



**UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE
EMPRESAS HOTELERAS**

**GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT:
HISTORIA Y PERCEPCIÓN DE LOS
EMPLEADOS DEL SECTOR HOTELERO
ESPAÑOL**

Estudiante: Pablo Díaz Vidal

Tutoras: Dra. Lourdes Susaeta Erburu
Dra. Clara Martín Duque

Facultad de Comercio y Turismo



TRABAJO DE FIN DE MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS



Agradecimientos

Me gustaría transmitir mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han colaborado en esta investigación y apoyado el desarrollo de mi carrera académica:

En primer lugar, a la Dra. Lourdes Susaeta Erburu y a la Dra. Clara Martín Duque, por haber dirigido este estudio desde su raíz, siendo mapa y brújula, y haber brindado apoyo incondicional durante todo el proceso en el Máster en Dirección y Gestión de Empresas Hoteleras, de la facultad de Comercio y Turismo, de la Universidad Complutense de Madrid.

Debo reconocer la inestimable ayuda de mis profesores y profesoras de este Máster, por su dedicación, paciencia y confianza, y a mis compañeros y compañeras, por su calidad humana, sin ellos habría sido más difícil disfrutar y adaptarme a una ciudad con un ritmo de vida tan acelerado, considerando mis raíces en la pequeña y apacible provincia de Huelva.

En el ámbito personal, quisiera agradecer a mi familia, en especial a mi madre, por ser quien es y haber permitido que este deseo se volviera realidad. A mis seres queridos, amigos y amigas, y con especial cariño, a mi pareja, por alentarme a seguir adelante y permitirme ver la vida desde otra perspectiva, enriqueciendo cuanto hago.

La realización de este proyecto ha tenido un gran impacto en mí y es por eso que me gustaría dedicárselo a aquellas personas que enfrentan procesos de dificultad, como dijo el poeta Walt Whitman (1819-1892) “No permitas que la vida te pase a ti sin que la vivas”.

A todas las personas, mil gracias, de corazón.

Resumen

En los últimos años, la coyuntura internacional ha acelerado más que nunca, el desarrollo de políticas verdes que adapten las demandas institucionales y de la población, a la configuración y modus operandi de las compañías. La última década ha sido especialmente importante para el lanzamiento de programas de colaboración internacional, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y modelos de gestión de Recursos Humanos, centrado este estudio en el conocido como GHRM (Green Human Resource Management), orientado a llevar a cabo acciones social y ambientalmente responsables por parte de las empresas, como es incentivar la conducta verde de sus empleados. En este marco, acudimos a uno de los sectores más importantes a nivel nacional, como es el turismo, y a su asociado, el hotelero, para conocer cuál es la percepción de los empleados sobre la aplicación de las mencionadas prácticas de GHRM en sus respectivas compañías. Esta realidad será mostrada mediante el lanzamiento de una encuesta a los trabajadores de la industria, habiendo previamente realizado un acercamiento a la literatura conexas que permita comprender el objeto de estudio. Finalmente, se esbozan los resultados, del apartado teórico y empírico, y se proponen futuras líneas de investigación.

Palabras clave

Gestión Verde de los Recursos Humanos (GHRM), Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Turismo, Hoteles, España.

Abstract

In recent years, the global situation has accelerated more than ever, the development of green policies that adapt the institutional and population demands to the configuration and modus operandi of companies. The last decade has been especially important for the launch of international collaboration programs, such as the Sustainable Development Goals (SDGs), and human resources management models, focusing this study on the so-called GHRM (Green Human Resource Management), aimed at carrying out socially and environmentally responsible actions by companies, such as encouraging the green conduct of their employees. In this context, we look to one of the most important sectors of Spain, such as tourism, and its member, the hotelier, to know what the perception of employees about the application of the aforementioned practices of GHRM in their

respective companies is. This reality will be shown by launching a survey to the workers of the industry, having previously made an approach to the related literature that allows to understand the object of study. Finally, the results are outlined, from the theoretical and empirical section, and future lines of research are proposed.

Keywords

Green Human Resource Management (GHRM), Sustainable Development Goals (SDGs), Corporate Social Responsibility (CSR), Tourism, Hotels, Spain.

Índice de Contenidos

Capítulo I - Introducción	1
1.1 Justificación del Estudio	2
1.2 Objetivos del Trabajo de Investigación	3
1.3 Metodología	3
a. Diseño de la investigación	4
b. Fuentes de información.....	5
c. Muestra y perfil de la muestra	6
d. Instrumento	6
e. Procedimiento	7
Capítulo II - Marco Teórico	9
2.1 Estado de la cuestión: revisión del concepto RSC desde Bowen hasta la actualidad	9
2.1.1 Responsabilidad Social Corporativa, nacimiento y desarrollo inicial.....	9
2.1.2 El concepto de RSC a partir del s. XXI: perspectivas institucionales y auge mundial	13
2.1.3 El concepto de RSC a partir de la última década: consolidación del término	16
2.1.4 Conceptualización actual de la RSC	18
2.1.5 Importancia de los grupos de interés o Stakeholders	20
2.1.6 Orígenes de los sistemas de certificación de la RSC	21
2.1.7 Consideraciones finales sobre la evolución de la RSC	22
2.2 Sostenibilidad, Recursos Humanos y ODS	23
2.3 3 términos críticos en la actualidad: GHRM, SRHRM y OCBE	26
2.3.1 La Gestión Verde de los Recursos Humanos (GHRM)	26
2.3.2 La Gestión Socialmente Responsable de los Recursos Humanos (SRHRM)	31
2.3.3 El Comportamiento de Ciudadanía Organizacional para el Medioambiente (OCBE)	32
2.3.4 Principales vínculos entre los términos analizados	33
2.3.5 La influencia de los ODS en la Gestión de los Recursos Humanos.....	34
2.4 Actualidad turística en España	36

2.4.1	El peso del Turismo en España	36
2.4.2	La industria hotelera en España	38
2.4.3	Sostenibilidad y GHRM en España.....	40
Capítulo III - Análisis de resultados y discusión		45
3.1 Perfiles obtenidos de los resultados		45
3.1.1	Perfil de la muestra.....	45
3.1.2	Perfil sociodemográfico	46
3.1.3	Perfil laboral.....	47
3.2 Percepción de los empleados del sector hotelero español sobre las prácticas de GHRM		48
3.2.1	Reclutamiento, selección, gestión y evaluación del desempeño verde	48
3.2.2	Formación, desarrollo, incentivos y recompensas verdes	49
3.2.3	Clima laboral (empoderamiento) y cultura medioambiental.....	50
3.2.4	Conducta y clima psicológico proambiental	51
3.3 Puntos fundamentales de la discusión.....		52
Capítulo IV – Conclusiones		55
4.1 Conclusiones		55
4.2 Limitaciones y futuras líneas de investigación		56
Capítulo V – Bibliografía (APA 7ª).....		58
Capítulo VI – Anexos		74
Anexo I - Encuesta - Prácticas Verdes de Recursos Humanos (GHRM) en el sector hotelero español		74

Índice de Tablas

Tabla 1: Perfil de la muestra.....	6
Tabla 2: Evolución de la RSC (1950-2000)	10
Tabla 3: Evolución de la RSC (2001-2010)	14
Tabla 4: Evolución de la RSC (2011-2022)	16
Tabla 5: Cambio en la definición después de la crisis sanitaria	19
Tabla 6: La nueva concepción de la RSC.....	19
Tabla 7: Definiciones del término GHRM	27
Tabla 8: Prácticas de GHRM.....	29
Tabla 9: Acciones de DRH en cada ODS.....	35
Tabla 10: Perfil de la muestra.....	45
Tabla 11: Perfil sociodemográfico de la muestra	46
Tabla 12: Perfil laboral de la muestra.....	47
Tabla 13: Reclutamiento y evaluación del desempeño verde.....	49
Tabla 14: Formación y recompensas verdes.....	50
Tabla 15: Clima laboral y cultura medioambiental	51
Tabla 16: Conducta y clima psicológico proambiental	52

Índice de Figuras

Figura 1: Marco conceptual.....	5
Figura 2: Procedimiento del trabajo de campo.....	8
Figura 3: Pirámide sobre RSC de Carroll.....	13
Figura 4: ¿Cómo es la RSC?	18
Figura 5: Principales cuestiones a considerar de la RSC.....	21
Figura 6: Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	25
Figura 7: Las 12 funciones tradicionales de Recursos Humanos	29
Figura 8: Aportación del Turismo al PIB 2015-2020.....	37
Figura 9: Aportación del Turismo al Empleo 2015-2020.....	37
Figura 10: Pernoctaciones por categoría - mayo 2022	39

Capítulo I - Introducción

“Convertir las amenazas en oportunidades”, así nos enseñan a interpretar parte del clásico análisis DAFO en economía, una acción relacionada a la característica altamente valorada del sector hotelero español, el saber hacer (know-how). Reflejo de esto es, por ejemplo, el crecimiento exponencial que, durante la crisis sanitaria por COVID-19, sucedió en el número de hoteles abiertos a nivel nacional, pasando de 12.000 en 2019 a 15.000 en este mismo año (INE, 2022). La industria supo actuar con acierto ante la alta vulnerabilidad e incertidumbre y, sobre todo, con resiliencia (Martínez et al., 2020; PWC y CEHAT, 2022). Esta situación puso el foco, una vez más, en la necesidad de acentuar la transición sostenible, priorizando por parte de las instituciones públicas los programas de colaboración internacional, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la inyección de fondos públicos para alcanzar estos objetivos, como los “Next Generation” lanzados por la Unión Europea, e incrementando el compromiso que las empresas tenían en la materia, recalcando su función de agentes indispensables para acercar esta realidad a la sociedad, aplicando políticas de Recursos Humanos responsables que reduzcan los impactos negativos y mejoren la situación a sus stakeholders o grupos de interés (ONU, 2015; Comisión Europea, 2020; ORH, 2021; Rodríguez, 2022).

Es en esta situación en la que comienza a repuntar el modelo de gestión de Recursos Humanos denominado Green Human Resource Management (GHRM), traducido literalmente como Gestión Verde de los Recursos Humanos, definido como “el 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” (Moreno y González, 2022, 26). A nivel nacional, un 30% de las grandes empresas están trabajando hacia este modelo de gestión “humana”, considerando que el 70% ya tiene creados departamentos específicos sobre sostenibilidad, término que defiende el compromiso de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas, y cuya influencia a día de hoy ha llevado a la mayoría del tejido empresarial del país a adaptar dicha función en su estrategia, misión y valores corporativos de cara a ser competitivos (Informe Brundtland, 1987; Moreno y González, 2022).

La GHRM ha transformado las funciones básicas de los Recursos Humanos, adaptando sus prácticas tradicionales a los valores ecológicos y con una finalidad social (Arulrajah et al. 2015; Saeed et al., 2019), lograr influir en el estilo de vida de los trabajadores para que estos, de forma desinteresada, continúen siendo ambientalmente responsables en su vida cotidiana, algo conocido por sus siglas en inglés como OCBE (Comportamiento de Ciudadanía Organizacional para el Medioambiente), ligado a la llamada cultura ambiental (green culture), ambos parte del estudio presente en esta investigación (Bohdanowicz et al., 2011; García-Machado y Martínez-Ávila, 2019).

A continuación, conoceremos en profundidad la configuración de este estudio, comenzando por la justificación, objetivos y metodología aplicada en el mismo.

1.1 Justificación del Estudio

Una vez conocido el contexto en el cual se enmarca este trabajo de investigación, es fundamental comprender el enfoque, utilidad y objetivos de este.

La principal razón por la que se lleva a cabo este estudio es la notoriedad que, a nivel global, las políticas social y ambientalmente responsables están adquiriendo en la gestión de Recursos Humanos, lo que, sumado a la creciente necesidad por encontrar respuestas a la crisis ambiental, subrayan la importancia que el factor “humano” tiene sobre el desarrollo socioeconómico y cuidado del medioambiente, suscitando interés académico a nivel internacional, evidenciado en los “call-for-papers” publicados durante los últimos años (Aust et al., 2022; Mattila et al., 2022).

En este caso, como se ha expresado en la introducción, el estudio se centra en la GHRM, siendo los objetivos de este trabajo, en primer lugar, comprender cómo ha nacido este modelo de gestión y, consecutivamente, cuán implementado se encuentra en la industria hotelera del país. Esta investigación se muestra relevante por dos motivos: primeramente, permite conocer, mediante una revisión exhaustiva de la teoría, el origen y desarrollo de la GHRM, aglutinando numerosas definiciones y estudios hasta el año en curso de forma esquemática y organizada. El segundo motivo es que proporciona datos actualmente inexistentes para uno de los sectores más importantes del país, el hotelero, conociendo la visión que los empleados tienen sobre las mencionadas prácticas verdes y sirviendo como aliciente para las empresas a la hora de analizar su implementación del modelo y/o

conocer aquellos apartados que muestren disconformidades. Estos datos serán obtenidos mediante el lanzamiento de un formulario basado en estudios anteriores, relevantes para el modelo de Recursos Humanos examinado.

En definitiva, el tema seleccionado otorga, mediante la síntesis, evolución e interrelación de los conceptos examinados, un valor teórico a este trabajo final. Además, al realizar una compilación de datos empíricos, y una comparativa con la teoría citada, el estudio tendrá interés científico, limitado por la escasa información sobre la temática a nivel nacional.

1.2 Objetivos del Trabajo de Investigación

A continuación, figuran los objetivos que pretenden ser alcanzados mediante la presente investigación y que podremos conocer a lo largo de la misma:

General

- Conocer la perspectiva de los empleados del sector hotelero español sobre las Prácticas Verdes de Recursos Humanos (GHRM) en el lugar de trabajo.

Específicos

- a. Revisar el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) desde su nacimiento hasta la actualidad.
- b. Indagar en la relación entre RSC, Sostenibilidad y los Modelos de Gestión Responsable de Recursos Humanos.
- c. Comprender qué son y cómo los ODS (Objetivos del Desarrollo Sostenible) afectan a la forma de dirigir las empresas.
- d. Conocer la realidad del sector hotelero español y la aplicación actual de prácticas de GHRM (Green Human Resource Management).

1.3 Metodología

El presente apartado muestra la metodología llevada a cabo en el desarrollo de este trabajo de investigación. Como afirma Sabino (2014, 9) “lo que distingue a la investigación científica de otras formas de indagación acerca de nuestro mundo, es que esta se guía por el denominado método científico”, este involucra “seguir unos pasos lógicos y sistemáticos que permiten comprobar la veracidad de una serie de afirmaciones” (Coller,

2005, 17), entendiendo que el “método” no es comprendido como un “camino fijo o predeterminado y menos aún un recetario de acciones que se consiguen como una rutina” sino “una simple guía a la que se apela cuando surge la duda” (Sabino, 2014, 10), que se sirve de la razón para “seguir avanzando busca de la verdad y la creación de modelos para aumentar nuestro conocimiento científico del mundo” (Asensi-Artiga y Parra-Pujante, 2002, 9). Las investigaciones científicas pueden llevarse a cabo siguiendo dos corrientes, cuantitativa y cualitativa, implicando la primera la recopilación y análisis de datos sobre unas variables establecidas y la segunda, complementaria pero diferente a la primera al evitar la cuantificación, donde los datos se consiguen realizando registros narrativos de lo estudiado mediante técnicas como, por ejemplo, la observación y las entrevistas (Pita Fernández y Pértegas Díaz, 2002). Cabe destacar que, hoy en día, es cada vez más frecuente en las investigaciones sociales de optar por métodos híbridos que combinan ambas metodologías (Barrio, 2016).

a. Diseño de la investigación

Todo escrito científico debe tener una primera fase de conocimiento de aquellas teorías que apliquen a lo que se va a estudiar, el objeto de estudio. En este caso se llevará a cabo para la primera fase, un estado de la cuestión para comprender la evolución y actualidad de esos términos fundamentales para la investigación, llevando a cabo numerosas tablas recopilatorias y figuras que ilustren y faciliten la comprensión de este apartado rigurosamente teórico. Gracias a esta primera etapa, se podrán seleccionar aquellos indicadores, tendencias o cuestiones susceptibles de ser contrastadas posteriormente, en el apartado empírico.

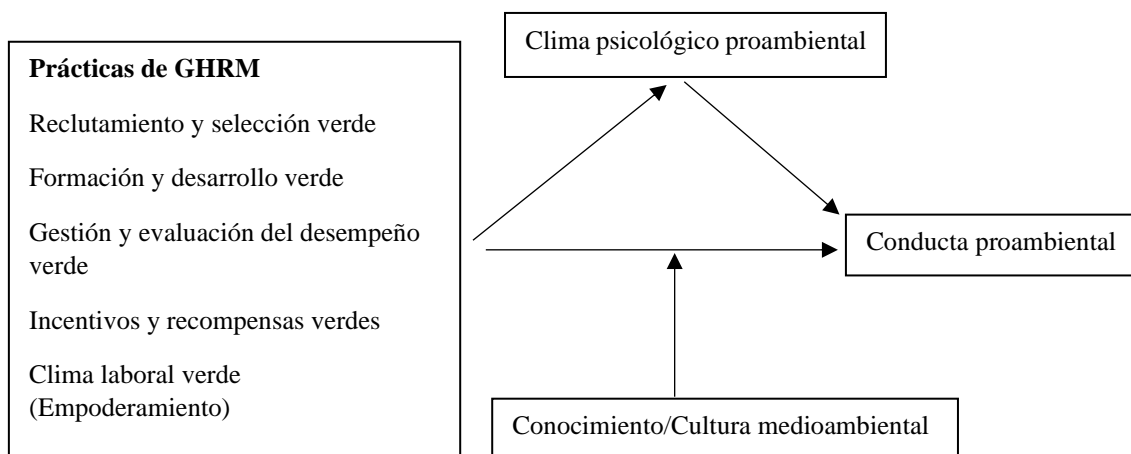
El estudio que vamos a desarrollar hace uso de la metodología cuantitativa, buscando obtener una visión general de cuál es la situación actual que los empleados del sector hotelero español perciben en cuanto a las prácticas de GHRM, objetivo principal de la investigación, debido a la carencia actual de documentos científicos sobre la temática. Este trabajo pretende, mediante una primera fase de naturaleza teórica, retroceder hasta el momento en el que surgen los primeros movimientos que dieron lugar a la actual GHRM, realizando una exhaustiva revisión literaria (marco teórico) que aglutina elementos fundamentales para comprender la posterior fase en la que se llevara a cabo un análisis descriptivo de los datos obtenidos (trabajo empírico).

b. Fuentes de información

La primera fase hace uso de fuentes secundarias, como revistas nacionales e internacionales, libros, tesis doctorales y páginas web de organismos oficiales, para documentar el estado del arte de la investigación, esta se divide en tres apartados, comenzando por una revisión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como es comprendida a día de hoy, llevando en paralelo el estudio de la Sostenibilidad, los Recursos Humanos y la importancia de los programas de colaboración internacional como son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Posteriormente, de la mencionada interrelación de términos surgen tres entre los cuales se encuentra el eje de la investigación, la traducida literalmente como Gestión Verde de los Recursos Humanos que será denominada por sus siglas en inglés (GHRM) durante todo el documento. Finalmente, de cara a comprender con claridad el objeto de estudio, se introducirá brevemente la actualidad en el sector hotelero español, sus indicadores más significativos y relación con los términos estudiados con anterioridad.

