

Relación entre el tipo de estrategia corporativa de sustentabilidad
y el nivel de verde de la gestión de recursos humanos en organizaciones
venezolanas reconocidas como socialmente responsables

Recepción: abril de 2013. Aprobación: junio de 2013

pp.35-60

Naillette Romero, Josué Bonilla, Gustavo García y Jesús Planas¹

Resumen del contenido:

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre el tipo de estrategia corporativa de sustentabilidad y el nivel de verde de la gestión de recursos humanos en organizaciones venezolanas (11 consideradas en el estudio) identificadas como socialmente responsables según la revista Gerentes (2012).

La medición sobre el tipo de estrategia corporativa de sustentabilidad, relacionada con los niveles de madurez alcanzados en cada una de sus dimensiones fundamentales, se efectuó mediante un instrumento diseñado a partir de las propuestas de Baumgartner y Ebner (2010), en el que se incluyen reactivos que reflejan diferentes niveles de madurez en relación con los aspectos económicos, ecológicos y sociales (internos y externos). La medición del nivel de presencia de una gestión verde de recursos humanos se efectuó mediante la identificación de la presencia o ausencia de un total de 59 prácticas relacionadas con los diferentes subprocesos de recursos humanos: planificación estratégica de recursos humanos, admisión de personas, aplicación de personas, compensación, desarrollo de personal y mantenimiento de personal.

Los resultados muestran la existencia de altos niveles de madurez de las estrategias de sustentabilidad (estrategias predominantemente visionarias o extrovertidas) y un promedio de niveles medianamente verdes de la gestión de recursos humanos en las organizaciones estudiadas. Con respecto a la relación entre estas variables los resultados dan cuenta de la existencia de una relación moderada positiva pero sin significancia estadística entre el nivel de madurez general de la estrategia de sustentabilidad y el nivel global de verde de la gestión de recursos humanos en las organizaciones; relación moderada alta positiva y estadísticamente significativa entre el nivel de madurez general de la estrategia de sustentabilidad y el nivel de verde del subproceso de aplicación de recursos humanos; relación moderada alta positiva y estadísticamente significativa entre el nivel de madurez de los aspectos económicos de la estrategia y el nivel global de verde de la gestión de recursos humanos; relación alta positiva y estadísticamente significativa entre el nivel de madurez de los aspectos económicos

1 Josué Bonilla y Gustavo García son Profesores-Investigadores miembros del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello. Ambos afiliados (candidatos) al Doctorado en Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Simón Bolívar. Naillette Romero y Jesús Planas son egresados en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello. El presente trabajo forma parte de la línea de investigación de Naillette Romero asociada a la Gestión Verde de Recursos Humanos, desarrollada en el marco de sus estudios sobre Gestión Ambiental Empresarial en la Universidad Metropolitana.

de la estrategia y el nivel de verde del subproceso de aplicación de la gestión de recursos humanos; relación alta positiva y estadísticamente significativa entre el nivel de madurez de los aspectos sociales internos de la estrategia y los niveles de verde de la gestión global de recursos humanos y de los subprocesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo y mantenimiento de los recursos humanos.

Palabras claves: Estrategia de sustentabilidad, gestión verde de recursos humanos, responsabilidad social empresarial.

Relationship between the type of corporate sustainability strategy and the level of green human resource management in Venezuelan organizations recognized as socially responsible

Summary of content:

The goal of this study was to analyze the relationship between corporate sustainability strategy and levels of greenness attained by human resources management in eleven Venezuelan organizations identified as socially responsible by Gerentes magazine in 2012. The type of corporate sustainability strategy, in relation to levels of maturity reached in each of its fundamental dimensions, was measured with an instrument designed based on proposals by Baumgartner and Ebner (2010), which include reagents that reflect different levels of maturity regarding economic, ecological, and social aspects (both external and internal). The measurement of the degree of existence of a green management of human resources was done by identifying the presence or absence of 59 practices related to the different HR processes: strategic planning of human resources, personnel admission, applications, compensation, staff development, and employee retention.

Results show the presence of high levels of maturity regarding sustainability strategies (which are predominantly visionaries or extroverted) and an average of moderately green levels in human resources management practices of the organizations studied. Regarding the relationship between these variables, results make evident the existence of the following relationships: (1) a positive moderate relationship, but without statistical significance, between the overall maturity level of the sustainability strategy and the overall greenness level of the HR management in those organizations; (2) a statistically significant, moderate-high, positive relationship between the overall level of maturity of the sustainability strategy and the greenness level of the HR application process; (3) a statistically significant, moderate-high, positive relationship between the maturity level of the economic aspects of the strategy and the overall greenness level of HR management; (4) a statistically significant, high, positive relationship between the maturity level of the economic aspects of the strategy and the greenness level of the HR application process; and (5) a statistically significant, high, positive relationship between the maturity level of the internal social aspects of the strategy and the greenness level of overall HR management and of the personnel admission, applications, compensation, staff development, and employee retention processes.

Key words: Sustainability strategy, green human resource management, corporate social responsibility.

Relación entre el tipo de estrategia corporativa de sustentabilidad y el nivel de verde de la gestión de recursos humanos en organizaciones venezolanas reconocidas como socialmente responsables

I. Introducción

En su intento por “envolver las aspiraciones de desarrollo del mundo” la Organización de Naciones Unidas (ONU) ha planteado los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) para el 2015, dentro de los cuales se encuentra: “garantizar la sostenibilidad del medio ambiente” (ONU, 2008, p.5). Los daños al ambiente constituyen un asunto cada vez más preocupante, no sólo por ser irreparables, sino que, tal como lo señala la ONU, representan un riesgo para el logro del resto de los propósitos planteados; por ejemplo, el deterioro del ambiente y su impacto en las actividades productivas generará que “la desaceleración económica disminuya los ingresos de la población pobre y la crisis alimentaria aumentará la cantidad de personas que padecen de hambre en el mundo, llevando a más millones de personas a la pobreza” (ONU, 2008, p.5).

Según cifras del año 2001, el 80% de la energía se obtenía de combustibles fósiles, principalmente de elementos como el carbón, el petróleo y el gas natural; al hacer uso de la energía quemando dichos combustibles en fábricas, centrales eléctricas, automóviles y hogares, se liberan al ambiente altas cantidades de dióxido de carbono (CO₂), representando este proceso un 75% del total de liberaciones a la atmósfera, mientras que el 25% restante responde a cambios en el uso de la tierra, especialmente la destrucción y conversión de bosques; ambas causas de liberación son producto exclusivo de la actividad humana, generando actualmente emisiones que rodean los 6.000 millones de toneladas al año (Organización Internacional del Trabajo –OIT-, 2007).

Las consecuencias de estas emisiones son infinitas y devastadoras, y han sido evaluadas periódicamente por el Panel Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC); las conclusiones de su último informe realizado en el 2007 señalan que gracias a esta problemática “las temperaturas se elevan, los patrones de las precipitaciones se modifican, el nivel del mar aumenta y crece el número de sucesos meteorológicos extremos” (OIT, 2007, p.2).

Por tanto, las liberaciones de dióxido de carbono y por ende el llamado calentamiento global, ejercerán efectos significativos “en la estructura de las economías, en las pautas de asentamiento, en los medios de vida y en el empleo” (OIT, 2007, p.2). Tales influencias responderán fundamentalmente a tres fuentes; en primer lugar, cambios en el clima, que ocasionarán una mayor frecuencia de sucesos extremos, como sequías, inundaciones y tormentas violentas, siendo la actividad agrícola y el turismo los sectores más afectados por la dependencia directa que

tienen con las condiciones meteorológicas; se producirán daños en infraestructuras como carreteras y conducciones eléctricas que afectarán la actividad económica; igualmente se propagarán gran cantidad de enfermedades infecciosas que afectarán a la población activa disponible, influyendo sobre su rendimiento (OIT, 2007).

