ve disminuido con respecto al 2020, el cual se situaba en un 97 %. Sin embargo, sigue tratándose de un alto porcentaje. Donde mayor reducción crítica se produce entre las del índice bursátil es en el reporte del compromiso en la consecución de los ODS por parte de la alta dirección, donde se experimenta una gran caída de un 71 % a un 43 %.

A diferencia de las empresas del IBEX, las compañías españolas adheridas al Pacto Mundial experimentan una subida general del porcentaje que representa el compromiso que éstas adquieren a la hora de implementar los ODS: se produce así un incremento de 2 puntos porcentuales, situándose en un 82 % para 2021. Sin embargo, este incremento se debe al aumento porcentual del compromiso producido por las PYME, que evolucionan de un 74 % a un 81 %, y no viene dado por las grandes empresas, ya que éstas disminuyen esta responsabilidad de un 90 % a un 84 % de ellas que lo asumen en el 2021.

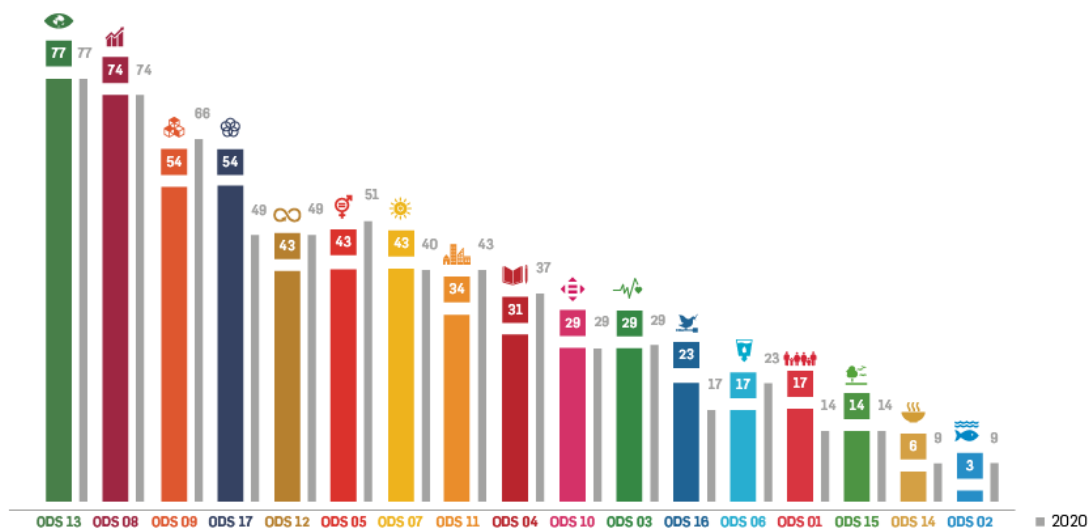
## LOS ODS PRIORITARIOS

Además del compromiso que las empresas siguen a la hora de lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también se evalúa la definición de prioridades de ODS por parte de las compañías, puesto que esto es necesario para organizar sus estrategias relacionadas con la sostenibilidad. Así, un 86 % de las sociedades del IBEX saben identificar los ODS que son preferentes para ellas, dato que implica que la ordenación por preferencia es altamente trabajada en este tipo de empresas, aunque se haya visto reducido con respecto al 2020, donde representaba un 91 %.

Los ODS más trabajados por las sociedades pertenecientes al índice bursátil IBEX 35, en orden de mayor a menor implementación, son el ODS 13 “Acción por el clima”, el ODS 8 “Trabajo decente y crecimiento económico” y ODS 9 “Industria, innovación e infraestructura”, lo cual se mantiene con respecto al 2020. Es decir, como se aprecia, se le da una gran prioridad, ubicándose en primer lugar, a un ODS relacionado con el medioambiente: el ODS 13.

Además, se mantiene con respecto al 2020 que un 77 % de las empresas del IBEX 35 ofrece información que hace alusión a cómo la empresa colabora en conseguir los ODS.

Figura 9. Representación de los ODS implementados por las sociedades del IBEX 35 de mayor a menor ejecución, de derecha a izquierda

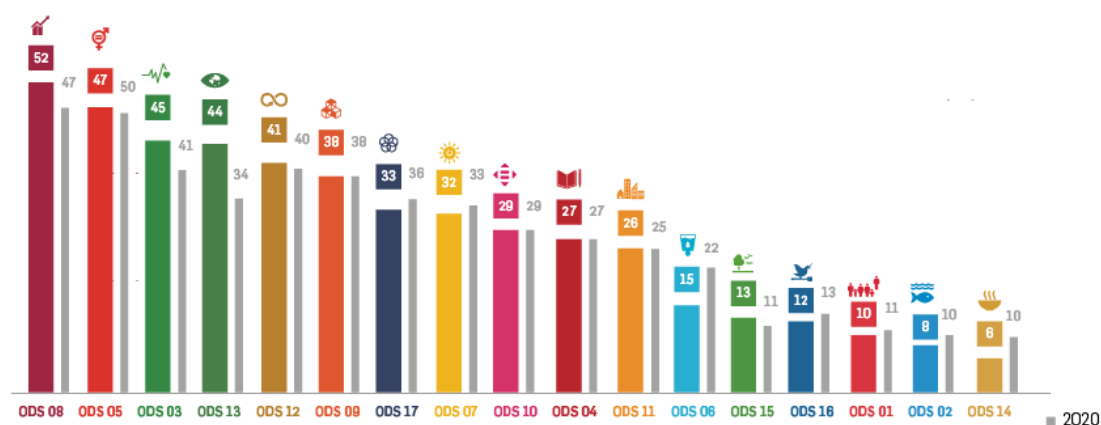


Fuente: Imagen extraída del Pacto Mundial (s.f.).

Por otra parte, se ha podido observar, al igual que para las sociedades del IBEX 35, que se realiza una identificación de los ODS prioritarios entre un gran número de empresas españolas del Pacto Mundial, colocándose el dato en un 82 % en 2021. La causa de este aumento, como en el anterior indicador comentado, se debe a la PYME y no a las grandes empresas.

El informe establece que los ODS más trabajados por éstas son el ODS 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”, el ODS 5 “Igualdad de género” y el ODS 3 “Salud y bienestar”, por orden de mayor a menor importancia, dato que es mantenido con respecto a los datos obtenidos del año 2020. Es decir, se puede apreciar cómo entre las empresas que no forman parte del IBEX no se encuentran, entre sus tres más prioritarios, ODS relacionados con el medioambiente. Eso sí, en cuarto lugar sí que se aprecia al ODS 12 “Producción y consumo responsables”.

Figura 10. Representación de los ODS implementados por las sociedades españolas adheridas al Pacto Mundial de mayor a menor ejecución, de derecha a izquierda



Fuente: Imagen extraída del Pacto Mundial (s.f.).

### **CONCLUSIONES DE “CONOCIMIENTO Y RESPONSABILIDAD DE LOS ODS”:**

El número de empresas españolas, tanto del IBEX 35 como las anexas al Pacto Mundial, que establecen compromisos respecto al logro de los ODS es alto. Sin embargo, no se trata de un aspecto positivo que muestre una tendencia que mejore año a año. Más bien se observan ciertas fluctuaciones: en algunas empresas se produce una gran mejora, como en las PYMES, y en otras una gran disminución, como en las del IBEX y en las grandes empresas en el año 2021. Por tanto, en este año examinado, se puede afirmar que las PYMES están demostrando adquirir una mayor responsabilidad al involucrarse más en los objetivos de la Agenda 2030.

Por otra parte, destaca enormemente la reducción en casi un 30 % de empresas del IBEX que divulgan su compromiso por parte de la alta dirección para conseguir los ODS. Es importante que se comparta la información de forma interna y externa, puesto que ofrece una mayor transparencia y da lugar a que se cree una cultura basada en la sostenibilidad, lo que puede implicar un mayor compromiso por parte de empleados.

**CONCLUSIONES DE “LOS ODS PRIORITARIOS”:**

En cuanto a los ODS preferentes, se sigue la misma tendencia que en el 2020 para ambos tipos de empresas: las empresas españolas adheridas al proyecto siguen dando una mayor preferencia al ODS 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”, y las del IBEX eligen el ODS 13 “Acción por el clima”, lo que puede indicar cómo las empresas que no cotizan se interesan, sobre todo, por una mejora económica que de lugar a empleos decentes, y cómo las que sí cotizan, aquellas que son las gigantes de la Bolsa, pasan a preocuparse, además, por el cambio climático. Eso sí, tanto las cotizadas como las no cotizadas poseen un punto en común: sus objetivos menos trabajados son el ODS 2 “Hambre cero” y el ODS 14 “Vida submarina”, objetivos que no deberían ser subestimados y, consecuentemente, deberían ser más elaborados.

## 5. OCBE: La implicación a nivel personal en el medioambiente

Hasta ahora han sido estudiadas aquellas actividades que una empresa puede realizar y cómo muchas de estas actividades están recogidas en marcos que las regulan. También se le ha prestado importancia al EINF, aquel documento que algunas sociedades están obligadas a presentar ya sea porque la normativa lo regula, o porque los grupos de interés así lo exigen. Sin embargo, también es de vital importancia destacar el comportamiento y las acciones que muestran los trabajadores tanto en el puesto laboral como en su vida cotidiana a favor de las actividades ambientales.

Es decir, la preocupación, a nivel general, de las organizaciones ante cuestiones ecológicas es crucial para construir una base de cultura organizativa verde, pero, además, es también importante cómo esta información es trasladada y plasmada en un nivel inferior y concreto de la empresa: los trabajadores.

Primeramente se debe entender qué es el *Organizational Citizenship Behaviour* o, por sus siglas en inglés, OCB.

El Comportamiento de Ciudadanía Organizacional hace referencia a un comportamiento que un individuo muestra y que no se encuentra en el marco formal del sistema de recompensas, es decir, se trata de una conducta que va más allá de las exigencias laborales básicas y que conlleva a una actividad eficiente/eficaz de la entidad, como estudian Organ et al. (2006).

Aunque se trate de un comportamiento que los trabajadores muestran, es importante que también sea alentado en la propia empresa. Es decir, en lugar de esperar a que la fuerza laboral muestre este comportamiento, lo ideal sería promoverlo, apoyarlo. Por ejemplo, podría tomarse en cuenta como punto a evaluar en el desempeño del trabajador.

Por tanto, cuando se habla de OCBE, convirtiéndose en *Organizational Citizenship Behaviour towards the Environment* o Comportamiento de Ciudadanía Organizacional hacia el Medioambiente, se comenta aquella conducta mostrada por un trabajador en pro del entorno ecológico que se compromete a realizar más que el mínimo esfuerzo requerido para llevar a cabo sus tareas laborales. Y, como explican Mohammad et al. (2020), son estas actividades las que ayudan a que la empresa alcance los objetivos de sostenibilidad propuestos, por ello, para hacer frente a los problemas ambientales, se promueven cada vez más, dentro de las propias organizaciones, conductas respetuosas con el entorno que las rodea.

Así, hay diversas actividades voluntarias ecológicas que pueden mostrar los empleados, por ejemplo:

- Siempre que se pueda aprovechar la utilización de luz natural durante las horas de trabajo e incluso apagar aquellas luces que no estén en uso.
- Reutilización de materiales, ya sea en la propia oficina o fuera de ésta. Por ejemplo, mediante el uso de hojas ya utilizadas como borradores.
- Recurrir al transporte público siempre que sea posible, o hacer uso de coche compartido.
- Si es preciso imprimir, hacerlo a doble cara.

Estas preocupaciones, entre otras, se engloban en tres dimensiones de OCBE recogidas por un análisis realizado por Boiral y Paillé (2012):

1. **Iniciativas ecológicas** (*Eco-initiatives*): Estas eco-iniciativas hacen referencia a la conducta verde que muestra la fuerza laboral ante el entorno ecológico y está relacionada con la acción que realizan al respecto: se trata de decisiones como realizar recomendaciones para disminuir el consumo de energía, de agua, papel, o sugerir compartir automóvil, entre otros ejemplos. Es decir, se trata de aquella actitud que manifiesta un empleado para mejorar las prácticas y el desempeño ambiental. Se trata de una dimensión conductual, donde se manifiestan iniciativas personales en el lugar de trabajo.
2. **Compromiso cívico ecológico** (*Eco-civic engagement*): Este compromiso hace mención a la cooperación, de manera voluntaria, en los programas y actividades ambientales que se realicen en la organización: ya sea asistiendo o participando en eventos ecológicos, como formando parte del comité ambiental empresarial, si hubiese. Es una forma de demostrar la fidelidad hacia la empresa, por el apoyo manifestado ante problemas que la conciernen, y hacia el medioambiente, por preservarlo mediante este tipo de actividades. En esta dimensión se planifican y proyectan acciones para alcanzar la sostenibilidad, es decir, se habla de una dimensión estratégica que apoya a las iniciativas ecológicas.  
Algunos otros ejemplos podrían ser lograr los objetivos ecológicos de la organización, colaborar en la implantación de la ISO 14001, mejorar la imagen sostenible de la empresa...
3. **Ayuda ecológica** (*Eco-helping*): Esta parte de OCBE se traduce en la promoción voluntaria del comportamiento pro-ambiental en el entorno de la persona. De esta forma, se puede expandir la colaboración hacia la empresa en el camino hacia la sostenibilidad, y hacia el medioambiente y, por tanto, se habla de una dimensión colaborativa, donde se produce la cooperación mutua entre empleados.  
Por ejemplo, puede formar parte de esta dimensión el ayudar a nuevos empleados a involucrarse en la sostenibilidad.



