

# Prácticas de recursos humanos que impactan la estrategia de sostenibilidad ambiental\*

*Jimena Gutiérrez-Rúa*

Magíster en Desarrollo Humano Organizacional  
Docente ocasional, Universidad Eafit  
Medellín, Colombia  
Rol de la autora: conceptual  
jgutie33@eafit.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0002-7083-2967>

*Maria Daniela Posada-García*

Magíster en Desarrollo Humano Organizacional  
Universidad Eafit  
Medellín, Colombia  
Rol de la autora: conceptual  
mposad27@eafit.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0002-0861-4483>

*Maria Alejandra González-Pérez*

Ph. D. en Comercio  
Profesora titular, Universidad Eafit  
Medellín, Colombia  
Rol de la autora: conceptual  
mgonza40@eafit.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0001-6338-4281>

## HUMAN RESOURCES PRACTICES AFFECTING THE ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY STRATEGY

**ABSTRACT:** This article is a review of current literature exploring the relationship between human resources (HR) practices and environmental sustainability in the organizational context, aimed at identifying the HR practices that affect the environmental sustainability strategy of organizations. The contribution of this paper for academic and practical purposes is to establish the impacts on the environmental sustainability practices and how can these be accomplished through the strategic management of Human Resources. The main findings of this research provide elements for constructing a design and implementation model for organizations that intend to be more efficient in their environmental management and set a course for future researchers who want to address the global needs of preserving and protecting the environment from a HR perspective.

**KEYWORDS:** Environmental sustainability, human resources, proactive environmental sustainability strategy, strategic human resource management, human resource practices.

## PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS QUE IMPACTAM A ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

**RESUMO:** este artigo é uma revisão da literatura existente sobre pesquisas que vêm explorando o vínculo entre as práticas de recursos humanos (RH) e a sustentabilidade ambiental no contexto organizacional, para identificar, com isso, as práticas de RH que impactam a estratégia de sustentabilidade ambiental. A contribuição deste artigo para fins acadêmicos e práticos é estabelecer quais são os impactos nas estratégias de sustentabilidade ambiental e como podem ser atingidos por meio da gestão estratégica de RH. Os principais achados desta pesquisa dão elementos para construir um modelo de desenho e implantação para aquelas organizações que têm a intenção de serem mais efetivas em sua gestão ambiental e abrirem caminho para futuros pesquisadores que queiram responder, a partir do campo do RH, às necessidades globais de preservar e proteger o meio ambiente.

**PALAVRAS-CHAVE:** estratégia de sustentabilidade ambiental proativa, gestão estratégica de recursos humanos, práticas de recursos humanos, recursos humanos, sustentabilidade ambiental.

## DES PRATIQUES DE RESSOURCES HUMAINES AYANT UN IMPACT SUR LA STRATÉGIE DE DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

**RÉSUMÉ:** Cet article est une revue de la littérature existante sur la recherche qui a exploré le lien entre les pratiques en ressources humaines (RH) et la durabilité environnementale dans le contexte organisationnel, afin d'identifier les pratiques en RH qui ont un impact sur la stratégie de durabilité environnementale. La contribution de cet article vis-à-vis des fins académiques et pratiques est d'établir quels sont les impacts sur les stratégies de durabilité environnementale et comment on peut les atteindre par le biais d'une gestion stratégique des ressources humaines. Les principales conclusions de cette recherche fournissent des éléments pour la construction d'un modèle de conception et de mise en œuvre destiné aux organisations souhaitant être plus efficaces dans leur gestion de l'environnement et ouvrant la voie aux futurs chercheurs qui souhaitent, dans le domaine des ressources humaines, répondre au besoin mondial de préserver et de protéger l'environnement.

**MOTS-CLÉ:** durabilité environnementale, ressources humaines, stratégie proactive de durabilité environnementale, gestion stratégique des ressources humaines, pratiques en matière de ressources humaines.

