

# CAPÍTULO 1

## LA GESTIÓN HUMANA VERDE

---

*Data de aceite: 01/10/2024*

**Juan Carlos Aguilar Joyas**

<https://orcid.org/0000-0003-0839-6065>

**Ana Judith Paredes Chacín**

Universidad Autónoma de Occidente  
<https://orcid.org/0000-0001-6612-8486>

**Tania Margarita Mackenzie Torres**

Universidad Autónoma de Manizales  
<https://orcid.org/0000-0002-4484-4921>

**RESUMEN:** El desarrollo de estrategias de gestión verde del talento humano en las organizaciones es un tema emergente de investigación. Su referencia en el contexto colombiano amerita ser entendida como una necesidad, toda vez que hoy las organizaciones deben direccionar acciones hacia el cuidado y minimización del impacto ambiental para proyectarse como empresas sostenibles. Desde esta perspectiva, el objetivo de la investigación describe las prácticas de sostenibilidad ambiental en la gestión del talento humano que pueden contribuir al mejoramiento en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) del sector hotelero en Santiago de Cali Colombia. Desde un método deductivo y un tipo de investigación analítico documental

se fundamenta su desarrollo. Además de la aplicación de un enfoque cualitativo a través del cual, se procede con la argumentación y el análisis crítico reflexivo a partir de la revisión teórica y de la normatividad específica asociada al sector, y las prácticas sostenibles. Proceso que permitió evidenciar un compendio de normas de obligatorio cumplimiento, de premios y sellos asociados con la sostenibilidad en los hoteles. En la actualidad son de carácter voluntario para su implementación en Colombia y en otros países. La investigación se complementa con el estudio empírico realizado en 7 hoteles de la ciudad de Cali entrevistas en profundidad a sus gerentes, permitiendo identificar sus acciones en cuanto a la gestión verde del talento humano (GHRM). Los principales hallazgos muestran la etimología de la Gestión Verde de los Recursos Humanos (GHRM) asociada con la adopción de prácticas, políticas, comportamientos y procesos de aprendizaje que están dirigidos hacia el logro y mantenimiento del equilibrio ambiental, reflejados en la imagen de la empresa, la imagen de marca y la mejora de las relaciones con los clientes, proveedores, empleados y el gobierno. Desde el estudio empírico, se determinó el desarrollo de acciones de responsabilidad social básicas,

como el reciclaje, gestión de residuos, algunas certificaciones, que, aunque apuntan a una buena gestión, aún hay un desconocimiento de todo lo que implica la GHRM y de la amplia gama de certificados y sellos asociados. Se concluye, que los hoteles expresan su orientación de cuidado ambiental como un diferencial, pero se carece de un plan estratégico claro, así como fortalecer la cultura sobre el tema, por lo cual se sugiere la aplicación de la guía práctica para la gestión verde del talento humano diseñada.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión humana verde, sostenibilidad ambiental, objetivos de desarrollo sostenible

**ABSTRACT:** The development of green management strategies for human talent in organizations is an emerging research topic. Its reference in the Colombian context deserves to be understood as a necessity, since today organizations must direct actions towards the care and minimization of environmental impact in order to project themselves as sustainable companies. From this perspective, the objective of the research describes the environmental sustainability practices in the management of human talent that can contribute to the improvement of micro, small and medium enterprises (MSMEs) in the hotel sector in Santiago de Cali, Colombia. Its development is based on a deductive method and a documentary analytical type of research. In addition to the application of a qualitative approach through which we proceed with the argumentation and reflexive critical analysis from the theoretical review and the specific regulations associated with the sector, and sustainable practices. This process made it possible to evidence a compendium of mandatory standards, awards and seals associated with sustainability in hotels. The research is complemented with the empirical study carried out in 7 hotels in the city of Cali, with in-depth interviews to their managers, allowing to identify their actions in terms of green human talent management (GHRM). The main findings show the etymology of Green Human Resource Management (GHRM) associated with the adoption of practices, policies, behaviors and learning processes that are directed towards the achievement and maintenance of environmental balance, reflected in the company's image, brand image and improved relations with customers, suppliers, employees and government. From the empirical study, it was determined the development of basic social responsibility actions, such as recycling, waste management, some certifications, which, although they point to good management, there is still a lack of knowledge of all that GHRM implies and of the wide range of associated certificates and seals. It is concluded that the hotels express their environmental care orientation as a differential, but there is a lack of a clear strategic plan, as well as strengthening the culture on the subject, for which the application of the practical guide for the green management of human talent designed is suggested.

**KEYWORDS:** Green human talent management; environmental sustainability, sustainable development goals

## 1.1 Conceptualización de la Gestión de Recursos Humanos Verde (GHRM).

A partir del siglo XXI se viene trabajado frente a la corriente de pensamiento de desarrollo humano y sostenible. El desarrollo de políticas verdes se ha hecho más evidente en los países debido al lanzamiento de programas como los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y los modelos de gestión de Recursos Humanos verdes (GHRM). Las

organizaciones han optado por llevar a cabo políticas y acciones alineadas a programas de sostenibilidad medioambiental.