Como se puede intuir, es de gran importancia la muestra de este tipo de comportamientos, en sus diferentes dimensiones, puesto que, como indica Cristina Sánchez (directora ejecutiva del Pacto Mundial) para obtener un mejor desempeño en el ámbito ecológico, se debe implicar a todo estrato de la organización (Pacto Mundial, 2022). De esta manera se lucha por un mismo objetivo de manera conjunta. Es decir, se podría decir que a mayor muestra de OCBE, mayor desempeño ambiental conseguirá la organización, como puede apreciarse en el estudio de Theyel (2000); por ejemplo, con un mayor compromiso por parte de la fuerza laboral se puede reducir e incluso prevenir la contaminación, o la generación de residuos. Es por ello por lo que es necesario que la cultura y objetivos verdes de la organización se encuentren bien instaurados en la empresa.

Es más, mostrar valores en pro del medioambiente fuera del contexto de trabajo puede implicar una mayor involucración en la realización de actividades ecológicas de manera voluntaria y discrecional en el contexto laboral (Boiral & Paillé, 2012), puesto que si se realizan actividades verdes en una situación donde no hay imposiciones ni un comportamiento empresarial a seguir, ¿por qué no ser respetuoso con el medioambiente cuando la propia compañía lo promueve?

Además, el hecho de la existencia del OCBE y su fomento, puede dar lugar a la generación de un valor económico para la empresa, puesto que cuanto mayor conciencia medioambiental haya, más acciones pueden ser ejecutadas a favor del entorno ecológico y mejor imagen se genera de la empresa. Por otra parte, al reducir la probabilidad de producirse peligros medioambientales generados por la empresa, pueden reducir las tarifas de seguros (si la empresa presenta un menor riesgo en la ejecución de sus actividades, o cuantas mayores acciones verdes presente, menor probabilidad de que sea protagonista de accidentes medioambientales), lo que, al final, en el largo plazo, se traduce en una reducción de costes.

Cabe destacar pues, que OCBE es, por tanto, aquella conducta ecológica voluntaria que no se recoge formalmente en las tareas de trabajo. Sin embargo, también se debe dar mención a otro tipo de comportamiento medioambiental que sí que está relacionado con la tarea llevada a cabo: el comportamiento proambiental referido con la actividad ejecutada. Ambos tipos de comportamiento son conductas alineadas con la sostenibilidad del entorno ecológico, englobándose en la denominación de “comportamientos verdes”. Y son ambos tipos de comportamientos en pro del medioambiente los que ayudan a conseguir un impacto positivo por parte de la empresa en la consecución de la sostenibilidad.

## **CAPÍTULO 4. Relación entre Prácticas de RRHH Sostenibles y Conductas medioambientales de los trabajadores**

En los capítulos preliminares se han examinado todas aquellas prácticas verdes de Gestión de Recursos Humanos. Por otra parte, se ha dado importancia a la exhibición de comportamientos verdes ya no solo por parte de la empresa, sino también por parte de la fuerza laboral, lo que se conoce como “Comportamiento de Ciudadanía Organizacional hacia el Medioambiente” o, por el acrónimo en inglés, OCBE.

Así, en el presente capítulo se procederá a estudiar la relación entre ambos aspectos, con el fin de entender por qué se puede suponer que la aplicación prácticas verdes en la Gestión de Recursos Humanos puede implicar un efecto favorable en los comportamientos medioambientales de los empleados, aportando evidencia empírica previa de esta conexión.

\*\*\*

Como ya ha sido visto, mediante las prácticas verdes, la GRRHH pretende formar organizaciones que se preocupen por el medioambiente. Así, existen varias prácticas verdes de GRRHH que pueden ser aplicadas en el entorno empresarial: Reclutamiento y Selección Verde, Capacitación y Desarrollo Verde, Evaluación del Desempeño Verde y Recompensa y Compensación Verde. Como explicado por Boiral et al. (2013), este tipo de procedimientos están relacionados de una manera positiva con el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional hacia el Medioambiente. ¿Por qué?

Hay que pensar que, si uno gestiona el rendimiento ecológico mediante las prácticas verdes mencionadas, se puede conseguir alinear el comportamiento de los trabajadores con aquellos objetivos que haya establecido la empresa. Para ello, previamente se debe seleccionar personal adecuado que posea conocimientos sobre la sostenibilidad ambiental, y/o que esté dispuesto a aprender siguiendo la base de cultura verde de la empresa. Y es fundamental esta parte, la existencia de congruencia entre un candidato y la empresa, pues éste debe sumergirse en la cultura, valores, misión y visión de la organización, lo que implica aceptar y aplicar aquello que persigue la compañía, como explican Roscoe et al. (2019). De hecho, de acuerdo con Renwick et al. (2012) y Jabbour et al. (2010), así como aquellos individuos que buscan empleo tienen preferencia por trabajar en organizaciones con una positiva imagen ambiental, los reclutadores priorizan la contratación de empleados que dispongan de conocimiento ecológico junto con disposición para tratar cuestiones ambientales ya que pueden aportar una mayor cantidad de iniciativas verdes.

Por otra parte, debe realizarse un seguimiento de lo aprendido y de las actividades realizadas en pro de la consecución de objetivos ecológicos de la empresa para que, de esta manera, se inculque en la fuerza laboral la preocupación por el entorno y se mejoren tanto sus habilidades como conocimientos relacionados a lo ecológico. Además, junto a este seguimiento y evaluación deben ofrecerse recompensas con el fin

de que los empleados se muestren aún más motivados al logro de esas metas de la compañía, como visto en el artículo de Silvester et al. (2019).

Por tanto, es labor de la GRRHH el generar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa y hacia el medioambiente, de actuar como estímulo. Es decir, la gestión ambiental no es problema únicamente de los altos cargos de la organización, más bien es una cuestión que se debe tratar por todas las partes de la compañía.

Esta recompensa puede darse de varias maneras, como comentado en el apartado de “Recompensa y Compensación Verde”: en forma de un plus en el salario, ofreciendo bonos de descuento en transporte público, regalando un medio de transporte sostenible como puede ser una bicicleta, o incluso un patín eléctrico, entre otras formas de recompensa económica y material. Sin embargo, también se conoce el llamado “reconocimiento”, que consistiría en reconocer el esfuerzo que ha realizado un empleado determinado en la elaboración de su trabajo de manera responsable con el ecosistema: se puede tratar de una muestra de gratitud ante otros trabajadores, ante directivos pudiendo conllevar a un ascenso, entre otros ejemplos.

En el artículo de Silvester et al. (2019) se muestra evidencia empírica del efecto positivo de las prácticas verdes de Recursos Humanos en el OCBE. En concreto, en la compañía estudiada se refleja una mayor contribución hacia los OCBE por parte de la “Recompensa y Compensación Verde”, sin embargo, en su estudio el resto de prácticas verdes de GRRHH son positivas, con lo que también afectan a los OCBE. Esto ofrece un gran indicador para saber cómo se puede aportar más en la generación de comportamientos voluntarios en los empleados. Sin embargo, esto es algo que puede variar de una empresa a otra.

Las compensaciones son un gran motivador para ejercer comportamientos medioambientales, sin embargo, otras veces la motivación viene derivada de la concientización respecto a los problemas ecológicos y/o por un mayor acceso de herramientas disponibles para poder actuar consecuentemente. Independientemente de cuál sea esta motivación, como demostrado en numerosos artículos, las prácticas verdes de RRHH pueden tener una gran influencia positiva en el medioambiente (Kramar, 2013), a través del impacto generado en la conducta ecológica y desempeño verde de los empleados, como demostrado por Kim et al. (2019).

Pero no se trata únicamente de un beneficio unidireccional en el que las prácticas verdes contribuyen a la generación de OCBE: además, se producen sinergias puesto que el hecho de que los trabajadores dispongan de actitudes ambientalmente sostenibles da lugar a que estén más dispuestos en lograr un mejor desempeño ecológico, tanto en la empresa como fuera de ésta, participando en actividades relacionadas con el cuidado del planeta. Esto también conlleva a una mejor reputación organizacional ante todas las partes interesadas, puesto que la compañía estaría demostrando interés por los temas

actuales que son preocupación de la sociedad. Por tanto, el hecho de trabajar estos aspectos medioambientales y sociales dan cabida a una mejora económica – cabe destacar en este punto de explicación la Figura 4 a partir de la cual se realizaba hincapié en la dimensión medioambiental que lo engloba todo y la social y económica que se contienen dentro de esta estructura –. De esta manera se da cabida a un efecto dominó, donde se produce lo que se conoce en inglés como una *“win-win situation”*, es decir, una situación beneficiosa para todos.

Por tanto, es primordial cuidar a la fuerza laboral, y es que, conservando al centro de la organización, los trabajadores, se pueden conseguir los objetivos que se proponga la empresa. Así, partiendo de la formación a los trabajadores en este ámbito, recompensándolos y compartiendo experiencias entre todos, además de evaluar y controlar el desempeño ambiental de ellos, se acelera el proceso de un camino hacia la sostenibilidad, originando comportamientos ecológicos de manera voluntaria, como demostrado por Cheema et al. (2015).

En los próximos capítulos se analizará, mediante la examinación de una muestra de 131 trabajadores encuestados, si se ha encontrado relación entre estos dos factores mencionados.

## **CAPÍTULO 5. Metodología**

## 1. Procedimiento: cuestionario y trabajo de campo

El presente proyecto contiene la realización de una encuesta a trabajadores/as para evaluar la “Gestión Sostenible de Recursos Humanos”, que se implanta en las organizaciones donde estos individuos ofrecen su fuerza laboral, y los “Resultados Medioambientales” (tanto comportamientos verdes, como desempeño ecológico y satisfacción ambiental) de ellos. De esta manera, se puede hallar si existe una relación entre ambos aspectos y de qué manera.

Para ello, con el fin de obtener una fuente de información primaria, se ha realizado un cuestionario a individuos hispanohablantes (de España y Latinoamérica) recurriendo a un tipo de sondeo online. El motivo de recurrir a este tipo de encuesta es por la facilidad en el envío y la recepción inmediata del cuestionario, lo que permite recoger y tratar de una forma más dócil la información. Además, se puede conseguir muestra de población que incluso se halle en otra parte del mundo, como es el caso de recogida de muestra de Latinoamérica en este sondeo.

El procedimiento seguido en esta investigación ha consistido en el envío de un enlace que contenía la encuesta, y las preguntas abarcadas en cuestión fueron formadas a través de SurveyMonkey, una empresa que permite a internautas la creación de encuestas online. El link de la encuesta realizada se halla en los Anexos de este documento.

Lo primero que se notificaba a los usuarios, tanto en el envío de la encuesta como en el propio enlace que la contenía, era el anonimato de las respuestas, habiendo pasado el proyecto por el Comité de Ética en la Investigación. Una vez el individuo aceptaba formar parte del estudio, comenzaban a realizarse las preguntas siguiendo la siguiente estructura: “Prácticas de Recursos Humanos”, “Bienestar”, “Desempeño” y “OCBE”, para posteriormente recoger datos demográficos de los encuestados.

El tipo de muestreo se podría englobar en “Muestreo Bola de Nieve”, en el que no únicamente han intervenido individuos próximos, pues también han participado contactos de éstos.

Así, esta recolección de datos se dio en los meses de julio y agosto del año 2022, de tal forma que hubiese margen para recolectar más datos en caso de requerirlo y disponer de tiempo suficiente para realizar los análisis de la información. Finalmente, el tamaño muestral conseguido fue de 131 personas, aunque no todas de ellas contestaron a la totalidad de preguntas planteadas.

En el próximo apartado se explicará el perfil demográfico (género, edad, entre otros) de la muestra recogida y analizada.