En la segunda fase, de carácter empírico, se busca averiguar, mediante el diseño y lanzamiento de una encuesta, la opinión de un público objetivo definido, véase fuentes vivas (Dragnic, 1994), sobre la situación del sector en el que desarrollan su actividad. El mencionado cuestionario ha basado su diseño de una fuente documental, el modelo aplicado por Saeed et al., (2019), adaptándolo para este análisis, sobre el sector hotelero español, empleando el marco conceptual que figura a continuación:

Figura 1: Marco conceptual



Fuente: Elaboración propia a partir de Saeed et al., (2019, 429)

En el mismo puede verse reflejada, y como comprenderemos posteriormente en el marco teórico, la primordial relación que las prácticas de GHRM tienen con los términos emparentados al Comportamiento de Ciudadanía Organizacional para el Medioambiente (OCBE), la conducta y el clima psicológico proambiental, sumado a la cultura y conocimientos ambientales.

c. Muestra y perfil de la muestra

El universo al que va dirigido el formulario está limitado por el número de trabajadores del sector, al no hacer más especificaciones, la población a la que va dirigida es la misma, llevándose a cabo la mencionada encuesta, de tipo respuesta cerrada y únicamente realizable en formato online. Conoceremos información acerca de las preguntas en el apartado posterior titulado “Instrumento”. A continuación, se muestra la tabla que, en el apartado de análisis de resultados, podremos ver completada, junto a los perfiles sociodemográfico y laboral obtenidos de la muestra.

Tabla 1: Perfil de la muestra

Universo/Población	Trabajadores/as del sector hotelero español
Tipo de encuesta	Encuesta de respuesta cerrada realizada en formato online
Procedimiento de muestreo	Muestreo aleatorio simple
Tamaño muestral	X
Error muestral	X para un nivel de confianza del 95%
Fecha de realización	X de 2022

Fuente: Elaboración propia

d. Instrumento

Como ha sido expuesto preliminarmente, de cara a comprender esta segunda fase del trabajo con claridad se llevará a cabo un marco teórico, que como su nombre indica, abordará aquellos términos considerados esenciales en este campo. A posteriori, la revisión de documentos quedará en segundo plano para dar lugar a la encuesta, de carácter completamente anónimo, cuyo guion ha sido basado en aquel elaborado por Saeed et al., (2019). Las cuestiones recogidas en el formulario emanan de aquellas prácticas y funciones de la GHRM representadas en la figura 1 y buscan conocer, mediante afirmaciones que pueden ser respondidas de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo),

la percepción de los empleados del sector hotelero español sobre las prácticas de GHRM que se aplican en sus empresas.

Estas preguntas pueden ser consultadas en el Anexo 1 del presente trabajo y, como se podrá observar, figuran agrupadas conforme a la práctica o función a la que está asociada, facilitando su comprensión y estudio en el apartado de análisis de resultados y discusión con la teoría presentada. A modo de ejemplo, figura a continuación uno de los apartados de preguntas que los encuestados pueden encontrar durante la realización del cuestionario, en este caso, el relativo a incentivos y recompensas por la actuación ambiental:

Incentivos y recompensas verdes

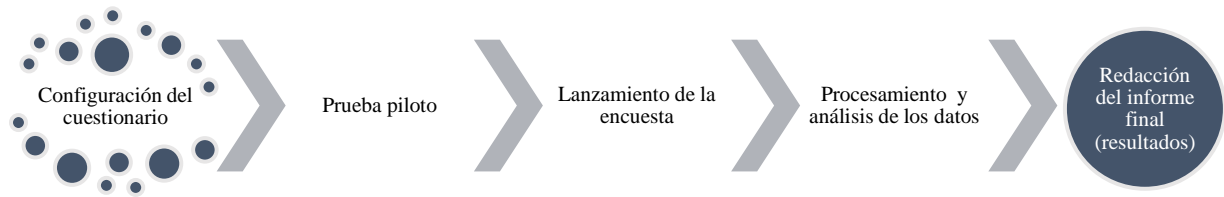
Responder en una escala del 1 al 5 donde 1 significa estar muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo

1. La compañía ofrece recompensas monetarias y no monetarias basadas en los logros ambientales (vacaciones, regalos, dinero en efectivo, primas...)
2. El desempeño ambiental o la adquisición de habilidades “verdes” es reconocido en la red de la empresa mediante comunicados y/o premios.
3. La organización incentiva las conductas y prácticas eco-friendly (amigables con el medio ambiente) como el reciclaje.

e. Procedimiento

El trabajo de campo asociado a este estudio, configurado como un cuestionario, se diseñó en los meses de junio y julio de 2022, con un lanzamiento piloto previo para confirmar su estructura y comprensión correcta, siendo posteriormente recogidas las respuestas y revisadas aquellas que cumplieran el propósito marcado: estar realizadas por trabajadores/as del sector hotelero español. El lanzamiento final de esta encuesta se hizo a través la plataforma Google Forms y su divulgación fue llevada a cabo, en su mayoría, de forma personal y en las redes sociales, como LinkedIn, con el apoyo de la facultad y diferentes asociados para asegurar que el target o público objetivo fuera el mencionado anteriormente.

Figura 2: Procedimiento del trabajo de campo



Fuente: *Elaboración propia*

Una vez realizado el proceso de recogida de datos se comenzó a analizarlos. Esta tarea fue dividida en dos etapas: la primera consistió en la revisión y confirmación de los datos obtenidos, rechazando aquellas encuestas cumplimentadas de forma errónea y haciendo uso del propio Software de Google Forms, Microsoft Excel y otras herramientas de procesamiento de datos para confirmar el resultado obtenido en el cálculo de las medias y desviaciones típicas expuestas en el informe final. La segunda etapa consistió en la organización de los ítems analizados, elaboración de tablas y, finalmente, redacción de todo el proceso, discutiendo en paralelo con la teoría previamente revisada, para comparar y esclarecer aquellos puntos que generaron mayor discrepancia al masterando.

Capítulo II - Marco Teórico

2.1 Estado de la cuestión: revisión del concepto RSC desde Bowen hasta la actualidad

2.1.1 Responsabilidad Social Corporativa, nacimiento y desarrollo inicial

Toda historia tiene un comienzo y así pues la Responsabilidad Social Corporativa, en adelante RSC, es concebida por primera vez a mediados del siglo XX de la figura de Howard Rothmann Bowen, el conocido hoy en día como padre de la RSC después de la publicación de su libro *Social Responsabilites of the Businessman* (1953). En el mismo, el autor reflexiona sobre la necesidad de implicación de las empresas privadas en la sociedad, remarcando el carácter social que las acciones filantrópicas que desarrollaban desde décadas atrás tenían en la misma y el acercamiento de estas a comportamientos responsables con propuestas como formación del personal en cuestiones de interés común, auditorías externas para la evaluación del desempeño, o acciones para certificar una actividad empresarial transparente, definiendo la RSC como “La obligación de los empresarios a seguir aquellas políticas, a tomar aquellas decisiones, o a seguir aquellas líneas de acción que son deseables en función de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (1953, 6).

A continuación, vamos a llevar a cabo una revisión del concepto de RSC desde su nacimiento hasta la actualidad, señalando algunos de los autores más relevantes que contribuyeron a dar forma a un término que ha sido definido desde diversos puntos de vista, influenciados por las instituciones, época y nivel de desarrollo de cada país, entre otros factores, haciendo de la RSC una forma de comunicación entre empresas y sociedad, un término que no ha logrado una definición unánime pero sí cualidades comunes en las diferentes perspectivas aportadas por los académicos (Sheehy, 2015; Coluccia et al., 2018). Para facilitar la comprensión, se ha llevado a cabo a modo de tablas una síntesis de los conceptos aportados por los diferentes investigadores que se tratarán en el presente estudio.

Tabla 2: Evolución de la RSC (1950-2000)

<i>AUTOR</i>	<i>AÑO</i>	<i>DEFINICIÓN</i>
<i>Bowen</i>	1953	La obligación de los empresarios a seguir aquellas políticas, a tomar aquellas decisiones, o a seguir aquellas líneas de acción que son deseables en función de los objetivos y valores de nuestra sociedad. (Bowen, 1953, 6)
<i>Davis</i>	1960	Decisiones y acciones tomadas por los empresarios por razones, al menos parcialmente, más allá de los intereses económicos o técnicos de la empresa. (Davis, 1960, 70)
<i>Frederick</i>	1960	La Responsabilidad Social implica una postura pública hacia la economía de la sociedad y los recursos humanos y una disposición a ver que aquellos recursos son utilizados para fines sociales y no simplemente para los intereses de un particular o una empresa. (Frederick, 1960, 60)
<i>McGuire</i>	1963	Supone que una empresa no sólo tiene obligaciones económicas y legales, sino que también tiene ciertas responsabilidades con la sociedad que van más allá de las obligaciones económicas y legales. (McGuire, 1963, 144)
<i>Eells y Walton</i>	1974	Representa una preocupación por las necesidades y objetivos de la sociedad, los cuales van más allá de lo puramente económico. Desde el momento en que el sistema empresarial, tal y como existe hoy en día sólo puede sobrevivir con el funcionamiento eficaz de una sociedad libre, le RSC representa una preocupación general con el rol de las empresas en apoyar y mejorar el orden social. (Eells y Walton, 1974, 247)
<i>Sethi</i>	1975	Implica llevar el comportamiento corporativo hasta el nivel donde sea congruente con las normas sociales, los valores y las expectativas de actuación prevalecientes en la sociedad. (Sethi, 1975, 62)
<i>Carroll</i>	1979	Abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las empresas en un momento dado. (Carroll, 1979, 500)
<i>Jones</i>	1980	La idea de que las empresas tienen una obligación con los grupos que constituyen la sociedad, más allá de los accionistas y de lo establecido por ley y por contrato. Dos facetas de esta definición son críticas. Primero, que la obligación debe ser adoptada voluntariamente; el comportamiento influenciado por las fuerzas coercitivas de ley o los contratos sindicales no es voluntario. Segundo, la obligación se extiende más allá del deber con los accionistas para ampliarse a otros grupos sociales como clientes, empleados, proveedores y comunidades cercanas. (Jones, 1980, 59-60)

Fuente: Elaboración propia a partir de Barrio (2016, 71)

Tras la primera concepción del término por parte de Bowen surgen, en las dos décadas posteriores, numerosas figuras como fueron Davis (1960), Frederick (1960), McGuire (1963) o Eells y Walton (1974), que subrayaban que la mencionada Responsabilidad Social conllevaba un interés más allá de lo económico, algo atípico hasta el momento para el sector privado, definiéndola como *deliberada* (Davis, 1960; Frederick, 1960) u *obligatoria* (McGuire, 1963; Eells y Walton, 1974), características que ya portaba la primera definición del término.

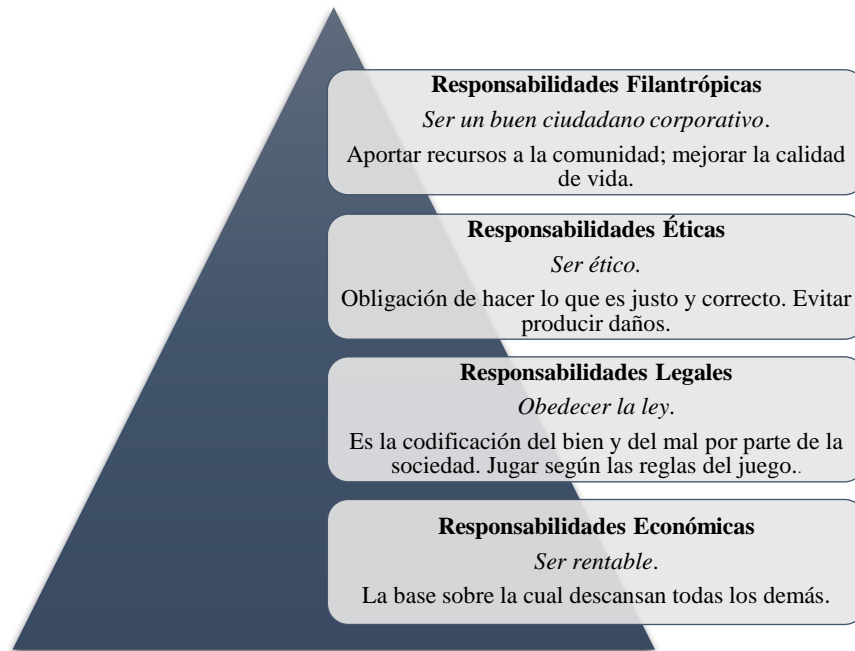
Fueron S. Prakash Sethi (1975) y Archie B. Carroll (1979) quienes, entre otros, introdujeron el matiz ético y temporal a la definición, destacando la importancia de conocer los valores, normas sociales y expectativas de la sociedad donde se lleva a cabo la mencionada RSC. En este punto es esencial señalar que algunos autores la denominan Responsabilidad Social Empresarial, abreviada como RSE, siendo los términos de empresa y corporación intercambiados hoy en día, sin hacer distinción de la diferencia en tamaño, propiedad, ni funciones, entre otras, por lo que se aplicara la misma regla para esta investigación donde predominara el acrónimo RSC (Correa Jaramillo, 2007; Pérez-Aranda, 2015).

A partir de los años 80 surgen dos características que marcaron un antes y un después en la concepción de la RSC, la *voluntariedad* y los llamados *stakeholders*. En esta misma década, Thomas Jones (1980, 59-60) definió la RSC como “la idea de que las empresas tienen una obligación con los grupos que constituyen la sociedad, más allá de los accionistas y de lo establecido por ley y por contrato”, recuperando el matiz de obligatoriedad que ya mencionaba Bowen en su primera concepción, para ampliar esta definición añadiendo “Primero, que la obligación debe ser adoptada voluntariamente; el comportamiento influenciado por las fuerzas coercitivas de ley o los contratos sindicales, no es voluntario.”, señalando la clara diferencia entre actuar por voluntad propia y por presión de las instituciones, para acabar agregando a los interlocutores, o actores principales alrededor del tejido empresarial, los stakeholders, “(...) la obligación se extiende más allá del deber con los accionistas para ampliarse a otros grupos sociales como clientes, empleados, proveedores y comunidades cercanas.”, ahora bien, como podemos comprobar, es preciso conocer en detenimiento el término stakeholder para poder comprender la evolución que el mismo ha sufrido y su aplicación a la RSC. El término comienza a aparecer por primera vez en la literatura académica a mediados del siglo XX, hubo indecisión sobre su atribución hasta que Freeman (1984), reconocido académico sobre gestión estratégica, realizó una investigación que publicó en su libro “Strategic management: A stakeholder approach” logrando demostrar que fue la Universidad de Stanford la que, durante un memorando en 1963, definió el término en su forma más primitiva como “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir” (1984, 31, 49). El mismo autor lanzaría una explicación propia en la misma publicación, una teoría ampliamente conocida en la actualidad de lo que Freeman

consideraba stakeholders (o grupos de interés) para una compañía, dando lugar a la definición “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos de la organización” (1984, 53). Durante la misma época, surgieron notorios detractores de la RSC, entre los que destacaba el economista Milton Friedman (1970), defensor del capitalismo y la liberalidad económica, quien afirmaba que la única preocupación de las corporaciones era la de obtener beneficios, ya que el dinero invertido por un directivo en acciones sociales no era propio, sino de los shareholders, accionistas en español, de la compañía. El término stakeholder, al igual que los elementos de este, verán un desarrollo específico en materia de RSC, como podremos observar en la Figura 2 al final de esta revisión literaria sobre Responsabilidad Social Corporativa.

En el año 1991 cuando el ya mencionado autor Archie B. Carroll publicaba su teoría sobre la gestión moral de los stakeholders (1991), en la que exponía los cuatro (4) tipos o clases de responsabilidad corporativa, como muestra la Figura 1 a continuación, lo que permitía diferenciar hasta qué punto estaba siendo moralmente responsable la corporación en cuestión. De igual manera, es esencial destacar que el estadounidense consideraba la responsabilidad económica como la base de la pirámide y sin la cual las demás no podrían cumplirse, pues el primer objetivo de toda empresa es obtener beneficio, no necesariamente monetario, véase aquellas instituciones y organizaciones sin ánimo de lucro que son necesarias para el correcto funcionamiento de la sociedad. Generar un beneficio o valor por su actividad (económicas), cumpliendo “las reglas del juego” (legales), respetando la cultura presente y evitando, o en su defecto minimizando, el daño producido a la misma, sus miembros y su entorno (éticas), e involucrándose con proactividad en acciones y/o programas que promuevan el bienestar común de forma voluntaria (filantrópicas), son las cuatro partes que comprenden la pirámide, teoría según la cual deben ser simultáneamente cumplidas o consideradas para que una empresa sea socialmente responsable.

Figura 3: Pirámide sobre RSC de Carroll



Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1991, 42)

2.1.2 El concepto de RSC a partir del s. XXI: perspectivas institucionales y auge mundial

Fue a principios del siglo XXI cuando las grandes instituciones comenzaron a emitir sus respectivas definiciones de RSC, como es la de la Comisión Europea (2001) que incluía de forma concisa las tres cualidades con más aceptación hasta la fecha: su carácter voluntario, la iniciativa empresarial y la consideración de la relación con sus stakeholders, o grupos de interés, que afectan y se ven afectados por el funcionamiento de las mismas, y dotándola de un componente adicional, ampliando así el rango de actuación de la RSC a más allá de lo social, incluyendo al medioambiente como nuevo elemento a considerar. Volverían las diversas explicaciones que debatían la voluntariedad o no de aplicación de la RSC, definida como *compromiso* (Mohr et al., 2001), *obligatoria* (Smith, 2001) o propiamente *voluntaria* (Van Marrewijk, 2003; OIT, 2006; Cuervo 2010), dando paso a argumentos que comenzaban a considerar la ética empresarial como un eje central a la hora de aplicar la RSC, subrayando la importancia del cómo aplicar la misma en las actividades, decisiones y políticas de las empresas, manteniendo a los stakeholders siempre en mente a la hora de llevarlas a cabo (García-Marzá, 2004; Maignan y Ferrell, 2004; Basil y Weber, 2006), teniendo la teorización de Hopkins (2004) especial

importancia al incluir al medioambiente de forma explícita como uno de los grupos de interés de las empresas y la proclamación por parte de Mohr et al (2001) de lo que sería uno de los temas más tratados por los académicos en la última década, la Sostenibilidad.