**CITACIÓN:** Gutiérrez-Rúa, J., Posada-García, M., & González-Pérez, M. (2019). Prácticas de recursos humanos que impactan la estrategia de sostenibilidad ambiental. *Innovar*, 29(73), 11-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n73.78008>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** O15, Q56, M14

**RECIBIDO:** 9 de marzo del 2017. **APROBADO:** 10 abril del 2018.

**DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA:** Dra. Maria Alejandra Gonzalez-Perez. Cra 49 n.º 7 Sur 50, Bl. 26-416. Medellín, Colombia.

**RESUMEN:** Este artículo es una revisión de la literatura existente sobre investigaciones que han explorado el vínculo entre las prácticas de recursos humanos (RRHH) y la sostenibilidad ambiental en el contexto organizacional, para identificar con ello las prácticas de RRHH que impactan la estrategia de sostenibilidad ambiental. La contribución de este artículo para fines académicos y prácticos es establecer cuáles son los impactos en las estrategias de sostenibilidad ambiental y cómo pueden alcanzarse a través de la gestión estratégica de RRHH. Los principales hallazgos de esta investigación dan elementos para la construcción de un modelo de diseño e implementación para aquellas organizaciones que tienen la intención de ser más efectivas en su gestión ambiental y marcar el rumbo para futuros investigadores que quieran responder desde el campo de los RRHH a las necesidades globales de preservar y proteger el medio ambiente.

**PALABRAS CLAVE:** estrategia de sostenibilidad ambiental proactiva, gestión estratégica de recursos humanos, recursos humanos, prácticas de recursos humanos, sostenibilidad ambiental.

## Introducción

Para hablar de sostenibilidad ambiental es importante abordar el concepto de desarrollo sostenible, definido por la Comisión Brundtland en 1987 y ratificado internacionalmente en la declaración de Río sobre el Medio

\* El proyecto de investigación del cual se deriva el artículo lleva el título de "Prácticas de recursos humanos que impactan la estrategia de sostenibilidad ambiental".

Ambiente y Desarrollo de 1992, como “la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Naciones Unidas, 1987, p. 41).

En la década de 1970, Raúl Prebisch reconoce que en la acumulación de capital y en la distribución de los ingresos de las estructuras del capitalismo centro-periférico hay una responsabilidad asociada a los problemas del medio ambiente, lo que invitó a establecer un modelo de desarrollo alternativo (Prebisch, 1980); sin embargo, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), solo hasta 1987 el tema del medio ambiente cobró valor al identificarlo como un aspecto transversal y clave para el bienestar social y el desarrollo económico a largo plazo (CEPAL, 2015).

Aunque una visión antropocéntrica legitimó durante años el hecho de que los seres humanos pueden explotar indiscriminadamente el medio ambiente y sus ecosistemas para su beneficio, con el surgimiento del concepto de desarrollo sostenible y sus tres pilares (económico, social y ambiental), se empezó a adoptar una posición ecocéntrica que invita a una transformación ética, es decir, un cambio en los valores, actitudes y estilos de vida (Elliot, 2011; Parkes & Borland, 2012), en el que se reconozca y valore el medio ambiente, y se reparen y mitiguen los efectos producidos por el mal manejo y la explotación excesiva de los ecosistemas (Purser, Park & Montuori, 1995).

La orientación ecocéntrica se ha visto reflejada en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en el Acuerdo de París de la Conferencia de las Partes número 21 (COP21) y en el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030. Estas agendas marcan en la actualidad una hoja de ruta para que todos los actores de la sociedad (ciudadanos, sector público, privado y academia) se involucren desde sus perspectivas y afronten una de las problemáticas globales más complejas: el deterioro en el ambiente y la escasez cada vez mayor de los recursos naturales, fenómenos que repercuten negativamente en la sociedad, la economía y el desarrollo sostenible, así como tienden a empeorar progresivamente con los efectos del cambio climático (Naciones Unidas, 2015a).