## 2. Perfil demográfico de la muestra

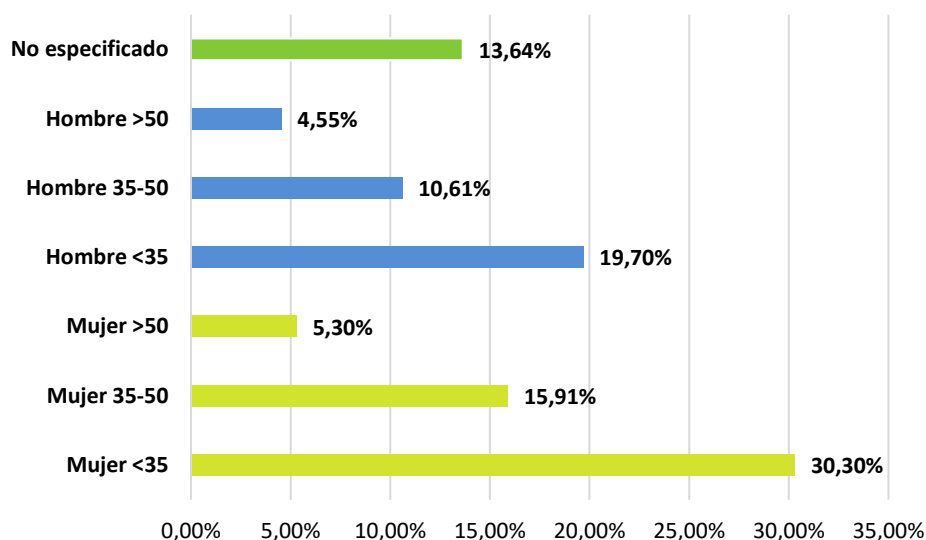
En la presente sección se analizan los diferentes tipos de información demográfica recogidos en la muestra obtenida de 131 encuestados. Así, se analizará el género, edad, categoría profesional, nivel educativo, situación laboral, tipo de organización en la que se desempeña la actividad, el sector de ésta y el país de residencia, de los encuestados.

En cuanto al género de los encuestados, destaca una gran participación en la respuesta de mujeres (de un 51,52 % de la totalidad), contra un dato obtenido inferior a la mitad de hombres (34,85 %) puesto que la diferencia restante, un 13,64 %, no ofreció especificaciones sobre este dato.

Por otra parte, en edades se puede apreciar cómo hay una clara predominancia de individuos menores de 35 años, los cuales representan exactamente la mitad de las respuestas. Por el lado contrario, en el extremo inferior, hay 13 individuos (9,85 %) que se hallan en un rango de edad superior a 50 años. También cabe destacar que se posee representación de encuestados de entre 35 y 50 años, formando una totalidad de 35 individuos; mientras que hay 18 personas que han decidido no ofrecer esta información.

Con los datos de género y edad se ha procedido a evaluar una gráfica que contenga ambas informaciones con el fin de obtener un mejor análisis de los datos:

Figura 11. Gráfica de barras representativa de los datos de género y edad entre los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

Es decir, donde más se observa diferencia positiva de intervención es en las mujeres menores de 35 años, tanto en los rangos de edad de la categoría de mujeres, como en datos recogidos de hombres. Sin embargo, en el resto de edades, la categoría correspondiente al género opuesto es bastante similar.

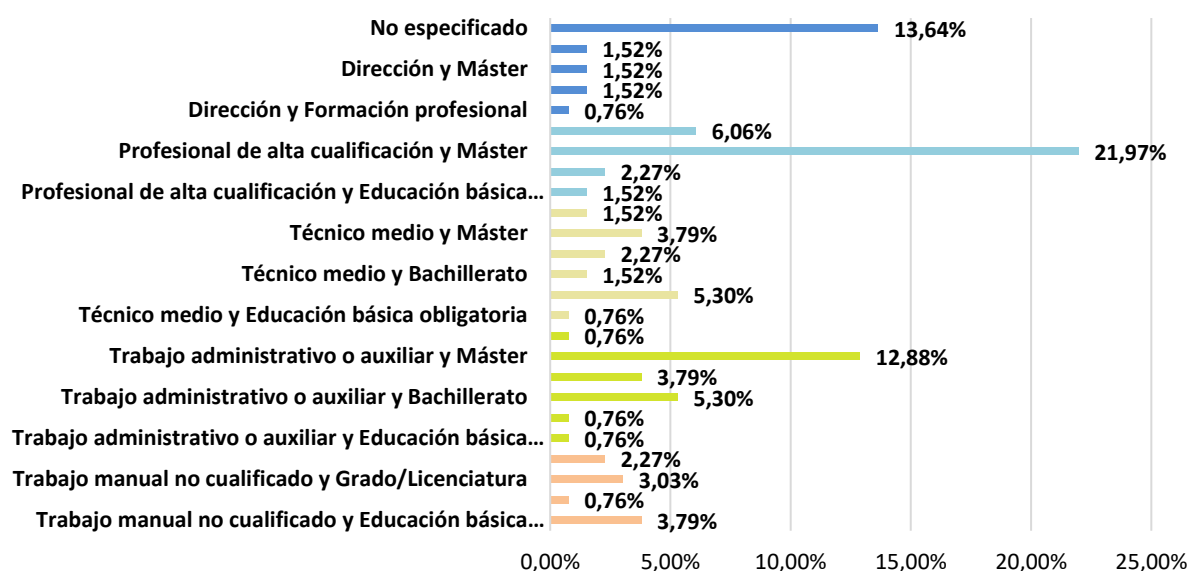


Sobre la categoría profesional de los individuos que contestaron a la encuesta, lo que más destaca es el “Profesional de alta cualificación”, significando un 31,82 % de la muestra, siguiéndole el “Trabajo administrativo o auxiliar”, el cual se da en el 24,24 % de los encuestados que respondieron a esta pregunta. El resto de representación se reparte entre “Dirección”, “Trabajo manual no cualificado” y aquellos que no contestaron a la cuestión.

Pasando a describir el nivel educativo, entre los encuestados se observa una clara tendencia a la realización de “Máster” (representando un 42 % de la muestra), consiguiendo formar casi la mitad de la muestra contestada. En el resto de niveles educativos se puede apreciar un reparto bastante equitativo entre “Doctorado” (10 % aprox.), “Grado/Licenciatura” (11 % aprox.), “Bachillerato” (9 %) y “Formación Profesional (9 %)””, siendo no especificado el nivel educativo por casi un 14 % de la muestra. Además, destaca el hecho de que ninguno de los participantes en esta temática se encuentra “Sin estudios”, y que tan solo el 5,30 % (7 personas) como última formación posee la “Educación básica obligatoria”. Es decir, se puede apreciar cómo los integrantes de la cuestión respondida poseen un alto nivel de formación.

En la siguiente figura se puede apreciar cómo, de las respuestas obtenidas, resalta el hecho de que la mayoría de las personas que son profesionales de alta cualificación coincide con el factor de que el último tipo de formación que tuvieron fue “Máster”, siendo ésta la situación de casi el 22 % de los participantes.

Figura 12. Gráfica de barras representativa de los datos demográficos de categoría profesional y nivel educativo entre los encuestados

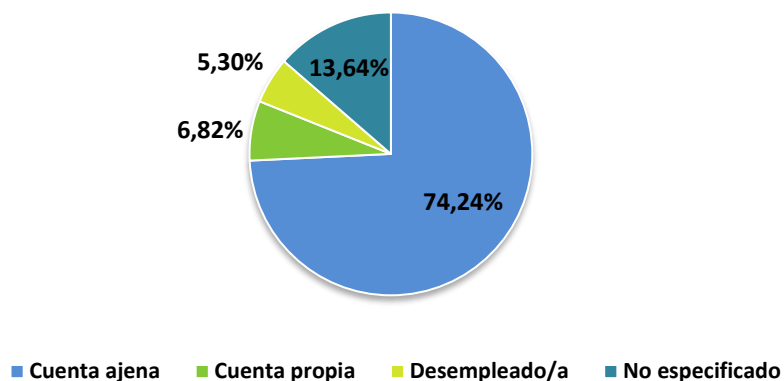


Fuente: Elaboración propia.

Nota: Estratos de la Figura 13 divididos por “categoría profesional”. De arriba hacia abajo: “no especificado”, “dirección”, “profesional de alta cualificación”, “técnico medio”, “trabajo administrativo o auxiliar” y “trabajo manual no cualificado”.

En cuanto a la situación laboral, lo que más destaca es el porcentaje de individuos asalariados, siendo éste de un 74 % aproximadamente, como mostrado en la Figura 14. En la muestra también se pueden encontrar desempleados, debido a que han respondido atendiendo a su experiencia en el pasado.

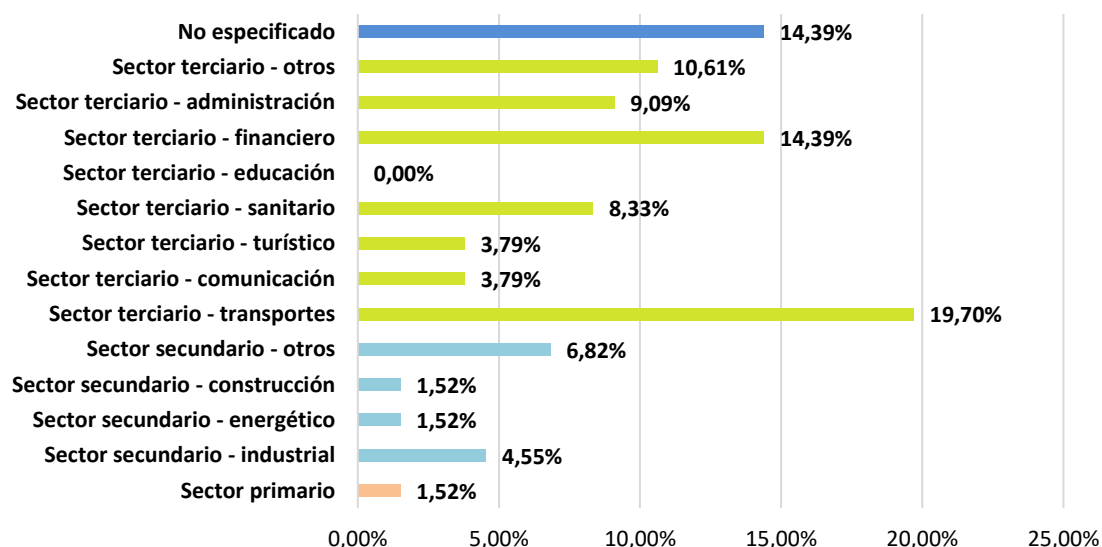
Figura 13. Gráfica circular de la situación laboral de los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

Pasando a analizar a la organización, es decir, tipo de compañía y sector al que pertenece, se puede encontrar lo siguiente: la mayor parte de los encuestados trabajan en compañías de capitales, formando casi un 70 % de ellos, y, además, el sector que más representación posee entre los participantes es el sector terciario: con casi un 20 % de respuestas, el de transportes, y casi con un 15 %, el financiero.

Figura 14. Gráfica de barras representativa de los datos demográficos referentes a la organización

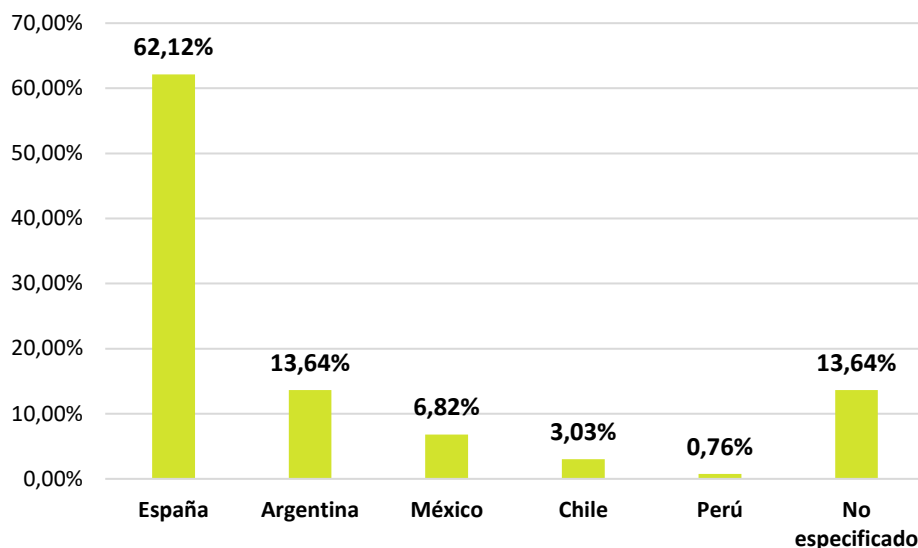


Fuente: Elaboración propia.

Nota: Estratos de la Figura 15 divididos por "sector". De arriba hacia abajo: "no especificado", "sector terciario", "sector secundario" y "sector primario".