La sostenibilidad es definida por la comisión Brundtland de las Naciones Unidas como lo que permite “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus necesidades propias” (ONU, 1987, p.29). La preocupación de las Naciones Unidas sobre la sostenibilidad, hace que en el 2015 trasmitten un documento titulado “Transformar nuestro mundo: la agenda 2030 para el desarrollo sostenible”. Esta agenda contempla los 17 objetivos del desarrollo sostenible para contribuir a la construcción de un futuro sostenible.

La literatura sobre HRM Verde es en gran medida occidental y, dada la importancia del desarrollo económico asiático para la gestión ambiental, esta es una brecha importante para trabajar en los países (Renwick et al., 2013, p. 3).

A partir del siglo XXI, las organizaciones responden freno a las cuestiones medioambientales “que va más allá de la prevención de la contaminación y la reducción del daño medioambiental” (Renwick et al., 2013). Y en el enfoque contemporáneo, hay una integración de los objetivos de la empresa y los objetivos medioambientales. Esta situación obliga a las organizaciones a adoptar prácticas de Gestión de Recursos Humanos - GHRM verde, es decir, “actividades de HRM que mejoran los resultados medioambientales positivos” (p. 4).

La GHRM verde es la inclusión de la conciencia medioambiental en todo el proceso de contratación, formación, recompensa y desarrollo de una mano de obra ecológica que comprenda y valore las prácticas y las iniciativas respetuosas con el medio ambiente. Así mimo, el comportamiento respetuoso con el medio ambiente de los empleados como factor crucial para aplicar con éxito políticas medioambientales en el lugar de trabajo (Kim et al., 2017).

Jabbour (2013, p. 147) la define como “la alineación sistemática y planificada de las prácticas típicas de gestión de los recursos humanos con los objetivos medioambientales de la organización”. La gestión ambiental vincula a la HRM verde, considerando al recurso humano como el alma de la organización y estimulan el éxito de su integración con la gestión ambiental (Jabbour, et. al. 2013; Renwick, 2008; Renwick et al. 2013; Mishra et al., 2014).

La gestión de recursos humanos verde se centra en el comportamiento ambiental de los empleados en la empresa, lo que, a su vez, los empleados pueden llevar a cabo ese patrón de consumo en su vida privada (Muster & Schrader, 2011). El principal objetivo de la gestión de recursos humanos verde es concientizar a los empleados de las complejidades de la gestión medioambiental, es decir, qué medidas son necesarias, cómo funciona y cómo ayuda al medio ambiente. Para generar comportamientos proambientales en los trabajadores son necesarios el compromiso de la dirección, el apoyo de la organización, de los supervisores y trabajar desde la creatividad y la innovación para las prácticas de GHRM (Renwick et al., 2013).

La HRM verde utiliza los recursos humanos en el proceso de aplicar la innovación para lograr un rendimiento medioambiental, la reducción de residuos, la responsabilidad social

y una ventaja competitiva mediante el aprendizaje y el desarrollo continuo y la adopción de objetivos y estrategias medioambientales plenamente integrados con los objetivos y estrategias de la organización. Así mismo, promover el comportamiento proambiental de los empleados en el lugar de trabajo (Renwick, 2008).

Mishra et al. (2014) menciona que uno de los principales objetivos de la HRM verde es tener una visión holística de la organización, que alinea a los empleados con la estrategia medioambiental de la empresa. Las actividades con un enfoque ecológico son difíciles de iniciar, ya que requieren un cambio sistémico, y cualquier cambio tiene que ser iniciado, aplicado y aceptado por los empleados.

Las iniciativas verdes dentro de HRM forman parte de programas más amplios de responsabilidad social corporativa, contempla esencialmente dos elementos principales, a saber, prácticas de recursos humanos respetuosas con el medio ambiente y la preservación del capital de conocimientos (Mandip, 2012).

A continuación, se presentan algunas de las definiciones de la gestión de recursos humanos verde -GHRM, de acuerdo con algunos autores:

Tabla 1. Definiciones Gestión de recursos humanos verdes - GHRM

Autor (año)	Definición
Zoogah (2011)	“como el uso de políticas, filosofías y prácticas de gestión de recursos humanos para promover el uso sostenible de los recursos empresariales y frustrar cualquier daño adverso que surja de preocupaciones ambientales en las organizaciones”
Renwick et al. (2013)	“actividades de HRM que mejoran los resultados medioambientales positivos”
Jabbour (2013)	“La alineación sistemática y planificada de las prácticas típicas de gestión de los recursos humanos con los objetivos medioambientales de la organización”
Mampra (2013)	“GRH ecológica como el uso de las políticas de GRH para fomentar el uso sostenible de los recursos dentro de las empresas y promover la causa del ecologismo o ambientalismo, lo que aumenta aún más la moral y la satisfacción de los empleados”
Marhatta & Adhikari (2013)	“es el uso de políticas de gestión de recursos humanos para promover el uso sostenible de los recursos dentro de las organizaciones y, de manera más general, promueve las causas de la sostenibilidad ambiental”
Mishra et al. (2014)	“visión holística, que alinea a los empleados con la estrategia medioambiental de la empresa”
Opatha & Arulrajah (2014)	“Se refiere a las políticas, prácticas y sistemas que hacen que los empleados de la organización sean ecológicos en beneficio del individuo, la sociedad, el medio ambiente y el negocio”.
Tang et al. (2017)	“La gestión de recursos humanos verde incluye cinco dimensiones: reclutamiento y selección verdes, capacitación verde, gestión del desempeño verde, remuneración verde y recompensa y participación verde”
Libro Blanco de la Sostenibilidad en Recursos Humanos en España (2022)	“conjunto de políticas y prácticas de recursos humanos que incentive la conducta verde para crear una organización concienciada, eficiente en la optimización de recursos y socialmente responsable”

Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones están utilizando diversas prácticas de gestión para facilitar el logro de los objetivos de GHRM y también tener un impacto significativo en la competitividad ambiental de las organizaciones. Daily y Huang (2001) propusieron que las organizaciones esencialmente necesitan equilibrar el crecimiento industrial y la preservación del medio ambiente porque se ha confirmado que, al respaldar prácticas verdes, las empresas pueden obtener más ganancias que antes (Murari y Bhandari, 2011).

El comportamiento medioambiental de una empresa puede utilizarse en el proceso de contratación para atraer talento (Jabbour, 2011). Las políticas distinguidas en el campo de la contratación, la gestión del desempeño y la evaluación, la capacitación y el desarrollo del personal, las relaciones con los empleados y los sistemas de recompensa se consideran herramientas poderosas para alinear a los empleados con la estrategia ambiental de una empresa (Renwick, 2008).

La GHRM es directamente responsable de crear una fuerza laboral verde que comprenda, aprecie y practique la iniciativa verde y mantenga sus objetivos verdes durante todo el proceso de HRM de reclutamiento, contratación, capacitación, compensación, desarrollo y avance del capital humano de la empresa (Mathapati, 2013).

Renwick et al. (2013) sugirieron que la selección, la contratación, la formación y el desarrollo de conocimientos medioambientales pueden considerarse componentes de la GRH verde. Las prácticas de HRM verde se enmarcan en 1) análisis y descripción de puestos; 2) contratación y selección formación; 3) desarrollo, rendimiento y evaluación, y 4) recompensas.

En una organización que trabaja para la mejora sostenida del comportamiento medioambiental, el análisis y las descripciones de los puestos de trabajo deben centrarse en los puestos que exigen conocimientos medioambientales, en particular los empleados que implicados directamente en la mejora del comportamiento medioambiental; animar a los empleados a ampliar sus conocimientos medioambientales y capacitar a los empleados para que se impliquen en cuestiones medioambiental (Jabbour, 2011).

Atraer empleados de alta calidad es un reto clave para RRHH en la “guerra del talento”. Los solicitantes de empleo prefieren organizaciones que reflejen sus valores personales. Debido a la creciente conciencia medioambiental, la reputación y la imagen de una organización de contratación desempeñan un papel cada vez más importante en las campañas de contratación (Renwick et al., 2013).

Tang et al. (2017) clasifican la contratación y la selección verde en tres aspectos: a) sensibilización ecológica de los candidatos, b) la marca ecológica del empleador, y c) los criterios ecológicos utilizados para atraer a los candidatos.

Contar con prácticas efectivas de gestión de recursos humanos que incluyan la presentación de estrategias de reclutamiento, programas de formación y empoderamiento, sistemas de evaluación y recompensa que incluyan la conciencia ambiental y la implementación en su proceso de evaluación (Jabbour, et al., 2013).

## 1.2 Prácticas de sostenibilidad verde en los hoteles, asociada a la gestión del talento humano.

De acuerdo a la literatura, las prácticas o acciones verdes de recursos humanos no son más que programas, procesos y técnicas de HRM que se implementan en las organizaciones con el fin de reducir los impactos ambientales negativos o mejorar los impactos ambientales positivos de las mismas (Arulrajah et al., 2015). Los cambios en las perspectivas corporativas relacionadas con las iniciativas ambientales se pueden ver en declaraciones de políticas escritas, títulos de puestos ambientales, estrategias de marketing, inversiones de capital, prácticas de auditoría, diseño y desarrollo de nuevos productos y procesos de producción (Molina et al., 2009).

Mishra (2017) afirma que GHRM aporta beneficios a la organización a largo plazo debido a que incluye la mejora del bienestar social (es decir, el equilibrio entre la vida laboral y personal) y económico (es decir, el mantenimiento de los beneficios) junto con la concienciación sobre la preocupación medioambiental (es decir, la reducción de los residuos). Es así como la HRM verde implica prácticas alineadas con los tres pilares de sostenibilidad del equilibrio medioambiental, social y económico (Opatta & Arullrajah, 2014).