En segundo lugar, la adaptación a dichos cambios, lo cual requerirá políticas y programas eficaces que permitan manejar la situación, donde las personas, las comunidades, las empresas y los países deberán adaptarse de manera espontánea o planificada, haciendo un esfuerzo al momento de estudiar y comprender la naturaleza y la dinámica de estos cambios, así como la sensibilización en los sectores y las regiones más afectadas, a fin de anticipar y facilitar tales transiciones; esto originará diversas oportunidades de empleo e ingreso (OIT, 2007).

Por último, otra de las fuentes que hará que el cambio climático afecte diversos aspectos de la vida, tiene que ver con la “mitigación”, la cual consiste en “desvincular el desarrollo y el crecimiento económico de las emisiones y propiciar la adopción de economías con baja emisión de carbono sobre la base de un uso mucho más eficiente de la energía y las materias primas” (OIT, 2007, p.5). Una economía con bajas emisiones de carbono hará uso de una tecnología más eficaz, de más fuentes de energía que generan menos emisiones y reducirá la proporción de bienes y servicios que se basan de manera exclusiva en el uso de la energía; así mismo, se producirán cambios en los patrones de producción y consumo. Este proceso de incorporar nuevas y “sanas” políticas a la sociedad sin duda traerá consigo un aumento significativo de nuevas oportunidades de empleo, que compensarán sobradamente el descenso relativo que puede generar en algunos otros sectores laborales (OIT, 2007). Aún cuando muchas políticas resultan ser muy eficientes, se deben unir fuerzas e ideas para dar frente a una problemática tan agravante y tan global como esta.

Lo cierto es que el cambio climático se acelera y el mundo se aproxima al “cuello de botella” que se alcanzará aproximadamente en el 2050, mientras la población del planeta no deja de crecer, aspirando, además, a mejoras en el bienestar material y la erradicación de la pobreza, una realidad que afecta a casi la mitad de la población de la tierra en la actualidad (OIT, 2007). Al parecer, las metas asociadas a la conservación del ambiente sólo podrán ser alcanzadas en la medida en que se acentúe un crecimiento económico sustentable que genere más y mejores empleos, ya que el desarrollo económico basado en la actividad empresarial como la conocemos hasta ahora, no es sostenible (OIT, 2007). “Una economía sostenible no puede continuar externalizando los costos ambientales y sociales, pues el precio que la sociedad paga por las consecuencias de la contaminación o las enfermedades se refleja en los precios del mercado” (OIT, 2007, p.2).

Afortunadamente, las razones a favor de la incorporación de perspectivas ecológicas en la economía y los empleos son cada vez más convincentes, denotando

que son necesarias prácticas y métodos verdes de producción a fin de evitar el peligroso calentamiento global (OIT, 2007).

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

Lo cierto es que la gerencia moderna no puede ignorar el rol que desempeña con respecto al medio ambiente, debe mantener el compromiso con su cuidado, estar vigilante de que sus proveedores y clientes mantengan el mismo compromiso, e inclusive velar porque sus productos o servicios no estén afectando ecológicamente al entorno en donde se desenvuelven. Desde luego, el tener presente dicho rol constituye una garantía para la sociedad, evitando el deterioro del lugar donde habitamos y subsistimos (DeGerencia.com, 2008).

En este sentido, algunas organizaciones han optado por transformarse en “organizaciones verdes”, con alta preocupación por el ambiente, orientando su acción no sólo a la productividad sino a la disminución de los impactos negativos al ambiente a lo largo de su proceso productivo. Este tipo de empresas, ha decidido ser verde no sólo en sus acciones externas, sino también en sus políticas internas, haciendo uso tanto de sus recursos materiales, como las ideas, iniciativas, capacidades y esfuerzos de su recurso humano, en pro de la conservación ambiental, y de manera más directa, beneficiando con sus programas a la comunidad en la que se desarrolla su actividad productiva (Renwick, Redman y Maguire, 2008).

En el caso de América Latina, esta región presenta un aumento sustancial en cuanto a las emisiones y la degradación ambiental, por la confluencia de dos factores: la acentuación de un modelo de exportaciones que depende básicamente de recursos naturales, pues “del total de las exportaciones de nuestro continente, alrededor del 75 por ciento son recursos naturales, tales como petróleo, minerales, productos forestales y agropecuarios; por otro lado, la crisis económica ha ocasionado que muchas regulaciones ambientales se hayan debilitado, ya que en ocasiones la desesperación de los gobiernos genera el aceptar determinados emprendimientos que producen alto impacto en el ambiente” (Sagárnaga, 2006, p.2). A pesar de esto, es importante reconocer que los países de Latinoamérica tienen muchas ventajas, ya que pueden lograr con cierta facilidad una reconversión hacia modos de producción limpios; sin embargo, primero será necesario que nuestros gobiernos y muchos de nuestros técnicos entiendan que “el ambiente no es un obstáculo para su desarrollo económico, sino una ventaja” (Sagárnaga, 2006, p.2).

En este sentido, no cabe duda que uno de los actores más importantes que debe dirigir sus esfuerzos a la no contaminación es el empresario, producto a la degradación ambiental que las labores productivas son capaces de generar, razón por la cual se preocupa por compensar dichos daños a través de la llamada Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Tal como lo explican Correa, Flynn y Amit (2004), “el tema de la responsabilidad social empresarial es todavía una consideración secundaria en los negocios de las empresas latinoamericanas, como lo es en el resto del mundo. Sin embargo, el lenguaje de la RSE es cada vez más común entre los empresarios de la región...” (p. 9).

Mientras algunos autores ven con buenos ojos las intenciones de las empresas, para otros “los discursos corporativos sobre el tema ecológico se reducen en realidad a mejoras superficiales realizadas a un sistema económico que sigue contaminando las aguas y el aire y talando los bosques. Este discurso es en buena parte sólo una retórica de protección a la naturaleza, una cortina de humo que se levanta como forma de esquivar la crítica y ensalzar la imagen empresarial” (De Vinanzi, 2000, p. 143).

A pesar de los discursos encontrados, pueden identificarse algunos de los hechos más importantes que indican el creciente interés de los empresarios por la RSE y los temas ambientales específicamente (Correa, Flynn y Amit, 2004):

- Más de 1.400 empresas han obtenido la certificación ISO 14.001 en la región (una certificación asociada a temas ambientales).
- Las empresas que con mayor fuerza promueven la creación de foros, publicaciones y organizaciones alrededor de la RSE son empresas multinacionales, aunque cada vez cuentan con más apoyo de la empresa nacional.
- La investigación sobre el tema ha aumentado de forma interesante en los últimos años, especialmente orientada hacia estudios de caso.
- Se han realizado encuestas más o menos formales en varios países de la región para medir el interés del tema por parte de los empresarios. Los gremios y cámaras industriales circulan cuestionarios al respecto en las reuniones anuales de sus miembros, y en general la recepción del tema es positiva.
- Es cada vez más común el trabajo conjunto entre empresas y organizaciones de la sociedad civil, en especial orientado hacia programas de desarrollo comunitario.
- El tema de RSE aparece con cierta frecuencia en periódicos y publicaciones empresariales, y se ofrecen premios y reconocimientos públicos a las empresas más reconocidas en el campo, aunque es evidente el sesgo hacia la filantropía.

Específicamente en Venezuela, desde comienzos de siglo XX, tal y como lo señala Charo Méndez en su libro “Responsabilidad social de empresarios y

empresas en Venezuela durante el siglo XX”, ha existido una aproximación al tema en cuestión. No obstante, y si bien es verdad que se han realizado grandes esfuerzos, no menos cierto es que muchos de ellos han sido dedicados a actividades sociales y filantrópicas y como resultado del establecimiento de leyes tributarias que permiten el desgravamen de estas actividades (Marcano, 2006, p.3).