Por último, como ha sido comentado anteriormente, se poseen datos de España y Latinoamérica. Así, esta representación viene dada de la siguiente manera:

Figura 15. Gráfica de barras representativa de los países manifestados en la encuesta



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, como visto en la anterior figura, la mayor parte de la muestra está recogida en España.

Tras haber examinado los caracteres generales de la muestra de estudio para la investigación, se procederá a analizar las variables objeto de observación, indicando la escala utilizada y su fiabilidad.

### 3. Variables del estudio

A continuación, se pasará a explicar las variables del estudio de este trabajo. Cada variable posee un número de preguntas, una escala, de la cual se evaluará el alfa de Cronbach, es decir, el coeficiente de fiabilidad de la escala utilizada en cada variable. Este alfa se puede situar entre 0 y 1, significando un cuestionario fiable poseer un alfa de al menos 0,70. Además, se especificará un ejemplo de cada variable para mayor comprensión y el tipo de escala seguido para su evaluación.

Las variables mencionadas son las siguientes:

- Del aspecto de “Gestión Sostenible de los Recursos Humanos” se pueden encontrar las siguientes variables:
  - Prácticas verdes generales
  - Movilidad responsable
  - Consumo de energía responsable
- Y del ámbito de “Resultados Medioambientales” se pueden examinar las variables a continuación:
  - Satisfacción medioambiental
  - Desempeño verde
  - OCBE (tanto OCBE requerido como OCBE voluntario)

Una vez visto el panorama general de las variables, se especificará cada una de ellas:

- Las “prácticas verdes generales” fueron medidas utilizando la escala de Luu (2020) consistente en 6 ítems/preguntas ( $\alpha = 0,93$ ). Ésta es completada con dos cuestionarios ad-hoc que preparó el equipo de investigación del proyecto: uno para prácticas de movilidad responsables ( $\alpha = 0,63$ ) y otro de prácticas de consumo de energía responsable ( $\alpha = 0,85$ ).  
Un ejemplo de ítem es “Mi empresa ofrece a los empleados/as formación medioambiental para promover valores ecológicos”.  
La escala de respuesta fue de 1 a 5 (1 = nada, a 5 = mucho), y el alfa de Cronbach de la escala entera fue de  $\alpha = 0,93$ .
- Para la “satisfacción medioambiental” fue utilizada la escala de Paillé et al. (2020), conteniendo 4 ítems.  
Un ejemplo de ítem es “En general, estoy contento/a con el compromiso hacia el medioambiente en mi organización”.  
La escala de respuesta fue de 5 puntos (1 = completamente de acuerdo, a 5 = completamente en desacuerdo), siendo el alfa de Cronbach obtenido de  $\alpha = 0,95$ .

- Para el “desempeño verde” se usó la escala de Graves y Sarkis (2018), la cual contiene 3 ítems.  
Un ejemplo de ítem es “Intento reducir mi consumo de energía”.  
La escala fue tipo Likert de 5 puntos de anclaje (1 = nada, a 5 = muy frecuentemente o siempre), y el alfa de Cronbach obtenido fue de  $\alpha = 0,80$ .
- Para los “OCBE” es utilizada la escala de Su y Swanson (2019) la cual contiene 6 ítems, tanto para comportamientos requeridos como voluntarios.  
Un ejemplo de ítem es “Participo de forma activa en la protección del medioambiente en el trabajo”.  
La escala fue de tipo Likert de 7 puntos de anclaje (desde 1 = totalmente en desacuerdo, a 7 = totalmente de acuerdo), y el alfa de Cronbach fue de  $\alpha = 0,94$ .  
Separando los 3 ítems que componen a “OCBE requeridos”, se obtiene un alfa de Cronbach de  $\alpha = 0,93$ , y los otros 3 ítems que forman “OCBE voluntarios”, forman un alfa de Cronbach de  $\alpha = 0,90$ . Es decir, por separado también consisten en cuestionarios fiables.

Por tanto, como se puede apreciar, las escalas asociadas a cada variable definida son fiables, es decir, que los ítems o preguntas que se encuentran dentro de cada variable asociada miden el mismo concepto definido que se espera que midan.

\*\*\*

A continuación, se continuará el presente capítulo con la explicación de los análisis realizados para evaluar los datos, siendo los resultados obtenidos analizados en el capítulo 6 de este documento.

## 4. Análisis de datos

Los datos de las respuestas de la encuesta han sido analizados mediante la utilización de medias, desviaciones típicas, los alfas de Cronbach los cuales han sido especificados en el apartado anterior, correlaciones y regresiones, las cuales se explicarán a continuación. Los resultados numéricos que se extraigan de estos análisis, junto con la discusión y las conclusiones serán examinados en los capítulos 6 y 7 que siguen, respectivamente.

Las medias o esperanzas matemáticas son útiles para saber en qué valores centrales se mueven los datos obtenidos. Así, lo que primero se ha llevado a cabo es, en una hoja de Excel, recopilar la base de datos que contiene la información de todas las variables y sus ítems. De esta forma, lo que se obtiene en el eje de ordenadas es la encuesta realizada por cada individuo, y en el eje de abscisas se posee cada uno de los ítems del sondeo. Así, lo que se procede a realizar es, primeramente, agrupar aquellos ítems que pertenecen a una misma variable. De esta manera, para una variable se calcula, de cada individuo, la media, para, posteriormente, cuantificar la media global de las medias de cada individuo. De esta manera, se obtiene el promedio de la variable en cuestión, y así se pueden realizar comparaciones entre variables del mismo número de escala y temática con el fin de saber cuál es más o menos aplicada entre los encuestados.

Sin embargo, una media no siempre es representativa de los datos obtenidos, pues depende de la dispersión que se tenga de éstos. Es decir, se puede tener la misma media para dos variables diversas y que, sin embargo, la dispersión obtenida sea diferente, es decir, que la variabilidad sea diferente. Por ello, para tener en cuenta la variabilidad de los datos, se calculan las desviaciones típicas. Éstas son calculadas a partir del Excel anterior: a partir de las medias obtenidas para cada individuo de una misma variable se obtienen las desviaciones estándar. El número resultante indica, en positivo y negativo, cuánto se puede alejar el resultado obtenido con respecto a la media; con lo cual, cuanto mayor sea la desviación estándar obtenida, mayor variabilidad en los datos habrá y, por tanto, mayor error o, dicho de otra forma, una estimación menos exacta de la media calculada. Con ella se puede obtener un intervalo en el cual oscilarán los datos de cada variable, lo cual resulta ser más fiable que una media.

Además, se calcula el alfa de Cronbach. Cuando se realiza un trabajo de investigación y se utiliza un cuestionario, lo que se busca es la fiabilidad de ese cuestionario: es decir, que realmente se esté midiendo lo que se pretende medir, de tal forma que siempre se utilice el mismo cuestionario. En el caso que compete a este trabajo, sería, por ejemplo, en el caso de la variable que mide “prácticas verdes” saber que realmente eso es lo que se está haciendo. Para ello se calcula el alfa de Cronbach, el cual se calcula para conocer la fiabilidad de unos ítems que pertenecen a cada una de las variables, pudiendo variar, como explicado anteriormente, de 0 a 1, y teniendo que

ser de al menos 0,7 para ser fiable. De esta manera, se procede a calcular el alfa para cada una de las variables, a partir de los ítems que la componen, con el fin de saber si la escala utilizada es fidedigna. Tanto para este dato como para los siguientes se recurre al programa SPSS.

En adición a lo comentado hasta ahora, también se calculan las correlaciones entre variables, y las regresiones entre las prácticas verdes y los distintos resultados a nivel individual. El fin de ambas es observar la relación entre variables, con diferencias:

En las correlaciones lo que se observa es si entre dos variables se posee una relación fuerte o no.

En las regresiones se fija una variable independiente la cual va a tener un efecto sobre una variable dependiente, estableciendo una dirección en esa relación.

Para correlaciones y regresiones, mediante SPSS, se debe observar lo siguiente:

- El coeficiente de correlación ( $r$ ) y el de regresión ( $r^2$ ), el cual varía de -1 a 1 (significando los extremos relaciones fuertes, ya sea negativa o positiva, y cuánto más aproximado a cero se halle el dato, más débil la relación)
- Y, además, se debe observar la significación, la cual se mide con el coeficiente de correlación de Pearson. Lo que indica es si la relación obtenida es significativa o no:
  - Cuando  $p < 0,05$ , significa que la relación es significativa estadísticamente.
  - Y cuando  $p < 0,01$ , aún más significativa es la relación.

\*\*\*

Una vez vistos los análisis realizados, en el próximo capítulo se estudiarán los resultados obtenidos para medias y desviaciones, y para correlaciones y regresiones, de los datos tratados.

## **CAPÍTULO 6. Los resultados**

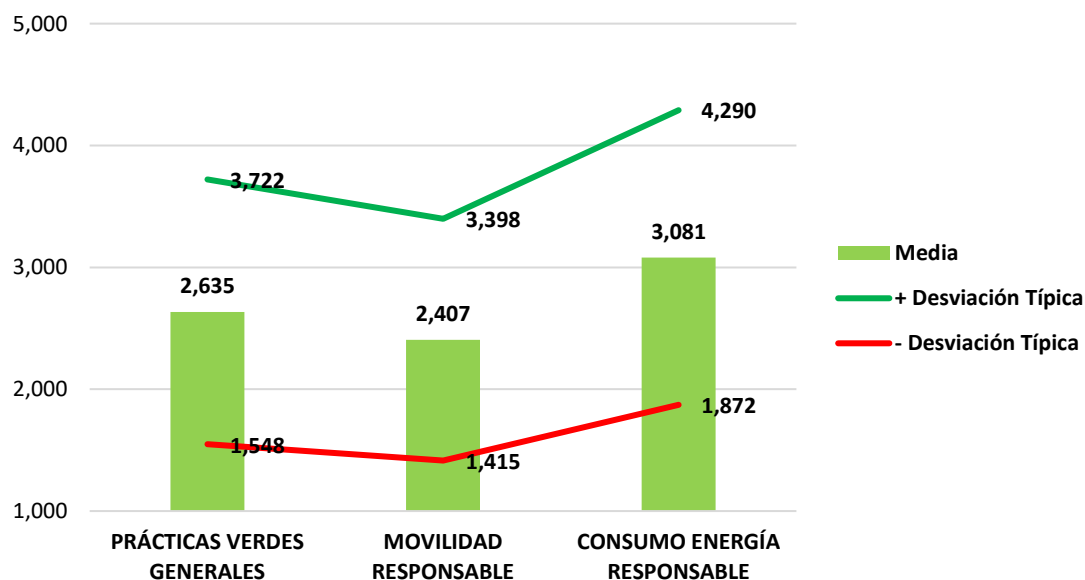


## 1. Medias y desviaciones típicas

A continuación se explicarán las medias y desviaciones típicas obtenidas para cada variable, pudiendo realizar comparaciones entre variables que se engloben en el mismo asunto y con el mismo tipo de escala. Así, en las gráficas a continuación se podrá observar la media en forma de barras y las desviaciones típicas sumadas y restadas con respecto a la media en forma de líneas.

Para la “Gestión Sostenible de Recursos Humanos” se comparará las tres variables que la componen: “prácticas verdes generales”, “movilidad responsable” y “consumo de energía responsable”, puesto que, además de pertenecer a la misma temática, las tres son medidas en una escala del 1 al 5.

**Figura 16.** Gráfica de barras que representa la media para cada variable de la “Gestión Sostenible de Recursos Humanos” y las respectivas desviaciones típicas con respecto de la media. Escala utilizada del 1 al 5



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, la práctica de “consumo de energía responsable” es la que más perciben los trabajadores de las tres variables que componen la sección de “Gestión Sostenible de Recursos Humanos”, puesto que la media obtenida es la mayor, sin embargo, es la que mayor variabilidad posee, siendo su desviación típica de +- 1,209.

Dentro de estas tres prácticas comentadas, las percibidas en menor medida son las de “movilidad responsable”, seguramente debido a la complicación en la realización de éstas para realizar actividades como ir al/volver del trabajo. A pesar de ello, es la que menor dispersión de datos posee, siendo de +- 0,992.