Las prácticas que se vienen desarrollando en las empresas, están enmarcadas en la sostenibilidad ambiental (Arulrajah et al., 2015; Shoeb, 2015). Algunas de estas prácticas se muestran a continuación:

Tabla 4.3. Prácticas de sostenibilidad ambiental

PRÁCTICAS	VALOR
Edificios verdes	Eficiencia energética
	Energía renovable
	Gestión de aguas pluviales
	Ahorro financiero por construcción e ingeniería implican bajo costo
Oficinas sin papel	Flujos de trabajos automatizados
	Restringe el uso del papel
	Ahorro en consumo de papel (copias, impresión, almacenamiento y tiempo para buscar un documento)
Conservación de la energía	Campaña en la que se pide a los empleados apagar su PC, y luces al salir.
	Campaña de uso compartido de vehículos
	Promover el uso de bombillas y accesorios con calificación Energy Star
Reciclaje y eliminación de residuos	Procesar material usado (residuos) en productos nuevos y útiles
	Crear programas de reciclaje empresarial

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los estudios en HRM muestran que, durante el auge inicial de la sostenibilidad a finales del siglo XX, centraron sus esfuerzos en las funciones “primitivas” de los RRHH (contratación, formación, orientación y recompensas), tratando de integrarlas en la gestión ambiental de sus modelos de dirección. Sin embargo, en el siglo XXI, las prácticas de HRM verde que se plantean en las organizaciones incluye: Reclutamiento, selección, formación, desempeño, pago y recompensas (Tang et al., 2017; Arulrajah et al., 2015; Yong et al., 2019; Yusliza et al., 2017, Mishra, 2017; Opatha & Arulrajah, 2014; Renwick et al., 2013).

## **Reclutamiento y selección verde**

Renwick et al. (2013), propone que para el reclutamiento y la selección verde se tenga en cuenta tres aspectos: conciencia verde de los candidatos, la marca verde del empleador y los criterios verdes de atracción.

Las organizaciones deben atraer y seleccionar candidatos con conciencia verde, cuyos factores de personalidad permitan que los objetivos ambientales sean alcanzados, mediante una serie de pruebas que permitan asegurar que los trabajadores tienen una actitud positiva hacia las cuestiones medioambientales. Se pueden formular preguntas relacionadas con el conocimiento, los valores y las creencias medioambientales y seleccionar a los empleados con mejores resultados en estos aspectos (Renwick et al., 2013).

La marca de empleador verde se refiere al prestigio y la reputación de una organización en relación con la gestión medioambiental. Los solicitantes de empleo pueden percibir un ajuste entre sus propios valores y los de la organización, lo que hace que los trabajadores se sientan orgullosos de trabajar para una organización conocida por ser ambiental y socialmente responsable (Jabbour et al., 2008; Jabbour et al., 2013; Saeed et al., 2019). Por tanto, desde este punto de vista, la marca verde de los empleadores es un método eficaz para atraer y seleccionar a empleados potenciales que tengan una actitud positiva hacia las cuestiones y las imágenes medioambientales (Renwick et al., 2013).

## **Formación y Desarrollo verde**

La formación y el desarrollo verde se consagra como un sistema de actividades que buscan motivar a los trabajadores a aprender y despertar su atención por las actividades medioambientales (Jabbour, 2011). La formación verde contribuye para la creación de un clima organizacional que incentiva a todos los trabajadores a participar de las iniciativas ambientales, y si se integra con la remuneración y recompensas, permitirá que los trabajadores estén motivados y como consecuencia un clima de trabajo enfocado para el medio ambiente (Renwick et al., 2013).

La formación ecológica, también conocida como formación medioambiental, “proporciona a los empleados los conocimientos necesarios sobre la política medioambiental

de una empresa, sus prácticas y las actitudes necesarias" (Jabbour et al., 2010). La formación ecológica puede aumentar el rendimiento medioambiental de los empleados y puede incluir cuestiones jurídicas medioambientales, instrucciones para el uso de nuevos y códigos de conducta corporativos (Muster & Schrader, 2011).

Los programas de formación verde pueden ayudar a los empleados a comprender mejor la importancia de la protección del medio ambiente, lo que les hace más sensibles a los procesos de control y/o prevención medioambiental, como la recogida de datos sobre residuos y la identificación de fuentes de contaminación (Kjaerheim, 2005).

## **Desempeño y evaluación verde**

La gestión y evaluación del rendimiento verde comprende un sistema de evaluación de las actividades de los empleados en el proceso de gestión medioambiental (Jabbour et al., 2008). La gestión verde del rendimiento crea indicadores ecológicos del rendimiento para establecer una serie de criterios ecológicos para todos los miembros en las evaluaciones del rendimiento, que abarcan temas como los incidentes medioambientales, las responsabilidades medioambientales, la reducción de las emisiones de carbono y la comunicación de las preocupaciones y políticas medioambientales (Saeed et al., 2019).