Los países que se han adherido a estos acuerdos internacionales de la agenda de desarrollo sostenible están obligados a responder a los requerimientos internacionales de preservación y protección del medio ambiente y han establecido metas que los conduzcan a ello. Por ejemplo, según el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) de Colombia, el país es responsable de 0,46% de las emisiones del mundo y, aunque pareciera no ser una cifra alarmante, al hacer una proyección al 2030 se espera que este

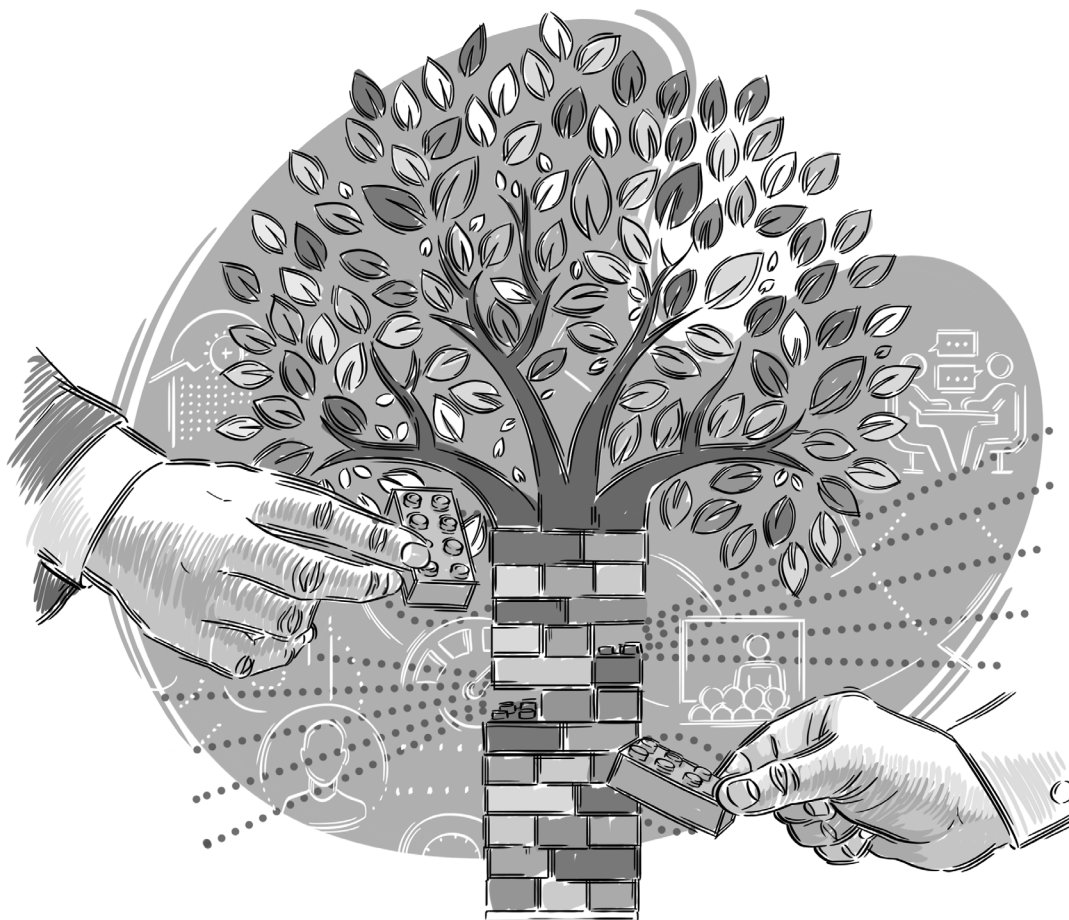
valor aumente en un 50%. Por eso, Colombia adquirió en la COP21 el compromiso de reducir las emisiones nacionales en un 20%, objetivo ambicioso que necesita de la participación de todos los sectores de la economía para lograrlo (WWF-Colombia, 2016).

Las organizaciones, como parte fundamental de la estructura social, pueden trazarse metas que respondan a las exigencias ambientales e incorporen la visión ecocéntrica, a la par que cuidan sus intereses. En este contexto, se entenderá por *sostenibilidad ambiental* lo que Rajala, Westerlund y Lampikoski (2016) definen como el fortalecimiento de la ventaja competitiva mientras se preservan los recursos naturales para las generaciones futuras. Esto implica trascender una posición reactiva frente a las normas y políticas que le obligan a minimizar su impacto ambiental (Sudin, 2011), para entenderlo como una prioridad competitiva que permite alcanzar un mejor desempeño organizacional. Llevar este concepto a acciones ambientales concretas de cara al futuro, establecidas en los planes a largo plazo de las organizaciones (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998), se entenderá como estrategia de sostenibilidad ambiental.

