



RECURSOS HUMANOS SOSTENIBLES: TALENTO, POLÍTICAS AMBIENTALES Y CAPACITACIÓN

Ziwei JIANG

beatrizjiang999@gmail.com

Recibido: 30 de junio del 2025

Enviado a evaluar: 2 de julio del 2025

Aceptado: 28 de julio del 2025

RESUMEN

La sostenibilidad se ha convertido en un elemento de prioridad importante para las empresas que buscan atraer y mantener el talento, además de captar nuevos clientes. Las organizaciones la implementan no solo por motivos morales o de protección al medio ambiente, sino también porque ofrece una ventaja competitiva en el mercado, atiende a demandas sociales actuales, no solo realza la imagen y reputación de las organizaciones y, ofrece también ventajas duraderas como mayor eficiencia, creatividad y fidelidad tanto de consumidores como de los empleados. No obstante, a pesar de los beneficios mencionados, en la realidad, pocas empresas emplean esta sostenibilidad en sus organizaciones internas, la mayoría van enfocados hacia el exterior (consumidores). Por ello, este estudio llega a la conclusión de que la implementación de prácticas ambientales logran atraer y mantener talento, aumentar la productividad y mejoran el ambiente laboral de los trabajadores y, también ofrece un plan formativo para dotar a los empleados de competencias verdes aplicables a su trabajo.

Palabras clave: Atracción del talento, productividad, sostenibilidad empresarial, prácticas ambientales y competencias verdes.

SUSTAINABLE HUMAN RESOURCES: TALENT, ENVIRONMENTAL POLICIES AND TRAINING

ABSTRACT

Today, sustainability has become an important priority for companies seeking to attract and retain talent, as well as attract new customers. Organisations implement it not only for moral or environmental protection reasons, but also because it offers a competitive advantage in the marketplace, meets current societal demands, not only enhances the image and reputation of organisations, but also offers lasting benefits such as increased efficiency, creativity and consumer and employee loyalty. However, despite the above-mentioned benefits, in reality, few companies use this sustainability in their internal organisations, most of them are focused on the outside (consumers). Therefore, this study concludes that the implementation of environmental practices attracts and retains talent, increases

productivity and improves the working environment for employees, and also offers a training plan to equip employees with green competencies applicable to their work.

Keywords: Talent attraction, productivity, business sustainability, environmental practices and green skills.

RESSOURCES HUMAINES DURABLES: TALENTS, POLITIQUES ENVIRONNEMENTALES ET FORMATION

RÉSUMÉ

Le développement durable est devenu une priorité essentielle pour les entreprises qui cherchent à attirer et fidéliser les talents, ainsi qu'à conquérir de nouveaux clients. Les organisations l'intègrent non seulement pour des raisons morales ou environnementales, mais aussi parce qu'il offre un avantage concurrentiel sur le marché, répond aux exigences sociétales actuelles, renforce leur image et leur réputation, et procure des bénéfices durables tels qu'une efficacité, une créativité et une fidélité accrues de la part des consommateurs et des employés. Cependant, malgré ces avantages, dans les faits, peu d'entreprises mettent en œuvre le développement durable au sein de leur organisation interne ; la plupart se concentrent sur les facteurs externes (les consommateurs). Par conséquent, cette étude conclut que la mise en œuvre de pratiques environnementales attire et fidélise les talents, augmente la productivité, améliore l'environnement de travail et propose un programme de formation permettant aux employés d'acquérir des compétences écologiques applicables à leur travail.

Mots-clés: Attraction des talents, productivité, durabilité des entreprises, pratiques environnementales et compétences vertes.

1. INTRODUCCIÓN

La dirección de Recursos Humanos está adquiriendo protagonismo en estos tiempos debido a que cada vez se despierta más y más la conciencia de que una buena gestión del capital humano influye en la productividad y competitividad de las organizaciones, sobre todo, en esta nueva era digital. La gestión de Recursos Humanos no es un concepto nuevo, ya que éste se creó en la era de la Revolución Industrial aunque con diferente enfoque.