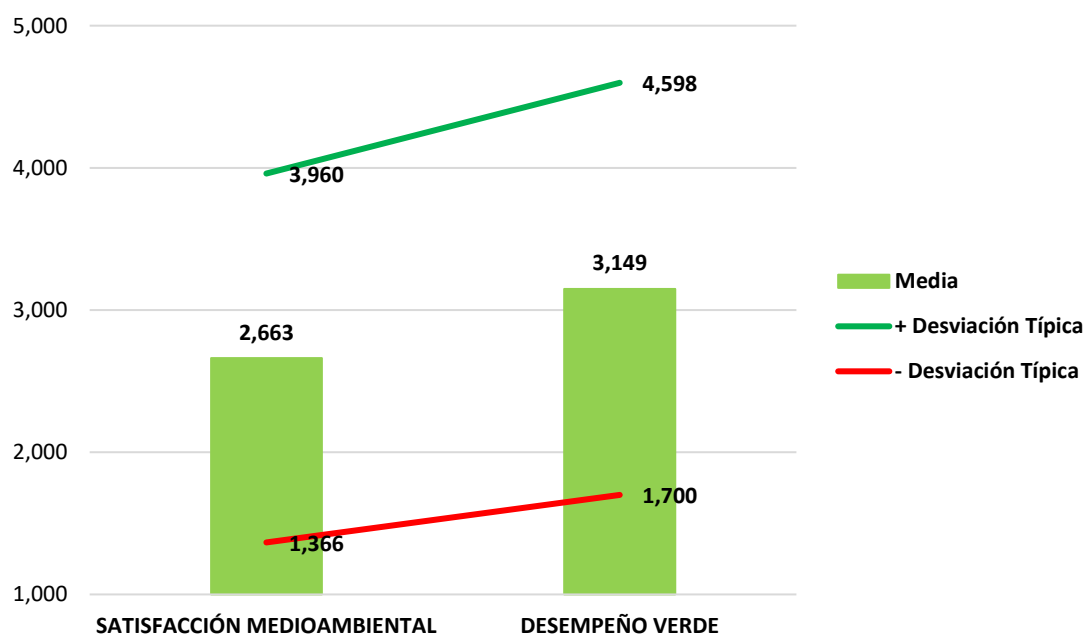
Por otra parte, cabe destacar que tanto “prácticas verdes generales” como “consumo de energía responsable” superan la media de la escala que las mide. Sin embargo, “movilidad responsable” se sitúa ligeramente por debajo del promedio.

Además, se procede a realizar las medias y desviaciones típicas de aquellas variables pertenecientes a “Resultados Medioambientales”. Aquí, en lugar de agrupar las cuatro variables (“satisfacción medioambiental”, “desempeño verde”, “OCBE requerido” y “OCBE voluntario”) en una misma gráfica, se realizarán dos gráficas debido a la diferencia de escala utilizada entre ellas.

Así, por una parte se tendrá una figura con “satisfacción medioambiental” y “desempeño verde” y, por otro lado, se tendrá una gráfica de “OCBE requerido” y “OCBE voluntario”.

Empezando por las dos primeras variables comentadas, en una escala del 1 al 5, se puede analizar lo siguiente:

**Figura 17.** Gráfica de barras que representa la media las variables “satisfacción medioambiental” y “desempeño verde”, y las respectivas desviaciones típicas con respecto de la media. Escala utilizada del 1 al 5



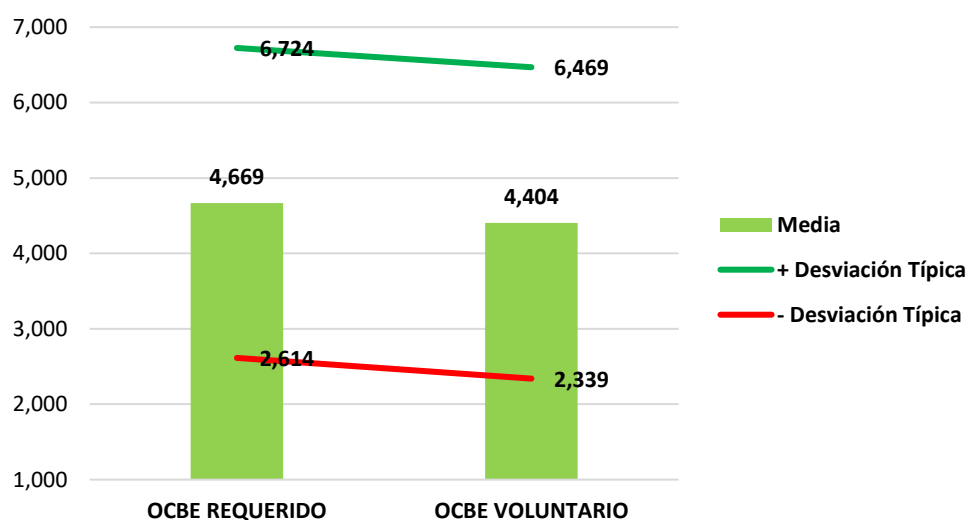
Fuente: Elaboración propia.

En esta figura lo que puede extraerse es que el resultado ecológico de “desempeño verde” es más percibido, por su mayor promedio, que la “satisfacción medioambiental”. Es decir, los empleados intentan reducir más su consumo, uso de materiales/consumibles y/o reciclar materiales, en mayor medida de lo que consideran que el compromiso de la organización ante la problemática medioambiental es excelente en la empresa. Aun así, ambas variables superan la media de la escala.

Por otra parte, donde más dispersión se observa es en el “desempeño verde”, puesto que posee una desviación típica de +- 1,449, mientras que la “satisfacción medioambiental” posee una desviación típica de +- 1,297.

Por último, con una escala del 1 al 7 se examinan las variables de “OCBE requeridos por el puesto de trabajo” y “OCBE voluntarios de los trabajadores”, ambas perteneciendo a los “Resultados Medioambientales”.

Figura 18. Gráfica de barras que representa la media las variables “OCBE requeridos” y “OCBE voluntarios”, y las respectivas desviaciones típicas con respecto de la media. Escala utilizada del 1 al 7



Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica se examina que tanto “OCBE requerido” como “OCBE voluntario” son bastante equitativos, siendo el promedio ligeramente superior en el requerido. Es decir, los trabajadores encuestados realizan una mayor participación en mostrar un Comportamiento de Ciudadanía Organizacional hacia el Medioambiente en las tareas asignadas, requeridas por la organización, que tomando iniciativas para actuar de manera respetuosa hacia el entorno ecológico y/o compartiendo la experiencia con otros trabajadores para mejorar la protección ambiental.

En cuanto a desviación típica son bastante similares: +- 2,055 para el “OCBE requerido” y 2,065 para “OCBE voluntario”. Es decir, en este caso, a diferencia de los anteriores comentados, la práctica que más se aplica es la que menos dispersión posee. Sin embargo, la variabilidad que poseen estos datos es bastante más alta, alrededor del doble, que los anteriores comentados.

\*\*\*

Una vez vistos los resultados de esta parte del análisis, se examinarán, en el apartado que viene a continuación, las correlaciones entre variables con el fin de hallar si existe algún tipo de relación entre las variables comentadas.

## 2. Correlaciones de las variables

A través de SPSS se calcula, además, la siguiente tabla de correlaciones para analizar la relación entre las variables objeto de estudio:

Tabla 6. *Tabla de correlación entre las variables estudiadas*

	1	2	3	4	5	6
<b>1. Prácticas verdes generales</b>						
<b>2. Prácticas movilidad responsable</b>	0,68**					
<b>3. Prácticas de consumo energía responsable</b>	0,41**	0,50**				
<b>4. Satisfacción medioambiental</b>	0,47**	0,32**	0,43**			
<b>5. Desempeño verde</b>	0,63**	0,25**	0,35**	0,53**		
<b>6. OCBE requeridos</b>	0,59**	0,17	0,31**	0,60**	0,88**	
<b>7. OCBE voluntarios</b>	0,61**	0,23**	0,36**	0,57**	0,85**	0,93**
<b>** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).</b>						

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se puede observar que, por lo general, el grado de relación lineal entre dos variables es positivo ( $0 < r < 1$ ) y significativo ( $p < 0,01$ ). Sin embargo, algunos aspectos a comentar son:

- Donde más fuerte se dan las relaciones es entre “OCBE voluntarios” y “OCBE requeridos”, puesto que poseen una correlación lineal positiva de 0,93, es decir, muy próxima a 1 (a una relación positiva perfecta, donde si una de las variables aumenta, la otra también lo hace en proporción constante). Es decir, existe una conexión entre tener actitudes de OCBE voluntarios y requeridos, de tal manera que a mayores comportamientos se tengan de un tipo de OCBE, del otro también, y viceversa.
- Lo mismo ocurre entre “OCBE requeridos” y “desempeño verde” ( $r = 0,88^{**}$ ), y “OCBE voluntarios” y “desempeño verde” ( $r = 0,85^{**}$ ). E.g., realizar de una forma correcta las actividades del puesto de trabajo conforme al medioambiente (OCBE requeridos) y/o poseer una participación activa para proteger el medioambiente (OCBE voluntarios) se relacionan con, por ejemplo, tener acciones dirigidas a reducir el consumo de energía, materiales y su reciclaje (desempeño verde). Es decir, las variables mencionadas poseen conexión entre sí.
- El dato que más dispersa con respecto del resto es el coeficiente de correlación entre “OCBE requeridos” y “prácticas de movilidad responsable” ( $r = 0,17$ ), donde se da una correlación no significativa, con lo que no se puede interpretar el signo y la magnitud. Es decir, no se puede rechazar la hipótesis nula de que no existe relación, no puede ser afirmado que la correlación entre ambas variables sea diferente de 0.

### 3. Regresiones de las variables

Para las regresiones de las variables se ha procedido a realizar cuatro modelos distintos, uno para cada variable resultado que se posee: “satisfacción medioambiental”, “desempeño verde”, “OCBE requeridos” y “OCBE voluntarios”.

Por tanto, en cada uno de los modelos definidos previamente, las variables independientes han sido los tres tipos de “Gestión Sostenible de Recursos Humanos”: “prácticas verdes generales”, “prácticas de movilidad responsable” y “prácticas de consumo de energía responsable”, para ver cómo influyen éstas en las dependientes.

#### PRIMER MODELO – Satisfacción medioambiental

Para el primer modelo (“satisfacción medioambiental”), se ha podido observar cómo las “prácticas verdes generales” ( $r^2 = 0,44^{**}$ ) predicen la satisfacción medioambiental. En cambio, para las “prácticas de consumo de energía responsable” (de las cuales se obtiene una  $r^2 = 0,33$ ) y las “prácticas de movilidad” ( $r^2 = - 0,23$ ) no fue significativo el resultado obtenido.

Es decir, entre los encuestados, el hecho de que, por ejemplo, se tengan en cuenta comportamientos respetuosos hacia el medio ambiente en las evaluaciones de desempeño o para la promoción laboral, genera contento con el compromiso hacia el medioambiente seguido por la organización, lo cual no ocurre con “prácticas de consumo de energía responsable” ni “prácticas de movilidad” puesto que no se puede afirmar que generen un efecto sobre esta satisfacción por su no significación.

Dicho de otra forma, aunque la empresa, por ejemplo, ofrezca descuentos para/promocione el uso de transporte sostenible, o que ofrezca teletrabajo -prácticas de movilidad-, no se puede afirmar que ello genere satisfacción ecológica en los empleados, ni tampoco se puede afirmar que el hecho de que, por ejemplo, la empresa promocióne la reducción de energía/materiales -prácticas de consumo de energía responsable-, tenga un efecto significativo sobre la satisfacción medioambiental.

## SEGUNDO MODELO – Desempeño verde

En el segundo modelo, (“desempeño verde”), al igual que en el primero, se aprecia cómo las “prácticas verdes generales” ( $r^2 = 0,81^{**}$ ) y las “prácticas de consumo de energía responsable” ( $r^2 = 0,22^{**}$ ) predicen el desempeño verde o medioambiental. En cambio, para las “prácticas de movilidad responsable” ( $r^2 = - 0,43$ ), el coeficiente no es significativo.

En este caso ocurre lo mismo que en el primer modelo: se puede afirmar que las “prácticas verdes generales” generan un efecto positivo en el “desempeño verde”. Sin embargo, en este modelo, el coeficiente de regresión es mucho más alto que en el primero, lo que implica un impacto aún más robusto por parte de las “prácticas verdes generales” en el “desempeño verde” más que en la “satisfacción medioambiental”. De esta manera, entre los participantes, la realización de “prácticas verdes generales” por parte de la organización como puede ser el establecimiento de metas ecológicas en los empleados o, por ejemplo, la consideración de estos comportamientos en la promoción laboral, influye mucho más positivamente generando la realización de acciones en pro de la reducción de energía, materiales y/o el reciclaje -desempeño verde- más que en generar contento a la fuerza laboral por el compromiso hacia el medioambiente seguido por la organización.

Además, en este modelo, esas “prácticas verdes generales” generan un efecto más positivo que las de “consumo de energía responsable” en el “desempeño verde”, debido a su mayor coeficiente. Es decir, entre los participantes se generan acciones en pro de la reducción de energía, materiales y/o el reciclaje de éstos debido, en mayor medida, a las “prácticas verdes generales”, más que el hecho de facilitarles el acceso a contenedores para reciclaje u ofrecerles información al respecto.