Kolk (2016) reconoce la influencia de esta coyuntura global en la dirección que se le ha dado a las investigaciones relacionadas con los negocios internacionales en países europeos y en Norteamérica; aunque hay evidencia de las herramientas, resultados, factores y actores que inciden en la gestión ambiental de las organizaciones, hacen falta investigaciones apropiadas que exploren el contexto actual en países y regiones menos desarrollados como, por ejemplo, Latinoamérica.

Por lo anterior, se decidió hacer una revisión sistemática de la literatura científica disponible que explora la relación entre las prácticas de RRHH y la estrategia de sostenibilidad ambiental de una organización, pues el área de RRHH ha ido cobrando mayor importancia y se ha asociado con el desempeño y el potencial de crear y mantener la ventaja competitiva de las organizaciones, al alinear sus políticas y procesos con la estrategia organizacional (Besma, 2014; Karami, Sahebalzamani, & Sarabi, 2015; Marler, 2012).

En la siguiente sección de este artículo se hace una aproximación teórica de las categorías de análisis emergentes establecidas como las más pertinentes para abordar la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo las prácticas de RRHH impactan la estrategia de sostenibilidad ambiental? Después, se describe la metodología empleada para la investigación, que se divide en tres subsecciones: diseño de la investigación, recolección y análisis de datos. Posteriormente, se presentan los hallazgos y se discuten las prácticas de RRHH y los impactos encontrados al analizar los diferentes textos científicos. Por último, se ofrecen las



conclusiones con las limitaciones del estudio e implicaciones para futuras investigaciones y para la práctica.

### Fundamentación teórica

#### Estrategia de sostenibilidad ambiental proactiva

En la práctica, la sostenibilidad ambiental representa un conjunto de restricciones en el uso de recursos renovables y no renovables para la producción de bienes y servicios, así como en la contaminación y la generación de residuos derivada de su consumo (Elliot, 2011). Al considerar estas exigencias en las organizaciones, puede ser asumida una posición reactiva básica que se ocupe de darles cumplimiento (Klassen, 2001; Martínez-del-Río, Céspedes-Lorente & Carmona-Moreno, 2012), o una proactiva en la que se replantee el modelo de negocio para lograr ventaja competitiva (Dilchert & Ones, 2012; Mortan, Rațiu, Vereș & Baciú, 2015; Petrović, Slović & Ćirović, 2012).

Mortan *et al.* (2015) afirman que las organizaciones tienen un compromiso ético de incluir temas ambientales en las

actividades del negocio impulsadas por la legislación, la preocupación pública, la ventaja competitiva y el compromiso de la dirección. La primera es quizá la razón básica que motiva a las organizaciones a adoptar estrategias de sostenibilidad ambiental, dado que hay fuerzas económicas y políticas que ejercen presión sobre estas; la segunda se deriva de una necesidad de los clientes de que los productos y servicios sean más amigables con el ambiente, lo que hace que las organizaciones se posicionen ante sus consumidores o puedan abrirse a nuevos mercados; la tercera se asocia con la necesidad de reducir los costos a largo plazo y la diversificación de productos y servicios, y la última corresponde al resultado de la presión en conjunto de las otras tres razones sobre los directivos.

Klassen (2001) asegura que si la producción se anticipa a los nuevos requerimientos ambientales, le hace frente a la presión pública, integra las preocupaciones ambientales a todo el proceso de fabricación y a la cadena de suministros, y exhibe generalmente características de liderazgo ambiental, las operaciones de las organizaciones tendrán un enfoque más proactivo. Por otro lado, Mortan *et al.*

(2015) plantean que habrá lugar para una estrategia de sostenibilidad ambiental proactiva cuando las organizaciones planeen sistemáticamente sus actividades ambientales y las incluyan a sus planes de largo plazo, de manera que se genere ventaja competitiva y se desarrollen nuevos vínculos entre las estrategias de operación y la estrategia organizacional.