El objetivo principal de este estudio es integrar o fusionar la sostenibilidad en la gestión de los recursos humanos dentro de las empresas, mediante demostraciones de casos de organizaciones que han implementado estas estrategias y sus resultados y, además se va a diseñar una serie de políticas sostenibles aplicables.

La metodología aplicada es de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), siendo la más adecuada a este trabajo porque se busca abrir nuevos campos de conocimiento y entender fenómenos sociales de actores involucrados.

Las fases de investigación son las siguientes: definición del problema y objetivos, diseño del plan de investigación, recopilación de datos, análisis de los datos e informe de resultados. Todo ello se hace a través de la observación e información documental.

El estudio se divide en tres bloques temáticos principales con un bloque adicional que permite reflexionar de manera interrelacionada estos tres bloques anteriores.

- ✚ Primer bloque: argumenta la gestión del talento en empresas sostenibles
- ✚ Segundo bloque: trata sobre políticas ambientales en la gestión de recursos humanos
- ✚ Tercer bloque: capacitación en sostenibilidad para el desarrollo de competencias verdes.
- ✚ Bloque adicional: Resumen de los bloques de manera relacionada, con una serie de recomendaciones, principales hallazgos y propuestas.

2. GESTIÓN DEL TALENTO EN EMPRESAS SOSTENIBLES

La sostenibilidad empresarial, implica que las decisiones o acciones tomadas de una empresa no solo busque el beneficio económico, sino que a su vez tenga en cuenta el impacto ambiental y social que genera como consecuencia de sus acciones, es decir, se basa en tres pilares fundamentales que son: economía rentable y estable, justicia social laboral y ambiental mediante la reducción de impacto.

Ejemplos de normativas internacionales que establecen directrices para llevar a cabo de forma correcta las actividades económicas para las empresas son: Norma ISO 26000 (2010) sobre la Responsabilidad Social Empresarial, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2000) y la Directiva de la UE sobre Reporte de Sostenibilidad Corporativa (2022).

Como autores destacables que han hablado de esta sostenibilidad empresarial tenemos a John Elkington (1997) con el concepto de *"The Triple Bottom Line"* (1997), Kate Raworth (2017) con el concepto de la *"Economía del Donut"* (2017) o Yvon Chouinard (2005, p. 45).

Los impactos que genera la implementación de prácticas ambientales son diversas, ya que influye en la atracción del talento, se tiene más preferencia por parte de empleados a optar por una empresa sostenible y mejora el bienestar y la calidad de vida en el trabajo. En una encuesta reciente elaborada por la empresa Deloitte (2024, p. 14) menciona que alrededor de la mitad de los jóvenes de la Generación Z y de la generación del Milenio presionan a sus empleadores a tomar medidas contra la lucha al cambio climático y que de no hacerse así estarían dispuestos a cambiar de trabajo o incluso de sector. Las empresas más conocidas en estas prácticas son, por ejemplo, IKEA (economía circular), Apple (eficiencia energética y energía renovable) y Unilever (incentivos por uso de transportes sostenibles).

Las principales ventajas competitivas que tienen las empresas sostenibles son: mejora de la reputación y marca, atractivo para talento, reducción de costes operativos, reducción de riesgos por cumplimiento normativo, acceso a nuevos mercados y segmentos, facilidad en la innovación, acceso a financiaciones, oportunidades en subvenciones y resiliencia ante crisis económicas.

Para saber si las políticas de sostenibilidad adoptadas por las organizaciones tienen un gran impacto positivo se deben fijarse en parámetros como la satisfacción laboral, la productividad o la disminución de rotación de personal de una empresa entre otras. Por ejemplo, el parámetro de la satisfacción de los empleados podemos decir que se refleja

en aspectos como el sentido de propósito o el parámetro de lealtad se puede reflejar en aspectos como el compromiso organizacional. Maneras de potenciarlo se puede trabajar en aspectos como la transparencia de las operaciones, realizar más programas de incentivos en proyectos de voluntariado u ofrecer a los trabajadores formación en prácticas sostenibles. Casos como Zurich Insurance Group (2024), nos muestra que la inversión en sostenibilidad de las personas da grandes resultados significativos.