Algunas empresas han establecido objetivos medioambientales para sus empleados y evalúan sus contribuciones a la gestión medioambiental como uno de los criterios del programa de evaluación del rendimiento. Este es el caso más frecuente en las empresas con certificación ISO 14001 (Jabbour, 2011).

## **Gestión de recompensas verdes**

El sistema de remuneración y recompensas verdes engloba recompensas financieras y no financieras que buscan atraer, retener y motivar a los trabajadores a contribuir con los objetivos ambientales (Jabbour et al., 2013).

Los incentivos y recompensas son una herramienta importante en la alineación del desempeño de los trabajadores con los objetivos de la organización, siendo que las recompensas no monetarias (beneficios de viajes ecológicos, impuestos y reconocimiento ecológicos) deben ser ofrecidos juntamente con los monetarios (Saeed et al., 2019; Jabbour et al., 2008; Renwick et al., 2013).

## **Aplicación de la GHRM**

En la revisión de literatura, a nivel mundial, se tiene aplicación de la GHRM en distintos tipos de organizaciones, y en la que se gestionan las prácticas de reclutamiento, selección, formación, desempeño, salario y recompensas. A continuación, se presentan algunos trabajos que aplican la HRM verde.

## *Empresas hoteleras*

En el tema de la gestión de recursos humanos en la gestión hotelera se presentan varias investigaciones en las que se examina cómo mejorar el comportamiento ecológico de los empleados y el desempeño ambiental de los hoteles a través de una gestión verde de los recursos humanos. Kim et al. (2019) muestra que la gestión verde de los recursos humanos mejora el compromiso organizacional de los empleados, su comportamiento ecológico y el desempeño ambiental de los hoteles. Los esfuerzos ecológicos incluyen reducir el desperdicio, conservar energía y agua en sus operaciones y educar a los clientes y empleados (Bohdanowicz et al., 2011).

La gestión ambiental en la industria hotelera se ha presentado desde dos vertientes bien diferenciadas: el consumidor y el empleado. La mayoría de los estudios se han concentrado principalmente desde el consumidor y se muestra desde el marketing ecológico que los hoteles pueden hacer (Kim y Choi, 2013).

La perspectiva del empleado aborda cuestiones relativas a las actitudes o la conciencia del personal del hotel (Bohdanowicz, 2005). Si los empleados están preocupados por la conservación del medio ambiente, es más probable que se apeguen a la implementación de iniciativas de gestión ambiental por parte de su empresa, incluido el GHRM. Una vez que los empleados se involucran emocionalmente en su empresa, es probable que demuestren un mayor nivel de compromiso organizacional con la empresa (Bhattacharya et al., 2008).

Kang et al. (2012) revelaron que los consumidores de hoteles estadounidenses tenían preocupaciones más profundas sobre su medio ambiente y tenían la disposición de pagar una prima de precio más alta por las prácticas sustentables y respetuosas con el medio ambiente.

Tsaur & Lin (2004) mencionan que los hoteles de Taiwán están centrados en mejorar la calidad del servicio al cliente, y lo realizan a través de prácticas de GHRM, lo que puede crear un entorno que fomente el comportamiento positivo de los empleados, mejorando así su servicio.

Las investigaciones anteriores sobre gestión medioambiental en el contexto de la industria hotelera sugieren que la gestión medioambiental incluye aspectos de la GHRM, como los programas de formación medioambiental de los empleados (Tsaur & Lin, 2004). Demostraron que el personal de servicio de servicio con una percepción positiva de las prácticas de GRH (por ejemplo, contratación y formación) prestaban un servicio excelente a los clientes del hotel, yendo más allá de sus obligaciones. Tabla 4.3.2

Yong et al. (2019) afirma que las prácticas ecológicas de gestión de recursos humanos (GHRM) pueden ayudar a las organizaciones a alinear sus estrategias empresariales con el medio ambiente. En este sentido, los hoteles ecológicos se han acogido a los criterios de certificados medioambientales como ISO 140001 y Green Seal.

### 1.3 Acciones para desarrollar la gestión verde del talento humano

Para consolidar una estrategia de contar con una gestión verde del talento humano que además logre la certificación de diversas entidades que les permitirá posicionar su negocio con responsabilidad ambiental, se deben desarrollar estrategias en diferentes procesos que permitan cumplir con los siguientes lineamientos, resumidos del cuadro 4.2.2 y dado que coinciden en varios puntos, se consolidan así:

#### **Cultura organizacional sostenible**

- 
- Fomentar una cultura organizacional que promueva la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental.
  - Incluir metas ambientales en los objetivos de desempeño de los empleados.
  - Enfocarse en la importancia de prácticas responsables y su impacto en el turismo sostenible.
  - Evaluuar la afinidad del candidato con los valores y prácticas sostenibles de la organización.
  - Integrar mensajes y actividades relacionadas con la sostenibilidad en la comunicación interna.
  - Celebrar logros sostenibles y reconocer el esfuerzo de los empleados.
  - Desarrollar políticas y procedimientos que reflejen el compromiso de la organización con la sostenibilidad.
  - Promover el uso de transporte sostenible para los desplazamientos laborales.
  - Establecer políticas que fomenten la reducción de la huella de carbono relacionada con los viajes de trabajo.
  - Implementar medidas que contribuyan a la conservación de la biodiversidad y los ecosistemas locales.
- 