Así pues, una estrategia de sostenibilidad ambiental proactiva es, desde la perspectiva de Aragón-Correa (1998), aquella estrategia que involucra el mejoramiento continuo e implementa prácticas ambientales que se extiendan a los estándares de la industria y la competitividad, anticipándose y preparándose para futuros cambios en las regulaciones y las tendencias sociales, con el diseño y la modificación de sus operaciones, procesos y productos, de tal forma que se prevengan los impactos negativos sobre el medioambiente.

En línea con lo anterior, Hart y Dowell (2011) incorporan la visión de la organización basada en los recursos naturales, con un énfasis en aquellas capacidades estratégicas que permiten que lo que se haga en el presente no afecte a los recursos naturales para las generaciones futuras y se promueva con ello el fortalecimiento de la ventaja competitiva de la organización (Dilchert & Ones, 2012; Rajala *et al.*, 2016).

### Gestión estratégica de RRHH

Para Becker y Huselid (2006), la gestión estratégica de RRHH es un modelo para la solución de problemas del negocio, que dista del modelo tradicional, al relacionar la arquitectura de RRHH (sistemas, prácticas, competencias) con el desempeño organizacional, de manera que se construya una ventaja competitiva sostenible. Por su parte, Schuler (1992) lo define como el conjunto de filosofías, políticas, programas, prácticas y procesos que pueden ser utilizados efectivamente para enfrentar las necesidades estratégicas de la organización. Asimismo, Huselid, Jackson y Schuler (1997) afirman que este tipo de gestión influencia el desempeño organizacional al asegurar que el capital humano (conocimientos colectivos, habilidades y capacidades) contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

Autores como Armstrong (2006) y Purcell (1999) establecen que las áreas de RRHH deben hacer un ajuste vertical y horizontal para alcanzar los objetivos organizacionales. Esto significa que debe haber consistencia interna entre las diferentes políticas y prácticas, a la par que hay congruencia en todo el sistema de RRHH con diferentes características organizacionales como la estrategia. Según

Delery y Doty (1996), una configuración ideal sería una en la que haya altos niveles de ajuste horizontal.

Armstrong (2006) manifiesta que la gestión estratégica de los RRHH tiene sus cimientos en la visión basada en recursos, pues al incluir los recursos humanos como parte de los recursos de una organización se crea ventaja competitiva sostenible, mediante el fortalecimiento de las competencias estratégicas en los empleados que permiten el logro de los objetivos del negocio.

Es así como gestionar estratégicamente los RRHH en torno a una estrategia de sostenibilidad ambiental, con un enfoque proactivo, supone que se identifique el conjunto de prácticas que son útiles para conseguir que los empleados se comprometan y se involucren con los objetivos ambientales de la organización y, con ello, alcanzar mejores resultados organizacionales (Milliman, 2013; Renwick, Redman, & Maguire, 2013). Para Purcell (1999), esta identificación parte de explorar el contexto interno y externo y determinar de qué manera y en qué momento las acciones de RRHH se ajustan a la estrategia organizacional y operacional.

## Metodología

### Diseño de la investigación

Con el objetivo de localizar, evaluar, sintetizar y reportar la mejor evidencia, Denyer y Tranfield (2009) proponen iniciar el proceso con la formulación de una pregunta que establezca el foco de la investigación, que se encuentra en la introducción de este artículo y que fue el resultado de evaluar los retos que plantea la nueva agenda global referente a la sostenibilidad ambiental en las organizaciones. La definición de esta pregunta, según Briner, Denyer y Rousseau (2009), debe guiar la forma en la que se hará la revisión; por eso, se elaboró un protocolo con las preguntas moduladoras asociadas al estudio, la estrategia de búsqueda y los criterios de inclusión y exclusión, para identificar la literatura potencialmente relevante, tal como lo refieren Tranfield, Denyer y Smart (2003) (tabla 1).