Por todo ello, Recursos Humanos es clave para construir organizaciones más sostenibles y alineadas con los valores de los empleados, su papel es de suma importancia para la transición hacia modelos de trabajo más sostenibles.

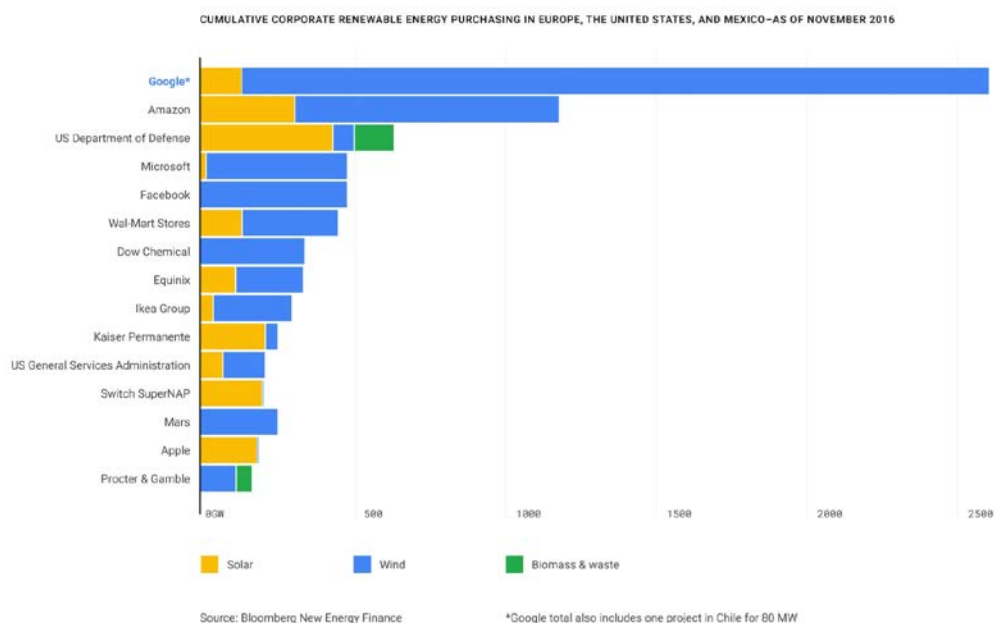
3. POLÍTICAS AMBIENTALES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas internas se refieren a un conjunto de normas o decisiones adoptadas por la dirección de la empresa o por el propio empresario con el objetivo de establecer el correcto comportamiento de los trabajadores y el buen funcionamiento de la empresa.

El buen funcionamiento de una empresa no solo depende de factores como la calidad de sus productos o servicios que ofrece, sino que además depende en gran medida de la coherencia de políticas internas y su solidez. Las políticas ambientales juegan un gran papel estratégico empresarial. Al estar bien diseñadas e implantadas trae una serie de ventajas positivas.

En el diccionario panhispánico del español jurídico define que unas buenas prácticas ambientales son *“aquellas que siguen organizaciones, empresas y particulares para alcanzar los objetivos de protección ambiental”* (Real Academia Española, s.f.).

Figura 1. Compradores corporativos de energía renovable del planeta.



Fuente: Hölzle, U. (2020). We're set to reach 100% renewable energy -and it's just the beginning

Esto en el ámbito empresarial se distingue por internas y externas. Las internas son aquellas que se enfocan en las personas que trabajan dentro de una empresa, concretamente en su forma de trabajar y en su forma de gestionar los recursos tanto en las oficinas como en sus instalaciones y las externas, como su nombre indica van enfocadas hacia fuera, entre la relación de empresa y sociedad o entorno.