Tabla 3: Evolución de la RSC (2001-2010)

<i>AUTOR</i>	<i>AÑO</i>	<i>DEFINICIÓN</i>
<i>Comisión Europea</i>	2001	La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (Comisión Europea, 2001, 7)
<i>Mohr et al.</i>	2001	El compromiso de la empresa de minimizar o eliminar cualquier efecto perjudicial y de maximizar su impacto beneficioso para la sociedad a largo plazo. (Mohr et al., 2001, 47)
<i>Smith</i>	2003	Las obligaciones de la empresa con la sociedad o, más específicamente, con los <i>stakeholders</i> (aquellos afectados por las políticas y prácticas corporativas). (Smith, 2003, 2)
<i>Van Marrewijk</i>	2003	Las actividades de la empresa – voluntarias por definición – que demuestra la inclusión de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en sus relaciones con los <i>stakeholders</i> . (Van Marrewijk, 2003, 102)
<i>García-Marzá</i>	2004	Define el conjunto de acciones, decisiones y políticas que conforman la respuesta que ofrece la empresa ante las demandas y exigencias de sus correspondientes grupos de intereses. (García-Marzá, 2004, 187)
<i>Hopkins</i>	2004	Se refiere a tratar a los grupos de interés de la empresa de forma ética o de manera responsable. Trato ético o responsable hacia sus grupos de interés significa actuar de un modo aceptado por la sociedad. Lo social incluye la responsabilidad económica. Existen grupos de interés internos y externos a la empresa – el medio ambiente es un grupo de interés. El objetivo de la responsabilidad social de la empresa en su sentido más amplio es crear estándares cada vez más altos de la vida, preservando la rentabilidad de la empresa, para las personas de dentro y de fuera de la empresa. (Hopkins, 2004,1)
<i>Maignan y Ferrell</i>	2004	Designa el deber de cumplir o mejorar las normas de los <i>stakeholders</i> , definiendo comportamientos empresariales deseables. (Maignan y Ferrell, 2004)
<i>Basil y Weber</i>	2006	Se espera que las empresas se comporten de una manera que sea beneficiosa, o al menos no perjudicial, para un grupo de stakeholders mayor que el de los impactados inmediatamente por sus productos o servicios. (Basil y Weber, 2006, 61)
<i>OIT</i>	2006	El reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación. (Oficina Internacional del Trabajo, 2006, 1)
<i>Panwar et al.</i>	2006	Forma estratégica y proactiva de hacer negocios en un contexto específico con una filosofía sinérgica. Lo que significa que cuando las corporaciones

		definen sus estrategias, deben poner atención a los aspectos económicos, ambientales y sociales de una forma equilibrada. (Panwar et al., 2006, 4)
<i>Waldam et al.</i>	2006	Acciones por parte de la empresa que satisfacen las necesidades u objetivos de un grupo de interés identificable, o un colectivo social más amplio. (...) Acciones que van más allá de los requisitos legales inmediatos de la empresa. Se incluyen a los accionistas u otros propietarios como constitutivos un grupo de interés relevante para la RSE, junto con grupos de interés más amplios. (Waldam et al., 2006, 824)
<i>Foro de Expertos sobre RSE</i>	2007	Es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. (Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas, 2007, 7)
<i>Castillo</i>	2009	Es un componente fundamental en la organización y conlleva la preocupación por la ética, las personas, la comunidad y el medio ambiente, dentro del contexto de las operaciones de la empresa y del proceso de toma de decisiones. Comprende todas las acciones y políticas que forman parte de las operaciones normales de una corporación, e incluye una dimensión interna, enfocada hacia las relaciones con los empleados y las prácticas gerenciales, y una dimensión externa, dirigida al medio ambiente y al compromiso de contribuir con el desarrollo económico y social de la comunidad. Su práctica genera una serie de conexiones o vinculaciones que conducen a establecer relaciones y por lo tanto interacciones y diálogo entre la empresa y todos sus <i>stakeholders</i> o grupos de interés. (Castillo, 2009, 226-227)
<i>Cuervo</i>	2010	Supone que las empresas incorporan voluntariamente criterios sociales y medioambientales en las actividades económicas y en las relaciones con los grupos de interés. (Cuervo, 2010, 51)
<i>Cuesta y Valor</i>	2010	La mayor implicación de la empresa en los retos y problemas económicos, sociales y medioambientales de la sociedad actual. Esta sociedad, más exigente, demanda a la empresa una responsabilidad con todos los grupos de interés con los que se relaciona (empleados, clientes, accionistas, administraciones, sociedad en general, etc.), con el fin de contribuir al objetivo común de un desarrollo más sostenible del planeta. (Cuesta y Valor, 2010, 135)

Fuente: Elaboración propia a partir de Barrio (2016, 71)

La Organización Internacional del Trabajo, conocida por sus siglas OIT en español e ILO en inglés, es una agencia especializada de las Naciones Unidas formada por más 187¹ estados miembros con el fin de “establecer las normas del trabajo, formular políticas y elaborar programas promoviendo el trabajo decente de todos, mujeres y hombres” (2022). La misma formulaba su definición de RSC poniendo el foco en la importancia del carácter

¹ Última consulta a 22/05/2022 en <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/member-states>

voluntario y único de cada empresa, considerando una vez más el impacto de su actividad en los stakeholders como eje para llevar a cabo acciones que minimicen o eviten estos daños, actividades que rebasan el “mero cumplimiento de la legislación” (OIT, 2006, 1), frase que reiterarán académicos como Waldam et al. (2006) o el Foro de Expertos sobre RSE (2007). En la misma definición se encuentra, además, un matiz ético y moral, mencionando que mediante la RSC las mismas empresas afirman los principios y los valores por los que se rigen, aspectos que resaltarán Panwar et al. (2006) y el Foro de Expertos sobre RSE (2007), calificando el deber de llevar a cabo una actitud empresarial proactiva y estratégica, condicionada por su contexto, debiendo poner atención en la llamada Triple Sostenibilidad, desarrollando su actividad equilibrando aspectos económicos, ambientales y sociales, otra forma de señalar la necesidad por procurar cuidar de su entorno y, en definitiva, grupos de interés. Castillo (2009) desarrollaría la definición de la OIT (2006) que ya mencionaba la consideración de la dimensión interna de la compañía como un aspecto clave para llevar a cabo acciones de RSC, desgranando ambas dimensiones y dando lugar a una interna, enfocada hacia las relaciones con empleados, y una externa, orientada al medio ambiente y a la sociedad, otra forma de volver a incluir la Triple Sostenibilidad como parte de las acciones de responsabilidad social de una compañía, recalcando la mayor exigencia de la sociedad del momento por contribuir al objetivo común de un desarrollo más sostenible del planeta (Cuesta y Valor, 2010). El mismo autor, Castillo (2009), subrayaría la importancia de cumplir con esta responsabilidad de una forma bidireccional, generando vínculos de la interacción con sus grupos de interés que en cualquier caso confirmarían el buen hacer, o no, de la empresa.

2.1.3 El concepto de RSC a partir de la última década: consolidación del término

Tabla 4: Evolución de la RSC (2011-2022)

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
<i>Comisión Europea</i>	2011	<p>La responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio;

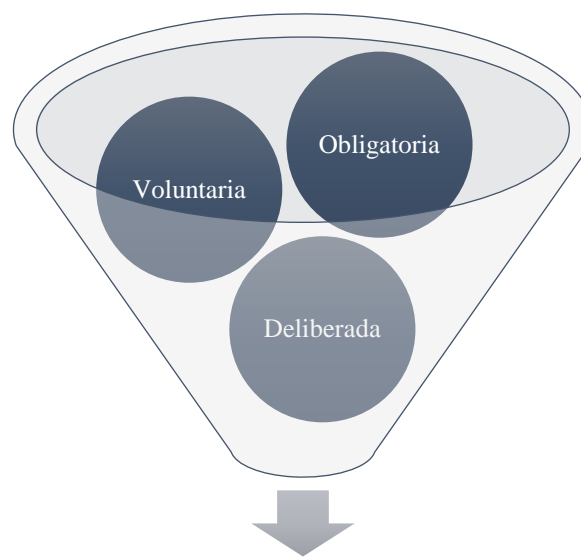
		✓ Identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas. (Comisión Europea, 2011, 7)
<i>Observatorio de RSC</i>	2014	Es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.
		Implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto. (Observatorio de RSC, 2014, 5)
<i>Barrio</i>	2016	Incluye todas aquellas actividades, más allá de los requerimientos legales, que realiza una organización, como consecuencia de un compromiso adoptado con sus grupos de interés (stakeholders) en materia económica, social y medioambiental, con el objetivo de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan de sus acciones y maximizar la creación de valor compartido para todo el conjunto de grupos de interés (stakeholders). (Barrio, 2016, 78)
<i>Muralikrishna y Manickam</i>	2017	Es el compromiso constante de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando al mismo tiempo la calidad de vida de la mano de obra y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general. (Muralikrishna y Manickam, 2017, 177)
<i>Silos et al.</i>	2018	Es mucho más que “la cara amable de la empresa”. La RSE, anticipaban los primeros visionarios, se convertiría en un instrumento fundamental para la mejora del bienestar de la sociedad y, al mismo tiempo, en un atributo clave de gestión empresarial, y un factor de competitividad en la economía global. (Silos et al., 2018, 6)

Fuente: Elaboración propia 2015-2018, previamente adaptada de Barrio (2016, 71)

Superada la primera década del siglo XXI, era la Comisión Europea (2011) la que definiría la RSC como “La responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad” (2011, 7), poniendo de manifiesto una vez más la necesidad de interactuar con los grupos de interés para comprender las preocupaciones de los mismos, ponerlas en común e integrarlas como parte de las estrategias vitales de la empresa para, de esta manera, maximizar la generación de valor a todas las partes (internas y externas) e identificar de forma proactiva aquellos impactos negativos que su actividad pueda causar para minimizar o, de ser posible, evitar los mismos (Sostenibilidad), explicación muy similar a la que el Observatorio de RSC, organización sin ánimo de lucro especializada en la temática, emitiría años más tarde (2014). Autores como Barrio (2016) o Muralikrishna y Manickam (2017) valorarían a la RSC en sus definiciones, una vez más, como un *compromiso* para las empresas, teniendo los segundos en su descripción, publicadores de la revista Environmental Management, una clara inclinación hacia lo

social. Este valor lo reflejarían Stobierksi (2021), en un artículo para Harvard Business School, y Forética (2018), una de las asociaciones más relevantes en cuanto a RSC a nivel nacional, en una de sus varias anotaciones sobre la RSC, considerando que es “mucho más que la cara amable de la empresa” (Silos et al., 2018, 6), siendo clave para la mejora del bienestar social y actuando como factor diferenciador en la competencia entre empresas a nivel mundial, siendo aplicada, por ende, en la gestión empresarial con especial atención.

Figura 4: ¿Cómo es la RSC?



Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Fuente: Elaboración propia

2.1.4 Conceptualización actual de la RSC

Recientemente, en el año 2019, cuando surgía el virus identificado como SARS-CoV-2 produciendo una crisis sin precedentes en todos los pilares de la sociedad, pandemia a nivel sanitario, inoperancia a nivel económico y una incertidumbre a nivel social con consecuencias catastróficas (Balluerka Lasa et al., 2020; Zaar y Ávila, 2020; Mofijur et al., 2021; Clemente-Suárez et al., 2021), que sumado a los crecientes programas y medidas pro-sostenibilidad de cooperación internacional, como son los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) de los que hablaremos posteriormente, previos a la crisis (Shulla, 2021; Ranjbari et al., 2021), catapultaron el desarrollo, durante esta etapa y en la actualidad, de políticas y acciones de RSC, por parte de las instituciones y corporaciones

del mundo entero (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020; Lee, 2020; Tong et al., 2021). Una vez superada la etapa inicial en la que la pandemia por COVID19 sumió al planeta, distintas organizaciones internacionales han cambiado la perspectiva que tenían sobre la RSC, en nuestro caso podemos observar en la Tabla 2 cómo, en 2022, el Observatorio de RSC hacía un cambio crítico en su definición, pasando de “es la forma” a “es una forma”, recalcando, una vez más, la evolución que el término ha tenido desde su nacimiento hasta el día de hoy.

Tabla 5: Cambio en la definición después de la crisis sanitaria

<i>Autor</i>	<i>Año</i>	<i>Definición</i>
<i>Observatorio de RSC</i>	2014	Es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. (Observatorio de RSC, 2014, 5)
<i>Observatorio de RSC</i>	2022 ²	Es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, alcanzamos el año 2022 con una definición que aglutina, de forma clara y concisa, los componentes que han ido cobrando protagonismo en definiciones anteriores de la RSC, exponiéndola la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial como “un concepto de gestión mediante el cual las empresas integran las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus interacciones con sus grupos de interés.” (ONUDI, 2022). Incluyendo, a su vez, Riano y Yakovleva (2022), dos componentes nuevos en la definición, declarando que se tratan tanto de organizaciones profit (que buscan lucro) y no profit (sin ánimo de lucro), y recalcando que es una responsabilidad con sus stakeholders para “rendir cuentas” por cómo la actividad de la propia organización los afecta, acciones “a menudo” voluntarias que se colocan “dentro y fuera del mercado y de las transacciones comerciales” (2022, 1).

Tabla 6: La nueva concepción de la RSC

<i>AUTOR</i>	<i>AÑO</i>	<i>DEFINICIÓN</i>
<i>Stobierski</i>	2021	La idea de que una empresa tiene una responsabilidad con la sociedad que existe a su alrededor.

² Última consulta a 18/05/2022 en <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>

<i>Observatorio de RSC</i>	2022 ³	Es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.
<i>ONUDI (UNIDO)</i>	2022 ⁴	La Responsabilidad Social Corporativa es un concepto de gestión mediante el cual las empresas integran las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus interacciones con sus grupos de interés.
<i>Riano y Yakovleva</i>	2022	Es una responsabilidad de las organizaciones profit y no profit por su impacto en las partes interesadas, el medio ambiente natural y la sociedad en general; se centra en la rendición de cuentas y la transparencia de las acciones empresariales que incluyen los esfuerzos sociales, éticos, ambientales y económicos, que a menudo son voluntarias y se colocan dentro y fuera del mercado y de las transacciones comerciales. (Riano y Yakovleva, 2022, 1)

Fuente: Elaboración propia

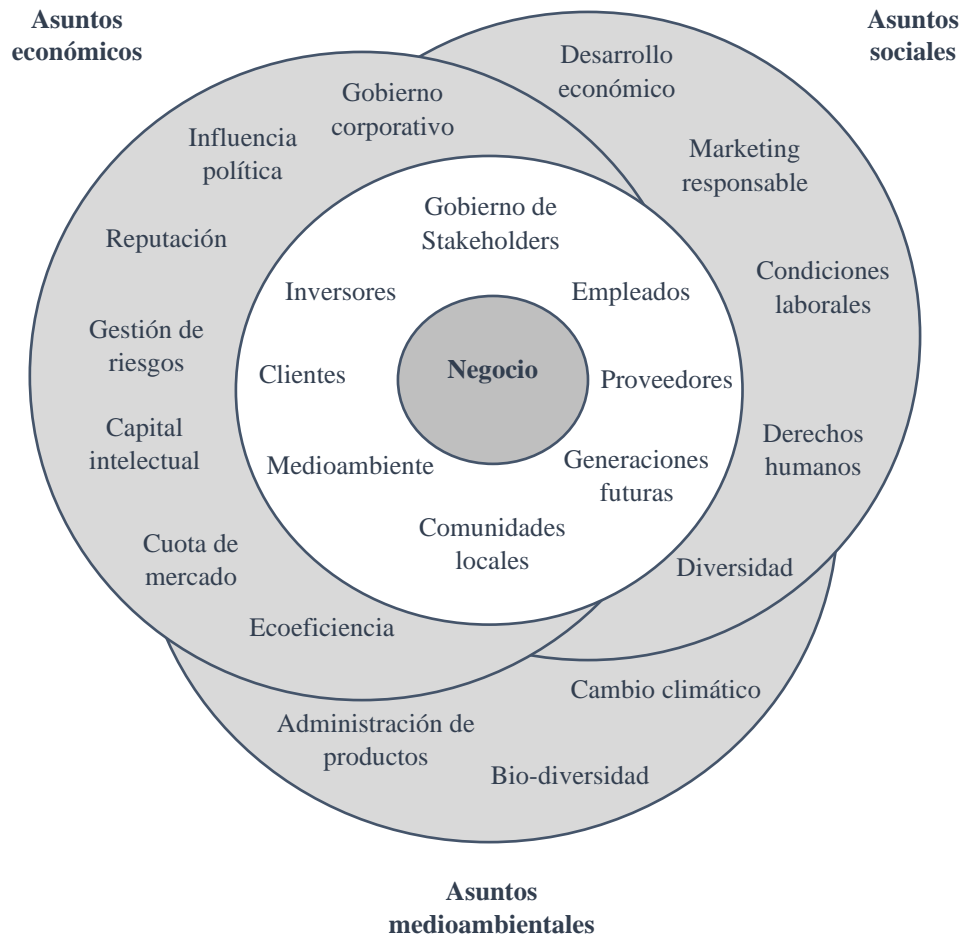
2.1.5 Importancia de los grupos de interés o Stakeholders

El término stakeholder, o grupos de interés, ha evolucionado en paralelo al de la RSC, habiendo comenzado como una responsabilidad de las empresas con la sociedad y alcanzando a todos los elementos que afecta con su acción. Cada uno de los tres elementos principales (social, económico y ambiental) genera una serie de cuestiones o problemas que varían en cada caso de aplicación, teniendo en consideración otros criterios legales que aplican según la localización de la misma organización, la siguiente Figura 3 trata de esquematizar aquellos asuntos de especial relevancia relacionados con cada uno estos, pudiendo entrever la amplia materia que las empresas deben tratar a la hora de establecer una estrategia que considere todos los aspectos de la RSC y que, como decían Panwar et al. (2006), integre de forma equilibrada lo económico, social y ambiental.

³ Última consulta a 18/05/2022 en <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>

⁴ Última consulta a 22/05/2022 en <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>

Figura 5: Principales cuestiones a considerar de la RSC



Fuente: Elaboración propia a partir de UNIDO (2022)

2.1.6 Orígenes de los sistemas de certificación de la RSC

De esta responsabilidad o compromiso empresarial, según el prisma que usemos para definir la RSC, surgen, en Estados Unidos, sistemas de certificación desde la propia estructura de las empresas, como es el caso de las llamadas Corporaciones B, analizadas de forma exhaustiva por Kim et al (2016), señalando la tendencia actual de las compañías de convertirse, desde la raíz o razón social, en un tipo de compañía responsable con su entorno. En la década de 1970 la principal preocupación de las corporaciones era maximizar el valor obtenido por los *shareholders* (accionistas), esto se vio afectado por las crecientes tendencias en el deber de cuidar otros valores del resto de Stakeholders, en particular las preocupaciones sociales y ambientales, que inducirían a su vez al surgimiento de la corriente de pensamiento “Triple Bottom Line” (3BL o TBL), en

español Triple Línea de Fondo, que resulta de la idea de que una organización considere en sus estados contables los objetivos de maximizar el beneficio (económico y ambiental), tratando de eliminar o reducir, al mismo tiempo, los aspectos negativos del método para lograr esos resultados, haciendo finalmente énfasis en su grado de responsabilidad ante sus stakeholders o interlocutores que se ven afectados por el funcionamiento de la misma (Elkington y Rowlands, 1999; Mahlouji y Anaraki, 2009). Una vez establecidas estas ideas como pilar clave en la expansión de la RSC, surge en 2007 la iniciativa por parte de la organización sin ánimo de lucro B Lab⁵, que da lugar al término anteriormente introducido como Corporación B, que son aquellas compañías, en su mayoría de propiedad privada y tamaño reducido, certificadas por la organización previamente mencionada que comparten la forma en la que crean valor para sus stakeholders, como el medioambiente, sus empleados o la comunidad local en la que desarrollan su actividad, al superar el llamado “B Impact Assessment” (Kim y Schifeling, 2016). Este sello ha mostrado un crecimiento significativo, logrando 1700 certificaciones en 2016 (Kim et al., 2016) y más de 5000 presentes en más de 80 países y 155 industrias diferentes hoy en día⁶, logrando mejorar la calidad de vida de más de 415000 trabajadores en todo el mundo, incluyendo los entornos en los que cumplen sus funciones. Estos datos reflejan una vez más la sensibilización e imagen pública que las empresas quieren mostrar a la sociedad, con iniciativas “verdes” y “responsables” que las haga destacar sobre las demás. En definitiva, el paso de empresas a corporaciones sostenibles y responsables es una realidad que podremos observar continuando con la investigación.

2.1.7 Consideraciones finales sobre la evolución de la RSC

Durante el estado de la cuestión hemos podido comprobar la evolución que el término RSC (Responsabilidad Social Corporativa) ha tenido en la historia, desde que en los años 50 surgiera esta denominación centrada en las corporaciones hasta que se haya prácticamente unido al objetivo por el desarrollo sostenible del planeta. Una responsabilidad de las empresas, con y sin ánimo de lucro, que surge al haber una interacción con los grupos de interés, tratándose de acciones voluntarias, ya que exceden las exigencias en materia legal, que buscan resolver los problemas ocasionados por la

⁵ Organización sin ánimo de lucro que certifica el método de aplicación de RSE de las organizaciones, más información en <https://www.bcorporation.net/>

⁶ Última consulta a 18/05/2022 en <https://www.bcorporation.net/>

actividad o el funcionamiento de estas y aumentar la calidad de vida del entorno, y sus miembros, en el que se encuentran. Un modo de basar la dirección estratégica de la organización sobre pilares de Triple Sostenibilidad, donde la ética, el contexto, y los valores de la sociedad, priman sobre los de la propia empresa.

2.2 Sostenibilidad, Recursos Humanos y ODS

En el siguiente apartado vamos a llevar a cabo una revisión de la literatura relacionada con sostenibilidad, RSC y Recursos Humanos, destacando además el papel de las instituciones internacionales en la creación de programas de actuación comunes al mundo entero, como son los Objetivos del Desarrollo Sostenible de la ONU.