Lo cierto es que el desarrollo de una estrategia ambiental empresarial no es sencillo; Esty y Winston (2009) señalan las principales razones que contribuyen al fracaso de una estrategia ambiental en las organizaciones:

- Planificación: ver los árboles pero no el bosque, la incompreensión del mercado, el no entender las demandas ambientales de los clientes, haciendo caso omiso de las partes interesadas.
- Organización: silos de pensamiento, eco-aislamiento de los profesionales del medio ambiente e inercia.
- Sustancia: los reclamos superan las acciones y aparecen sorpresas y consecuencias inesperadas.

En todo caso, estos temas ambientales resultan especialmente interesantes en Venezuela, pues este país ha sido clasificado “como uno de los seis países “megadiversos” de Latinoamérica y es considerado entre los diez lugares más importantes del mundo para la conservación de la biodiversidad” (González y Nagel, 1996). A pesar de esto, en Venezuela las comunidades vegetales han sido y siguen siendo objeto de múltiples intervenciones. Cada año con más frecuencia se destruyen más bosques, sabanas y herbazales, con el fin de dar respuesta al crecimiento demográfico y a la falta de planificación de viviendas, al desarrollo de actividades agrícolas, ganaderas y forestales, al desarrollo urbano, vías de comunicación, etc., lo que ha generado la destrucción del hábitat de muchas especies, disminuyendo su diversidad biológica; igualmente, la degradación de los bosques representa un aspecto clave en la generación de excesivas cantidades de dióxido de carbono, contribuyendo al calentamiento global (Selva, 1998). Adicionalmente, la crisis eléctrica por la que atraviesa el país y los efectos del fenómeno climático “El Niño” han constituido una invitación obligada a preocuparse por temas que anteriormente no formaban parte de la agenda y que están asociados con el cuidado del ambiente.

Como consecuencia de estos nuevos intereses por lo verde, resulta fundamental reconocer la creciente ola de nuevas exigencias que enfrentan las organizaciones, que se ven en la necesidad de explicar y justificar cómo es el trato de diversos actores hacia el ambiente; por ello, Swallow (2009) propone que es necesaria una gestión denominada como “verde”, es decir, con alta preocupación por el ambiente, que permita la obtención de los objetivos planteados a través de la conjugación del planeta, la gente y las ganancias.

Ahora bien, el punto de partida de una gestión verde es el desarrollo de una estrategia corporativa orientada a la sustentabilidad, ya que según Andrade (s.f.) es la estrategia corporativa la estructura por medio de la cual las organizaciones buscan optimizar el valor económico y social del negocio tomando en cuenta los intereses de la comunidad y de los empresarios, por tanto, al estar orientada a la sustentabilidad, permite dar respuesta a las nuevas exigencias de los clientes, mientras aumentan las ganancias y se forjan valores de conservación al ambiente, aspecto fundamental para el desarrollo sostenible de las empresas.

Baumgartner y Ebner (2010) plantean la necesidad de considerar dicha estrategia corporativa de sustentabilidad de manera comprehensiva, tomando en cuenta todas sus dimensiones, impacto e interrelaciones. De hecho, para estos autores, existen diferentes tipos de estrategias corporativas de sustentabilidad, las cuales se derivan del conjunto de principios que la definen; los diferentes tipos de estrategia son el resultado de alcanzar niveles particulares de madurez con respecto a algunas dimensiones clave: aspectos económicos, aspectos ecológicos y aspectos sociales internos y externos:

- Estrategia de mitigación de riesgo introvertida: su objetivo fundamental es la mitigación de riesgos, enfocándose en el cumplimiento de aspectos legales y de otros estándares relacionados con el ambiental y los aspectos sociales. Una organización que plantea este tipo de estrategia se concentra en el cumplimiento de lo básico o esencial, sin pretender lograr mayores niveles de profundidad, lo cual está asociado a un bajo nivel de madurez en cuanto a estos aspectos.
- Estrategia extrovertida: teniendo el interés fundamental por la legitimación de las operaciones, su foco está en las relaciones externas que hagan posible el mantenimiento de sus licencias de operación. Este tipo de estrategia puede, a su vez diferenciarse en dos formas específicas:
 - Estrategia extrovertida convencional: una organización se enfoca en esta estrategia específica cuando su interés primordial es comunicar a la sociedad su compromiso con el ambiente, con ánimos de diferenciarse de los competidores y aumentar su nivel de credibilidad. Esto significa dejar claro que hace más en materia de sustentabilidad de los mínimos planteados en la legislación.
 - Estrategia extrovertida transformativa: su orientación general es la misma que la del tipo convencional, sin embargo la comprensión de que la sustentabilidad corporativa constituye un habilitador para una mayor credibilidad y un mejor posicionamiento en la sociedad, le lleva a desarrollar un mayor nivel de madurez en cuanto al cumplimiento de los principios de la sustentabilidad.

- Estrategia conservativa: su foco está en la eficiencia, reconociendo que prácticas vinculadas a lo ecológico y a una producción limpia pueden contribuir con la reducción de costos y la maximización de la utilidad. Su orientación es fundamentalmente hacia las mediciones internas y la adecuada definición de los procesos; esto plantea como cruciales las inversiones en la tecnología apropiada y en los sistemas de salud y seguridad de los trabajadores. Los aspectos asociados con los vínculos con la sociedad son menos importantes.
- Estrategia Visionaria Holística: plantea una vinculación estrecha entre las dimensiones de la sustentabilidad y todas las actividades del negocio; las ventajas competitivas se derivan de la diferenciación y la innovación, ofreciendo a sus clientes y otros stakeholders productos y servicios únicos. Esta estrategia puede ser dividida en dos tipos específicos:
 - Estrategia Visionaria Holística Convencional: está mucho más orientada hacia su impacto en el mercado.
 - Estrategia Visionaria Holística Sistémica: combina la perspectiva interna y externa a fin de alcanzar una posición competitiva única y se basa en la internalización y mejora continua de los aspectos de sustentabilidad.

Por otro lado, sea cual sea la estrategia de sustentabilidad de las organizaciones, ninguna estrategia puede llevarse a cabo sin el apoyo, respaldo e impulso del activo más importante: su recurso humano; esto plantea una necesaria vinculación entre una estrategia organizacional verde y una gestión del recurso humano en la que se reflejen esas orientaciones, dado que el cambio fundamental está asociado a los propios integrantes de la organización.

En este contexto, cuando se está frente a una realidad que demanda diversas transformaciones, sobretodo en el ámbito empresarial y laboral, relacionadas con aspectos verdes (conservación y cuidado ambiental), se cuenta con un contingente de gente con nuevas capacidades, destrezas, curiosidades, visiones e intereses, las cuales deben ser aprovechadas y alineadas con las metas de la organización. El recurso humano y los sistemas que lo rodean, son los verdaderos pilares en la construcción de un negocio sostenible; aún cuando se puede creer que esto es producto a las operaciones que en él se realizan, lo cierto es que son los trabajadores quienes ejecutan eco-políticas, creando una cultura corporativa verde; sin el desarrollo del personal y la aplicación de estrategias sustentables, es bastante difícil ser verde con éxito, por lo que, las prácticas de recursos humanos son un componente clave del desarrollo de una estrategia sustentable (Swallow, 2009).

Para Galpin y Whittington (2012), es necesario partir de un modelo comprehensivo de sustentabilidad, siendo uno de sus macro componentes fundamentales el recurso humano de la organización. Cuando la estrategia de sustentabilidad y los valores organizacionales están claramente articulados, el primer reto es encontrar y

contratar gente comprometida con esos valores. Una vez que los hemos contratados sigue un proceso de reforzamiento continuo que garantice que los miembros de la organización se vinculen con los objetivos estratégicos en materia de sustentabilidad.

Una gestión verde de recursos humanos es aquella donde, a lo largo de sus procesos, logra integrar aspectos claves que por su particularidad, generan un impacto positivo y beneficioso en la contribución por la conservación del medio ambiente.