Por otro lado, se encuentra una situación diferente para “prácticas de movilidad responsable”: el hecho de que se ofrezcan descuentos para el consumo de transporte verde, u ofrecer la posibilidad de teletrabajar para evitar desplazamientos, no implica que haya efecto sobre una reducción del consumo de energía, materiales o fomento de su reciclaje, es decir, no influye sobre el “desempeño ambiental”.

### **TERCER MODELO – OCBE requerido**

Para el tercer modelo, (“OCBE requerido”), son encontrados datos similares al segundo modelo visto. Las “prácticas verdes generales” ( $r^2 = 0,86^{**}$ ) y las “prácticas de consumo de energía responsable” ( $r^2 = 0,23^{**}$ ) predicen los “OCBE requeridos”. Y también ocurre que, para las “prácticas de movilidad responsable” ( $r^2 = - 0,53$ ), el coeficiente no es significativo.

Por tanto, los ejemplos aplicados al segundo modelo son imputables a este modelo también, realizando un cambio de la variable dependiente donde la influencia de las “prácticas verdes generales” y las de “consumo de energía responsable” se ejerce sobre el “OCBE requerido”, es decir, en la realización de, por ejemplo, la ejecución de las tareas asignadas al puesto de trabajo de manera responsable con el entorno verde. Y, las “prácticas de movilidad responsable” siguen sin influir en este modelo.

### **CUARTO MODELO – OCBE voluntario**

Por último, en el cuarto modelo (“OCBE voluntario”) también se cumple que las “prácticas verdes generales” ( $r^2 = 0,82^{**}$ ) y las “prácticas de consumo de energía responsable” ( $r^2 = 0,25^{**}$ ) predicen el “OCBE voluntario”. Sin embargo, en las “prácticas de movilidad responsable” ( $r^2 = - 0,46$ ), se puede volver a encontrar un coeficiente no significativo.

En cuanto a las ejemplificaciones dadas hasta ahora de “prácticas verdes generales”, “prácticas de consumo de energía responsable” junto con el efecto que generan sobre la variable dependiente, ídem al modelo 3, aunque en este modelo se habla de la variable dependiente de “OCBE voluntario”, es decir, el impacto de las variables independientes es producido sobre el hecho de, por ejemplo, se participe de manera activa en el cuidado del medioambiente en el trabajo, y se comparta la experiencia con compañeros para mejorar la protección ambiental. Para “prácticas de movilidad responsable”, como visto hasta ahora, éstas tampoco influyen en este modelo.

\*\*\*

A continuación, se realizará un recorrido sobre la discusión realizada a partir de la teoría y resultados obtenidos con el fin de realizar interpretaciones, y se finalizará en la conclusión de este proyecto de investigación.

## **CAPÍTULO 7. Discusión y conclusiones**



## DISCUSIÓN

Cabe recordar que el objetivo de este estudio era examinar la relación existente entre las variables de “Gestión Sostenible de Recursos Humanos” (las cuales son: “prácticas verdes generales”, “movilidad responsable” y “consumo de energía responsable”) y “Resultados Medioambientales” (formándose por las variables de “satisfacción medioambiental”, “desempeño verde”, “OCBE requerido” y “OCBE voluntario”), de tal forma que pueda conocerse si las prácticas verdes de RRHH poseen un efecto sobre el desempeño, satisfacción y comportamiento verde de los trabajadores encuestados, y de qué manera.

De esta forma, la investigación realizada contribuye a la literatura estudiada hasta ahora mediante el estudio estadístico de la conexión entre la “Gestión Sostenible de Recursos Humanos” y los resultados que muestran los trabajadores ante la puesta en escena de esas acciones.

Para todo ello, se acudió a literatura ya publicada para la formación de escalas con el fin de crear las preguntas de cada variable de tal manera que fueran fiables: las “prácticas verdes generales” se miden con la escala de Luu (2020), la “satisfacción medioambiental” con la escala de Paillé et al. (2020), el “desempeño verde” con la de Graves y Sarkis (2018), y, por último, la escala de los “OCBE” (requeridos y voluntarios) mediante Su y Swanson (2019).

Los resultados generales del estudio arrojan relaciones positivas en la influencia de las variables de “prácticas verdes generales” y “prácticas de consumo de energía responsable” sobre los “Resultados Medioambientales” manifestados en trabajadores en general, salvo para las “prácticas de consumo de energía responsable” sobre la “satisfacción ambiental”. Especialmente se da esta influencia positiva por parte de las “prácticas verdes generales” sobre los modelos de “desempeño verde”, “OCBE requerido” y “OCBE voluntario”, siendo no tan fuerte para el de “satisfacción medioambiental”.

En cambio, en los resultados obtenidos, las acciones de “movilidad responsable” implantadas por la organización son no significativas en todos los modelos.

Es decir, la investigación realizada muestra que los participantes de la encuesta perciben como un mayor incentivo para mostrar “Resultados Medioambientales” aquellas “prácticas verdes generales” (e.g., establecerles metas ecológicas, ofrecerles formación, vincularles recompensas/retribuciones con los comportamientos medioambientales y tener en cuenta estas actitudes ecológicas para la promoción laboral), así como también que se lleven a cabo “prácticas de consumo de energía responsable” (e.g., darles un mayor acceso a contenedores de reciclaje, y/o promocionar/ofrecer información sobre la reducción de energía/materiales).

Esto puede deberse a varias razones:

- Los empleados de la encuesta deben percibir un mayor valor en la formación, debido a un sentimiento generado de inversión en ellos, lo que sintoniza con Edwards (1996), quien apoya que la congruencia entre valores personales y organizacionales -lo cual se puede conseguir a través de la formación- resulta en comportamientos positivos por parte de los empleados, y con Kaiser (2006).
- Porque el establecimiento de metas es una medición de pequeños pasos que deben ir cumpliendo, lo que implica una labor más fácil a la hora de seguir y cumplir comportamientos medioambientales. Esto se halla armonizado con el hallazgo de Anwar et al. (2020) en el que se deduce que la instauración de objetivos medioambientales da lugar a la creación de una dirección, de metas que cumplir, lo que se traduce en un aumento de la motivación en el logro de resultados medioambientales con el fin de alcanzar esos objetivos.
- E/o incluso porque vincular recompensas o ascenso laboral con este tipo de resultados es una manera bastante efectiva de impulsar este tipo de actitudes puesto que pueden conllevar a una compensación económica (es decir, al valorar las contribuciones verdes que realizan los trabajadores, devuelven el gesto mediante esas acciones), lo que concuerda con los estudios de Dumont et al. (2016), Silvester et al. (2019), y Anwar et al. (2020), quienes apoyan la alineación del comportamiento con estas recompensas como forma de incentivo.

Eso sí, cabe destacar que estas “prácticas verdes generales” resaltan por su efecto en “desempeño verde”, “OCBE requerido” y “OCBE voluntario”, es decir, más allá de generar en los trabajadores el sentimiento de que la organización lo está haciendo bien con respecto a acciones verdes (“satisfacción medioambiental”), lo que les genera, en mayor medida, es la reacción mediante la realización de acciones en pro del medioambiente, que se traducen en la reducción de energía y material, además de reciclaje -desempeño verde-, comportamientos verdes en las tareas que exige el trabajo -OCBE requerido- y comportamientos verdes discrecionales -OCBE voluntario-, lo que concuerda con los resultados de Anwar et al. (2020), que indican que los empleados que tienen en cuenta el entorno ecológico presentan una mayor probabilidad de mostrar actitudes sostenibles voluntarias en el lugar de trabajo y afirman que cuando las organizaciones ofrecen guías claras a las acciones medioambientales y reconocen los resultados positivos, da lugar a que empleados participen más en actitudes medioambientales tanto en tareas requeridas como voluntarias para esforzarse por lograr el desempeño verde deseado.

Por otra parte, las “prácticas de consumo de energía responsables”, como mencionado, tienen un efecto positivo en todos los modelos menos en el de “satisfacción ambiental”, lo que puede deberse a que facilitar el acceso a contenedores de reciclaje u promover información acerca de ello no es motivo suficiente como para desarrollar un sentimiento de contento hacia la política medioambiental de la organización, sino que más bien se valora una implicación mayor por ésta en forma de capacitación ecológica hacia la fuerza laboral, y/o retribución ecológica, entre otros ejemplos de “prácticas verdes generales”. Esto concuerda con el hecho de que el reciclaje y el ahorro energético está muy concienciado en la población, como mostrado por Corraliza et al. (2004), en comparación a otras prácticas más innovadoras que pueden dar lugar al contento en cuanto a reglas ambientales seguidas.

Por su parte, la variable de “prácticas de movilidad” (e.g., ofrecerles descuentos para el uso/promocionar el uso de transporte sostenible y ofrecerles la posibilidad de teletrabajar para evitar la movilidad) no genera una influencia positiva sobre las variables dependientes comentadas. Es más, más bien, en todos los modelos resulta ser una relación no significativa. Esto puede indicar la dificultad de aplicación de estas prácticas referentes al transporte: quizás, para acudir al trabajo es más difícil recurrir a medios sostenibles cuando los empleados no viven cerca del puesto de trabajo, no tienen otros compañeros que vivan próximos para compartir coche, o incluso no perciben alentador el hecho de trabajar desde casa por el gasto de energía que puede suponerles. Se trata de una práctica verde pero que, en cuanto a lo laboral se refiere, es más difícil de llevar a cabo. En este aspecto, dentro de mis conocimientos, tras haber analizado numerosas investigaciones, no pueden encontrarse otros estudios que investiguen, en concreto, el reflejo que poseen las “prácticas de movilidad reducida” sobre los “Resultados Medioambientales” de los trabajadores, si no más bien aspectos más generales como la selección, formación, evaluación y desempeño verde. Por tanto, el efecto estudiado en esta relación resulta ser un nicho de estudio para futuros investigadores.

Por tanto, el presente trabajo indica, a niveles generales, que sí se produce una relación positiva entre la “Gestión Sostenible de Recursos Humanos” y los “Resultados Medioambientales”, dándose, en concreto, en las prácticas verdes generales relacionadas con el establecimiento de metas, formación, y conexiones con retribuciones y, en las prácticas que implican la creación de incentivo en cuanto a la realización de gasto energético responsable, se genera un efecto positivo en esos resultados también, salvo en el modelo de satisfacción ambiental.

Por su parte, las prácticas relacionadas con el uso de medios de transporte sostenibles no resultan significantes en los modelos mencionados.

## **IMPLICACIONES PRÁCTICAS**

Se ha argumentado cómo esta investigación aporta a la literatura examinada relacionada. Sin embargo, también posee consecuencias prácticas.

Las organizaciones deben implementar, a través de sus departamentos de Recursos Humanos, prácticas verdes con el fin de generar una cultura y valores que se alineen con los comportamientos de los trabajadores, de tal forma que se logre desempeño ambiental individual positivo con respecto al medioambiente que ayude a conseguir un desempeño positivo verde de la organización.

El tipo de prácticas con mayor influencia sobre estos resultados verdes son aquellas asociadas a la retribución verde y formación, como comentado anteriormente. Con lo cual, son éstas las prácticas que deberían impulsar. De hecho, esto es apoyado por el artículo de Hameed et al. (2019), en el cual se defiende que las empresas deben ofrecer conciencia ecológica a la fuerza laboral con el fin de que entienda en profundidad las cuestiones tratadas y mejore sus capacidades, incentivando esos comportamientos verdes; y, como estudiado por Silvester (2019) en su investigación, la mayor contribución en la empresa estudiada a los comportamientos medioambientales fue debida a la “Recompensa y Compensación Verde”.

## **LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES**

En la realización de esta investigación han tenido lugar algunas limitaciones que pueden, y deberían, ser tenidas en cuenta para futuros estudios.

Como se explicó en la recogida de muestra y en la explicación demográfica de ésta, las respuestas obtenidas, aunque en mayor medida fueron recogidas de España, también poseen participación de Latinoamérica. Con ello, hay que tener en consideración que la Gestión Sostenible de los Recursos Humanos puede verse influenciada por el país en el que se den (Ferner, 1997) -ya sea por conciencia social, economía, etc.- y, por tanto, los resultados obtenidos no podrían verse diferidos únicamente a España. Lo que sí que podrían realizar otras investigaciones es, o centrarse en el ámbito local, o estudiar las posibles implicaciones culturales en los resultados.

Por otra parte, para futuras investigaciones, podrían ser tenidos en cuenta otros factores influyentes en los resultados ambientales, como, por ejemplo, el posible compromiso con la ética que posea el trabajador, actuando así como nexa entre las prácticas de RRHH verdes y los resultados ambientales conseguidos (Muller & Kolk, 2010), puesto que en un modelo pueden intervenir varios factores a la hora de establecer influencias.