### Recolección de datos

Tranfield *et al.* (2003) aseguran que al principio es muy importante identificar palabras clave y términos de búsqueda, construidos a partir del alcance del estudio, la literatura y la discusión del equipo investigador. De acuerdo con lo anterior, se estableció una estrategia de búsqueda para obtener tantos registros bibliográficos relevantes como fuera posible, los cuales, según Denyer y Tranfield (2009),



Tabla 1.  
Protocolo para la revisión.

Ítem	Descripción
Preguntas moduladoras	¿Cuáles prácticas de RRHH pueden impulsar la estrategia de sostenibilidad ambiental de una organización? ¿Cuáles son los impactos de las prácticas de RRHH sobre las estrategias de sostenibilidad ambiental de una organización?
Estrategia de búsqueda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecuación de búsqueda: (<i>Human resource management OR personnel management OR employee management</i>) AND <i>environmental sustainability</i>.</li> <li>Bases de Datos: EBSCO Academic Source Complete, ScienceDirect, ISI Web of Science y Scielo.</li> <li>Publicaciones académicas en inglés y español</li> </ul>
Criterios de inclusión y exclusión	<p>Inclusión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Refiere una gestión estratégica de RRHH a partir de prácticas asociadas a la sostenibilidad ambiental.</li> <li>Refiere impactos asociados a la implementación de prácticas de RRHH alineadas a la estrategia de sostenibilidad ambiental.</li> </ul> <p>Exclusión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No cumple ninguno de los criterios anteriores.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

deben mostrar toda la evidencia disponible basada en contribuciones de calidad.

Webster y Watson (2002) afirman que una revisión de la literatura no puede concentrarse únicamente en una metodología de investigación, una revista científica o una ubicación geográfica; por esa razón, después de aplicar la ecuación de búsqueda en las bases de datos seleccionadas (EBSCO Academic Source Complete, ScienceDirect, ISI Web of Science y Scielo) y de refinar los criterios de búsqueda, únicamente se modificaron el tipo de publicación y el idioma para obtener los artículos académicos y revisiones que estuvieran en inglés y español, lo que produjo un total de 1.672 publicaciones académicas potencialmente relevantes en el periodo 1990-2017.

### Análisis de datos

Para realizar el proceso de selección y evaluación de los 1.672 artículos y revisiones encontrados, se establecieron dos filtros. En el primero, se excluyeron aquellos documentos duplicados y los que, al leer su título y resumen, no tenían elementos explícitos para responder la pregunta de investigación, lo que dejó un balance de 38 registros bibliográficos aparentemente útiles. En este punto, los criterios de inclusión y exclusión definidos en el protocolo no habían sido determinados, por lo que antes de iniciar el segundo filtro se realizó un piloto de análisis de 6 artículos para determinar cuáles serían aquellas razones de inclusión o exclusión, tal como sugiere Denyer y Tranfield (2009). Este proceso asegura que la investigación sea imparcial y balanceada, previniendo que se incluyan estudios que soporten argumentos particulares de los investigadores (Briner *et al.*, 2009).

En el segundo filtro se leyó el texto completo de las publicaciones académicas seleccionadas en el primer filtro, que fueron recuperadas por un sistema integrado de búsquedas bibliográficas. Al aplicar los criterios de inclusión y exclusión y al evaluar los artículos de acuerdo con la relevancia de su pregunta de investigación y a la calidad de su metodología, como lo expresan Tranfield *et al.* (2003), se condujo a la selección de 21 artículos académicos de 2008 a 2016, entre los cuales se encuentran estudios cualitativos, cuantitativos y revisiones de literatura que aportan evidencia científica para responder a la pregunta de investigación, correspondientes a países como Australia, Austria, Brasil, Canadá, Estados Unidos, España, India, Italia, Malasia, Palestina y Reino Unido.

### Resultados y discusión

En la tabla 2 se presenta una síntesis de los principales hallazgos encontrados para responder a la siguiente pregunta: ¿qué prácticas de RRHH pueden impulsar la estrategia de sostenibilidad ambiental de una organización?