Jackson, Renwick, Jabbour y Muller-Camen (2011), en un estudio sobre el estado del arte y las direcciones futuras de la dirección verde de recursos humanos plantean algunas opciones para el desarrollo de investigaciones en este campo, destacando como una de ellas los vínculos entre la estrategia de negocio y la estrategia de recursos humanos, en relación con la sustentabilidad y los vínculos con el ambiente; así mismo, proponen como deseable una efectiva alineación entre la estrategia de una organización y sus prácticas de recursos humanos, por ejemplo una estrategia orientada a la proactividad y a la innovación exige adoptar estrategias de captación de ejecutivos y trabajadores con determinadas competencias. Esta misma lógica puede aplicarse a las estrategias de gestión ambiental, por ejemplo una estrategia de diferenciación asociada con el cuidado del ambiente requiere la contratación de personal altamente motivado y comprometido por la sustentabilidad ambiental, pues esto puede facilitar el desarrollo de una estrategia de marca y campañas de mercadeo adecuadas; un ejemplo alternativo estaría asociado a organizaciones que persiguen una estrategia ambiental dirigida a la reducción de costos, lo que le llevaría a enfocarse en la capacitación y los incentivos necesarios para hacer posible el reciclar, una mejor gestión de los desechos o la reducción de los viajes de larga distancia. Lograr la alineación entre la estrategia del negocio y las prácticas de recursos humanos requiere de una sofisticada comprensión de las alternativas estratégicas que pueden proponerse y el conjunto de prácticas apropiadas para hacerlas posibles.

Sudin (2011), reafirma la idea de que una gestión verde corporativa, la cual tiene su origen en la formulación de la estrategia, exige un alto nivel técnico y de gestión de los empleados. Dutta (2012) señala que existe una necesidad creciente de integración de la gestión ambiental y las prácticas de gestión de recursos humanos, considerando como las dos dimensiones más importantes, el desarrollo de un mayor compromiso de conservación y la acumulación de más conocimientos sobre cómo hacerlo.

Partiendo de estas ideas la presente investigación se plantea como objetivo identificar la relación entre el tipo de estrategia corporativa de sustentabilidad y el nivel de gestión verde de recursos humanos en empresas venezolanas reconocidas como ambientalmente responsables.

Como unidad de análisis se tomó en cuenta el listado de empresas líderes en responsabilidad social del 2012 publicado por la revista Gerente en el año 2013: Banco Exterior, BBVA Provincial, Automercados Plazas, Tetra Pak, Óptica Caroní, Ford, Bancaribe, CestaTicket, Repsol, Telefónica, Farmacias SAAS. La consideración de empresas venezolanas que son reconocidas por su preocupación por el ambiente y que poseen mayores niveles de inversión en responsabilidad social garantiza, al menos en principio, que estas organizaciones posean algún nivel de madurez de su estrategia, explícita o no, en materia de sustentabilidad, lo cual constituye un requisito fundamental para poder vincularla con las características de la denominada gestión verde de recursos humanos.

Este estudio se centra en la importancia de adecuar las estrategias de gestión de recursos humanos a la estrategia corporativa, reconociendo al talento de las organizaciones como el medio fundamental para el logro de los fines últimos de la organización. El reconocimiento y análisis de los vínculos entre las variables consideradas en dicha investigación es de utilidad para las organizaciones en la medida en que constituye una referencia sobre la importancia de considerar el recurso humano como habilitador fundamental de la estrategia, particularmente de los objetivos en materia de sustentabilidad. Esta investigación, supuso también el desarrollo de instrumentos para la medición de ambas variables, los cuales pueden ser de utilidad para la caracterización y el desarrollo de planes de mejora de la estrategia de sustentabilidad de la organización y sus prácticas verdes de recursos humanos, pues resulta fundamental que las organizaciones, independientemente de su naturaleza, incorporen un contenido verde a una estrategia corporativa sustentable, en general, y específicamente a su gestión de recursos humanos, a fin de alcanzar sus objetivos estratégicos mientras contribuyen a la consolidación de una cultura de cuidado y conservación por el ambiente.

II. Definición de variables

Variable 1. Tipo de Estrategia Corporativa de Sustentabilidad: describe las opciones o posibilidades genéricas de abordaje del reto de la sustentabilidad en las organizaciones, considerando los aspectos económicos, ecológicos y sociales (Baumgartner y Ebner, 2010).

- Aspectos Económicos (Baumgartner y Ebner, 2010):
 - Innovación y Tecnología: esfuerzos en materia de sustentabilidad relacionados con la investigación y el desarrollo para reducir el impacto ambiental de los productos y actividades del negocio. Considera la aplicación de las mejores técnicas y la integración de tecnologías limpias.
 - Colaboración: cooperación con los socios de negocio para el desarrollo de redes y programas para la innovación en relación con los productos y las tecnologías.

- Gestión del conocimiento: métodos para la planificación, el desarrollo, la organización, el mantenimiento, la aplicación y la medición de conocimientos específicos y para la mejora de la base de conocimientos de la organización relacionados con la sustentabilidad.
- Procesos: clara definición de procesos y roles de la organización orientados a que cada empleado conozca las expectativas de la organización con respecto a la sustentabilidad. Incluye la adaptación de los procesos de gestión a las necesidades de sustentabilidad para su integración en la actividad permanente del negocio.
- Compras: consideración de los aspectos asociados a la sustentabilidad a lo largo de la cadena de suministro del negocio.
- Reportes de sustentabilidad: consideración de los aspectos de sustentabilidad como parte de los reportes organizacionales, ya sea como reporte específico o de manera integrada al reporte global de la corporación.
- Aspectos Ecológicos (Baumgartner y Ebner, 2010):
 - Recursos (incluyendo el reciclaje): uso de recursos renovables y no renovables y de energía en la organización, incluyendo recursos reciclados.
 - Emisiones al aire: emisiones al aire asociadas a las actividades de la corporación.
 - Emisiones al agua: emisiones al agua asociadas a las actividades de la corporación.
 - Emisiones a la tierra: emisiones a la tierra asociadas a las actividades de la corporación.
 - Desperdicios: asociado a los desperdicios y desechos peligrosos derivados de las actividades de la corporación.
 - Biodiversidad: impacto de las actividades de la corporación en la biodiversidad.
 - Aspectos ambientales del producto: se refiere a todos los aspectos relacionados con el ciclo de vida de los productos desarrollados por la corporación.
- Aspectos sociales internos (Baumgartner y Ebner, 2010):
 - Gobernanza corporativa: transparencia en todas las actividades para la mejora de las relaciones entre los stakeholders. Incluye el envío de data relevante, el seguimiento de reglas de gobernanza y la definición de responsabilidades y conductas a lo interno de la organización.
 - Motivación e incentivos: involucramiento activo y ejemplar de las gerencias en relación con tópicos asociados a la sustentabilidad, soporte a la gerencia para una actuación sustentable y desarrollo de incentivos y recompensas monetarias y no monetarias.

- Salud y seguridad: garantía de no ocurrencia de riesgo asociados a la salud y seguridad de los trabajadores de la corporación. Incluye operaciones y programas orientados a la prevención.
- Desarrollo de recursos humanos: programas asociados a la formación permanente y mentoría para el logro de los retos corporativos en materia de sustentabilidad.
- Aspectos sociales externos (Baumgartner y Ebner, 2010):
 - Ética y derechos humanos: claro establecimiento de principios generales relacionados con el proceder de la organización y sus stakeholders. Incluye aspectos asociados a una cultura de respeto, seguimiento de reglas y la consideración de las necesidades e ideales de los involucrados, sin prácticas discriminatorias.
 - Actividades no controversiales: no uso o venta de bienes para fines contrarios a la sustentabilidad.
 - No corrupción: no empleo de prácticas corruptas o rompimiento de reglas para la obtención de ventajas.
 - Ciudadanía corporativa: comportamiento ejemplar de la corporación a nivel regional, nacional y local, con una orientación hacia la preservación de los recursos para las futuras generaciones.