Ejemplos de prácticas ambientales internas son políticas de apagado de equipos al terminar jornada laboral, política de papel cero, plantas naturales en las oficinas, flexibilidad horaria en la entrada y salida de la jornada laboral, acceso a snacks saludables y orgánicos o fomento de uso de termos o botellas reutilizables. Un gran ejemplo es el estudio de *"Effects of Green Buildings on Employee Health and Productivity"* (Waite, 2010), donde se hizo un experimento que consistía en dividir dos grupos de trabajadores que trabajaban en edificios diferentes, uno tradicional y el otro verde con el objetivo de medir la salud de los trabajadores y su productividad en ambos casos.

Google es uno de los grandes ejemplos a seguir sobre la implementación del ahorro energético que desde 2017 empezaron a operar con energía completamente renovable en sus centros de datos y oficinas mediante la compra de electricidad eólica y solar, siendo el mayor comprador empresarial de energía renovable

4. CAPACITACIÓN EN SOSTENIBILIDAD PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS VERDES

Según el Pacto Mundial Red Española (2024), las competencias verdes- también denominadas habilidades verdes, competencias ambientales o *green skills*- se definen como *"los conocimientos, habilidades y valores que permiten a personas implementar prácticas sostenibles y fomentar la sostenibilidad ambiental..."*.

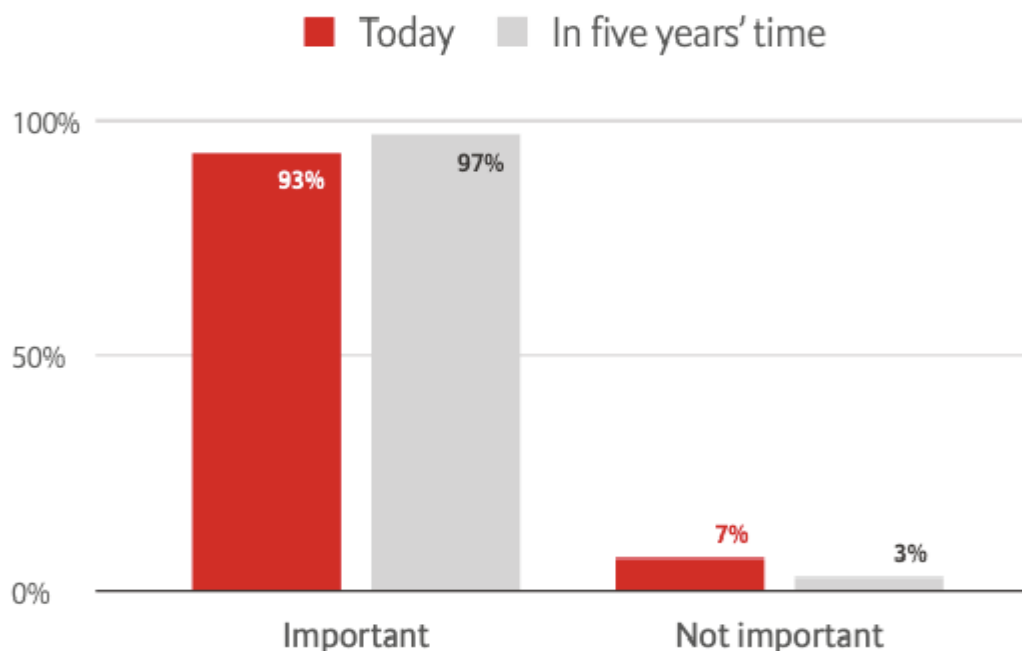
Esta competencia verde se divide en: competencias técnicas y de ingeniería, es decir, aquellas que son esenciales para el desarrollo, diseño y aplicación de infraestructuras sostenibles como habilidades relacionadas con la eficiencia energética o la reducción de emisiones etc; competencias científicas, aquellas que poseen conocimiento y manejo de disciplinas como la biología, la química y la física, aplicadas al contexto empresarial; en habilidades de gestión y operaciones, aquellas que están orientadas a la planificación, organización y supervisión de procesos desde una perspectiva sostenible, pero también de forma eficiente; y, en cumplimiento normativo y monitoreo ambiental, que comprenden el conocimiento y aplicación de normativas ambientales garantizando la sostenibilidad a largo plazo.