En el apartado anterior se ha evidenciado la importancia que desde finales del siglo XX han tenido la RSC y sostenibilidad en el desarrollo económico, social y medioambiental, y cómo la actuación de las empresas condiciona y es visionada por los grupos de interés de los diferentes entornos y sociedades del mundo. Pues bien, desde principios del siglo XXI las organizaciones han optado por llevar a cabo políticas y acciones, llamados programas de sostenibilidad, que las demarquen como económicas, sociales y medioambientalmente responsables, véase el caso de las ya mencionadas iniciativas organizacionales como las Corporaciones B (Kim et al., 2016), las Social Purpose Corporations (SPCs) (Palmer, 2018), o las Low-profit Limited Liability Companies (L3Cs) (Artz et al., 2012), que han tenido especial incidencia en el país donde surgió la RSC, los Estados Unidos de América. Junto a estas certificaciones diferenciadoras se encuentra el incluir de forma explícita en los pilares de las empresas, véase la misión, visión y estrategias de estas, el término Sostenibilidad o sus derivados, considerándose requisito mínimo para tener aceptación por la sociedad (López-Gamero et al., 2011; Ehnert et al., 2016) y por los propios empleados de la compañía (Wilkinson et al, 2001; Epstein & Buhovac, 2010), es en este último punto donde entra en juego el área de las organizaciones que más afecta al llamado desarrollo sostenible, el área de personal o la llamada dirección de recursos humanos, abreviada DRH, y conocida por las siglas HRM (Human Resource Management) en inglés.

Desde su concepción, el término DRH ha recibido una gran cantidad de acepciones por el mundo académico, siendo definido a finales del siglo XX por los autores Ivancevich y Glueck (1989) como la función realizada en las organizaciones que facilita el uso más

efectivo de las personas (empleados) para lograr las metas organizacionales e individuales, por Byars y Rue (2005, 2), una vez iniciado el siglo XXI, como un término moderno para lo que tradicionalmente se ha denominado administración de personal cuyas funciones se refieren a aquellas tareas y deberes realizados en las organizaciones para proporcionar y coordinar los recursos humanos y cuyo valor se ve usualmente reflejado al ser traspasadas las compañías, o más recientemente por Griffin et al (2016, 14) como el conjunto de actividades organizacionales dirigidas a atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo efectiva. Como podemos observar, en todas las definiciones se incluye, de una forma u otra, la necesidad de coordinar a aquellas personas que conforman la empresa para lograr unos determinados objetivos, empresariales y personales, que aplicados a la literatura de RSC y Sostenibilidad dan lugar a términos cruzados, pero antes de conocer estos, es preciso entender, a su vez, en qué consiste la transición o desarrollo sostenible que está ocurriendo en la actualidad.

Anteriormente hemos podido entrever la relación y crecimiento paralelo que la RSC y la Sostenibilidad han mantenido con el paso del tiempo (Van Marrewijk y Werre, 2003; Cuesta y Valor, 2010), destacando la teoría de la Triple Línea de Fondo y su afección al tejido empresarial (Elkington y Rowlands, 1999), pero si hay una tendencia actual sobre esta temática es la aplicación de los llamados Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), lanzados por las Naciones Unidas (2015) en respuesta a las crecientes preocupaciones por la desigualdad mundial, el aumento de la exposición a los peligros naturales, y con especial énfasis en el cambio climático, entre otros motivos, este último producido a su vez por las emisiones de gases nocivos a la capa de ozono, la tala masiva, el uso de energías no renovables o los conflictos bélicos (Antentas, 2014; García et al., 2016; Owusu y Asumadu-Sarkodie, 2016). Todo tiene un punto de partida, y es que los llamados ODS están desarrollados a partir de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) (UN, 2000), otra iniciativa lanzada por la misma organización y ratificada por sus 189 estados miembros en el año 2000 que fijaba 2015 como la fecha para la consecución de 8 objetivos, tales como erradicar la pobreza, mejorar la salud materna o garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, 15 años más tarde se pudo comprobar que no solo no fueron cumplidos, sino que la situación empeoró considerablemente si bien el concienciamiento social comenzaba a generar una presión real para que los distintos estados comenzaran a tener actitudes proactivas en la materia (McCloskey, 2015; George

et al., 2016; Battersby, 2017; Larionova, 2020). Retornando a los ODS, se tratan de 17 objetivos de desarrollo sostenible (y 169 metas) previstos para 2030 que, en voz del secretario general de las Naciones Unidas, “poseen el potencial para transformar la sociedad y movilizar a personas y países; integran los asuntos pendientes de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y van más allá al abordar la desigualdad, los nuevos desafíos y cuestiones estructurales como el cambio climático, el crecimiento económico sostenible, la capacidad productiva, la paz y la seguridad, y unas instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles; adoptan un enfoque dinámico para lograr la igualdad de género; reflejan de forma equilibrada las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo sostenible” (UN, 2015, 9). Esta iniciativa internacional es una oportunidad más para que las empresas, directamente involucradas en la misma, amplíen la RSC y acciones pro-sostenibilidad, iniciativa que constituye uno de los esfuerzos globales por traducir en algo concreto y medible la transición hacia un planeta sostenible, siendo conscientes de los extensos beneficios que esto acarrea para las organizaciones y sociedad en general, cambio difícilmente conseguible sin una gestión de recursos humanos sostenible y socialmente responsable que acompañe a la mencionada adopción de los ODS (Camarán et al., 2019; Chams y García Blandón; Ghauri y Cooke, 2022).

Figura 6: Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: un.org (2022)

Como hemos podido comprobar, en general, la Sostenibilidad y la RSC hacen referencia a las acciones de las corporaciones, voluntarias por naturaleza, que manifiestan la inclusión de preocupaciones sociales y medioambientales en sus actividades comerciales y en las relaciones e interacciones con sus grupos de interés (van Marrewijk, 2003; de Leániz et al., 2013). La Sostenibilidad, no obstante, es considerada “como el objetivo final de las organizaciones, satisfaciendo las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” (de Leániz et al., 2013, 145). La RSC, por ende, se entiende como una etapa intermedia donde las corporaciones tratan de balancear la triple cuenta de resultados (3BL), lo que implica hacer una distinción entre sostenibilidad y responsabilidad (van Marrewijk, 2003; van Marrewijk y Werre, 2003; de Leániz et al., 2013). Posteriormente volveremos a mencionar aquellos objetivos que poseen especial relevancia para esta investigación, pero antes debemos detenernos a profundizar la relación entre RSC, DRH y Sostenibilidad.

2.3 3 términos críticos en la actualidad: GHRM, SRHRM y OCBE

Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad y Recursos Humanos son tres términos interrelacionados entre sí que han tenido una importancia clave en las estrategias y métodos de dirección empresariales para adecuarse a los cambios de las últimas décadas (Mishra et al., 2013; Cohen, E. 2017; De Stefano et al., 2018), surgiendo modelos específicos para la creación de empresas sostenibles a partir de la DRH (Cooke et al., 2022), de esta triple relación surgen a su vez tres términos con especial relevancia: Green Human Resource Management (GHRM), Socially Responsible Human Resource Management (SRHRM) y Organizational Citizenship Behavior for the Environment (OCBE), siendo descrito exhaustivamente el primero de los términos y brevemente el significado y relación con el resto, punto esencial del presente trabajo de investigación.

2.3.1 La Gestión Verde de los Recursos Humanos (GHRM)

En primer lugar, la Gestión Verde (también llamada ecológica) de los Recursos Humanos ha surgido de organizaciones involucradas en las prácticas relacionadas con la protección del medio ambiente y el mantenimiento del equilibrio verde (Saeed et al., 2019). El término GHRM es definido por académicos reconocidos como Renwick et al., de forma

concisa, como la gestión verde de los recursos humanos como la parte de la empresa que cubre los aspectos relacionados con la gestión ambiental (2013), o Jyoti (2019, 1) como “la utilización de enfoques de gestión de recursos humanos para avanzar en la utilización factible de los activos dentro de las asociaciones empresariales y, de manera más general, promueve la causa de la sostenibilidad natural” y, finalmente, como recoge el Libro Blanco de la Sostenibilidad en Recursos Humanos en España⁷, “el 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” (Moreno y González, 2022, 26). Estas definiciones, sumadas a aquellas de la tabla (3) recopilatoria que aparece a continuación, muestran un claro componente pro-sostenibilidad en la forma de gestionar esta tipología de recursos, haciendo especial énfasis en el pilar ambiental, entendiendo que las empresas deben adoptar una cultura “verde” que oriente, no solo su estrategia principal, sino también los valores, comportamientos y demás cualidades características de los recursos humanos de la misma (Guerci et al., 2016; Jerónimo et al., 2020; Ghauri y Cooke, 2022), siendo esencial para ello, llevar a cabo acciones de GHRM, ya sea en la contratación, formación, orientación o recompensas de los mismos, como prueban numerosas investigaciones (Boudreau y Ramstad, 2005; Cherian y Jacob, 2012; Ren et al., 2020; Sathasivam et al., 2021). Pero ¿qué son por definición las prácticas de recursos humanos dentro de la gestión “verde” o ambiental (GHRM) de los mismos?

Tabla 7: Definiciones del término GHRM

<i>Autor</i>	<i>Año</i>	<i>Definición</i>
<i>Wagner</i>	2013	Esas partes de una gestión sostenible de los RRHH que abordan las necesidades relacionadas con la sostenibilidad medioambiental (Wagner, 2013, 444)
<i>Renwick et al.</i>	2013	La parte de la empresa que cubre los aspectos relacionados con la gestión ambiental (Renwick et al., 2013, 1)
<i>Marhatta y Adhikari</i>	2013	Es el uso de políticas de DRH para promover la utilización sostenible de los recursos dentro de las organizaciones y, de manera más general, promueve las causas de la sostenibilidad del medio ambiente (Marhatta y Adhikari, 2013, 2)
<i>Opatha y Arulrajah</i>	2014	Es el lado de la DRH que se preocupa por transformar a los empleados normales en empleados verdes para lograr los objetivos ambientales de la organización y, finalmente, hacer una contribución significativa a la sostenibilidad ambiental (Opatha y Arulrajah, 2014, 104)

⁷ Disponible en versión digital en la web oficial del Observatorio de RRHH (ORH)
<https://www.observatoriorh.com/wp-content/uploads/2022/04/LibroBlancoSostenibilidadRRHH.pdf>

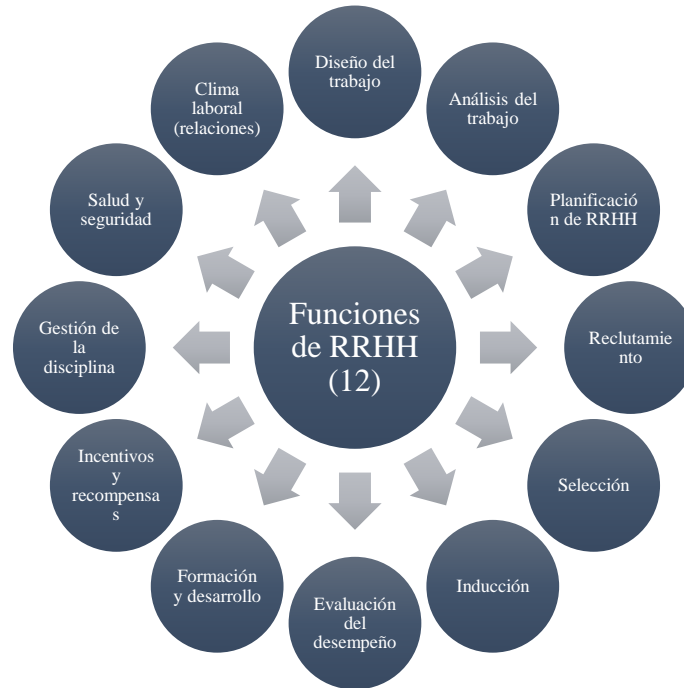
<i>Masri y Jaaron</i>	2017	Se refiere al uso de prácticas de Recursos Humanos (DRH) para reforzar aquellas ambientalmente sostenibles y aumentar el compromiso de los empleados en los temas de sostenibilidad ambiental (Masri y Jaaron, 2017, 1)
<i>Ren et al.</i>	2018	Fenómenos relevantes para la comprensión de las relaciones entre las actividades organizacionales que impactan en el medio ambiente y el diseño, evolución, implementación e influencia de los sistemas de DRH (Ren et al., 2018, 778)
<i>Tang et al.</i>	2018	La ecologización de los recursos humanos implica un conjunto de políticas y prácticas para proteger el medio ambiente, como la contratación y selección, formación verde, gestión del rendimiento verde, remuneración y recompensas o la participación verde (Tang et al., 2018, 33)
<i>Wikhamn</i>	2019	Es la adopción de estrategias y prácticas de DRH que permiten el logro de objetivos financieros, sociales y verdes, con un impacto dentro y fuera de la organización y en un horizonte de tiempo a largo plazo mientras se controlan los efectos secundarios no deseados y feedback negativos (Wikhamn, 2019, 1)
<i>Yong et al.</i>	2019	Asegurar la sostenibilidad ambiental y la competitividad en el actual mundo de los negocios a través de la participación organizacional e individual (Yong et al., 2019, 15)
<i>Jyoti</i>	2019	La utilización de enfoques de gestión de recursos humanos para avanzar en la utilización factible de los activos dentro de las asociaciones empresariales y, de manera más general, promueve la causa de la sostenibilidad natural (Jyoti, 2019, 1)
<i>Singh et al.</i>	2020	Las Prácticas Verdes de RRHH son esenciales para adquirir, desarrollar y mantener a los empleados que llevan al trabajo creencias y valores verdes para ayudar a respaldar la estrategia de la empresa para competir contra competidores a través de procesos y productos verdes (Singh et al., 2020, 9)
<i>Moreno y González</i>	2022	El 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 (Moreno y González, 2022, 26)

Fuente: Elaboración propia

Las prácticas o acciones verdes de recursos humanos no son más que programas, procesos y técnicas de DRH 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), siendo esencial el apartado “humano” de la compañía. Contratación, formación y desarrollo, evaluación del rendimiento y gestión de incentivos y recompensas son las funciones que tradicionalmente han sido clave para la confección y aplicación de prácticas de Recursos Humanos en las empresas, siendo clave destacar que las mismas organizaciones, durante el auge inicial de la sostenibilidad a finales del siglo XX, centraron sus esfuerzos en esta materia en las mencionadas funciones “primitivas” de los RRHH (contratación, formación, orientación y recompensas), tratando de integrarlas en la gestión ambiental de sus modelos de dirección, dejando de lado el

resto de funciones (8) que bien podrían ser elementos diferenciadores en la mayoría de los casos, todas ellas recogidas en la figura número 5 posterior:

Figura 7: Las 12 funciones tradicionales de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

De cada una de la docena de funciones para la gestión de los recursos humanos pueden obtenerse numerosas prácticas que han sido integradas en la transición sostenible como parte de la GHRM, a continuación, se enumeran algunas de las más importantes para cada una de las funciones, habiendo aglutinado aquellas que guardan relación y siendo obtenidas de un estudio exhaustivo sobre la temática:

Tabla 8: Prácticas de GHRM

No.	Funciones	Prácticas de GHRM
1 y 2	Diseño y análisis del trabajo verde	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar nuevos puestos de trabajo y roles con el fin de centrarse exclusivamente en los aspectos de gestión ambiental de las organizaciones. Incluir las competencias verdes (green skills/competences) como un componente especial en la especificación del puesto.
3	Planificación de RRHH verde	<ul style="list-style-type: none"> Estudiar e implementar iniciativas/ programas/actividades de gestión ambiental corporativa (ej., ISO 14001, gestión de residuos, etc).
4	Reclutamiento verde	<ul style="list-style-type: none"> Hacer transparente el comportamiento medioambiental de la organización (anterior y actual) al reclutar.

		<ul style="list-style-type: none"> • Expresar la preferencia de la organización por contratar candidatos que tengan competencias y actitudes para participar también en las iniciativas de gestión ambiental empresarial.
5	Selección verde	<ul style="list-style-type: none"> • Al entrevistar a los candidatos o evaluarlos para la selección, hacer preguntas relacionadas con el medio ambiente. • Seleccionar a solicitantes que se han tenido en cuenta factores verdes como consumidores en su vida privada.
6	Inducción verde	<ul style="list-style-type: none"> • Familiarizar a los nuevos empleados con los esfuerzos de concienciación ambiental de la organización y animarlos a participar en el OCBE. • Desarrollar programas de inducción que muestren el OCBE de los empleados actuales.
7	Evaluación del desempeño verde	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el desempeño laboral de los empleados de acuerdo con criterios verdes. • Proporcionar feedback regular a los empleados para lograr objetivos ambientales o mejorar su desempeño en el área.
8	Formación y desarrollo verde	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar una rotación de puestos de trabajo para una formación verde de los gestores del futuro. • Llevar a cabo un programa de formación serio y sistemático que se ofrezca a cada empleado con el fin de dar los conocimientos necesarios, habilidades y actitudes para una buena gestión ambiental.
9	Incentivos y recompensas verdes	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensar de forma financiera (o no) por el buen desempeño ambiental de los empleados. • Ofrecer incentivos para fomentar actividades y comportamientos respetuosos con el medio ambiente (ej., reciclado y gestión de residuos).
10	Salud y seguridad verde	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar un lugar de trabajo verde para todos los trabajadores. • Crear e implementar estrategias (ej., zona verde en el trabajo) con el fin de mejorar la salud y la seguridad de los empleados.
11	Gestión de la disciplina verde	<ul style="list-style-type: none"> • Formular y publicar normas de conducta relativas a la gestión ambiental en la empresa. • Implementar la gestión de la disciplina como una herramienta para autorregular a los empleados en las actividades de protección ambiental de la organización.
12	Clima laboral verde (Empoderamiento)	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar oportunidades al empleado y representantes en la materia para involucrarse y participar en esquemas de sugerencias verdes. • Proporcionar oportunidades a los sindicatos para negociar con la gerencia sobre la materia.

Fuente: *Elaboración propia a partir de Arulrajah et al., 2015.*

Como afirmaban Arulrajah et al. (2015, 13) en las conclusiones de su estado de la cuestión, “las prácticas de GHRM son herramientas poderosas para hacer que las organizaciones y sus operaciones sean verdes. El desempeño verde, los comportamientos

verdes, la actitud y las competencias verdes de los recursos humanos se pueden moldear y remodelar a través de la adaptación de las prácticas de GHRM.”, con esto vuelve a destacar una vez más la importancia de las empresas en la transición hacia lo sostenible y la evolución que las mismas a la hora de integrar sus funciones tradicionales en la materia han comportado.

En paralelo al mostrado en la tabla 4, existen otros modelos para enlazar las funciones de DRH a los valores verdes, como es el de Siyambalapitiya et al (2018) cuyo estudio identificó ocho dimensiones de GHRM (contratación, selección, capacitación y desarrollo, compensación y recompensas, evaluación del desempeño, relaciones con los empleados y manejo de quejas, verdes), similar al de Shah (2019), en cuyo caso los hallazgos de su investigación revelaron que la GHRM es una construcción compuesta de siete dimensiones (diseño de empleo, reclutamiento y selección, formación y desarrollo, gestión del rendimiento, gestión de compensación, salud y seguridad, y relaciones laborales, verdes), destacando entre estas funciones o atributos, con especial importancia en cuanto a la gestión ambiental de las organizaciones, la formación y desarrollo verde (Gupta, 2018; Nobari et al., 2018; Pham et al., 2019).

En cuanto a los efectos de las prácticas verdes, un escrito de 2018 sobre el impacto de las mismas en el comportamiento proambiental de más de 340 empleados de diferentes sectores reveló que estas han incidido positivamente a la mencionada conducta, mostrando además que el conocimiento ambiental de los encuestados moderó el efecto de las prácticas verdes en su comportamiento proambiental (Saeed et al., 2019), probando conjunto a otros académicos (Zaid et al., 2018; Obeidat et al., 2020; Amrutha y Geetha, 2020; Omarova y Jo, 2022), la importancia de llevar a cabo acciones verdes de recursos humanos para alcanzar objetivos que beneficien, no solo a la propia organización y sus empleados, sino al entorno en el que se encuentran.