Además, este estudio fue realizado mediante preguntas de carácter cerrado en lo que refiere a la opinión en cuanto las variables pertenecientes a “Gestión Sostenible de los RRHH” y “Resultados Medioambientales”. Sin embargo, sería también interesante recurrir a métodos mixtos de investigación para incluir no únicamente preguntas cerradas, más bien para incluir también preguntas abiertas que permitan obtener datos cualitativos en las preguntas que evalúan esas variables (puesto que existen cualitativas para las variables demográficas), como comentado por Anwar et al. (2020).

## **CONCLUSIONES**

Como se ha mencionado, el estudio realizado significa una aportación teórica y práctica a las investigaciones ya realizadas sobre la influencia de la Gestión Sostenible de Recursos Humanos sobre los Resultados Medioambientales mostrados en trabajadores.

Así, este TFG corrobora la existencia positiva de esa relación (derivada sobre todo por la realización de prácticas verdes generales por parte de la organización y, en menor medida, por aquellas que tratan el consumo de energía y materiales responsable), salvo en aquellas dedicadas al fomento de la movilidad responsable por la dificultad en la realización de éstas en el ámbito laboral. De esta manera, el presente estudio aporta información sobre cómo las empresas pueden alcanzar la sostenibilidad en su desempeño ambiental, incentivando aquellas prácticas que aporten beneficios en los resultados ecológicos de los trabajadores y, por tanto, de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- AENOR. (s.f.). *Certificación ISO 14001 sistemas de gestión ambiental*. Obtenido de AENOR Confía: <https://www.aenor.com/certificacion/medio-ambiente/gestion-ambiental>
- Alam, A., & Mukherjee, U. (Marzo de 2014). HRM - A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, págs. 31-38.
- Anwar, N., Mahmood, N. H., Yusliza, M. Y., Ramayah, Faezah, J. N., & Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of Cleaner Production*.
- Ardiza, F., Nawangsari, L., & Sutawijaya, A. (2021). The Influence of Green Performance Appraisal and Green Compensation to Improve Employee Performance through OCBE. *International Review of Management and Marketing*, 13-22.
- Asociación para las Naciones Unidas en España. (s.f.). *La Responsabilidad Social*. Obtenido de Asociación para las Naciones Unidas en España (ANUE): [https://anue.org/es/responsabilidad-social/#:~:text=La%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa%20\(RSC,respeto%20y%20su%20estricto%20cumplimiento](https://anue.org/es/responsabilidad-social/#:~:text=La%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa%20(RSC,respeto%20y%20su%20estricto%20cumplimiento).
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2019, Agosto 3). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Elsevier*, pp. 1-11.
- Blanca. (16 de Febrero de 2022). *¿Qué es la contaminación por nutrientes? Causas, impactos y mitigación*. Obtenido de ERENOVABLE.COM: <https://erenovable.com/que-es-la-contaminacion-por-nutrientes-causas-impactos-y-mitigacion/>
- BOE. (16 de Junio de 2022). *Recomendación del Consejo de 16 de junio de 2022 relativa al aprendizaje para la transición ecológica y el desarrollo sostenible*. Obtenido de Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-Z-2022-70040>
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. *Journal of Business Ethics*, 431-445.
- Boiral, O., Talbot, D., & Paillé, P. (2013). Leading by Example: A Model of Organizational Citizenship Behavior for the Environment. *Business Strategy and the Environment*, 532-550.
- Cheema, S., Pasha, A., & Javed, F. (2015). Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 231-241.

Contenidos. (22 de Diciembre de 2021). *¿Qué significa Triple Bottom Line y cómo se implementa?* Obtenido de Cinco Vientos: [https://www.cincovientos.com/triple-bottom-line/#:~:text=El%20Triple%20Bottom%20Line%20es,\)2C%20que%20sea%20Socialmente%20Responsable](https://www.cincovientos.com/triple-bottom-line/#:~:text=El%20Triple%20Bottom%20Line%20es,)2C%20que%20sea%20Socialmente%20Responsable).

Corraliza, J. A., Berenguer, J., Moreno, M., & Martín, R. (2004). *La investigación de la conciencia ambiental. Un enfoque psicosocial*. Madrid.

Coventry University. (s.f.). *Exploring the two distinct conceptions of HRM: hard and soft*. Obtenido de Future Learn: <https://www.futurelearn.com/info/courses/introduction-to-international-human-resources-management/0/steps/95974#:~:text=In%20hard%20HRM%2C%20managers%20focus,Collings%20%26%20Wood%2C%202009>.

de la Calle, M. d., & de Urbina, M. O. (2018). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2016). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: the role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 613-627.

Editorial Grudemi. (2021). *Taylorismo*. Obtenido de Enciclopedia Económica: <https://enciclopediaeconomica.com/taylorismo/>

Edwards, J. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 292-339.

EL INDEPENDIENTE. (5 de Abril de 2018). *Unos objetivos que nos conciernen a todos*. Obtenido de EL INDEPENDIENTE: <https://www.elindependiente.com/desarrollo-sostenible/2018/04/05/que-son-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-y-por-que-nos-conciernen-a-todos/>

Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. En A. Henriques, & J. Richardson, *The Triple Bottom Line: does it all add up?* (págs. 1-16). Routledge .

Escuela Europea de Excelencia. (2 de Abril de 2018). *¿Qué es y para qué sirve la norma ISO 14001?* Obtenido de Nuevas Normas ISO: <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/>

Estébanez, B. (2 de Octubre de 2019). *Evolución del reclutamiento: del 1.0 al 4.0*. Obtenido de GBS Recursos Humanos: <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/>

Ferner, A. (1997). Country of origin effects and HRM in multinational companies. *Human Resource Management Journal*, 19-37.

García, M. J. (2015). La Cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line. *Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 20 - Universidad Rey Juan Carlos*, 65-77.

- García, R. F. (2012). *Responsabilidad social corporativa*. San Vicente (Alicante): Editorial Club Universitario.
- Graves, L., & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' proenvironmental behaviors. *Journal of Cleaner Production*, 576-587.
- Greenpeace México. (26 de Diciembre de 2020). *Huella de carbono: aprende a calcular tu impacto ambiental*. Obtenido de Greenpeace: <https://www.greenpeace.org/mexico/blog/9386/huella-de-carbono/>
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2019). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower*, 1061-1079.
- Iberdrola. (s.f.). *La importancia de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Obtenido de Iberdrola: <https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/comprometidos-objetivos-desarrollo-sostenible/que-es-agenda-2030#:~:text=El%2025%20de%20septiembre%20de,el%20planeta%20y%20sus%20habitantes>.
- International Dynamic Advisors. (s.f.). *¿Qué es el Global Reporting Initiative (GRI)?* Obtenido de International Dynamic Advisors: <https://www.intedya.com/internacional/282/noticia-que-es-el-global-reporting-initiative-gri.html>
- ISOTools Excellence. (s.f.). *Normas ISO*. Obtenido de ISOTools Excellence: [https://www.isotools.org/normas/#:~:text=ISO%20\(International%20Organization%20for%20Standardization,la%20p%C3%A1gina%20oficial%20de%20ISO](https://www.isotools.org/normas/#:~:text=ISO%20(International%20Organization%20for%20Standardization,la%20p%C3%A1gina%20oficial%20de%20ISO).
- Jabbour, C., Santos, F., & Nagano, M. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 1049-1089.
- Kaiser, F. (2006). A General Measure of Ecological Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 395-422.
- Kim, Y., Kim, W., Choi, H.-M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 83-93.
- Kramar, R. (2013, Julio 16). Beyond strategic HRM: is sustainable HRM the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, p. 23.
- López, V. (21 de Agosto de 2020). *Econfinados*. Obtenido de <https://www.econfinados.com/post/evolucion-historica-de-las-empresas>
- LRH. (25 de Febrero de 2016). *Teoría clásica de Taylor*. Obtenido de Los Recursos Humanos: <https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-clasica-de-taylor/>



- Luu, T. T. (2020). Integrating green strategy and green human resource practices to trigger individual and organizational green performance: the role of environmentally-specific servant leadership. *Journal of Sustainable Tourism*, 1193-1222.
- Magnin, A. (8 de Abril de 2014). Triple bottom line (3 pillars): sustainability in business.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy. *International Journal of Social Economics*, págs. 906-923.
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2021). *BOICAC Nº 125/2021 Consulta 3*. Madrid.
- Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Obtenido de Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030: <https://www.mdsocialesa2030.gob.es/agenda2030/index.htm>
- Mohammad, N., Bibi, Z., Karim, J., & Durrani, D. (2020). Green Human Resource Management Practices and Organizational Citizenship Behaviour For Environment: The Interactive Effects of Green Passion. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 1-10.
- Muller, A., & Kolk, A. (2010). Extrinsic and Intrinsic Drivers of Corporate Social Performance: Evidence from Foreign and Domestic Firms in Mexico. *Journal of Management Studies*, 1-26.
- Naciones Unidas Derechos Humanos. (2011). *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos*. Obtenido de Naciones Unidas Derechos Humanos: [https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_SP.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf)
- Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivo 11: Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/cities/>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/climate-change-2/>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos*. Obtenido de Naciones Unidas : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Normas ISO. (s.f.). *AA1000 Aseguramiento de la sostenibilidad*. Obtenido de Normas ISO: <https://www.normas-iso.com/aa1000-aseguramiento-de-la-sostenibilidad/>

- Normas ISO. (s.f.). *ISO 50001 GESTIÓN DE LA ENERGÍA*. Obtenido de Normas ISO: <https://www.normas-iso.com/iso-50001/>
- Olympics. (s.f.). *¿Qué significa cero emisiones netas?* Obtenido de Olympics Athlete 356: <https://olympics.com/athlete365/es/voz/que-significa-cero-emisiones-netas/>
- Organ, D., Podsakoff, P., & Mackenzie, S. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage.
- Pacto Mundial. (2017). *EL SECTOR PRIVADO ANTE LOS ODS: GUÍA PRÁCTICA PARA LA ACCIÓN*. Madrid: Edamel.
- Pacto Mundial. (3 de Agosto de 2020). *Objetivo: Race to Zero*. Obtenido de Pacto Mundial: <https://www.pactomundial.org/noticia/objetivo-race-to-zero/>
- Pacto Mundial. (2022). *Comunicando el progreso 2021: El reporting empresarial como instrumento para una recuperación sostenible*. Madrid.
- Pacto Mundial. (27 de Enero de 2022). *El IBEX 35 mantiene su compromiso con el desarrollo sostenible, pero ralentiza la implantación de acciones, según sus informes de información no financiera*. Obtenido de Pacto Mundial: <https://www.pactomundial.org/noticia/el-ibex-35-mantiene-su-compromiso-con-el-desarrollo-sostenible-pero-ralentiza-la-implantacion-de-acciones-segun-sus-informes-de-informacion-no-financiera/>
- Pacto Mundial. (s.f.). *Los Diez Principios*. Obtenido de Pacto Mundial: <https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/#:~:text=Los%20Diez%20Principios,-%C3%81reas%20de%20actuaci%C3%B3n&text=Las%20empresas%20deben%20apoyar%20la,derecho%20a%20la%20negociaci%C3%B3n%20colectiva.&text=Las%20empresas%20deben%20apoyar%20la%20elim>
- Pacto Mundial. (s.f.). *Qué puedes hacer tú: Información no financiera*. Obtenido de Pacto Mundial: <https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/informacion-no-financiera/>
- Pacto Mundial. (s.f.). *Qué puedes hacer tú: ODS 14 Vida submarina*. Obtenido de Pacto Mundial: <https://www.pactomundial.org/ods/14-vida-submarina/>
- Paillé, P., Valéau, P., & Renwick, D. (2020). Leveraging green human resource practices to achieve environmental sustainability. *Journal of Cleaner Production*.
- Parker, C. (15 de Enero de 2020). *El Foro Económico Mundial a los 50 años de su creación: una cronología de los aspectos más destacados de Davos y más allá*. Obtenido de World Economic Forum: <https://es.weforum.org/agenda/2020/01/el-foro-economico-mundial-a-los-50-una-linea-de-tiempo-de-los-aspectos-mas-destacados-de-davos-y-mas-alla-0a5878479e/>