También unas habilidades blandas (soft skills) orientadas a la sostenibilidad que resultan fundamentales y complementarias de las anteriores (empatía, comunicación efectiva...).

Un estudio realizado por el Economist Impact (2024) bajo el nombre de *"Green Skills: driving the transition to a more sustainable future"* revela que poseer competencias ecológicas son buenas para las empresas.

Figura 2. Economist Impact Survey: *Green skills are good for business.*

% of respondents who consider green skills to be important to their business's operations and objectives

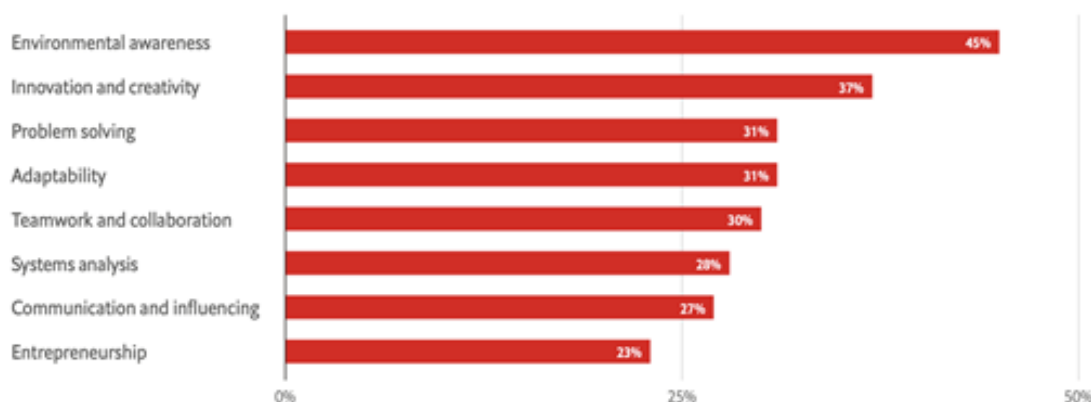


Fuente: The Economist. (2024). *Green Skills Outlook: Sustainable Economy in 2025*

Este mismo informe, revela a su vez, los diferentes tipos de habilidades y competencias blandas más importantes en la transición ecológica en una organización que son: la conciencia ambiental, la innovación y la creatividad, la capacidad resolutoria de problemas, la adaptabilidad, la colaboración y el trabajo en equipo, el análisis de sistemas, la comunicación e influencia y la iniciativa empresarial.

Figura 3. Economist Impact survey. Green skills: going soft.

% of respondents who selected each of the following soft skills and competencies as being among the most important to enabling their organisation's green transition



Fuente: The Economist. (2024). *Green Skills Outlook: Sustainable Economy in 2025*

Para poder poseer dichas competencias verdes es necesario la presencia de la formación en sostenibilidad, ya que es herramienta estratégica para

que las empresas sean más resilientes, más responsables y entren en alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Se debe diferenciar primero, un proyecto de capacitación ambiental de un proyecto de educación ambiental. El primero de ellos, tiene como objetivo mejorar la práctica ambiental en tareas concretas o dentro de una empresa. Y el segundo, de despertar la conciencia ambiental crítica y fomentar una cultura de sostenibilidad de las personas.

Tabla 1. Propuesta de epígrafes para desarrollar un programa de capacitación ambiental.

<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción y contexto 2. Diagnóstico de necesidades 3. Justificación 4. Objetivos generales y específicos 5. Competencias a desarrollar 6. Marco normativo y técnico 7. Destinatarios 8. Estructura del programa de capacitación <ul style="list-style-type: none"> - Módulo y contenidos - Metodologías y estrategias didácticas - Actividades por módulo 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Idoneidad de recursos <ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales 10. Cronograma 11. Evaluación del aprendizaje 12. Indicadores de impacto 13. Plan de seguimiento y mejora 14. Presupuesto 15. Bibliografía
--	--

Fuente: *Elaboración Propia.*

Con la formación continua se busca se busca también reforzar y actualizar las competencias verdes aprendidas en la formación inicial para evitar desaprender o caer en malas prácticas, no perder las habilidades y conocimientos adquiridos, maximizar la inversión de la formación previa, en conclusión, se busca proteger la inversión inicial y evitar malgastar el dinero y esfuerzo ya invertidos por parte de la empresa.