#### **Selección y Capacitación del Personal:**

- 
- Implementar un riguroso proceso de selección para asegurar la idoneidad del personal.
  - Proporcionar formación continua para mejorar la calidad del servicio.
  - Proporcionar formación específica en seguridad alimentaria para el personal de cocina y servicio.
  - Integrar criterios de sostenibilidad en las políticas de contratación y procesos de selección.
  - Desarrollar programas de sensibilización ambiental para los empleados.
  - Integrar objetivos ambientales en la planificación del desarrollo profesional de los empleados.
  - Implementar programas de formación para empleados sobre prácticas sostenibles y su importancia en la seguridad alimentaria y calidad.
  - Integrar módulos de sostenibilidad en la formación inicial y continua del personal
  - Incluir criterios de sostenibilidad en los procesos de selección de personal.
  - Evaluuar las actitudes y valores sostenibles de los candidatos durante las entrevistas.
  - Incluir módulos sobre prácticas seguras y sostenibles en el lugar de trabajo.
-

### **Gestión del Desempeño:**

- 
- Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar la calidad en el servicio.
- 
- Realizar revisiones periódicas del desempeño y fomentar la mejora continua.
- 
- Garantizar el cumplimiento de buenas prácticas de higiene en todas las áreas relacionadas con alimentos.
- 
- Realizar auditorías internas periódicas para evaluar el cumplimiento de los estándares de seguridad alimentaria.
- 
- Implementar acciones correctivas en caso de desviaciones.
- 
- Establecer indicadores de sostenibilidad ambiental para medir y reportar el desempeño.
- 
- Establecer procedimientos operativos estándar (POEs) para garantizar la seguridad alimentaria.
- 
- Implementar sistemas de trazabilidad para identificar y controlar los productos desde la recepción hasta la entrega.
- 
- Establecer procedimientos para la retirada rápida y efectiva de productos no conformes.
- 
- Fomentar la participación activa de los empleados en la identificación de oportunidades de mejora.
- 
- Establecer y mantener procedimientos documentados que respalden la gestión de la calidad.
- 
- Garantizar la disponibilidad y accesibilidad de los documentos pertinentes para los empleados.
- 
- Establecer metas de sostenibilidad como parte de los objetivos individuales.
- 
- Realizar evaluaciones de impacto ambiental y social de las operaciones turísticas.
- 

### **Evaluación de Riesgos Laborales:**

- 
- Realizar evaluaciones regulares de riesgos laborales y establecer medidas preventivas.
- 
- Garantizar la participación activa de los empleados en la identificación y gestión de riesgos.
- 
- Establecer comités de seguridad y salud para involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones.
- 
- Establecer procedimientos para la notificación y gestión de incidentes y accidentes.
- 

### **Programas de Bienestar Laboral:**

- 
- Desarrollar programas de bienestar que promuevan la salud y seguridad de los empleados.
- 
- Fomentar una cultura de seguridad a través de capacitaciones y concientización.
- 
- Desarrollar un plan de gestión de incidentes para abordar cualquier amenaza a la seguridad alimentaria.
- 
- Fomentar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.
- 
- Desarrollar programas de bienestar que incluyan actividades físicas, mentales y emocionales.
-

### **Trabajo con la comunidad:**

Desarrollo Comunitario: La empresa apoya activamente iniciativas para el desarrollo comunitario social y de infraestructura que incluyen, entre otros, educación, salud y saneamiento.

Consulta a la comunidad: Se consulta a las comunidades locales, en relación con las actividades que la empresa lleva a cabo en las zonas donde reside, con el objetivo de evitar efectos adversos sobre el acceso local a los medios de subsistencia, incluido el uso de la tierra y los recursos acuáticos, los derechos de paso, el transporte y la vivienda.

Fomentar la participación en programas de certificación ecológica y prácticas de turismo sostenible.

Fomentar la participación activa de los empleados en iniciativas sostenibles.

Establecer canales de comunicación efectivos para difundir prácticas sostenibles en la organización.

Establecer protocolos para la evaluación y gestión ambiental de los contratistas.

Colaborar con proveedores que sigan prácticas sostenibles en sus operaciones.

Informar y educar a los visitantes sobre prácticas responsables durante su estancia.

Colaborar con organizaciones y asociaciones turísticas comprometidas con la sostenibilidad.

### **Gestión de recursos, residuos y reciclaje:**

Implementar programas de gestión de residuos y reciclaje en el lugar de trabajo.

Incentivar la participación activa de los empleados en iniciativas de reducción de residuos.

Implementar políticas de gestión de residuos y fomentar prácticas de consumo sostenible.