2.3.2 La Gestión Socialmente Responsable de los Recursos Humanos (SRHRM)

En segundo lugar, encontramos la gestión socialmente responsable de los recursos humanos, Socially Responsible Human Resource Management (SRHRM), cuyo concepto se origina de la literatura sobre responsabilidad social corporativa (RSC) y gestión de recursos humanos (DRH), definida como “la RSC dirigida a los empleados” (Shen y

Benson 2016). La SRHRM “ayuda a crear un entorno seguro y de apoyo para los empleados a través de diferentes módulos DRH (por ejemplo, reclutamiento y formación)” (Zhao y Zhou, 2020, 1), este tipo de modelo de gestión centrado en el personal de la organización influencia los comportamientos y hábitos de actuación del mismo propiciando su participación en RSC y preocupación por el bienestar general (Reynolds, 2008), siendo altamente condicionado por el grado de responsabilidad y capacidad de liderazgo de las compañías (Harwiki, 2016; Zhao et al., 2021; He y Kim, 2021). Los últimos años han sido críticos para el desarrollo a nivel académico de la SHRHM, sobre todo a un acercamiento utilitario de la misma, habiendo una curva actual hacia los estudios orientados en procesos, una forma de no solo aplicar la SHRHM de forma puntual sino como eje en las estrategias corporativas de empresas, especialmente en aquellas donde el personal es clave para la actividad que llevan a cabo (Omidi y Dal Zotto, 2022).

2.3.3 El Comportamiento de Ciudadanía Organizacional para el Medioambiente (OCBE)

Por último, se encuentra el concepto Organizational Citizenship Behavior for the Environment (OCBE), en español Comportamiento de Ciudadanía Organizacional para el Medioambiente, definido inicialmente sin el matiz medio ambiental como las acciones que van más allá de las exigencias del puesto de trabajo (además del rol), que los colaboradores ponen en funcionamiento de manera voluntaria y que son beneficiosas para la organización (OCB) (Ares Parra & Gómez Gómez, 2008). Agregando posteriormente el apartado ambiental en la definición de Boiral (2009) o Daily et al., (2009), que entienden OCB+E como los comportamientos sociales individuales y discrecionales que no son reconocidos explícitamente por el sistema formal de recompensas y que contribuyen a una gestión ambiental más eficaz por parte de las organizaciones, acciones como la reducción del consumo energético o los desechos (Bohdanowicz et al., 2011). Este término está esencialmente relacionado con la llamada green culture (cultura ambiental), definida como la ideología que promueve el desarrollo económico y científico sostenible (García-Machado y Martínez-Ávila, 2019) o la promoción de la sostenibilidad ambiental a través del arte y la cultura (Naidoo y Verma, 2020).

Considerando el amplio marco que OCBE y GHRM cubren, encontramos dos términos prácticamente ligados entre sí que muestran un claro vínculo con este tipo de conductas y prácticas, la llamada conducta proambiental (proenvironmental behaviour) y el clima psicológico proambiental (proenvironmental psychological climate). El primero de ellos es definido por Scherbaum et al., (2008, 287) como “la voluntad de participar en actividades proambientales”, esta conducta se muestra realmente beneficiosa para las organizaciones que aplican un modelo de GHRM, logrando una mayor eficiencia, menores costes y propiciando un clima laboral “verde” (Dubois y Dubois, 2012), facilitando que se introduzcan sistemas de recompensas e incentivos evaluados según la iniciativa y el desempeño ambiental (Renwick et al., 2013), que favorecen a su vez una mayor implicación de los empleados en esta materia (Cincera y Krajhanzl, 2013; Dumont et al., 2017). El segundo término, relativo al clima, alude a las percepciones e interpretaciones compartidas de los empleados sobre las políticas organizativas, los procedimientos que traducen las políticas en directrices, y las prácticas esperadas y recompensadas por la organización (Beermann, 2011; Saeed et al., 2019). Las empresas que llevan a cabo prácticas de GHRM buscan algo más que el puro beneficio económico, mirando hacia los stakeholders, preocupándose de que sus empleados formen parte de esta conducta proambiental que tantos beneficios ha confirmado aportar (Renwick et al., 2013), por lo que el clima laboral en el que se desarrolla la actividad de la empresa hace de mediador crítico en el éxito de este objetivo supra económico (Norton et al., 2014; Chou, 2014).

Varios estudios han probado la particular conexión entre GHRM, OCBE y la cultura verde, demostrando el significativo efecto mediador de esta cultura en ese vínculo y el moderado efecto que las personas influenciadas por la misma y valores verdes tienen en el OCBE (Hooi et al., 2021), obteniendo aquellas empresas que aplican Prácticas Verdes de Recursos Humanos (GHRM) una ventaja competitiva y rol mediador para la expansión de ese estilo de vida eco-saludable (Muisyo et al., 2021).

2.3.4 Principales vínculos entre los términos analizados

Finalmente, puede comprobarse la íntima relación que los tres términos estudiados tienen entre sí, ya que la percepción que los empleados, influenciados por su cultura o personalidad entre otros factores clave (OCBE), tienen de la disposición hacia la

sostenibilidad de la organización en la que se encuentran, incide directamente en el modus operandi o forma de actuar de las mismas y, por ende, en las prácticas de GHRM y SRHRM, un apartado crítico que es estudiado mediante los ORS (organizational rationale for sustainability), entendiéndose que las empresas que quieren unirse al desarrollo sostenible necesitan que su personal considere y perciba que apoyan el mismo (Tosti-Kharas et al., 2017; Jerónimo et al., 2020). Según diversos estudios (Schaltegger y Hörisch, 2017; Tosti-Kharas et al., 2017), los empleados pueden considerar este apoyo a la transición sostenible de dos maneras, por razones morales o comerciales, basando los empleadores sus prioridades de sostenibilidad en un genuino sentimiento de protección del medioambiente o como un intento de mejorar la reputación de la organización mediante la gestión de su imagen y el ahorro de costes, respectivamente, este último fenómeno conocido como *green washing* (Dahl, 2010; Delmas y Burbano, 2011).

2.3.5 La influencia de los ODS en la Gestión de los Recursos Humanos

Como antesala a la conclusión del apartado, es fundamental mencionar, una vez realizado el acercamiento a la actualidad en materia de RSC, DRH y sostenibilidad, cuáles son los ODS que más influyen en la actualidad en las prácticas de recursos humanos, para ello, vamos a basarnos en diversas publicaciones académicas que analizan dicha relación (Chams y García-Blandón, 2019; Aust et al., 2020; Kramar, 2022), señalando que se trata aún, a día de hoy, de un tema con escasez de estudios de investigación, algo que han señalado revistas científicas como la German Journal of Human Resource Management con un call-for-papers en este mismo año (Aust et al., 2022).

Los objetivos que más inciden en las políticas de las empresas o, dicho de otra manera, más precisan de la actuación empresarial para que sean completados de cara al año 2030, pueden ser identificados, ordenados del menor al mayor en función de la numeración original de la UN, en la siguiente tabla⁸, en la cual se incluyen además algunas de las acciones de DRH que las empresas pueden llevar a cabo para aportar a la conclusión de estos:

⁸ Se recomienda visualizar la Figura 6 para una mejor comprensión de los ODS tratados.

Tabla 9: Acciones de DRH en cada ODS

No.	Objetivo	Acciones de DRH
3	Salud y bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Promover un ambiente laboral saludable • Ejecución de planes de bienestar • Favorecer conciliaciones laborales
5	Igualdad de género	<ul style="list-style-type: none"> • Mismas oportunidades laborales • Fomentar el liderazgo femenino • Proteger la salud de colectivos sensibles
8	Trabajo decente y crecimiento económico	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones laborales dignas igualitarias y justas • Inclusión colectivos desfavorecidos • Empleo joven
10	Reducción de las desigualdades	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminación cero • Fomentar el acceso a la educación • Reducción de la pobreza
11	Ciudades y comunidades sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso al mercado laboral • Educación y concienciamiento sostenible
12	Producción y consumo responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Concienciación de los empleados hacia la producción y consumo responsable

Fuente: Elaboración propia

Como hemos podido observar la mayoría de los ODS expuestos se encuentran relacionados entre sí, ya que, a grandes rasgos, alcanzar un estado de bienestar general implica llevar a cabo acciones que logren equilibrar la balanza del empleo, sin discriminación, con condiciones dignas, justas y que permitan a los trabajadores y sus familias acceder a una educación de calidad, entre otras cosas, alejando a la pobreza y propiciando una producción y consumo responsable, estos últimos íntimamente relacionados, siendo la pobreza uno de los indicadores más asociados a una baja calidad de vida y, por ende, dificultad de contribuir a modelos sostenibles ya que los recursos a los que pueden acceder son limitados (Cruz et al., 2015; Barbier y Burgess, 2020).

Podemos concluir pues, este punto, subrayando la necesidad de llevar a cabo políticas y acciones lógicas que comprendan, no solo el apartado interno de las organizaciones, sino que abarquen el entorno y los grupos de interés en su totalidad, cuidando con especial interés la imagen corporativa que se transmite a los empleados para poder apoyar el desarrollo sostenible desde fuera y dentro de la organización, con acciones voluntarias y desinteresadas que partan del interés propio por favorecer la transición hacia una

sostenibilidad real, la cual será propiciada mediante modelos de gestión de recursos humanos afines a la adopción de los ODS, objetivo crítico de la actualidad, por parte de las organizaciones que a su vez conciencien y eduquen a la población y, en definitiva, stakeholders en la materia.

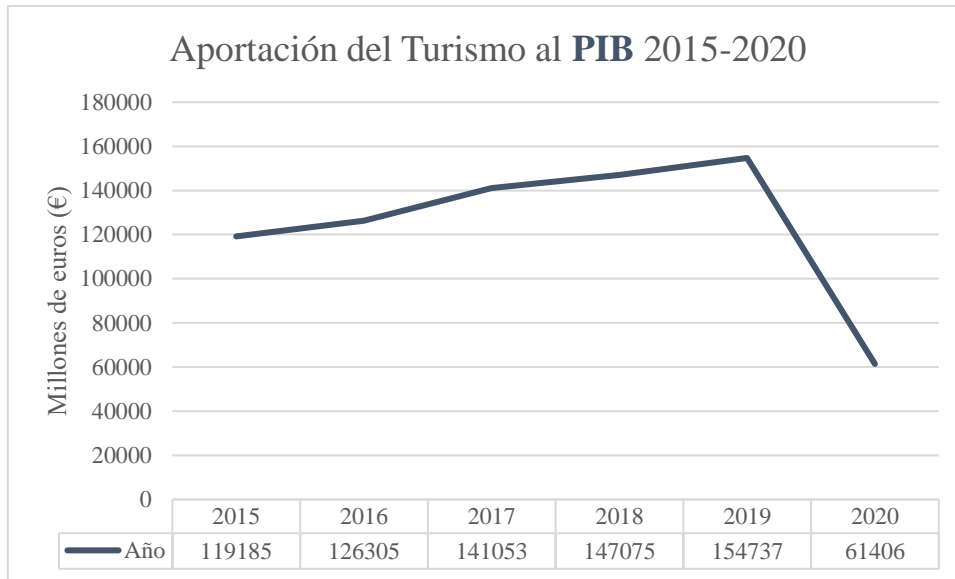
2.4 Actualidad turística en España

Comprendido el estado de la cuestión, seguidamente damos paso al apartado en el que encontraremos las claves de uno de los sectores más importantes para la economía y el empleo a nivel nacional, plenamente afectado por la situación mundial actual y, de forma más específica, abordaremos el peso de la industria hotelera en el mismo, iniciando el punto de partida en 2018, cuando el sector hotelero crecía a una media de un 7% anual (Gayoso et al., 2020).

2.4.1 El peso del Turismo en España

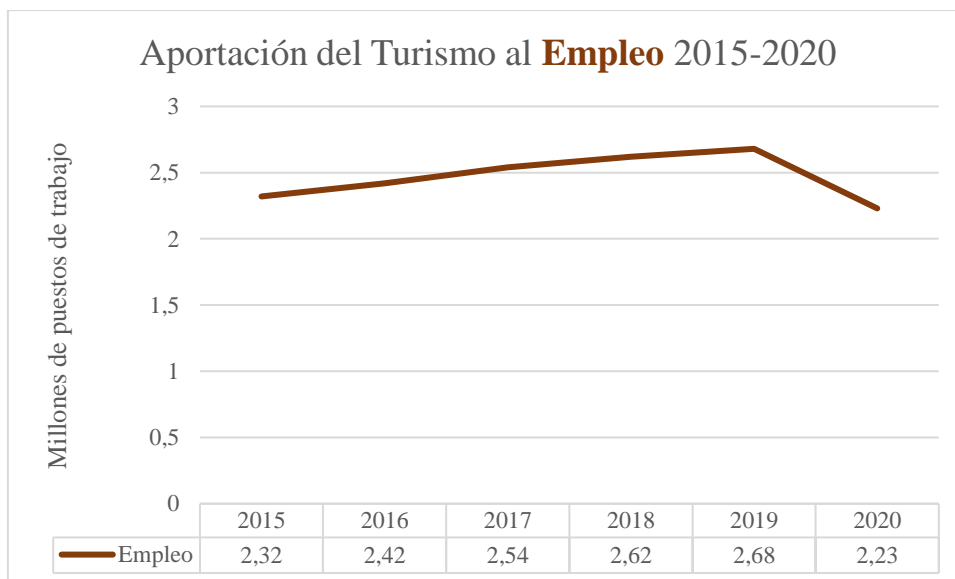
Siendo el segundo país más visitado del mundo con más de 80 millones de llegadas, solo superado por Francia (OMT, 2022), en el año 2018, el Turismo marcó un nuevo récord a nivel nacional aportando más de un 12% del PIB (Producto Interior Bruto) y más de 2,6 millones de trabajadores empleados por el sector (incluyendo indirectos), cifras que venían acompañadas de unas previsiones de un 2,5% de crecimiento anual a 10 años vista (INE, 2022; Molina, 2019). Las siguientes figuras (6 y 7) detallan la evolución y datos mencionados anteriormente y muestran la gran caída del 2020 por la pandemia del SARS-CoV-2, hecho histórico y sin precedentes en el mundo moderno que obligó a paralizar la economía a nivel internacional.

Figura 8: Aportación del Turismo al PIB 2015-2020



Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2020)

Figura 9: Aportación del Turismo al Empleo 2015-2020



Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2020)

En 2020, una vez superadas las primeras “olas” de infección por el virus mundial, se obtuvieron los primeros datos de cómo había afectado al sector, dejando, solo de julio a septiembre del mismo año, con 40.000 millones de euros (€) menos de operación turística para la industria hotelera en comparación al año anterior, observando la consecuente reducción drástica del empleo, que se vio paralizada por la intervención estatal con la aplicación de ERTes (Expediente de Regulación Temporal de Empleo) o planes de

rescate a las industrias más afectadas como fue el Turismo, sin posibilidad de recibir turistas por las estrictas medidas de movilidad dictaminadas a nivel estatal en todo el mundo (Gayoso et al., 2020; Sánchez-Rivero et al., 2021; Moreno-Luna et al., 2021).

Los datos más recientes sobre el último año 2021, donde la “vuelta a la nueva normalidad”⁹ se dio de forma dispar en todo el mundo, arrojaron una recuperación positiva pero insuficiente, con una aportación del 8,5% al PIB nacional (WTTC, 2022) motivado, en gran parte, por el auge del turismo nacional (INE, 2022).

2.4.2 La industria hotelera en España

Reconocida por ser una industria con un carácter “familiar”, la hotelería española está avalada en el mundo entero por empresas como Meliá, Barceló o RIU, que manteniendo los fundadores de estas aún la propiedad de las empresas han desarrollado su actividad de forma diferente al modelo norteamericano, dotando de un prestigio y “know-how” único ligado a las estrategias y modelos de dirección y gestión de las mismas organizaciones (Díaz, 2019).

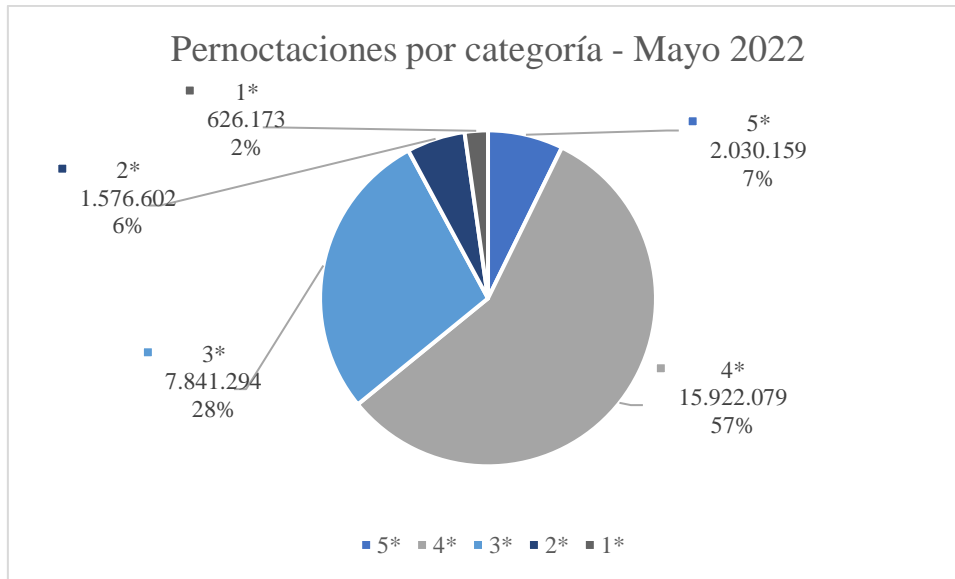
Solo el tejido empresarial hotelero genera cerca de 30 millones de pernoctaciones¹⁰ y 240.000 puestos de trabajo en los más de 15000 establecimientos abiertos de esta tipología en territorio nacional (INE, 2022). Estos datos arrojan valores positivos al compararlos con aquellos de agosto de 2019, justo antes de irrumpir la pandemia por COVID-19, cuando las pernoctaciones alcanzaban máximos de 47 millones y el personal empleado rozaba las 300.000 contrataciones (INE, 2022).

Si desgranamos la cifra de 30 millones de pernoctaciones a fecha de mayo de 2022 podemos distinguir como más del 50% de las mismas (16 millones) sucedieron en hoteles de categoría 4 estrellas, más del 25% (7,8 millones) en establecimientos de 3 estrellas y el resto repartidos como muestra la figura (8) a continuación:

⁹ Se refiere al proceso de reapertura de los países y cese de limitaciones de movilidad a nivel internacional con la adaptación a la “nueva” normalidad que había surgido por el impacto del COVID como el uso de plataformas de transmisión online para la educación o el teletrabajo (Plancher et al. 2020).

¹⁰ Incluyendo residentes y no residentes en España y excluyendo viajeros (INE, 2022)

Figura 10: Pernoctaciones por categoría - mayo 2022



Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2022)

Desde el surgimiento de la pandemia, distintas reconocidas consultoras han elaborado informes que subrayan la importancia que la industria hotelera tiene para España, calificándola Deloitte (Gayoso et al., 2020) como “palanca de recuperación” argumentando que habilitan un gasto turístico cuyo techo en 2019 fue de 91.900 millones de euros (€) y durante los meses de confinamiento y posteriores de actividad limitada llevaron a cabo reformas e inversiones por un valor superior a 5.000 millones de euros (€) en el mismo periodo, de ahí el gran aumento de la oferta que podemos ver a día de hoy, pasando de alrededor 12.000 hoteles abiertos a más de 15.000 a nivel nacional (INE, 2022). Por su parte, McKinsey (2020) señalaba la necesidad del sector hotelero y sus allegados al sector turístico, de ser resilientes por la alta vulnerabilidad y riesgo ante la incertidumbre que presentaba la situación. El sector ha sido también distinguido, más recientemente, por PWC y CEHAT (2022) en su informe “Smart Observatory” que estudia la evolución del sector hotelero español, permitiendo identificar tendencias y datos clave gracias a la inclusión de “un marco metodológico que incluye el entorno macroeconómico, la situación sanitaria, las variaciones de los flujos turísticos, el sentimiento del turista en los canales digitales, la intención de viaje y la tendencia futura de la demanda”, entre las mismas destacan las siguientes:

- Perspectivas esperanzadoras para primavera 2022, con un índice de 0,8 puntos, 2,5 veces superior al del año pasado (0,32) y 17 puntos superior al del invierno pasado (0,63).
- ADR incrementado en un 7% con respecto a marzo de 2019.
- RevPAR de 2022 supone un 68% del de 2019.
- Inestabilidad por conflictos internacionales en Ucrania.
- Incertidumbre por el COVID-19.
- Mercados minoritarios al alza en turismo internacional.