Variable 2. Gestión Verde de Recursos Humanos: aquella que, a lo largo de sus procesos, logra integrar aspectos claves que por su particularidad, generan un impacto positivo y beneficioso en la contribución por la conservación del medio ambiente. (Swallow, 2009).

La variable es medida mediante la identificación de prácticas verdes relacionadas con cada uno de los subprocesos asociados a la gestión de recursos humanos. La identificación y descripción de las prácticas verdes presentes en cada organización permite la medición del nivel o grado verde de la gestión de recursos humanos.

A continuación se incluye la operacionalización de la variable (ver Tabla 1). En este caso se definen sus dimensiones y sub-dimensiones, relacionadas con los subprocesos de gestión de recursos humanos; posteriormente, empleando como referencia los aspectos teóricos, se identifican prácticas vinculadas a cada subproceso, lo que permitió el diseño del instrumento para la recolección de información.

Tabla 1. Operacionalización de la variable 2

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB-SIMENSIONES	PRÁCTICAS
Prácticas verdes asociadas a la gestión de recursos humanos	Planificación estratégica de recursos humanos	Misión, visión y objetivos estratégicos de recursos humanos	La misión y visión de la unidad de recursos humanos contempla aspectos vinculados a una gestión verde de recursos humanos
			La misión y visión de la unidad de recursos humanos están vinculadas a la misión y visión organizacionales, las cuales también contemplan aspectos relacionados con una gerencia verde
			Entre los objetivos estratégicos de la unidad de recursos humanos se incluye alguno a algunos relacionados con la gestión verde de recursos humanos
		Planificación de recursos humanos	Los planes estratégicos y operativos de recursos humanos consideran una dimensión (con actividades, recursos, personal y metas) vinculada con los aspectos ambientales o ecológicos
			El diagnóstico del contexto y de los aspectos internos de la organización, como base para el proceso de planificación estratégica organizacional y de recursos humanos, toma en cuenta los aspectos vinculados a los temas ecológicos y de sustentabilidad
	Admisión de personas	Reclutamiento	En las ofertas de trabajo se hace explícita la vinculación de los cargos (según su naturaleza) con el compromiso ambiental
			La publicación de las ofertas de trabajo en diferentes medios normalmente incorpora información sobre el compromiso ambiental de la organización
			En el portal web de la organización se especifican los esfuerzos verdes de la organización
			En cuanto a la vinculación con agencias o bolsas de empleo, se procura la selección de aquellas que para el reclutamiento consideren aspectos relacionados con el compromiso con el ambiente
			Como estrategia de reclutamiento se contacta con instituciones educativas donde se promueven temas verdes entre sus miembros
		Selección	En las entrevistas de selección se consideran preguntas específicas relacionadas con valoraciones e intereses ecológicos
			Al momento de seleccionar el equipo responsable de la selección de los cargos, se procura que alguno o algunos de sus integrantes ocupen posiciones ambientales claves o estén familiarizados con los intereses ecológicos de la organización
			En cuanto a la vinculación con las agencias o bolsas de empleo, se procura que éstas consideren los aspectos verdes (relacionados con el compromiso que se espera de los candidatos) durante sus procesos de selección

<p>Prácticas verdes asociadas a la gestión de recursos humanos</p>	<p>Aplicación de personas</p>	<p>Orientación</p>	<p>Se provee a los nuevos trabajadores de una visión global de temas relacionados con la ecología durante el proceso de inducción</p>
			<p>Se mantiene un foco verde (que considera aspectos ecológicos y ambientales relacionados con la organización) durante las sesiones de inducción</p>
			<p>En el proceso de inducción se informa sobre las políticas organizacionales verdes</p>
			<p>En el proceso de inducción se informa sobre los programas e iniciativas verdes existentes en la organización, incluyendo información sobre los individuos responsables</p>
			<p>En el proceso de inducción se informa sobre los aspectos y exigencias verdes relacionadas con las posición o cargo que ocupará el trabajador</p>
			<p>En relación con la cultura de la organización, es común identificar mensajes, lemas y acciones visibles que reflejan un compromiso con lo verde</p>
			<p>Entre los valores organizacionales se incluye alguno o algunos relacionados con el cuidado del ambiente</p>
			<p>Los miembros de la unidad de recursos humanos permanentemente dan el ejemplo en relación con su compromiso e interés por el ambiente</p>
		<p>Diseño de cargos</p>	<p>En las descripciones de los cargos, el propósito, considerando siempre su naturaleza, hace referencia a los objetivos relacionados con la sustentabilidad</p>
			<p>En las descripciones de los cargos, la definición de las funciones y tareas, resaltan aspectos verdes considerando la naturaleza de cada posición</p>
			<p>En las descripciones de los cargos, el perfil de competencias exigido, define aquellas competencias técnicas y genéricas relacionadas con lo verde, que debe poseer cada ocupante según la naturaleza de la posición</p>
			<p>En los casos en que desea resaltarse el contenido verde de una posición, las denominaciones de los cargos reflejan su naturaleza ecológica</p>
			<p>En las descripciones de los cargos, considerando su naturaleza, los métodos de trabajo responden a prácticas ecológicas o no contaminantes</p>
			<p>En las descripciones de los cargos se definen los riesgos y condiciones de trabajo a las que estará sometido el ocupante</p>

Prácticas verdes asociadas a la gestión de recursos humanos		Evaluación del desempeño	Los instrumentos de evaluación consideran variables o indicadores relacionados con los objetivos y metas verdes de la organización y sus programas ecológicos
			Al momento de transmitir los resultados de las evaluaciones de desempeño, el responsable se asegura de transmitir los logros y oportunidades de mejora relacionadas con los aspectos verdes exigidos, otorgándoles la misma importancia que a los otros factores vinculados al desempeño
			A partir de los resultados de las evaluaciones, específicamente en relación con los aspectos verdes considerados, se desarrollan estrategias orientadas a cerrar las brechas identificadas
			Existe una partida específica del presupuesto dedicado específicamente a solventar brechas vinculadas con los aspectos verdes exigidos a los trabajadores
			Como factores críticos de éxito, a nivel grupal y organizacional, se consideran aspectos vinculados a temas ecológicos, los cuales son valorados y evaluados
			La organización cuenta con mecanismos para el control y monitoreo de los indicadores relacionados con su gestión ecológica y ambiental a nivel individual, grupal y organizacional
	Compensación de las personas	Remuneración y programas de incentivos	Existen programas para incentivar y recompensar a aquellos trabajadores que sugieren ideas verdes que se traducen en mejoras ambientales y/o ahorros para la organización
			En las celebraciones de la organización (por motivos individuales, grupales o globales) es frecuente que se otorguen presentes “eco-amigables” para reforzar la cultura e interés por lo ecológico
			La organización incentiva y recompensa el uso de medios alternativos de transporte (diferentes a vehículos particulares)
			Se poseen planes de incentivos (monetarios y no monetarios) vinculados a las variables e indicadores verdes exigidos como aspectos del desempeño individual, grupal y organizacional
			Existe un programa para incentivar y recompensar el uso eficiente de la energía, reciclaje, manejo adecuado de desechos y otros aspectos vinculados a los temas ecológicos dentro de la organización
			Se otorgan incentivos a aquellos trabajadores con conductas ambientales y sustentables fuera de la jornada laboral, por ejemplo: reciclaje en el hogar, ahorro de energía en el hogar y uso inteligente de vehículos particulares
			En la organización están definidas sanciones y medidas disciplinarias reales o potenciales para aquellos trabajadores que dentro de la organización ejecuten acciones que atenten gravemente contra el ambiente