Implementar medidas para la eficiencia en el uso de recursos como energía, agua y materiales.

Adoptar tecnologías sostenibles para reducir la huella ambiental.

Preferir y promover el uso de productos y suministros que cumplan con los estándares de sostenibilidad

### **Reporte sobre Sostenibilidad:**

Elaborar informes periódicos y transparentes sobre el desempeño sostenible de la organización.

Comunicar estos informes a las partes interesadas, incluyendo clientes, empleados y la comunidad local.

De esta manera, con el cumplimiento de estos requerimientos, los hoteles pueden apostarle a las diferentes certificaciones y sellos verdes, lo que les permitirá consolidar una gestión sostenible y de la gestión verde del talento, lo que impacta positivamente sus procesos que busca con sus acciones, aportar a la protección del medio ambiente.

Importante anotar que estas acciones apuntan a las diferentes certificaciones, así con cada una de ellas se logra varias metas frente a cada certificación.

## **REFERENCIAS**

Aguilar, J. (2015). Prácticas De Gestión Del Talento Humano En Empresas Del Valle Del Cauca. Revista Internacional Administración & Finanzas, v. 8 (3) p. 113-124.

Arulrajah, A., Opatha, H., & Nawaratne, N. (2015). Green Human Resource Management doi:10.4038/sljhrm.v5i1.5624 Practices: A Review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 5(1), 1-17.

Amazonas, I., Silva, R., & Andrade, M. (2018). Environmental management in hotels: sustainable technologies and practices applied in hotels1. Ambiente & Sociedade, 21(0). doi:10.1590/1809-4422asoc0172r2vu18l1ao.

AFFE ALONSO, Ana María, & OCHOA ÁVILA, Migdely Barbarita. (2017). La gestión ambiental en una entidad hotelera de turismo de naturaleza. Caso Villa Mirador de Mayabe de Holguín, Cuba. Revista interamericana de ambiente y turismo, 13(1), 52-67. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2017000100052>.

Bhattacharya, C., Korschun, D., & Sen, S. (2008). Strengthening Stakeholder–Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85, 257-272. doi:10.1007/s10551-008-9730-3 54

Bohdanowicz, P. (2005): «European Hoteliers' Environmental Attitudes: Greening the Business». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 46, nº 2, pp. 188-204

Berry, M.A., Rondinelli, D.A., 1998. Proactive environmental management: a new industrial revolution. *The Academy of Management Executive* 12 (2), 38–50.

Boiral, O., 2006. Global warming: should companies adopt a proactive strategy? *Long Range Planning* 39 315–330.

Calderón Hernández, G. y Castaño Duque, G. A. (2005). Investigación en administración en América latina: evolución y resultados. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Disponible en [http://bdigital.unal.edu.co/8477/5/9588041243\\_Part1.pdf](http://bdigital.unal.edu.co/8477/5/9588041243_Part1.pdf).

Castro, L. A. (2012). Formación y desarrollo de competencias gerenciales para los gestores hoteleros. *Cuadernos de Administración*, 28(48), 64-76. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n48/v28n48a06.pdf>.

Cuesta Santos, A., y Valencia Rodríguez, M. (2014). Indicadores de gestión humana y del conocimiento empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Del Brio, J. A. y B. Junquera (2000): "Compatibilidad sistemas de gestión de calidad medio ambiente-prevención de riesgos y competitividad en las empresas industriales españolas: el papel de la experiencia previa". Ponencias del X Congreso Nacional de ACEDE. Oviedo.

Elziny, M. (2019). The Impact of Green Human Resource Management on Hotel Employees' Eco Friendly Behavior. *International Academic Journal Faculty of Tourism and Hotel Management*, 5(1), 1-21. doi:10.21608/ijaf.2019.95465

González-Benito, J., González-Benito, O., 2006. Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. *Omega: The International Journal of Management Science* 33, 1–15.

González Ordóñez, A. I. (2017). La gestión ambiental en la competitividad de las pymes. *Revista Científica. Agroecosistemas*, 5 (1), 60-70. Recuperado de <http://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/index>.

González Ordóñez, A. I., Alaña Castillo, T. P., & Gonzaga Añazco, S. J. (2017). La Gestión Ambiental en la Competitividad de las Pymes del Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), 236-248. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.37>.

Gutiérrez Alberto León. (2005). Gestión ambiental: ¿estrategia para el desarrollo sostenible? Revista Trabajo Social No. 1. Medellín, enero-junio 2005 pp. 85-109.

Hewapathirana, Ravindra & Opatha, Henarath & Gamage, Prasadini. (2020). Identification of Some Research Gaps in Green Human Resource Management. International Business Research. Vol. 13. 63-78. 10.5539/ibr.v13n12p63. 55

Huselid, M.A., Jackson, S.E., Schuler, R.S., 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. Academy of Management Journal 40, 171–188.

Luvezute Kripka, R. M., Scheller, M., & De Lara Bonotto, D. (2015). La investigación documental sobre la investigación cualitativa : conceptos y caracterización. Revista de Investigaciones UNAD, 14(2), 55. doi:10.22490/25391887.1455.