Con esto se concluye que está aconteciendo una clara recuperación del turismo internacional en la península, con clara dependencia al mercado británico, lo que, entre otras cosas, sumado a la crisis energética ligada a los conflictos mencionados, produce una subida de precios que hace disminuir el turismo nacional, clave en la recuperación inicial del sector.

2.4.3 Sostenibilidad y GHRM en España

Generando alrededor de 3 millones de puestos de trabajo y siendo una gran parte de los mismos de cara al público, la industria hotelera precisa de unos departamentos de recursos humanos, personal, people & welfare, o como sea denominado según cada organización a día de hoy (Lobillo, 2019; Moreno y González, 2022), bien estructurados y que sepan aplicar las tendencias, como las estudiadas en este trabajo de investigación sobre RSC y sostenibilidad, para así transmitir una imagen corporativa tanto dentro como fuera de la organización que sepa responder a las demandas del sector, gobiernos y sociedad. En este subapartado vamos a conocer la actualidad en prácticas sostenibles y socialmente responsables, haciendo especial énfasis en el objeto de estudio posterior, las prácticas de GHRM en la industria hotelera española.

El turismo sostenible se encuentra en su máximo apogeo en España, después de la profunda reflexión que fue la etapa inicial de la pandemia, numerosos proyectos que buscan garantizar el aprovechamiento de los recursos actuales para las futuras generaciones han comenzado a funcionar apoyados por los fondos “Next Generation” de la Unión Europea que buscan una Europa más resiliente, digital y, por encima de todo, ecológica (verde), como, por ejemplo, la reconversión de destinos maduros como la Costa del Sol en modelos alejados de la explotación para las masas, para lo que serán destinadas

inversiones por un valor superior a 1.900 millones de euros (€) en todo el territorio nacional (Comisión Europea, 2022; Porras et al., 2022).

Adicionalmente, las estrategias de sostenibilidad aplicadas a un sector que mueve más de 2,7 millones de trabajadores a nivel nacional logran que las acciones individuales contribuyan, cada día, a hacer grandes cambios, considerando también como actores esenciales a los propios residentes de los destinos turísticos, lo que fue explicado anteriormente como OCBE (Mincotur, 2022).

Al igual que anteriormente mencionábamos iniciativas sostenibles que radicaban en los modelos organizacionales (como las Corporaciones B nacidas en Estados Unidos de América), el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, conocido por sus siglas en inglés WTTC, junto a un grupo de instituciones que representan a más de 50.000 hoteles a nivel mundial han lanzado el programa “Hotel Sustainability Basics”, que pretende certificar el nivel de sostenibilidad para la industria hotelera, de forma que sea accesible para todos y porte un claro mensaje para los viajeros (WTTC, 2022; Porras et al., 2022). Este tipo de iniciativas de carácter internacional comienzan a verse desarrolladas por instituciones ligadas a la actividad laboral del país, como es la lanzada por la Universidad de Málaga, la Unión General de Trabajadores y la Confederación Sindical de Comisiones Obreras, conocida como “Fair Hotels”, hoteles que buscan ser laboralmente responsables en uno de los sectores que más precariedad presenta aun considerando su importancia para el país, delimitando su misión como “Definir, a través de un conjunto de indicadores, un sistema de certificación para aquellos hoteles justos laboralmente responsables con sus trabajadores y trabajadoras.” (UMA et al., s.f., 2), programas dentro de lo que hemos estudiado como SRHRM.

En cuanto a las tendencias que se ven en el sector hoy en día, después de considerar, una vez más, el periodo de incertidumbre sin precedentes producido por la crisis sanitaria a finales de 2019, destacan, en cuanto a la demanda, un estudio de McKinsey sobre sostenibilidad que demostró que casi el 40% de los viajeros en todo el mundo está dispuesto a pagar al menos un 2% más por los billetes sin emisiones de carbono, y el 36% planea volar menos para reducir el impacto al clima, solo en España, más de la mitad de los viajeros expresó estar dispuesto a pagar más por vuelos neutros en carbono, en comparación con el 9% en India y el 2% en Japón (Mishal et al., 2022), la misma consultora reafirmaría la necesidad de ser resilientes para llevar a cabo un crecimiento

sostenible e inclusivo (Brende y Sternfels, 2022). Por otro lado, según el estudio de Expedia Sostenibilidad en los viajes 2022, en los dos últimos años, tres de cada cinco viajeros hicieron uso de medios de transporte o alojamiento más sostenibles, siendo destacable que un 70% incluso llegaría a sacrificar las comodidades a favor un viaje con menos impacto ambiental (Porrás et al., 2022).

Si un término ha destacado por encima de los demás en los informes y artículos revisados para esta investigación sobre sostenibilidad, ese es GHRM, ahora bien, ¿cuál es el nuevo papel del área de recursos humanos de las empresas ante este reto de la sostenibilidad?

¿Tendrían que estar pensando todos los sectores como impactaría la subida del nivel del mar o el paulatino e imparable aumento de la temperatura terrestre en sus negocios, para sus clientes, empleados y accionistas? Es la pregunta que El Libro Blanco de la Sostenibilidad en Recursos Humanos en España lanza al lector (Moreno y González, 2022). Se trata de un informe elaborado por tres instituciones reconocidas del país, Work of the Future Centre de EAE Business School, enClave De Personas (asociación formada por 23 directivos de Recursos Humanos de las principales empresas del país) e Inserta (Fundación ONCE), cuya exploración parte de la necesidad de identificar líneas de actuación para que las nuevas áreas de personal sepan catalizar el compromiso con la sostenibilidad e impulsar los valores de las propias empresas, cumpliendo con los objetivos y compromisos que las propias organizaciones han adquirido para la transición sostenible como protagonistas activas del proceso, todo ello mediante las citadas Prácticas Verdes (o ecológicas) de Recursos Humanos (ORH, 2021; Rodríguez, 2022). Las mencionadas líneas de actuación principales según el informe son las siguientes:

1. Un modelo de gestión de Personas que incorpore, de verdad, a los miembros de la organización y a las comunidades donde operamos.
2. Ir más allá del tradicional enfoque positivo, de reconstrucción de lo perdido. Es preciso involucrar a las personas que configuran las organizaciones como actores del cambio, de compromiso con el enfoque regenerativo.
3. Mostrar un liderazgo coherente, auténtico, real y constante, que permita ser un ejemplo real para otros.
4. Diseñar teniendo en cuenta la complejidad, la interconectividad de los problemas y, por tanto, de las soluciones.

5. Apostar por la diversidad e inclusión, y los entornos de trabajo colaborativos e híbridos y que favorezcan el bienestar.

El mismo estudio analizó a 17 de las mayores empresas que actúan en territorio nacional de diversos sectores, incluido el hotelero, obteniendo unos resultados estadísticos que muestran la realidad en cuanto a GHRM en la actualidad del país, siendo los más relevantes:

- Casi el 90% de las compañías incluyen en su estrategia de sostenibilidad la definición de las Naciones Unidas y el Informe Brundtland, es decir, “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus necesidades propias” (Brundtland, 1987).
- El 60% de las compañías consultadas han adaptado los enunciados de su misión, visión y/o valores en base a la estrategia de sostenibilidad.
- Un 85% de las empresas consultadas declara tener dificultad para encontrar perfiles relacionados con sostenibilidad y negocio.
- Casi el 30% de ellas está trabajando hacia un Green Human Resource Management. Y casi un 70% de las compañías ha creado departamentos y puestos específicos vinculados a la sostenibilidad.
- Tres de cada 10 están certificando los puestos con más impacto en los temas relacionados con la nueva legislación derivada de la taxonomía y los fondos Next Generation.
- Un 42% de las organizaciones analizadas incluyen su estrategia de sostenibilidad y acciones vinculadas a ODS en su Propuesta de Valor para el Empleado.

En conclusión, la actualidad en cuanto a las prácticas de Recursos Humanos con un objetivo verde o ecológico se encuentran en pleno crecimiento, ya que esto se considera el próximo paso una vez suplidas las carencias asociadas a la sostenibilidad. Llevar a cabo acciones verdes desde la contratación, selección, formación o cualquiera de las funciones revisadas en apartados anteriores, se muestra clave de cara a un futuro donde, la empresa que no esté vinculada a lo ecológico simplemente no será competitiva.

En este punto hemos podido conocer en profundidad la actualidad de la materia estudiada, a continuación, podremos percibir mediante el apartado empírico de esta investigación

cuál es la perspectiva que los empleados tienen sobre las políticas de GHRM aplicadas en sus respectivas empresas asociadas al sector hotelero español.

Capítulo III - Análisis de resultados y discusión

Apoyados por el marco conceptual y el estado del arte elaborado con anterioridad, se ha elaborado un cuestionario¹¹ que pretende conocer la percepción que los empleados del sector hotelero español tienen sobre la actualidad en cuanto a prácticas de GHRM aplicadas por sus empresas.

A la hora de exponer estos resultados, se va a llevar a cabo, simultáneamente, una comparación con la teoría analizada anteriormente que permita, de forma sintética, reconocer aquellas tendencias que, hoy en día, se aplican al sector hotelero español y si aquellas conocidas verdaderamente casan con la realidad.

3.1 Perfiles obtenidos de los resultados

3.1.1 Perfil de la muestra

La tabla a continuación refleja los datos relevantes al perfil de la muestra obtenida, cuyo universo, al igual que la población y la propia muestra, era el mismo al estar dirigida a todos aquellos empleados del sector hotelero español, cuya cifra asciende, según fuentes oficiales, a más de 240.000 contratados a fecha de mayo de este mismo año (INE, 2022). El cuestionario obtuvo inicialmente más de un centenar de respuestas, pero varias de ellas tuvieron que ser rechazadas por no cumplir con los criterios exigidos inicialmente, lo que dio lugar a la cifra final que se puede observar a continuación:

Tabla 10: Perfil de la muestra

Universo/Población	Trabajadores/as del sector hotelero español
Tipo de encuesta	Encuesta de respuesta cerrada realizada en formato online
Procedimiento de muestreo	Muestreo aleatorio simple
Tamaño muestral	100
Error muestral	±9,80 para un nivel de confianza del 95%
Fecha de realización	Julio de 2022

Fuente: Elaboración propia

Previo al análisis de los ítems del formulario, se han obtenido datos que permiten vislumbrar la situación del sector en términos sociodemográficos y laborales para

¹¹ Para más información avanzar hasta el Anexo 1

identificar así, con mayor precisión, algunas de las tendencias que marcan a la industria en la actualidad.

3.1.2 Perfil sociodemográfico

En primer lugar, la edad media obtenida es de 34,7 años, esta cifra está limitada ya que el cuestionario presenta la edad agrupada en intervalos, por lo que debe asignarse una edad media para cada cálculo, por ejemplo, aquellos que seleccionaron “18 a 24 años” se les ha asignado 21, por otro lado, el último intervalo disponible es abierto, esto quiere decir que conocemos su valor inicial (Más de 54 años), pero no el final que lo cierra, por lo que se ha asignado la media entre esta cifra y la edad media de jubilación publicada por la Seguridad Social (64 años). En cuanto al género, la muestra obtenida arroja unos resultados que inclinan claramente la balanza hacia el femenino, con un 65% del total de encuestadas, frente al 35% de personas que se identifican como hombres y, aun dándose la opción, un 0% de “Otro/s”. En cuanto a la procedencia, la nacionalidad predominante es la española, con un 91% del total, apareciendo otras como la francesa, colombiana o polaca. En cuanto al apartado educativo, la mayoría de los encuestados declaran haber obtenido un título universitario (67%), seguido de la formación profesional (16%), en auge la última década. En menor proporción encontramos aquellas personas que han superado la secundaria y primaria (ambos 8%), habiendo el caso de una que afirma no tener estudios.

Tabla 11: Perfil sociodemográfico de la muestra

Edad	Años
Media	34.7
Género	%
Femenino	65
Masculino	35
Procedencia	%
España	91
Resto de Europa	5
Resto del mundo	4
Nivel de estudios	%
Sin estudios	1
Educación Primaria	8
Educación Secundaria	8

Formación Profesional	16
Estudios Universitarios	67

Fuente: *Elaboración propia*

3.1.3 Perfil laboral

En cuanto al apartado profesional, la mayor parte de los encuestados declaran trabajar para una cadena hotelera (85%) frente a aquellos en hoteles independientes (15%), datos que reflejan la situación de un sector en constante transformación cuyo rasgo característico familiar en España se va perdiendo, dando lugar a modelos de gestión internacionales con menor propiedad e identidad uniforme. Ligado al tipo de empresa, un 63% se identifican como grandes empresas (>250 empleados), un 16% como medianas (<250 empleados), un 11% como pequeñas (<50 trabajadores) y, finalmente, un 10% como microempresas (<10 empleados). La procedencia de estas compañías es dispar, proviniendo su mayoría de España (83%), Estados Unidos (11%) y el resto de Europa (5%). El área de la empresa donde la mayoría de los encuestados realizan sus funciones es el hotel (83%) frente al restante con labores en los servicios centrales. Finalmente, en cuanto a la categoría profesional, o el rol que tienen en la empresa, los resultados muestran una distribución lógica para el sector, con un 75% de empleados base (sin responsabilidad sobre otros compañeros), pasando a los mandos intermedios (19%) y seguidos por la dirección (6%), donde la responsabilidad forma parte esencial del rol.

Tabla 12: *Perfil laboral de la muestra*

Tipo de Empresa	%
Cadena Hotelera	85
Hotel Independiente	15
Tamaño	%
Grande (>250)	63
Mediana (<250)	16
Pequeña (<50)	11
Micro (<10)	10
Procedencia	%
España	83
Resto de Europa	5
Resto del mundo	12
Área de trabajo	%

Hotel	83
Servicios Centrales	17
Categoría Profesional	%
Empleado Base	75
Mando Intermedio	19
Dirección	6

Fuente: *Elaboración propia*

Una vez conocido el perfil de la muestra obtenida vamos a analizar los resultados cosechados de la encuesta que dotan a este estudio de un elemento diferencial, al haber una notable escasez de investigaciones sobre las prácticas verdes de Recursos Humanos (GHRM) no solo a nivel nacional, sino a nivel mundial (Aust et al., 2022), por lo que, aunque de forma limitada debido a la cantidad de cuestionarios obtenidos, vamos a conocer el contexto asociado a estas prácticas en el sector hotelero español.

3.2 Percepción de los empleados del sector hotelero español sobre las prácticas de GHRM

Este apartado final del cuestionario aglutina las prácticas y términos asociados al GHRM, que se muestran en el marco conceptual del trabajo de campo de este estudio, en 24 afirmaciones que podían ser respondidas valorando de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo), las mismas pueden ser consultadas detenidamente en el Anexo 1 de esta investigación. A continuación, se analizarán las respuestas obtenidas asociándolas directamente a las funciones de GHRM para las que fueron formuladas, añadiendo detrás de cada ítem la media y desviación típica obtenida de la siguiente forma (“Media”; “Desviación típica”).

3.2.1 Reclutamiento, selección, gestión y evaluación del desempeño verde

En primer lugar, se formularon afirmaciones acerca del reclutamiento y selección verde, con el objetivo de conocer si las empresas están efectivamente aplicando las políticas mencionadas anteriormente y valorando rasgos afines de los aplicantes a la hora de su contratación, obteniendo 3 ítems que vislumbran el futuro de esta función de los Recursos Humanos, con una tendencia positiva de cara a especificar en los criterios de contratación “la preocupación por el medioambiente” (Media 3,16; DT 1,375) y valorar el “interés ambiental de los candidatos” (2,61; 1,294), y un innegable desacuerdo sobre si al realizar

las entrevistas la empresa “formula preguntas relacionadas con el medioambiente” (1,94; 1,187).

En cuanto a la gestión y evaluación del desempeño verde, encontramos discrepancias en si los empleados “conocen sus objetivos, metas y responsabilidades específicas con el medioambiente” (2,73; 1,339), y una mayor brecha en si la empresa “integra criterios ecológicos en las evaluaciones del desempeño” (2,56; 1,350) y “proporciona feedback regular a los empleados o equipos para lograr objetivos ambientales o mejorar su desempeño ambiental” (2,5; 1,337), algo lógico considerando que el universo de la muestra son todos los trabajadores del sector independientemente de la función que realizan en su compañía.

Tabla 13: Reclutamiento y evaluación del desempeño verde

Función de GHRM	Ítem	Media	Desviación T.
Reclutamiento y selección verde	Preocupación por el medioambiente	3,16	1,375
	Interés ambiental de los candidatos	2,61	1,294
	Preguntas relacionadas con el medioambiente	1,94	1,187
Gestión y evaluación del desempeño verde	Conocen sus objetivos específicos con el medioambiente	2,73	1,339
	Criterios ecológicos en las evaluaciones	2,56	1,350
	Proporciona feedback regular	2,5	1,337

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Formación, desarrollo, incentivos y recompensas verdes

En segundo lugar, los participantes se mostraron críticos en cuanto a la formación que reciben para “incrementar el concienciamiento ambiental” (2,46; 1,298) y “analizar la actuación ambiental en el espacio de trabajo” (2,54; 1,305), reconociendo a su vez que las mismas “están disponibles en formato digital (online) para reducir el consumo de papel” (3,48; 1,459), datos que respaldan la apremiante transformación digital a la que el sector se enfrenta y cuya implementación va de la mano de la sostenibilidad y las políticas verdes.

Ligado a la capacitación de la plantilla, los “incentivos y premios, monetarios o no monetarios, referentes al desempeño y logros ambientales”, son prácticamente

inexistentes (1,62; 1,061), esto, añadido a “la adquisición de habilidades verdes”, atisba discrepancias sobre si es reconocido en la red de la empresa mediante comunicados (2,41; 1,429), habiendo una mayor aceptación en cuanto a que las organizaciones “incentivan las conductas y prácticas eco-friendlies como el reciclaje” (3,19; 1,440), algo que hemos podido evidenciar en la revisión literaria y cuyos resultados acaban de mostrar la necesidad de no solo estimular las conductas verdes y fijarlas como un pilar a tener en cuenta para la operativa de la empresa, sino de confeccionar programas y métodos que impulsen las prácticas verdes de los empleados sin esperar un mayor beneficio que el obtenido por la sociedad y el propio medioambiente, parte indivisible, a su vez, de la sostenibilidad.

Tabla 14: Formación y recompensas verdes

Función de GHRM	Ítem	Media	Desviación T.
Formación y desarrollo verde	Incrementar el concienciamiento ambiental	2,46	1,298
	Analizar la actuación ambiental en el trabajo	2,54	1,305
	Formaciones disponibles en formato digital	3,48	1,459
Incentivos y recompensas verdes	Incentivos y premios por desempeño y logros ambientales	1,62	1,061
	Adquisición de habilidades verdes	2,41	1,429
	Incentivan las conductas y prácticas verdes	3,19	1,440

Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Clima laboral (empoderamiento) y cultura medioambiental

Por otro lado, se encuentra un mayor consenso en cuanto al clima laboral y, en definitiva, el reconocimiento de la empresa de la importancia de los empleados “como parte clave de la gestión y actuación ambiental” (2,94; 1,324), habiendo una mayor variedad y desacuerdo en cuanto a la posibilidad de “realizar sugerencias y/o formar parte en la toma de decisiones sobre políticas y prácticas que influyen al medioambiente desde la organización” (2,48; 1,351) y, en paralelo a lo analizado en el punto anterior sobre capacitación, las empresas no ofrecen suficientes “cursos de formación, workshops u

otros” (2,43; 1,327) para mejorar y compartir el conocimiento ambiental de sus empleados.