- Pinillos, A. A., & Mateo, J. F. (2020). RSC: 70 años de historia para llegar a los consejos de administración. *ethic*.
- Ras, A. (2021, Diciembre 13). *Hard HRM: Focus on Corporate Business*. Retrieved from Study.com: <https://study.com/academy/lesson/hard-hrm-focus-on-corporate-business.html>
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2012). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 1-14.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 737-749.
- Silvester, Y., Sarip, A., & Hassan, M. (2019). The Relationship between Green HRM Practices and Organizational Citizenship Behavior toward Environment (OCBE). *Journal of Management and Operation Research*.
- Slaper, T., & Hall, T. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*, 4-8.
- Social Accountability International. (s.f.). *Norma SA8000*.
- Su, L., & Swanson, S. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management*, 437-450.
- Theyel, G. (2000). Management practices for environmental innovation and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 249-266.
- United Nations - Statistics Division. (7 de Julio de 2022). *The Sustainable Development Goals Report 2022 - Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all*. Obtenido de United Nations - Statistics Division: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/Goal-07/>
- United Nations - Statistics Division. (7 de Julio de 2022). *The Sustainable Development Goals Report 2022 - Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all*. Obtenido de United Nations - Statistics Division: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/Goal-06/>
- United Nations - Statistics Division. (7 de Julio de 2022). *The Sustainable Development Goals Report 2022 - Ensure sustainable consumption and production patterns*. Obtenido de United Nations - Statistics Division: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/Goal-12/>
- United Nations - Statistics Division. (7 de Julio de 2022). *The Sustainable Development Goals Report 2022 - Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable*. Obtenido de United Nations - Statistics Division: United Nations - Statistics Division

United Nations Climate Change. (25 de Marzo de 2021). *Guía para principiantes sobre la neutralidad climática*. Obtenido de United Nations Climate Change:  
<https://unfccc.int/es/blog/guia-para-principiantes-sobre-la-neutralidad-climatica>

University of Wisconsin. (s.f.). *The Triple Bottom Line*. Obtenido de University of Wisconsin:  
<https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/triple-bottom-line/>

## ANEXOS

### ANEXO 1. Progreso en el reporte de Información No Financiera en empresas españolas 2020-2021

Anexo 1. Leyenda de los gráficos contenidos en el apartado “Evolución en la integración de los Diez Principios”

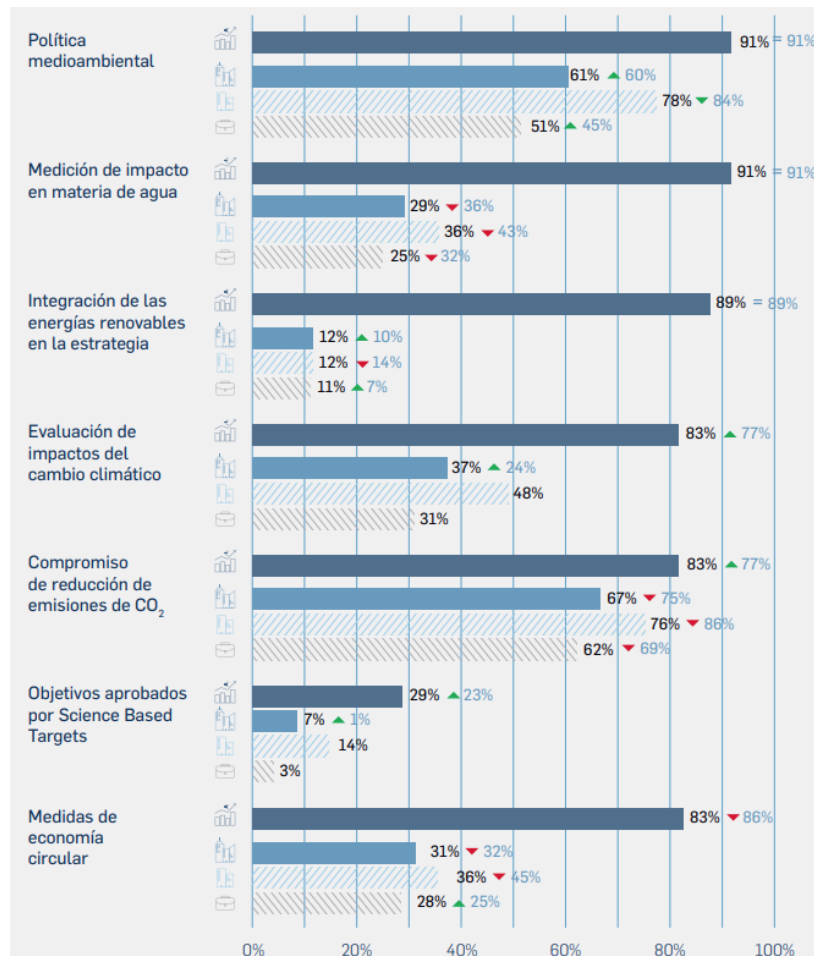


Fuente: Imagen extraída de (Pacto Mundial, 2022).

#### Anexo 1.1. Evolución en la integración de los Principios Medioambientales del Pacto Mundial

##### MEDIOAMBIENTE

Anexo 2. Imagen del gráfico perteneciente al pilar de “Medioambiente” de los Diez Principios del Pacto Mundial. Evolución de las empresas españolas del IBEX 35 y las adheridas al Pacto Mundial, 2020-2021



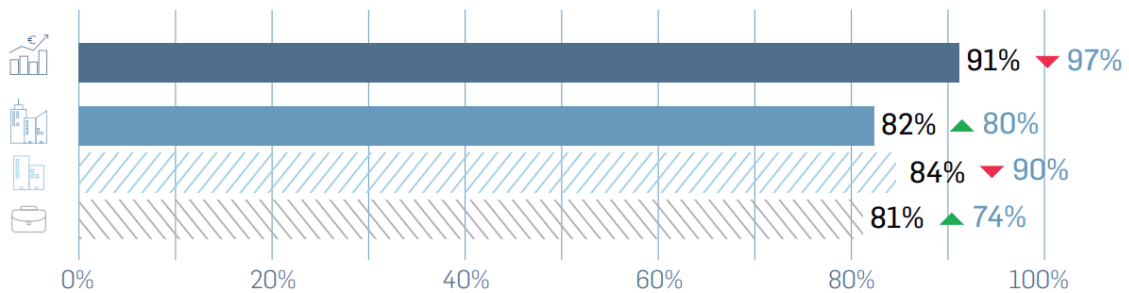
Fuente: Imagen extraída de (Pacto Mundial, 2022).

Anexo 1.2. Evolución en la integración de los ODS

**CONOCIMIENTO Y RESPONSABILIDAD SOBRE LOS ODS**

Anexo 3. Imagen del gráfico perteneciente a la examinación del "Compromiso con la consecución de los ODS". Evolución de las empresas españolas del IBEX 35 y las adheridas al Pacto Mundial, 2020-2021.

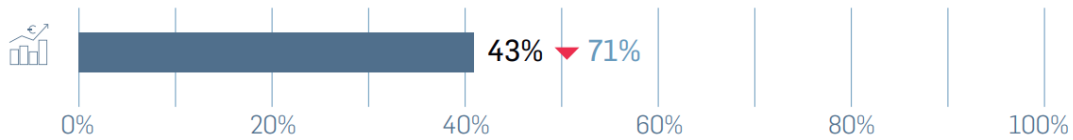
**Compromiso con la consecución de los ODS**



Fuente: Imagen extraída de (Pacto Mundial, 2022).

Anexo 4. Imagen del gráfico perteneciente a la examinación del "Reporte de compromiso por parte de la alta dirección" del IBEX 35 en la consecución de los ODS. Evolución de las empresas españolas del IBEX 35, 2020-2021

**Reporte del compromiso por parte de la alta dirección**

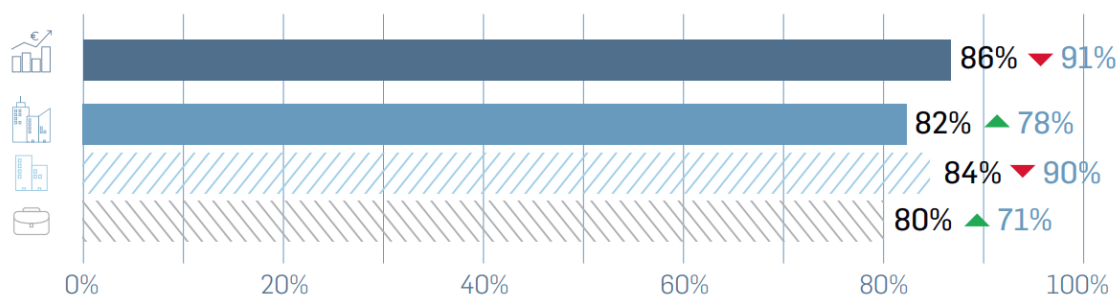


Fuente: Imagen extraída de (Pacto Mundial, 2022).

## LOS ODS PRIORITARIOS

Anexo 5. Imagen del gráfico perteneciente a la examinación de la "Identificación de los ODS prioritarios". Evolución de las empresas españolas del IBEX 35 y las adheridas al Pacto Mundial, 2020-2021

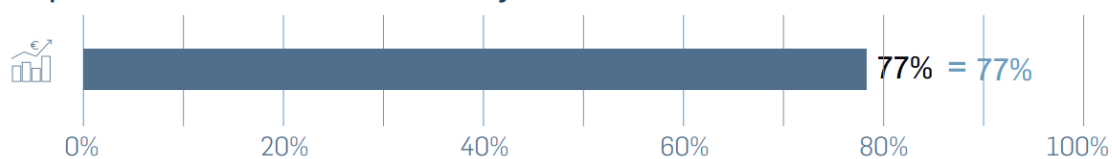
### Identificación de ODS prioritarios



Fuente: Imagen extraída de (Pacto Mundial, 2022).

Anexo 6. Imagen del gráfico perteneciente a la examinación de la "Explicación sobre cómo contribuyen (las empresas del IBEX 35) a su consecución (de los ODS)". Evolución de las empresas españolas del IBEX 35, 2020-2021

### Explicación sobre cómo contribuye a su consecución



Fuente: Imagen extraída de (Pacto Mundial, 2022).

## ANEXO 2. Encuesta del trabajo

Anexo 7. Enlace de la encuesta realizada para evaluar la Gestión Sostenible de los Recursos Humanos y el Resultado Medioambiental de los trabajadores

<https://es.surveymonkey.com/r/8LQHNST>

### ANEXO 3. Objetivos de Desarrollo Sostenible

#### Reflexión sobre la conexión del TFG con los ODS en general y con los ODS más relacionados



Como bien se ha expuesto a lo largo del presente documento, los ODS son aquellos objetivos contenidos en la Agenda 2030 que recogen las problemáticas más actuales, junto a las acciones que deben ser realizadas por todos los actores, con el fin de lograr la sostenibilidad para el año 2030. Se trata de 17 objetivos, que recogen un total de 169 metas, y tratan cuestiones de índole económica, social y medioambiental. El fin es hacer frente al cambio climático reduciendo, por tanto, las emisiones de GEI, pues lo que se pretende, para evitar catástrofes en la biodiversidad y la salud de los seres humanos, es evitar que se produzca un crecimiento de la temperatura global superior a 1,5 grados Celsius.

Cabe destacar que a lo largo del Trabajo de Fin de Grado “Prácticas Verdes de Recursos Humanos y su nexa con los Comportamientos Medioambientales” se recurre con frecuencia a la mención de los Objetivos de Desarrollo Sostenible:

- Al explicar la composición de la matriz de la *Triple Bottom Line* (en el capítulo 2, apartado 3), cuando se desarrolla la prosperidad u objetivo económico dentro de este modelo, se destaca el ODS 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”, y algunas de las metas que pueden indicar cómo las empresas pueden ayudar en este objetivo.
- Dentro del mismo capítulo, en el apartado 4 se explican las “Prácticas Verdes de Recursos Humanos”. Dentro de él, al examinar la “Formación y Desarrollo Verde” se realiza un especial hincapié en el ODS 4 “Educación de calidad”, concretamente, la meta 4.7 de este ODS, donde se promueve la obtención de formación teórica y práctica para fomentar el desarrollo sostenible.
- Donde se encuentra el eje principal de mención de los ODS es en el capítulo 3 de “Comportamientos medioambientales”, en su apartado “Los Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible de la ONU: vinculación con el medioambiente”. Aquí, se realiza una singular mención a todos los ODS que están vinculados con el foco central del presente estudio: aquellos relacionados con el medioambiente. De esta forma, se estudian aquellos objetivos de la Agenda 2030 que aportan especialmente en el ámbito ecológico – aunque todos los ODS están relacionados entre sí y acaban influyendo en todos los aspectos, de una forma más o menos directa –, y se aportan algunas medidas que las empresas pueden instaurar para contribuir en este sentido. Así, se tratan los ODS 6 “Agua limpia y saneamiento”, 7 “Energía asequible y no contaminante”, 11 “Ciudades y comunidades sostenibles”, 12 “Producción y consumo responsables”, 13 “Acción por el clima”, 14 “Vida submarina” y 15 “Vida de ecosistemas terrestres”.



Por tanto, como se puede razonar, los ODS que más mención poseen en este trabajo son aquellos relacionados al medioambiente. ¿Por qué? Puesto que, como argumentado en el transcurso del documento, si no se alcanzan los objetivos medioambientales, no se pueden alcanzar los sociales y, aun menos, los económicos, motivo principal por el que esta dimensión ecológica es dedicada al estudio del TFG.