El papel estratégico de Recursos Humanos acerca del medio ambiente y sostenibilidad es no solo de contratar o gestionar el personal, sino que debe diseñar políticas de formación mencionados anteriormente alineando los valores de los empleados con los objetivos ambientales de la empresa. Para ello, deben en primer lugar, identificar y desarrollar competencias específicas necesarias en sostenibilidad de cara al futuro en la empresa. Así también, puede integrar criterios ambientales a la hora de realizar evaluaciones de desempeño para motivar la mejora continua de los trabajadores.

Finalmente, existen una serie de incentivos generales para que las empresas y los trabajadores participen en formaciones verdes, como el Fondo Social Europeo Plus (FSE+) (s.f.), SEPE y FUNDAE (Fundación Estatal para la Formación en el Empleo).

5. DISCUSIÓN

Finalmente, en comparación, aunque las tres áreas buscan perseguir el mismo fin, que es velar por el buen funcionamiento de la empresa e integrar la sostenibilidad, las tres lo hacen a través de perspectivas distintas. En el primero se enfoca en el "quién" (quiénes forman parte de la empresa para impulsar el cambio), en el segundo se enfoca en el "cómo" (cómo se implementa de manera práctica y estructurada la sostenibilidad) y

en el tercero en el “qué” (qué deben aprender o mejorar las personas, es decir, contenidos y habilidades) y en el “para qué” (para qué se desarrollan esas nuevas capacidades, es decir, su propósito práctico).

Si las tres áreas actuasen por separado, a veces puede incluso entrar en conflicto. Por ello, es importante que las tres áreas coordinen y estén alineados para que haya una cultura sostenible sólida donde todos entiendan los valores ambientales, sepan aplicarlos en el día a día y se sientan motivados para innovar.

Existen varios casos de empresas que han enfrentado críticas por falta de coherencia las más reconocidas son el ejemplo de la empresa de moda H&M (El Economista, 2022), que promueve una imagen verde pero internamente no se ha integrado estos valores en toda su estructura y otro caso famoso es el de la empresa Coca Cola (El Economista, 2023).

Finalmente, a modo conclusión de este apartado, la multinacional Sage España (2024), ha elaborado una serie de recomendaciones publicadas en su página web relacionados a los roles de recursos humanos en sostenibilidad, donde proporciona 4 áreas donde los líderes de RRHH pueden trabajar por un futuro más sostenible que son:

1. Preguntar a los personales qué es necesario para que la empresa sea sostenible
2. Trabajar con la organización para crear equipos de sostenibilidad
3. Plantear el papel del trabajo híbrido
4. Leer acerca de prácticas de sostenibilidad y función de RR.HH.

6. CONCLUSIONES

A pesar de disponer evidencias de informes y estudios que reflejan los beneficios de la sostenibilidad, muchas empresas aún presentan resiliencia o resistencia a este cambio, ya sea por desconocimiento, por falta de liderazgo o por percibir que es muy costoso. También existen organizaciones que anuncian sobre compromisos ambientales pero, en realidad no logran implementar estas prácticas de forma efectiva en su empresa quedando como una simple estrategia de “greenwashing”.

Otro aspecto relevante es que ejemplos como el de la empresa Interface demuestran que es posible integrar ideas sostenibles y políticas ambientales en tiempos en que el concepto de impacto ambiental aún no era ampliamente reconocido, a esto sumado a que el concepto de desarrollo sostenible se popularizó a partir de 1987 con el informe Brundtland.