En cuanto a la cultura verde, una mayoría de los encuestados afirma tener “conocimientos sobre los problemas ambientales y formas de mejorarlos” (3,70; 1,039), sumando esto a la edad media señalada se obtienen unos datos muy positivos de cara al concienciamiento de los trabajadores en la materia, reconociendo la gran mayoría la existencia “del cambio climático y el consumo insostenible” (4,42; 0,767) y, en línea con la actualidad sobre la crisis energética y sostenibilidad, “estar a favor de las energías renovables” (4,74; 0,596). Estos ítems, lanzados como afirmaciones personales, demuestran una mayor seguridad por parte de los encuestados, con menores discrepancias y mayor consenso, demostrando una vez más la importancia de la educación como pilar del crecimiento responsable.

Tabla 15: Clima laboral y cultura medioambiental

Función de GHRM	Ítem	Media	Desviación T.
Clima laboral (empoderamiento)	Empleado, clave de la gestión y actuación ambiental	2,94	1,324
	Realizar sugerencias/formar parte en la toma de decisiones ambientales	2,48	1,351
	Cursos de formación, workshops u otros	2,43	1,327
Cultura medioambiental	Conocimientos sobre los problemas ambientales y formas de mejorarlos	3,70	1,039
	Estar al tanto del cambio climático y el consumo insostenible	4,42	0,767
	Estar a favor de las energías renovables	4,74	0,596

Fuente: Elaboración propia

3.2.4 Conducta y clima psicológico proambiental

Los últimos indicadores fundamentales por analizar continúan en la línea del recién estudiado clima laboral (empoderamiento) y exponen como en el trabajo los empleados muestran cierta reticencia a “participar en programas proambientales y compartir su opinión con sus colegas” (2,65; 1,431) y a “sugerir formas de mejorar la gestión y actuación ambiental de la compañía” (2,90; 1,366), por lo que la empresa debe propiciar estos encuentros alejándose de la comunicación informal, pero como pudo observarse en

el punto anterior, los encuestados mostraban discrepancias a las actuales acciones llevadas a cabo por sus compañías en la materia. Muy diferentes a estas son las acciones individuales, afirmando una gran mayoría que “en el trabajo, trato de reducir el impacto ambiental como el ahorro de electricidad, agua o el reciclaje” (4,18; 0,903), punto trascendental con un claro componente de OCBE y green culture que influenciará al clima en el punto de trabajo.

En cuanto al clima psicológico proambiental, hay un cierto consenso en cuanto a que “participar y apoyar en el desarrollo de políticas proambientales es importante para la organización” (3,41; 1,378), siendo realmente destacable la aceptación de que “reducir el uso de productos desechables es crítico para ser sostenibles” (4,47; 0,809) y, finalmente, considerando la importancia que la limpieza tiene para el sector hotelero, los encuestados se muestran de acuerdo, aunque con diferencias, sobre que “la gestión de los residuos y productos peligrosos para el medioambiente es clave para la organización” (3,60; 1,340).

Tabla 16: Conducta y clima psicológico proambiental

Función de GHRM	Ítem	Media	Desviación T.
Conducta proambiental	Participar en programas y compartir su opinión con colegas	2,65	1,431
	Sugerir formas de mejorar la gestión y actuación ambiental de la compañía	2,90	1,366
	Trato de reducir el impacto ambiental	4,18	0,903
Clima psicológico proambiental	Participar y apoyar en el desarrollo de políticas proambientales es importante	3,41	1,378
	Reducir el uso de desechables es crítico para ser sostenibles	4,47	0,809
	Gestión de los residuos peligrosos es clave para la organización	3,60	1,340

Fuente: Elaboración propia

3.3 Puntos fundamentales de la discusión

Antes de nada, es esencial recordar que esta encuesta se realiza en un contexto en el que la GHRM aún está en una fase temprana para el sector hotelero español (Moreno y González, 2022), por lo que los datos obtenidos permiten realizar un acercamiento a un momento crucial, con una crisis económica, ambiental y social acentuada por la coyuntura internacional, que empuja a las empresas a tener una alta adaptabilidad, sorteando la

incertidumbre con diferentes políticas y acciones con el objetivo de ser competitivas (PWC y CEHAT, 2022).

En primer lugar, al realizar una comparación con la teoría, destaca la laxitud empresarial en cuanto a las prácticas de GHRM aplicadas. Estas parecen incentivar, pero no reconocer ni empoderar a sus empleados, lo que lleva a un crecimiento de la comunicación informal y a una menor percepción de la actuación e interés ambiental de las empresas (Norton et al., 2014; Chou, 2014). Asimismo, las empresas muestran un compromiso con el medioambiente evidenciado en sus valores, criterios de reclutamiento y manejo de productos peligrosos o sensibles para el trabajador y medioambiente. Dar a conocer los objetivos y proporcionar un feedback sobre el desempeño son tareas clave para influir de forma paulatina al empleado hasta que cale en su conducta diaria y pasen a ser empleados “verdes”, no solo en su entorno laboral, sino en su vida cotidiana, brindando beneficios estratégicos a todos los grupos de interés, incluido el empleado, como recogían la mayoría de los autores en sus respectivos estudios recabados en la tabla nº7.

Por otro lado, los frutos de la encuesta mostraban datos muy interesantes de cara a la cultura ambiental que los empleados manifiestan, con altos valores en lo referente a la gestión del cambio climático y la transición sostenible (ahorro energético, reciclaje, etc.). Esto favorece la introducción de sistemas de recompensas e incentivos evaluados según la iniciativa y el desempeño ambiental (Renwick et al., 2013), que de ser aplicado a un modelo de GHRM logra mayor eficiencia, costes reducidos y mejorar el clima laboral (Dubois y Dubois, 2012). En definitiva, a mayor implicación de los empleados en la materia, mejores aprovechamientos empresariales y del entorno (Cincera y Krajhanzl, 2013; Dumont et al., 2017).., es una oportunidad para las mismas de aprovechar el concienciamiento que sus empleados tienen sobre la actualidad medioambiental y transformar su modo de gestionar los recursos humanos. Destaca, a su vez, que de sucederse un aumento en la green culture de los empleados y una disminución de la percepción de estos sobre la actuación empresarial en el ámbito, podrían suceder discrepancias y llevar a pensar a los trabajadores que lo que está aplicando su compañía es una técnica de green washing (Dahl, 2010; Delmas y Burbano, 2011), por no mencionar la pérdida de valor estratégico (Singh et al., 2020; Muisyo et al., 2021).

Teniendo en cuenta lo contemplado, la situación actual no muestra niveles fuera de lo normal, ya que en la actualidad solo el 30% de las empresas del país trabajan hacia un

Green Human Resource Management (Moreno y González, 2022). El auge de las certificaciones y programas de sostenibilidad internacional (Kim et al., 2016; WTTC, 2022), la concesión de fondos públicos para la transición verde (Comisión Europea, 2020) y el aumento del concienciamiento ambiental traducido en un mayor gasto y predisposición de los viajeros en todo el mundo para reducir el daño al entorno (Ahmad et al., 2022; Porras et al., 2022), entre otras cosas, acercan los modelos de gestión social y medioambientalmente responsables a uno de los agentes cruciales para el funcionamiento de los países, las empresas.

Por último, según los resultados expuestos y contrastados con la teoría analizada, se concibe que las mencionadas prácticas inciden directamente en la forma de actuar de los empleados, no solo en el lugar de trabajo (condicionado por el clima laboral), sino también en su vida cotidiana, favoreciendo, entre otras cosas, que se establezcan modelos, lleven a cabo medidas, y premien actitudes afines a los valores verdes, dando como resultado, no solo una mejora de los frutos empresariales, sino también numerosos beneficios para sus grupos de interés.

Capítulo IV – Conclusiones

4.1 Conclusiones

A lo largo de esta investigación hemos podido observar la importancia que el sector privado tiene para el desarrollo y bienestar de la sociedad, convirtiéndose en un agente clave que vio cómo debía cambiar su objetivo final de “obtener el máximo beneficio” a “obtener el máximo beneficio siendo social y ambientalmente responsable”. Esto sucede por la influencia de las corrientes de pensamiento nacidas a lo largo del siglo XX y la derivada y paulatina presión institucional y social, actuando la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), como piedra angular para el cuidado de los stakeholders y, la Sostenibilidad, como respuesta a la apremiante necesidad de preservar los recursos actuales para las generaciones futuras. Las empresas tradujeron este compromiso, considerado obligación por muchos académicos, con políticas y acciones que apoyaran, en mayor o menor medida, el aclamado cuidado del entorno y su sociedad, destacando entre ellas las aplicadas por los departamentos de Recursos Humanos, que vieron como el modo de gestionar al personal daba un giro de 180° pasando de ser “recursos” a ser “personas”, el motor del cambio en la actuación de las empresas que, de cara a cumplir su compromiso, comenzaron a implementar modelos responsables como el Social (SRHRM) y el Verde o Ambiental (GHRM), siendo este último el objeto de estudio final.

Destaca, por otro lado, la necesidad de poner en valor la cooperación internacional a favor de cumplir propósitos que mejoren el uso que hacemos de los recursos del planeta, de ahí que nazcan iniciativas como los pasados Objetivos del Milenio para dar pie a los actuales Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), apremiados por el cambio climático y la coyuntura internacional, logrando la colaboración de países, entes públicos representativos de millones de personas, que, con afinidad política o no, miran por un hito común, mejorar el bienestar presente y futuro del planeta.

Al inicio de este trabajo se planteó como objetivo general, conocer la perspectiva de los empleados del sector hotelero español ante las Prácticas Verdes de Recursos Humanos (GHRM) en el lugar de trabajo. Para lograr responder esta cuestión, inicialmente se llevó a cabo una exhaustiva revisión literaria que permitiera poner sobre la mesa lo esencial para comprender, de forma clara, el objeto de estudio, su origen y motivos de aplicación,

estableciendo una línea temporal que llega hasta el año en curso, momento crucial para investigaciones afines que busquen servir de cimientos y guía para aquellas empresas que aún desconocen los amplios beneficios que este modelo de gestión conlleva, fusionando la RSC y los criterios ambientales en un sistema de Dirección de Recursos Humanos (DRH) centrado en el empleado, priorizando su formación, incentivo y concienciamiento ambiental, con el objetivo final de influir en su estilo de vida y que, de forma desinteresada, actúe en favor del medioambiente (OCBE).

El apartado empírico ha dotado de un valor diferencial a este trabajo académico, aportando datos que permiten crear una imagen visual y actual de cómo los empleados perciben las prácticas de GHRM por parte de sus compañías. Estos datos, cotejados con estudios de reputadas consultoras y organismos afines (McKinsey, PWC, Deloitte, etc.), proyectan una conclusión común:

Estar ante **un sector muy “verde”**, por el reducido número de empresas que implementan la GHRM y la imperiosa necesidad de llevar la transición sostenible al siguiente nivel. Una industria empresarial colmada de organismos que apoyan el desarrollo de políticas verdes y cuyos empleados muestran una afinidad y cultura ambiental (green culture) que facilita el proceso de transformación, brindando una oportunidad inigualable a las compañías de, en medio de una crisis global, adelantarse al resto y lograr ser competitivas, sobre otras cosas, en un recurso estratégico e inigualable, la percepción de la sociedad.

4.2 Limitaciones y futuras líneas de investigación

La investigación es como un río inmenso por el que fluyen un sinnúmero de afluentes y pequeños conductos, en su tránsito hacia el océano, muchos se desvían llegando, incluso, a formar pequeños lagos. Esta investigación ha llegado a su desembocadura, al final de la travesía, pero no el del objetivo del estudio, sino de esta pequeña aportación de carácter exploratorio y descriptivo.

Los datos obtenidos, revisión e interrelación de la literatura abarcada y conclusiones alcanzadas en el presente trabajo, suponen un paso más, o avance, en la búsqueda de un modelo de gestión de recursos humanos que responda a las necesidades que las instituciones internacionales traducen del comportamiento del planeta.

De cara a comprender con mayor precisión la realidad del sector, se recomendaría llevar a cabo un estudio híbrido, que realizara una encuesta similar pero centrada en una población concreta, sumando a esto un análisis cualitativo, comparando el caso de una compañía hotelera de origen español y su aplicación de prácticas de GHRM, al de una extranjera, siendo ambas preferiblemente de gran dimensión para asegurar una mayor disponibilidad de información.

Cierro esta investigación apuntando, como dijo Julio Verne, que “la ciencia se compone de errores, que a su vez son los pasos hacia la verdad”.

Capítulo V – Bibliografía (APA 7ª)

Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131.

Antentas, J. M. (2014). New York: Un paso más del movimiento contra el cambio climático. *Ecología Política*, (48), 98-101

Ares Parra, A., & Gómez Gómez, F. (2008). *Conductas de Ciudadanía Organizacional y la Confianza en la Construcción de Equipos de Trabajo*. In VII Congreso Estatal de Escuelas Universitarias de Trabajo Social, 9-11 de abril de 2008.

Artz, N., Gramlich, J., & Porter, T. (2012). Low-profit Limited Liability Companies (L3Cs). *Journal of Public Affairs*, 12(3), 230-238.

Arulrajah, A. A., Opatha, H., & Nawaratne, N. (2015). Green human resource management practices: A review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1).

Asensi-Artiga, V., & Parra-Pujante, A. (2002). El método científico y la nueva filosofía de la ciencia. In *Anales de documentación* (Vol. 5, 9-19). Facultad de Comunicación y Documentación y Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.

Aust, I., Cooke, F. L., Muller-Camen, M. & Wood, G. (2022). Special Issue: Achieving Sustainable Development Goals through a Common-Good HRM: Context, approach, and practice. *Human Resource Management Review*.

Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.

Barbier, E. B., & Burgess, J. C. (2020). Sustainability and development after COVID-19. *World development*, 135, 105082.

Barrio Fraile, E. (2016). *La gestión de la responsabilidad social corporativa: El Caso Unilever España*. Universitat Autònoma de Barcelona.

- Basil, D. Z., & Weber, D. (2006). Values motivation and concern for appearances: the effect of personality traits on responses to corporate social responsibility. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(1), 61-72.
- Battersby, J. (2017). MDGs to SDGs—new goals, same gaps: the continued absence of urban food security in the post-2015 global development agenda. *African Geographical Review*, 36(1), 115-129.
- Beermann, M. (2011). Linking corporate climate adaptation strategies with resilience thinking. *Journal of Cleaner Production*, 19(8), 836-842.
- Bohdanowicz, P., Zientara, P., & Novotna, E. (2011). International hotel chains and environmental protection: an analysis of Hilton's we care! programme (Europe, 2006–2008). *Journal of Sustainable Tourism*, 19(7), 797-816.
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 221-236.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 129-136.
- Bowen, H. R., (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper and Brothers.
- Brende, B., y Sternfels B. (2022). *Resiliencia para un crecimiento sostenible e inclusivo*. McKinsey. Disponible en <https://www.mckinsey.com/es/our-insights/resilience-for-sustainable-inclusive-growth>
- Brundtland, G. H. (1987). Informe Brundtland. *Editorial: OMS Washington*.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2005). Human Resource. *Management, Post & Telecom Press, Beijing*, 227.
- Camarán, M. L., Barón, L., & Rueda, M. P. (2019). La Responsabilidad social empresarial y los objetivos del desarrollo sostenible (ODS). *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 11(24), 41-52.

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B., (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Castillo, A. (2009). *Relaciones públicas. Teoría e historia* (Vol. 135). Editorial UOC.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122.
- Cherian, J., & Jacob, J. (2012). A study of green HR practices and its effective implementation in the organization: A review. *International Journal of Business and Management*, 7(21), 25.
- Chou, C. J. (2014). Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes. *Tourism Management*, 40, 436-446.
- Cincera, J., & Krajhanzl, J. (2013). Eco-Schools: what factors influence pupils' action competence for pro-environmental behaviour? *Journal of Cleaner Production*, 61, 117-121.
- Clemente-Suárez, V. J., Navarro-Jiménez, E., Moreno-Luna, L., Saavedra-Serrano, M. C., Jimenez, M., Simón, J. A., & Tornero-Aguilera, J. F. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on social, health, and economy. *Sustainability*, 13(11), 6314.
- Cohen, E. (2017). *CSR for HR: A necessary partnership for advancing responsible business practices*. Routledge.
- Coller Porta, X. (2005). *Estudio de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- Coluccia, D., Fontana, S., & Solimene, S. (2018). Does institutional context affect CSR disclosure? A study on Eurostoxx 50. *Sustainability*, 10(8), 2823.
- Comisión Europea. (2001). *Libro Verde de la Comisión Europea para Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Brussels.

Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. UE. Disponible en <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:es:PDF>

Comisión Europea. (2022). *Plan de recuperación para Europa*. UE. Disponible en https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_es

Consejo Mundial del Viaje y el Turismo. (2022). *Hotel Sustainability Basics*. WTTC. Disponible en <https://action.wttc.org/hotel-sustainability-basics>

Consejo Mundial del Viaje y el Turismo. (2022). *Spain: 2022 Annual Research: Key Highlights*. WTTC. Disponible en <https://wttc.org/Research/Economic-Impact/moduleId/704/itemId/206/controller/DownloadRequest/action/QuickDownload>

Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: Emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1-15.

Correa Jaramillo, J. G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico*, 10(20), 87-102.

Cruz, M., Foster, J., Quillin, B., & Schellekens, P. (2015). Ending extreme poverty and sharing prosperity: Progress and policies. *Policy Research Note*, 15(03).

Cuervo, A. (2010). Responsabilidad Social Corporativa, gobierno de la empresa y stakeholders. In *Responsabilidad social: una reflexión global sobre la RSE* (pp. 51-61). Prentice Hall.

Cuesta, M. y Valor, C. (2010). La Responsabilidad Social Empresarial vista por las organizaciones sociales. In *Responsabilidad social: una reflexión global sobre la RSE* (pp. 135-146). Prentice Hall.

Dahl, R. (2010). Green washing: do you know what you're buying? *Environmental Health Perspectives*, 118(6), 247-252.

Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48(2), 243-256.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California management review*, 2(3), 70-76.

De Leániz, R. P. M. G., Ruiz, A. P., & del Bosque, I. A. R. (2013). Responsabilidad social corporativa: definición y práctica en el sector hotelero. El caso Meliá Hotels International. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, (13), 141-173.

De Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, 57(2), 549-566.

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87.

Díaz, P. (2019). *El nuevo horizonte del sector hotelero internacional: la imparable entrada de china en el top 10, el crecimiento del big 3 estadounidense, y la reinención de la hotelería familiar española*. Trabajo de Fin de Grado. Universidad de Huelva, Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo.

Dragnic, O. (1994). *Diccionario de comunicación social: con referencia especial a periodismo impreso*. Editorial Panapo.

Dubois, C. L., & Dubois, D. A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management*, 51(6), 799-826.

Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627.

Eells, R., & Walton, C. (1974). *Conceptual Foundations of Business*. Illinois: Richard D. Irwin, 1, 974.

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.

Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.

Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2010). Solving the sustainability implementation challenge. *Organizational Dynamics*, 39(4), 306.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (2007). *Informe del foro de expertos en responsabilidad social de las empresas*. Disponible en https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf

Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61.

Freeman, R.E., (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13(1970), 32-33.

García, A. G., Mora, J. C. R., Rodríguez, A. C., Linares, P., & Labriet, M. (2016). Las agendas de cambio climático y de desarrollo humano sostenible en las cumbres de París y Nueva York: una historia de dos ciudades. *Icade. Revista de la Facultad de Derecho*, (97), 57-86.