Prácticas verdes asociadas a la gestión de recursos humanos	Compensación de las personas	Beneficios y servicios	La organización provee beneficios o servicios sociales relacionados con la asistencia médica, vacaciones, pensiones y otros, que en líneas generales pretenden mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores
			La organización cuenta con un servicio de transporte para el traslado de los trabajadores desde su hogar al sitio de trabajo o viceversa
	Desarrollo de personas	Capacitación y desarrollo	La organización toma en cuenta las expectativas e intereses verdes de los trabajadores al momento de formular sus planes de adiestramiento
			La organización diseña y desarrolla (garantizando la disponibilidad pre-supuestaria) programas de adiestramiento (diseñados en casa o contratados en el mercado) relacionados con la ecología y la sustentabilidad
			La organización promueve y facilita la suscripción a organizaciones y revistas relacionadas con temas ecológicos, poniendo la información al alcance de los trabajadores
			En la organización se ha acondicionado un lugar (rincón informático) con libros y material diverso vinculados a temas ambientales
			Periódicamente se organizan charlas vinculados a temas ecológicos a los trabajadores, dictadas por especialistas y estudiosos de temas ambientales
			La organización ha formalizado centros de creatividad integrados por grupos de trabajadores que se preocupan especialmente por temas verdes
		Programas de comunicación	La organización cuenta con una persona encargada de responder preguntas sobre temas generales ambientales o específicos (relacionados con políticas y programas verdes de la organización) a la cual pueden recurrir los trabajadores
			En los órganos institucionales de información se dedica un espacio para el tratamiento de temas verdes de interés para la organización y sus trabajadores
			En las carteleras de la organización u otros medios empleados para la difusión de información se incluyen lemas, noticias y logros relacionados con los objetivos verdes de la organización y su cumplimiento
			En toda la organización se incluyen los avisos y señales necesarias para garantizar el uso adecuado de la energía y tratamiento de los insumos, herramientas de trabajo y desperdicios
			En el portal web de la organización se mantiene un link donde se incluye información sobre las estrategias verdes desarrolladas
			Se cuenta con un pote o buzón de sugerencias (físico o virtual) en el que los trabajadores pueden aportar ideas diversas relacionadas con la gestión verde de la organización

Prácticas verdes asociadas a la gestión de recursos humanos	Mantenimiento de personas	Higiene, seguridad y calidad de vida	El diseño de los esquemas de compensación procuran una remuneración suficiente a los trabajadores para garantizar un adecuado nivel de calidad de vida
			La organización define y desarrolla políticas, programas y prácticas orientadas a garantizar la seguridad y salud ocupacional
		Relaciones con los empleados	Se organizan cada cierto tiempo actividades de integración del personal (con miras a la mejora del clima organizacional) que consideran lo verde como el foco principal
			La organización desarrolla actividades permanentes vinculadas al diagnóstico y mejora del clima organizacional, haciendo del espacio de trabajo un “buen lugar para trabajar”
	La organización se preocupa por alinear los esfuerzos gerenciales relacionados con lo verde con aquellas iniciativas desarrolladas por organizaciones de trabajadores tales como sindicatos		

III. Unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis en la investigación son las organizaciones reconocidas como socialmente responsables en el año 2012 por la revista Gerente (2013), lo cual implica que de alguna forma sus objetivos organizacionales están relacionados con la sustentabilidad. Específicamente se estudia a dichas organizaciones mediante información recolectada a través de los responsables principales del área de gestión ambiental, en el caso de que la posean, y los responsables de la gestión de recursos humanos en las mismas.

A continuación se incluye el listado de empresas líderes en responsabilidad social del 2012, publicado por la revista Gerente en el año 2013 y que se consideran en el estudio: Banco Exterior, BBVA Provincial, Automercados Plazas, Tetra Pak, Óptica Caroní, Bancaribe, CestaTicket, Repsol, Telefónica, Farmacias SAAS, Ford de Venezuela.

La selección de este grupo de organizaciones como unidad de análisis responde, fundamentalmente, al hecho de que su selección como organizaciones socialmente responsables plantea la tenencia, al menos en principio, de algún nivel de madurez de su estrategia de sustentabilidad, ya sea que esta se haya hecho explícita o no. Es importante considerar que no necesariamente los criterios empleados por la revista Gerente para la selección de estas empresas (asociados al nivel de inversión en materia de responsabilidad social y a la innovación en algunas prácticas) se corresponden con las variables que serán medidas en este estudio; el propósito de este estudio no es evaluar el proceso metodológico empleado por la revista para esta selección.

Sin embargo, se reconoce como una de las limitaciones fundamentales de la investigación la consideración de una muestra pequeña de empresas; el desarrollo del estudio exigió la consideración de organizaciones que presentaran variabilidad

con respecto a los niveles de madurez de sus estrategias corporativas, aspecto complejo en el contexto venezolano; la selección de estas organizaciones garantiza la identificación de niveles distintos al “principiante”. Si bien el tamaño de la muestra pudo limitar la identificación de relaciones significativas desde el punto de vista estadístico, se entiende que esta constituye una primera aproximación que en el futuro debería extenderse a otros tipos de organizaciones.

IV. Presentación de los resultados más relevantes

1. Sobre las estrategias corporativas de sustentabilidad de las organizaciones estudiadas

En promedio, el conjunto de organizaciones que conforman la muestra posee un nivel global de madurez en su estrategia corporativa de sustentabilidad que podría calificarse de satisfactorio. Aunque ninguna de las organizaciones posee una estrategia introvertida (mínimo nivel de madurez), el resto de los tipos de estrategia se ven representados en una o algunas de las organizaciones consideradas. En este sentido, destacan las organizaciones Ford, Bancaribe y Telefónica con estrategias visionarias sistémicas, que combinan la perspectiva interna y externa a fin de alcanzar una posición competitiva única y se basan en la internalización y mejora continua de los aspectos de sustentabilidad. También con estrategias visionarias, aunque de tipo convencional, destacan Automercados Plazas, TetraPak y Repsol; la estrategia visionaria convencional implica una vinculación estrecha entre las dimensiones de la sustentabilidad y todas las actividades del negocio, aunque con una mayor orientación al mercado. Con estrategias extrovertidas transformativas se identifican Farmacias SAS, el Banco Exterior y el Banco Provincial y con estrategia extrovertida convencional encontramos a Cestaticket; la diferencia entre estos tipos de estrategia es que mientras una organización con una estrategia transformativa convencional tiene como interés primordial comunicar a la sociedad su compromiso con el ambiente, con ánimos de diferenciarse de los competidores y aumentar su nivel de credibilidad, en las organizaciones con estrategias extrovertidas transformativas la sustentabilidad corporativa constituye un habilitador para una mayor credibilidad y un mejor posicionamiento en la sociedad, lo que lleva a desarrollar un mayor nivel de madurez en cuanto al cumplimiento de los principios de la sustentabilidad. Finalmente, con el menor nivel de madurez de su estrategia corporativa, en comparación con el resto de las organizaciones de la muestra, se encuentra Óptica Caroní, la cual posea una estrategia de sustentabilidad conservativa, lo que implica que su foco está en la eficiencia, reconociendo que prácticas vinculadas a lo ecológico y a una producción limpia pueden contribuir con la reducción de costos y la maximización de la utilidad; su orientación es fundamentalmente hacia las mediciones internas y la adecuada definición de los procesos.

Las distintas organizaciones alcanzan sus niveles de madurez en cuanto a la estrategia corporativa de sustentabilidad, de diversas formas, en relación con los

niveles particulares de madurez en las diferentes dimensiones relacionadas con la estrategia: aspectos económicos, aspectos ecológicos, aspectos sociales internos y aspectos sociales externos.

Por ejemplo, aunque las organizaciones Ford, Bancaribe y Telefónica poseen estrategias visionarias sistémicas, sólo Ford alcanza niveles de madurez excepcionales en todas las dimensiones. Bancaribe, sólo alcanza niveles satisfactorios en cuanto a los aspectos económicos y los aspectos sociales internos. Telefónica sólo alcanza un nivel satisfactorio en cuanto a los aspectos ecológicos. El diagnóstico o reconocimiento sobre estos niveles de madurez en cada dimensión constituye el punto de partida para que las organizaciones definan acciones de mejora que les permitan alcanzar mayores niveles de madurez en este sentido.