Finalmente, como propuestas comunes que se suele plantear de cara a futuros estudios en sostenibilidad en la organización interna serían las siguientes: investigar cómo las iniciativas de sostenibilidad afectan al clima organizacional u otros aspectos, evaluar los costes y beneficios al implementar prácticas sostenibles dentro de la organización, analizar cómo se integra la sostenibilidad en la cadena de valor de la empresa y de qué manera y, estudiar si la inteligencia artificial ayuda a la integración de la sostenibilidad en las organizaciones.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apple. (2018, abril 9). Apple now globally powered by 100 percent renewable energy. <https://www.apple.com/es/newsroom/2018/04/apple-now-globally-powered-by-100-percent-renewable-energy/>
- BIPIZ. (2023, 7 de diciembre). Buenas prácticas de RSE: Interface, pionero en el negocio sostenible de las alfombras. <https://www.bipiz.org/es/buenas-practicas-de-rse/interface-pionero-en-el-negocio-sostenible-de-las-alfombras.html>
- Chouinard, Y. (2005). Let my people go surfing: The education of a reluctant businessman (6th ed). Penguin https://archive.org/details/letmypeoplegosur00yvon_0/page/n275/mode/2up
- Comunicae. (2023, noviembre 9). Un 93% de los trabajadores europeos creen que un entorno laboral saludable aumenta su productividad. <https://comunicae.es/notas-de-prensa/un-93-de-los-trabajadores-europeos-creen-que>
- Corresponsables. (2023, febrero 15). Buenas prácticas de movilidad sostenible de Cabify. <https://www.corresponsables.com/organizaciones/fundacion-renault-group-espana/buenas-practicas-movilidad-sostenible-cabify/>
- Deloitte. (2024). Encuesta global 2024 a millennials y generación Z. <https://www.deloitte.com/es/es/services/consulting/research/encuesta-millennial.html>
- El Economista. (2022, 7 de junio). HM acusada de greenwashing: Las etiquetas sobre su impacto ambiental incluyen información falsa. <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/11846321/06/22/HM-acusada-de-greenwashing-las-etiquetas-sobre-su-impacto-ambiental-incluyen-informacion-falsa.html>
- El Economista. (2023, 26 de marzo). Coca-Cola, mayor contaminante del mundo por residuos plásticos en océanos. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/coca-cola-mayor-contaminante-mundo-residuos-plasticos-oceanos-20250326-752107.html>
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone. https://archive.org/details/cannibalswithfor00elki_0/page/72/mode/2up?q=73
- Fondo Social Europeo Plus. (s.f.). ¿Qué es el FSE?. <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/es/que-es-el-fse>
- Fundación Estatal para la Formación en el Empleo. (s.f.). Fundae: Fundación estatal. <https://www.fundae.es/>
- Google. (2020). Google now operating on 100% renewable energy. Google Sustainability. https://sustainability.google/intl/es_es/operating-sustainably/stories/announcement-100/

- IKEA. (2023). La estrategia de sostenibilidad de IKEA. <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/climate-environment/la-estrategia-de-sostenibilidad-de-ikea-pubfea4c210/>
- Interface. (2023). More from Interface. <https://www.interface.com/EU/es-ES/more-from-interface/about>
- International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000:2010 - Guía sobre responsabilidad social (1ª ed.). <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Pacto Mundial. (2024). Green skills: Futuro sostenible. <https://www.pactomundial.org/noticia/green-skills-futuro-sostenible/>
- Raworth, K. (2017). Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist. Chelsea Green Publishing. <https://www.kateraworth.com/doughnut/>
- Real Academia Española. (s.f.). Buenas prácticas ambientales. <https://dpej.rae.es/lema/buenas-pr%C3%A1cticas-ambientales>
- Sage. (2024). El rol de recursos humanos en la sostenibilidad. <https://www.sage.com/es-es/blog/rol-recursos-humanos-en-la-sostenibilidad/>
- The Economist. (2024, 19 de abril). Green Skills Outlook: Sustainable Economy in 2025. <https://impact.economist.com/sustainability/green-skills-outlook/>
- United Nations Global Compact. (2000). The ten principles of the UN Global Compact. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- Waite, M. (2010). Environmental Sustainability and the Green Economy. *Environmental Health Perspectives*, 118(8), A336-A336. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2920980/>
- Zurich. (2024). Informe anual 2024. <https://www.zurich.com/annual-report-2024>