García-Machado, J. J., & Martínez-Ávila, M. (2019). Environmental performance and green culture: The mediating effect of green innovation. An application to the automotive industry. *Sustainability*, 11(18), 4874.

Gayoso, A., Cabrerizo, C., Valls, A., Lledias, J., Palau, A. & Molas, M. (2020). *Newsletter Sector Hotelero: El Sector Hotelero en tiempos de la COVID-19*. Financial Advisory by Deloitte, Issue 2.

George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880-1895.

Ghauri, P., & Cooke, F. L. (2022). The role of MNEs in achieving United Nations' Sustainable Development Goals. *Handbook of International Business*. Springer, in print.

Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2016). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Cengage Learning.

Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262-289.

Gupta, H. (2018). Assessing organizations performance on the basis of GHRM practices using BWM and Fuzzy TOPSIS. *Journal of Environmental Management*, 226, 201-216.

Harwiki, W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperatives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 283-290.

He, J., & Kim, H. (2021). The effect of socially responsible HRM on organizational citizenship behavior for the environment: A proactive motivation model. *Sustainability*, 13(14), 7958.

Hooi, L. W., Liu, M. S., & Lin, J. J. (2021). Green human resource management and green organizational citizenship behavior: do green culture and green values matter? *International Journal of Manpower*.

Hopkins, M. (2004). *The Planetary Bargain. Corporate Social Responsibility Matters*. Londres: Routledge.

Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Coyuntura Turística Hotelera*. Disponible en <https://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth0522.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Encuesta de Turismo de Residentes*. Disponible en <https://www.ine.es/daco/daco42/etr/etr0122.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Revisión estadística 2019*. Disponible en https://www.ine.es/prensa/cst_2020.pdf

Ivancevich, J.M & Glueck, W.F. (1989) *Foundations of Personnel: Human Resource Management*. Pennsylvania State University. USA.

Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., de Lacerda, T. C., da Silva, F. P., & Vieira, P. R. (2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of Business Research*, 112, 413-421.

- Jones, T.M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(2), 59-67.
- Jyoti, K. (2019). Green HRM—people management commitment to environmental sustainability. In *proceedings of 10th international conference on digital strategies for organizational success*.
- Kim, S., & Schifeling, T. (2016). Varied incumbent behaviors and mobilization for new organizational forms: The rise of triple-bottom line business amid both corporate social responsibility and irresponsibility. *SSRN 2794335*.
- Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146-170.
- Larionova, M. (2020). The Challenges of Attaining the Millennium Development Goals (MDGs). *International Organisations Research Journal*, 15(1), 155-176.
- Lasa, N. B. (2020). *Las consecuencias psicológicas de la COVID-19 y el confinamiento*. Servicio de Publicaciones de la Universidad del País Vasco.
- Lee, S. (2022). Corporate social responsibility and COVID-19: Research implications. *Tourism Economics*, 28(4), 863-869.
- Lobillo, E. (2019). *Recursos humanos realmente humanos*. El País. Disponible en https://elpais.com/elpais/2019/06/20/actualidad/1561031011_519519.html
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2011). Environmental uncertainty and environmental management perception: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 64(4), 427-435.
- Mahlouji, H., & Anaraki, N. K. (2009). Corporate social responsibility towards social responsible innovation: A dynamic capability approach. *International Review of Business Research Papers*, 5(6), 185-194.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science*, 32(1), 3-19.
- Marhatta, S., & Adhikari, S. (2013). Green HRM and sustainability. *International eJournal Of Ongoing Research in Management & IT*, 2.

Martínez, M. D. M., Fernández, S., Francés, D., & Marcos, I. (2020). *España post COVID-19: de la resiliencia a la reinención*. McKinsey & Company. Disponible en <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/spain-after-covid-19-from-resilience-to-reimagination/es-ES>

Marzá, V. D. G. (2004). *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Trotta.

Masri, H. A., & Jaaron, A. A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474-489.

Mattila, A., Gao, L., & Andreu, L. (2022). Call for Papers: Special Issue on Responsible Tourism and Hospitality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Disponible en <https://journals.sagepub.com/page/jht/cfp-responsible-tourism-hospitality>

McCloskey, S. (2015). From MDGs to SDGs: We need a critical awakening to succeed. *Policy & practice: a development education review*, 12.

McGuire, J. (1963). *Business and society*. New York: Estados Unidos: McGraw-Hill.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022). *Empleo en turismo: Afiliación a la Seguridad Social (Julio 2022)*. Disponible en <https://www.tourspain.es/es-es/ConocimientoTuristico/AfiliacionSS/notaAfiliacionALaSS0722.pdf>

Mishal, A., Frederik, F., Naucér, T., & Riefer, D. (2022). *Opportunities for industry leaders as new travelers take to the skies*. McKinsey. Disponible en <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/opportunities-for-industry-leaders-as-new-travelers-take-to-the-skies>

Mishra, R. K., Sarkar, S., & Singh, P. (2013). Integrating HR functions for sustainability. *Drishtikon: A Management Journal*, 4(2), 85-99.

Mofijur, M., Fattah, I. R., Alam, M. A., Islam, A. S., Ong, H. C., Rahman, S. A., ... & Mahlia, T. M. I. (2021). Impact of COVID-19 on the social, economic, environmental and energy domains: Lessons learnt from a global pandemic. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 343-359.

Mohr, L. A., Webb, D. J. y Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.

Molina, C. (2019). *El turismo ya aporta al PIB español tres veces más que la automoción*. CincoDías, El País Economía. Disponible en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/08/29/companias/1567086634_731386.html

Moreno, M. & Gonzalez, E. (2022). *Libro Blanco de la Sostenibilidad en Recursos Humanos en España*. Planeta Formación y Universidades.

Moreno-Luna, L., Robina-Ramírez, R., Sánchez, M. S. O., & Castro-Serrano, J. (2021). Tourism and sustainability in times of COVID-19: The case of Spain. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1859.

Muisyo, P., Su, Q., Ho, T. H., Julius, M. M., & Usmani, M. S. (2021). Implications of green HRM on the firm's green competitive advantage: the mediating role of enablers of green culture. *Journal of Manufacturing Technology Management*.

Muralikrishna, I. V., & Manickam, V. (2017). ISO 9000, 14000 Series, and OHSAS 18001. *Environmental management: science and engineering for industry*, 177-208.

Naciones Unidas. (2000). Declaración del Milenio. *Resolución aprobada por la Asamblea General, Naciones Unidas, Nueva York, 13*. ONU.

Naciones Unidas. (2015). *Memoria del secretario general sobre la labor de la Organización*. ONU. Disponible en <https://undocs.org/es/A/70/1>

Naidoo, V., & Verma, R. (2020). The green consumer behavior. In *Green Marketing as a Positive Driver Toward Business Sustainability* (pp. 29-46). IGI Global.

Nobari, A. R., Seyedjavadin, S. R., Roshandel Arbatani, T., & Rahnamay Roodposhti, F. (2018). Environmental concerns and green human resource management: A meta-synthesis. *Iranian Journal of Plant Physiology*, 8(4), 2573-2576.

Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49-54.

Obeidat, S. M., Al Bakri, A. A., & Elbanna, S. (2020). Leveraging “green” human resource practices to enable environmental and organizational performance: Evidence from the Qatari oil and gas industry. *Journal of Business Ethics*, 164(2), 371-388.

Observatorio de RRHH. (2021). *Nace enClave de Personas: un think tank para impulsar la recuperación del país desde el talento y el liderazgo*. ORH. Disponible en <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/nace-enclave-de-personas-un-think-tank-para-impulsar-la-recuperacion-del-pais-desde-el-talento-y-el-liderazgo.html>

Observatorio de RSC. (2014). *Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Observatorio de RSC.

Observatorio de RSC. (2022). *Qué es RSC*. Madrid: Observatorio de RSC. Disponible en [https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/#:~:text=La%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa%20\(RSC,sobre%20la%20sociedad%20en%20general](https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/#:~:text=La%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa%20(RSC,sobre%20la%20sociedad%20en%20general)

Oficina Internacional del Trabajo. (2006). *Iniciativa InFocus sobre responsabilidad social de las empresas*. GB.295/MNE/2/1 295ª reunión en Ginebra.

Oficina Internacional del Trabajo. (2022). *Acerca de la OIT*. OIT. Disponible en <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm>

Omarova, L., & Jo, S. J. (2022). Employee Pro-Environmental Behavior: The Impact of Environmental Transformational Leadership and GHRM. *Sustainability*, 14(4), 2046.

Omidi, A., & Dal Zotto, C. (2022). Socially Responsible Human Resource Management: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Sustainability*, 14(4), 2116.

Opatha, H., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101-112.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Social Economy and the COVID-19 Crisis: Current and Future Roles*. OECD Publishing.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (2022). *What Is CSR?* UNIDO. Disponible en <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>

Organización Mundial del Turismo. (2022). *Country Profile – Inbound Tourism*. Disponible en <https://www.unwto.org/tourism-data/country-profile-inbound-tourism>

Owusu, P. A., & Asumadu-Sarkodie, S. (2016). A review of renewable energy sources, sustainability issues and climate change mitigation. *Cogent Engineering*, 3(1), 1167990.

Palmer, D. (2018). Doing Well by Doing Good (?): Rethinking Corporate Social Responsibility Through an Examination of Social Purpose Corporations and Stakeholder and Neoliberal Theories. *SSRN 3187769*.

Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E., & Juslin, H. (2006). Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. *Forest Products Journal*, 56(2), 4-13.

Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386-399.

Pita Fernández, S., & Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad. Aten. primaria*, 9(1), 76-78.

Plancher, K. D., Shanmugam, J. P., & Petterson, S. C. (2020). The changing face of orthopaedic education: searching for the new reality after COVID-19. *Arthroscopy, sports medicine, and rehabilitation*, 2(4), e295-e298.

Porras, C., Hinojosa, V., Gonzalez, T., Ortega Pestana, J. L., Villarasau Ramón, D., Santana, M., Vargas, A. & Canalis, X. (2022). *Sostenibilidad, estado de la cuestión*. Hosteltur, 306. Disponible en https://www.hosteltur.com/151948_sostenibilidad-estado-de-la-cuestion.html

PWC y CEHAT (2022). *Smart Observatory: Temporada Primavera 2022*. Disponible en <https://www.pwc.es/es/publicaciones/turismo/assets/smart-observatory-primavera-2022.pdf>

Ranjbari, M., Esfandabadi, Z. S., Zanetti, M. C., Scagnelli, S. D., Siebers, P. O., Aghbashlo, M., ... & Tabatabaei, M. (2021). Three pillars of sustainability in the wake of COVID-19: A systematic review and future research agenda for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 297, 126660.

Ren, S., Tang, G., & E Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769-803.

Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2020). Effects of Green HRM and CEO ethical leadership on organizations' environmental performance. *International Journal of Manpower*, 42(6), 961-983.

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.

Reynolds, S. J. (2008). Moral attentiveness: Who pays attention to the moral aspects of life? *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1027.

Riano, J.D., Yakovleva, N. (2022). Corporate Social Responsibility. In: Leal Filho, W., Azul, A.M., Brandli, L., özuyar, P.G., Wall, T. (eds) Responsible Consumption and Production. *Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. Springer, Cham.

Rodríguez, J. (2022). *Green Human Resource Management: el nuevo papel de RRHH ante el reto de la sostenibilidad*. ORH. Disponible en <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/nuevo-papel-recursos-humanos-ante-reto-sostenibilidad.html>

Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación*. Editorial Episteme.

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

Sánchez-Rivero, M., Rodríguez-Ranel, M. C., & Ricci-Risquete, A. (2021). Percepción empresarial de la pandemia por COVID-19 y su impacto en el turismo: un análisis cualitativo del destino Extremadura, España. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 265-279.

Sathasivam, K., Abu Bakar, R., & Che Hashim, R. (2021). Embracing organisational environmental sustainability: Experiences in green human resource management. *Business Strategy & Development*, 4(2), 123-135.

Schaltegger, S., & Hörisch, J. (2017). In search of the dominant rationale in sustainability management: legitimacy-or profit-seeking? *Journal of Business Ethics*, 145(2), 259-276.

Scherbaum, C. A., Popovich, P. M., & Finlinson, S. (2008). Exploring individual-level factors related to employee energy-conservation behaviors at work 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(3), 818-835.

Sethi, S. P., (1975). Dimensions of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 17(3), 58-64.

Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 771-785.

Sheehy, B. (2015). Defining CSR: Problems and solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 625-648.

Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746.

Shulla, K., Voigt, B. F., Cibian, S., Scandone, G., Martinez, E., Nelkovski, F., & Salehi, P. (2021). Effects of COVID-19 on the sustainable development goals (SDGs). *Discover Sustainability*, 2(1), 1-19.

Silos, J., Ruiz, P., Canales, R., Herrero, A., & Granda, G. (2018). Informe FORÉTICA 2018: sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad: La recompensa del optimista. *Forética*.

Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.

Siyambalapitiya, J., Zhang, X., & Liu, X. (2018). Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. *Journal of Cleaner Production*, 201, 542-555.

Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Not whether, but how. *Center for Marketing Working Paper*, 3(701), 1-35.

Stobierski, T. (2021). *Types of corporate social responsibility to be aware of*. Harvard Business School. Disponible en <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-corporate-social-responsibility>.

Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.

Tong, Z., Xie, Y., & Xiao, H. (2021). Effect of CSR contribution timing during COVID-19 pandemic on consumers' prepayment purchase intentions: Evidence from hospitality industry in China. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102997.

Tosti-Kharas, J., Lamm, E., & Thomas, T. E. (2017). Organization or environment? Disentangling employees' rationales behind organizational citizenship behavior for the environment. *Organization & Environment*, 30(3), 187-210.

Universidad de Málaga, Unión General de Trabajadores y Comisiones Obreras, (s.f.). *Hoteles justos laboralmente responsables*. Fairhotels. Disponible en <https://fairhotels.es/assets/pdf/resumen-ejecutivo.pdf>

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95-105.

Van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 107-119.

Wagner, M. (2013). 'Green'human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation? *Journal of Business Ethics*, 114(3), 443-456.

Waldman, D. A., Sully de Luque, M., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A., ... & Wilderom, C. P. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837.

Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.

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

Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. O. (2019). Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. *Benchmarking: An International Journal*.

Zaar, M. H., & Ávila, M. B. G. (2020). El Covid-19 en España y sus primeras consecuencias. *Espaço e Economia. Revista brasileira de geografia econômica*, (17).

Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 204, 965-979.

Zhao, H., & Zhou, Q. (2021). Socially responsible human resource management and hotel employee organizational citizenship behavior for the environment: A social cognitive perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102749.

Zhao, H., Zhou, Q., He, P., & Jiang, C. (2021). How and when does socially responsible HRM affect employees' organizational citizenship behaviors toward the environment? *Journal of Business Ethics*, 169(2), 371-385.

Capítulo VI – Anexos

Anexo I - Encuesta - Prácticas Verdes de Recursos Humanos (GHRM) en el sector hotelero español

Estimado encuestado/a, antes de nada, gracias por invertir tu tiempo en este estudio.

La siguiente encuesta tiene por objetivo conocer la percepción que los empleados del sector hotelero español tienen sobre la actualidad en cuanto a prácticas verdes de Recursos Humanos (GHRM) aplicadas por sus empresas.

¿De qué trata el Green Human Resource Management (GHRM)? Es “el 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” (Moreno y González, 2022, 26), esta ha surgido de organizaciones involucradas en las prácticas relacionadas con la protección del medio ambiente y el mantenimiento del equilibrio verde como alternativa a los modelos tradicional de RRHH que podemos encontrar en todo el mundo (Saeed et al., 2019).

Recuerde que los resultados van a tratarse respetando el **anonimato** y con fines académicos.

Variables categóricas

1. Edad
 - a. (indicar)
2. Género
 - a. Hombre
 - b. Mujer
 - c. Otro
3. Nacionalidad
 - a. (indicar)
4. Nivel de estudios
 - a. Sin estudios
 - b. Primaria
 - c. Secundaria

- d. Formación profesional
- e. Estudios universitarios
- 5. Tipo de empresa donde trabaja
 - a. Hotel independiente
 - b. Cadena hotelera
 - c. Otro (indicar)
- 6. País de origen de la empresa
 - a. España
 - b. Otro (indicar)
- 7. Número de Empleados (tamaño de la empresa)
 - a. Microempresa (<10 trabajadores)
 - b. Pequeña empresa (<50 trabajadores)
 - c. Mediana empresa (<250 trabajadores)
 - d. Gran empresa (>250 trabajadores)
- 8. Área de la empresa donde ejerce su actividad
 - a. Hotel
 - b. Servicios centrales
 - c. Otro (indicar)
- 9. Categoría profesional
 - a. Empleado base (rol de trabajo sin responsabilidad sobre otros compañeros)
 - b. Mando intermedio (supervisor/a de área, encargado/a, jefe/a...)
 - c. Dirección (roles ligados a la gestión y dirección de la empresa con alta responsabilidad)

Reclutamiento y selección verde

Responder en una escala del 1 al 5 donde 1 significa estar muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo

1. En las especificaciones para trabajar para mi organización se incluye la preocupación por el medioambiente.
2. Mi organización considera la preocupación e interés ambiental de los candidatos en los criterios de selección.
3. Al entrevistar a candidatos o evaluarlos para su selección, mi organización formula preguntas relacionadas con el medioambiente.

Gestión y evaluación del desempeño verde

Responder en una escala del 1 al 5 donde 1 significa estar muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo

1. Los empleados conocen sus objetivos, metas y responsabilidades específicas con el medioambiente.
2. Esta organización integra criterios ecológicos en las evaluaciones del desempeño laboral de los empleados.
3. La organización proporciona feedback regular a los empleados o equipos para lograr objetivos ambientales o mejorar su desempeño ambiental.

Formación y desarrollo verde

Responder en una escala del 1 al 5 donde 1 significa estar muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo

1. La organización forma a los empleados para incrementar el concienciamiento ambiental.
2. Las formaciones están disponibles en formato digital (online) para reducir el consumo de papel.
3. La empresa capacita al personal para analizar la actuación ambiental en el espacio de trabajo.

Incentivos y recompensas verdes

Responder en una escala del 1 al 5 donde 1 significa estar muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo

- 5 La compañía ofrece recompensas monetarias y no monetarias basadas en los logros ambientales (vacaciones, regalos, dinero en efectivo, primas...)
- 6 El desempeño ambiental o la adquisición de habilidades “verdes” es reconocido en la red de la empresa mediante comunicados y/o premios.
- 7 La organización incentiva las conductas y prácticas eco-friendly (amigables con el medio ambiente) como el reciclaje.

Clima laboral verde (Empoderamiento)

Responder en una escala del 1 al 5 donde 1 significa estar muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo

1. La empresa reconoce al empleado como parte clave de la gestión y actuación ambiental.
2. Los empleados tienen la oportunidad de realizar sugerencias y/o formar parte en la toma de decisiones sobre políticas y prácticas que influyen al medioambiente desde la organización.
3. La organización ofrece cursos de formación, workshops u otros, para mejorar y compartir su conocimiento ambiental.

Conocimiento/Cultura medioambiental

Responder en una escala del 1 al 5 donde 1 significa estar muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo

1. Tengo conocimientos sobre los problemas ambientales y formas de mejorarlos.
2. Estoy al tanto del cambio climático y el consumo insostenible.
3. Estoy a favor de las energías renovables.

Conducta proambiental

Responder en una escala del 1 al 5 donde 1 significa estar muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo

1. En el trabajo, participo en programas proambientales y comparto mi opinión con mis colegas.
2. Sugiero formas de mejorar la gestión y actuación ambiental de la compañía.
3. En el trabajo, trato de reducir el impacto ambiental como el ahorro de electricidad, agua o el reciclaje.

Clima psicológico proambiental

Responder en una escala del 1 al 5 donde 1 significa estar muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo

1. Participar y apoyar en el desarrollo de políticas proambientales es importante para la organización.
2. Reducir el uso de productos desechables es crítico para ser sostenibles.

3. La gestión de los residuos y productos peligrosos para el medioambiente es clave para la organización.