En el grupo de organizaciones que conforman la muestra, en promedio los niveles más altos de madurez se alcanzan en relación con los aspectos sociales, mientras que los niveles más bajos se obtienen en la dimensión relacionada con los aspectos ecológicos, lo cual puede estar asociado con el hecho de que la mayoría de las organizaciones de la muestra pertenecen al sector servicios, lo que plantea una necesidad especial de mantener una adecuada imagen interna y externa como aspecto clave de competitividad; las actividades desarrolladas por este tipo de organizaciones plantean menores riesgos para el ambiente en relación con el uso de recursos y el control de emisiones, como aspectos clave de la dimensión ecológica.

Aunque podría plantearse como lo ideal, especialmente desde la perspectiva de quienes se preocupan por la protección y cuidado del ambiente, que las organizaciones alcancen niveles de madurez relacionados con estrategias visionarias sistémicas, el desarrollo de acciones que dan cuenta de una estrategia extrovertida exige un reconocimiento, frente a la posibilidad de que las organizaciones pudieran simplemente no preocuparse en lo absoluto por estos temas. Se entiende que las organizaciones, en su proceso de evolución o maduración van reconociendo nuevas necesidades que les permiten trascender una preocupación centrada sólo en la eficiencia y una mayor utilidad.

2. Sobre los niveles de verde de la gestión de recursos humanos en las organizaciones estudiadas

En promedio, las organizaciones poseen niveles medianamente verdes en su gestión de recursos humanos. Destacan las organizaciones Telefónica y Repsol con altos niveles verdes en su gestión de recursos humanos, mientras que, en el otro extremo, con niveles poco verdes, encontramos a la organización TetraPak.

Los subprocesos de la gestión de recursos humanos en los que las organizaciones que conforman la muestra alcanzan el promedio más alto de verde son mantenimiento, planificación estratégica de recursos humanos y aplicación. En el otro extremo, en promedio, se alcanzan los niveles más bajos de verde en los subprocesos de admisión y compensación. Aunque esta realidad podría

estar asociada a la propia complejidad de los subprocesos de recursos humanos, especialmente considerando lo que exige la incorporación de elementos verdes en cada uno, destaca el hecho de que el subproceso de planificación estratégica sea uno de los que alcanza mayores niveles de verde; aunque parece lo lógico, especialmente si consideramos que se trata de organizaciones en las que predominan estrategias visionarias de sustentabilidad, esto plantea el reto de trasladar esta visión a las prácticas que de manera concreta se implementan en toda la gestión del talento.

2. Sobre la relación entre el tipo de estrategia de sustentabilidad y el nivel de verde de la gestión de recursos humanos

El análisis de las correlaciones entre las variables y sus dimensiones da cuenta de los siguientes hallazgos relevantes (ver Tabla 2):

- Existencia de una relación moderada positiva pero sin significancia estadística entre el nivel de madurez general de la estrategia de sustentabilidad y el nivel global de verde de la gestión de recursos humanos en las organizaciones.
- Existencia de una relación moderada alta positiva y estadísticamente significativa entre el nivel de madurez general de la estrategia de sustentabilidad y el nivel de verde del subproceso de aplicación de recursos humanos.
- Existencia de una relación moderada alta positiva y estadísticamente significativa entre el nivel de madurez de los aspectos económicos de la estrategia y el nivel global de verde de la gestión de recursos humanos.
- Existencia de una relación alta positiva y estadísticamente significativa entre el nivel de madurez de los aspectos económicos de la estrategia y el nivel de verde del subproceso de aplicación de la gestión de recursos humanos.
- Ausencia de relación entre el nivel de madurez de los aspectos ecológicos de la estrategia y el nivel de verde de la gestión de recursos humanos, considerando todos sus subprocesos.
- Existencia de una relación alta positiva y estadísticamente significativa entre el nivel de madurez de los aspectos sociales internos de la estrategia y los niveles de verde de la gestión global de recursos humanos y de los subprocesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo y mantenimiento de los recursos humanos. Sin embargo, la relación es baja y sin significancia estadística para el caso de los niveles de madurez de los aspectos sociales internos de la estrategia y el subproceso de planificación estratégica de la gestión de recursos humanos.
- Ausencia de relación entre el nivel de madurez de los aspectos sociales externos de la estrategia y el nivel de verde de la gestión de recursos humanos, considerando todos sus subprocesos.

Tabla 2. Correlaciones entre las variables y sus dimensiones

	Estrategia de Sustentabilidad (Nivel de Madurez Global)	Estrategia de Sustentabilidad (Aspectos Económicos)	Estrategia de Sustentabilidad (Aspectos Ecológicos)	Estrategia de Sustentabilidad (Aspectos Sociales Internos)	Estrategia de Sustentabilidad (Aspectos Sociales Externos)	Gestión Global de RRHH (Nivel de Verde)	Planificación Estratégica de RRHH (Nivel de Verde)	Admisión (Nivel de Verde)	Aplicación (Nivel de Verde)	Compensación (Nivel de Verde)	Desarrollo (Nivel de Verde)	Mantenimiento (Nivel de Verde)
Estrategia de Sustentabilidad (Nivel de Madurez Global)		0,918**	0,858**	0,551	0,584	0,514	0,33	0,507	0,693*	0,333	0,297	0,26
Estrategia de Sustentabilidad (Aspectos Económicos)			0,707*	0,546	0,434	0,652*	0,49	0,527	0,802**	0,343	0,426	0,454
Estrategia de Sustentabilidad (Aspectos Ecológicos)				0,209	0,475	0,169	0,196	0,211	0,37	0,031	-0,152	-0,087
Estrategia de Sustentabilidad (Aspectos Sociales Internos)					0,616*	0,821**	0,387	0,761**	0,815**	0,740**	0,703*	0,668*
Estrategia de Sustentabilidad (Aspectos Sociales Externos)						0,251	0,022	0,134	0,318	0,226	0,176	0,44
Gestión Global de RRHH (Nivel de Verde)							0,727*	0,871**	0,912**	0,857**	0,832**	0,682*
Planificación Estratégica de RRHH (Nivel de Verde)								0,51	0,505	0,556	0,501	0,305
Admisión (Nivel de Verde)									0,833**	0,806**	0,650*	0,4
Aplicación (Nivel de Verde)										0,712*	0,733*	0,613*
Compensación (Nivel de Verde)											0,863**	0,515
Desarrollo (Nivel de Verde)												0,682*
Mantenimiento (Nivel de Verde)												

V. Conclusiones y reflexiones finales

El contexto actual ha obligado a las organizaciones a la búsqueda de estrategias que le permitan responder de manera eficiente a todas y cada una de las demandas, no sólo de los clientes, sino de todos los que intervienen o se ven afectados de uno u otro modo por el proceso productivo (proveedores, accionistas, contratistas, comunidades cercanas, etc.), considerando la incorporación de estrategias que tomen en cuenta el cuidado y conservación del ambiente (Swallow, 2009).

Ahora bien, el punto de partida de una gestión verde es el desarrollo de una estrategia corporativa orientada a la sustentabilidad, ya que según Andrade (s.f.) es la estrategia corporativa la estructura por medio de la cual las organizaciones buscan optimizar el valor económico y social del negocio tomando en cuenta los intereses de la comunidad y de los empresarios, por tanto, al estar orientada a la sustentabilidad, permite dar respuesta a las nuevas exigencias de los clientes, mientras aumentan las ganancias y se forjan valores de conservación al ambiente, aspecto fundamental para el desarrollo sostenible de las empresas.

Por otro lado, sea cual sea la estrategia de sustentabilidad de las organizaciones, ninguna estrategia puede llevarse a cabo sin el apoyo, respaldo e impulso del activo

más importante: su recurso humano; esto plantea una necesaria vinculación entre una estrategia organizacional verde y una gestión del recurso humano en la que se reflejen esas orientaciones, dado que el cambio fundamental está asociado a los propios integrantes de la organización.