Jabbour, C.J.C. (2011), How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study, Industrial and Commercial Training, Vol. 43, No. 2, pp. 98 -105.

Jabbour, C. J., Jabbour, L. S., Govindan, K., Teixeira, A. A., & Freitas, W. R. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: The role of human resource management and lean manufacturing. Journal of Cleaner Production, 47, 129-140. doi:10.1016/j.jclepro.2012.07.010

Jabbour, C., Almada, F., & Seido, M. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. The International Journal of Human Resource Management, 21(7), 1049-1089. doi:10.1080/09585191003783512

Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C.J.C, Muller-Camen, M., 2011. State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management. Zeitschrift fur Personalforschung (German Journal of Research in Human Resource Management) 25, 99–116.

Kang, K., Stein, L., Heo, C., & Lee, S. (2012). Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry. International Journal of Hospitality Management, 31(2), 564-572. doi:10.1016/j.ijhm.2011.08.001

Kim, Y., Kim, W., Choi, H., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. International Journal of Hospitality Management, 76, 83-93. doi:10.1016/j.ijhm.2018.04.007

Kjaerheim, G. (2005). Cleaner production and sustainability. Journal of Cleaner Production, 13(4), 329-339. doi:10.1016/S0959-6526(03)00119-7

Libro Blanco de la Sostenibilidad en Recursos Humanos en España. (2022). España: EAE Business School.

Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. Research Journal of Recent Sciences, 1, 244-252.

Martín Barbero, J. (2010). Comunicación y cultura mundo: nuevas dinámicas mundiales de lo cultural. Signo y pensamiento, 29(57), 20-34.

Mishra, R., Sarkar, S., & Kiranmai, J. (2014). Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises. World Review of Science, Technology and Sustainable Development, 11(1), 26-42. doi:10.1504/WRSTSD.2014.062374 56

Molina, J., Claver, E., Pereira, J., & Tari, J. (2009). Environmental Practices and Firm Performance: An Empirical Analysis in the Spanish Hotel Industry. *Journal of Cleaner Production*, 17(5), 516-524. doi:10.1016/j.jclepro.2008.09.001

Mousa, S. K., & Othman, M. (2019). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243(37), 118595. doi:10.1016/j.jclepro.2019.118595

Muster, V., & Schrader, U. (2011). Green Work-Life Balance: A New Perspective for Green HRM. *Zeitschrift Für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 140-156. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/23279430>

Olivares, L. A. y Vargas, M. E. (septiembre de 2014). Comportamiento pro-ambiental de los trabajadores en la hotelería de Huatulco. Ponencia presentada en el VI Congreso Latinoamericano de Investigación Turística. Facultad de Turismo, UNCOMA, Neuquén, Argentina.

<http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/448/1/89%20Olivares%20Vargas.pdf> ONU. (1987). *Nuestro futuro común*. Madrid: Alianza.

Opatha, H. H., & Arulrajah, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7, 101–112.

Padrón, J. (2019) Fundamento teórico de las relaciones entre método, operaciones, técnicas e instrumentaciones, con referencia a la investigación científica, Nota 02 de ampliación para el seminario de Epistemología de la Investigación Cualitativa del Posdoctorado en Investigación Cualitativa del INICC, Lima (Perú).

Renwick, D. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda (Discussion Paper Series). University of Sheffield Management Management School. University of Sheffield Management. doi:10.13140/RG.2.2.30801.07520

Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14. doi:10.1111/ijmr.2013.15.issue-1

Saldarriaga Ríos, J. G. (2014). La concepción del sujeto en la administración: una mirada desde la gestión humana. *Revista El Agora USB*, 14(1), 223-237.

Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438.

Shoeb, A. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-13. doi:10.1080/23311975.2015.1030817

Sloan, K. y Gavin, JH (2010). Gestión de recursos humanos: cumplimiento de las obligaciones éticas de la función. *Business and Society Review*, 115 (1), 57–74. 57

Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2017). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56, 31-55. doi:10.1111/1744-7941.12147

Tsaur, S., & Lin, Y. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices. *Tourism Management*, 25, 471-481. doi:10.1016/S0261-5177(03)00117-1

Wagner, M., 2007. Integration of environmental management with other managerial functions of the firm: empirical effects on drivers of economic performance. *Long Range Planning* 40 (6), 611–628.

Wilkinson, A., Hill, M., Gollan, P., 2001. The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management* 21 (12), 1492–1502.

Yong, J., Yusliza, M., Ramayah, T., & Jabbour, C. (2019). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 1-17. doi:10.1002/bse.2359

Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y., & Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. *International Journal of Production Economics*, 219, 224-235. doi:10.1016/j.ijpe.2019.06.013

Yusliza, M., Othman, N., & Jabbour, C. (2017). Deciphering the implementation of green human resource management in an emerging economy. *Journal of Management Development*, 36(10), 1230-1246. doi:10.1108/JMD-01-2017-0027