Según Esty y Winston (2009), las organizaciones que incorporan estrategias verdes en sus procesos son generalmente más innovadoras y emprendedoras que sus competidores; además los esfuerzos para reducir los residuos y hacer un uso adecuado de los recursos contribuye con el ahorro de dinero, añadiendo grados de libertad para operar, maximizar beneficios y la posibilidad de crecimiento; por último, permite desarrollar un nuevo tipo de ventaja competitiva que las hará sostenibles en el mercado, con conexiones más profundas con sus clientes, empleados y otros interesados.

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

En términos generales, la investigación destaca la relación existente entre los niveles de madurez asociados a los aspectos sociales internos de la estrategia corporativa y los niveles de verde de la gestión de recursos humanos. El logro de mayores niveles de madurez en esta dimensión es consecuencia, al menos en alguna medida, del desarrollo de prácticas verdes en los diferentes subprocesos que conforman la gestión de recursos humanos. De hecho, es posible afirmar que el desarrollo de estas prácticas verdes puede terminar relacionándose de manera positiva con la adquisición de mayores niveles de madurez en la estrategia corporativa en general, pues al final, adecuados procesos de planificación, ejecución y evaluación de la estrategia implican el involucramiento y compromiso del recurso humano que integra las organizaciones.

VI. Referencias

- Andrade Romo, S. (s.f.). *Estrategia y gestión de los contenidos y procesos de aprendizaje en el Sistema Modular*. Extraído el 30 de julio desde <http://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/estrategiacorpo.pdf>
- Andresen, S. y Gulbrandsen, L. (2003). *The Role of Green NGOs in Promoting Climate Compliance*. The Fridt Jof Nansen Institute.
- Baumgartner y Ebner (2010). Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable Development*. 18, pp. 76-89.

- Bezdek H. y Wendling R. (2004). *The Case Against Gas Dependence*. Extraído el 2 de enero de 2013 desde <http://www.pur.com/pubs/4363.cfm>
- Buckley, L. (2004). *Las emisiones de carbono llegan a un récord histórico*. Extraído el 25 de enero de 2012 desde <http://www.terra.org/articulos/art01121.html>.
- Bronwyn, A., Hendrix J. y Golden K. (2008). *Green Jobs*. Canadá: Adams Media.
- Cohn, S. (1995). *Green at work*. Washington: Island Press
- Chiavenatto, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Correa, Flynn y Amit (2004). *Responsabilidad Social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Proyecto CEPAL/Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ).
- De Venanzi, Augusto (2000). *Medio Ambiente y Sistema-Mundo: la Degradación Ecológica y el Enverdeamiento de los Negocios*. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, vol. 7, nº 1 (ene.-abr.), pp. 133-148.
- Delmas, M. y Toffel, M. (2003). *Institucional Pressure and Environmental Management Practices*. 11th International Conference of the Greening of Industry Network: San Francisco.
- Dutta, S. (2011). Greening People: A Strategic Dimension. *ZENITH International Journal of Business Economic & Management Research*. 2(2), pp.143-148.
- Ecolink.com.ar (2007). *Definición de economía*. Extraído el 20 de febrero de 2013 desde <http://www.econlink.com.ar/definicion/economia.shtml>
- Esty D. y Winston A. (2006). *Green to Gold*. Canadá: Yale University Press
- Eptein, M. y Roy, M. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, 34, pp. 585-604.
- Fundación Biodiversidad (2000). *Programa EmpleaVerde*. Extraído el 28 de febrero de 2013 desde <http://www.fundacion-biodiversidad.es/opencms/export/fundacionbiodiversidad/pages/internacional/empleaverde.htm>
- Galpin, T. y Whittington, L. (2012). Sustainability leadership: from strategy to results. *Journal of Business Strategy*, vol. 33, 4, pp.40-48.
- González, A. (2008). *Economía Verde*. Extraído el 20 de diciembre de 2012 desde <http://www.milenio.com/node/101394>.
- Green School org. (2008). *Green School in Bali, Indonesia*. Extraído el 2 de diciembre de 2012 desde <http://www.greenschool.org/>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Ho, P. (2001). Greening Without Conflict? Environmentalism, NGOs and Civil Society in China. *Development and Change*. Vol. 32. Institute of Social Studies: Blackwell Publishers.
- Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C. y Muller-Camen, M. (2011). State-of-Art and the Future Directions for Green Human Resource Management:

- Introduction to the Special Issue. *Zeitschrift fur Personalforschung*. 25(2), pp. 99-116
- Kohler, J. (2007). *Green Jobs*. Canada: Adamsmedia.
- Llewellyn A., Hendrix J. y Golden K. C. (2008). *Green Jobs*. Canadá: Adamsmedia
- Makower J. (2009). *Strategies for the Green Economy*. United States: Mc Graw Hill.
- Marcano, A. (2006). *La responsabilidad social empresarial: la experiencia venezolana*. XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 7 - 10 Nov. 2006.
- Marquardt, F. (2008). *Green Careers*. Canadá: WetFeet.
- McNamee G. (2008). *Careers in Renewable Energy*. Canada: Pixyjack Press
- Mintzer, R. (2008). *101 Ways to turn your business green*. Madison: CWL Publishing Enterprises.
- Mora, C. (2003). *Marketing ecológico*. Extraído el 26 de enero de 2013 desde http://www.degerencia.com/articulo/marketing_ecologico.
- Naciones Unidas (2008). *Objetivos de desarrollo del milenio informe 2008*. New York. Extraído el 13 de enero de 2013 desde http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG_Report_2008_SPANISH.pdf
- Nair, S. y Oly, N. (2009). Green entrepreneurship (GE) and green value added (GVA): a conceptual framework. *International Journal of Entrepreneurship*. Vol 13, Special Issue.
- Organización Internacional del Trabajo (2007). *Empleos verdes: Hacia el trabajo decente en un mundo sostenible y con bajas emisiones de carbono*. Extraído el 13 de enero de 2009 desde http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--webdev/documents/publication/wcms_098489.pdf
- Parks, B. Y Helmer J. (2009). *Green Careers*. Canada: Alpha.
- Renner, M. (2000). *Working for the environment: A Growing Source of Jobs*. Washington: Worldwatch Institute.
- Renwick, D., Redman T. y Maguire S. (2008). *Green HRM: A review, process model, and research agenda*. Sheffield: Management School. Extraído el 30 de enero de 2013 desde <http://www.cavendishhipfoundation.org/content/1/c6/08/70/89/2008-01.pdf>.
- Sagárnaga, R. (2006). *Las cumbres ambientales y el contexto latinoamericano*. Extraído de: http://www.lainsignia.org/2003/mayo/ecol_013.htm
- Santandreu, A. (2007). Instrumentos y estrategias para promover la participación ciudadana y de la sociedad civil en la gestión ambiental. *Serie Documentos de Trabajo*, número 10. Uruguay: Proyecto para el fortalecimiento del proceso de implementación del sistema nacional de áreas protegidas del Uruguay.

- Stead, E. y Stead, J. (1995). An empirical investigation of sustainability strategy implementation in industrial organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, supplement 1, pp. 43-66.
- Selva Org. (1998). *Problemática ambiental de Venezuela un asunto de todos*. Extraído el 28 de marzo de 2013 desde http://web.ula.ve/ciencias/programaselva/documentacion/venezuela/prob_venezuela_adultos.pdf
- Sudin, S. (2011). *Strategic Green HRM: A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship*. International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR vol. 10. Singapur.
- Swallow, L. (2009). *Green Business Practices for Dummies*. Canada: Wiley Publishing, Inc.
- Urquijo (2004). La función gerencial de relaciones industriales y recursos humanos: departamentalización. *Revista sobre relaciones industriales y laborales*, N° 40, pp. 11-147.