A partir de varios consensos en las discusiones de los autores, fueron identificadas fundamentalmente ocho prácticas de RRHH que impactan una estrategia de sostenibilidad ambiental:

- **Planeación del talento:** DuBois y Dubois (2012) establecen que, a través de una adecuada planeación del talento, podrá darse mayor soporte a la estrategia de sostenibilidad ambiental, pues es de esta manera como RRHH puede garantizar que el talento requerido para ejecutarla esté disponible en el presente y en el futuro.
- **Diseño de cargos y del trabajo:** Guerci y Carollo (2016) y Milliman (2013) concuerdan en que, si una

**Tabla 2.**  
**Prácticas de RRHH, acciones e impactos específicos en la sostenibilidad ambiental.**

Práctica	Autores	Acciones	Impactos específicos
i. Planeación del talento	DuBois y Dubois (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ampliar la oferta de empleos verdes.</li> <li>b. Identificar el talento interno disponible para realizar tareas de sostenibilidad ambiental.</li> <li>c. Identificar cargos críticos para la sostenibilidad ambiental.</li> <li>e. Establecer un <i>pool</i> de talentos para la sostenibilidad ambiental</li> </ul>	Disponibilidad de las personas talentosas requeridas por la organización para llevar a cabo las estrategias de sostenibilidad ambiental en el presente y el futuro.
ii. Diseño de cargos y del trabajo	DuBois y Dubois (2012), Guerci y Carollo (2016), Milliman (2013).	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Incluir tareas y metas de desempeño ambiental en la descripción de los cargos.</li> <li>b. Asignar tiempos adecuados a las actividades de sostenibilidad ambiental</li> <li>c. Establecer acuerdos de trabajo flexible (teletrabajo, horarios flexibles, reuniones virtuales).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Conectar los cargos con las necesidades estratégicas y operacionales de la organización relacionadas con la sostenibilidad ambiental.</li> <li>b. Ubicar las personas correctas en los cargos correctos.</li> <li>c. Proveer a las personas un trabajo estimulante e interesante y darles la autonomía y flexibilidad para desarrollar bien sus tareas.</li> <li>d. Aumentar la satisfacción con el trabajo y, con ello, fomentar un alto desempeño ambiental.</li> <li>e. Reducir las emisiones individuales de los empleados, lo que mejora el desempeño ambiental de la organización</li> </ul>
iii. Atracción y permanencia de talento	Guerci y Carollo (2016), Milliman (2013), Renwick <i>et al.</i> (2013), Renwick, Jabbour, Muller-Camen, Redman y Wilkinson (2016), Yusoff <i>et al.</i> (2015)	Crear una oferta de valor para los empleados, en la que se incluya las siguientes condiciones: tipos de trabajo, condiciones laborales, valores organizacionales, salarios, beneficios, seguridad laboral, entre otros, todos asociados a la estrategia de sostenibilidad ambiental de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mejora de la reputación de la organización.</li> <li>b. Atracción y permanencia de empleados de alta calidad con sensibilidad ambiental que se conecten con la cultura y las necesidades estratégicas de la organización y puedan entregar un desempeño superior.</li> </ul>
iv. Reclutamiento y selección de talento	Datta (2015), DuBois y Dubois (2012), Khurshid y Darzi (2016), Langwell y Heaton (2016), Guerci y Carollo (2016), Jackson, Renwick, Jabbour y Muller-Camen (2011), Milliman (2013), Parkes y Borland (2012), Renwick <i>et al.</i> (2013).	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Comunicar la información de sostenibilidad ambiental de la organización a través de plataformas de integración y estrategias de liderazgo digital.</li> <li>b. Integrar a los empleados interesados por la sostenibilidad ambiental en el diseño y creación de material verde para el reclutamiento.</li> <li>c. Rediseñar los protocolos de entrevistas y de las diferentes técnicas de selección, para analizar conocimientos, valores y creencias ambientales de los candidatos.</li> <li>d. Realizar virtualmente las pruebas de selección.</li> <li>e. Seleccionar bajo dos enfoques: sensibilidad ambiental del candidato y habilidades y conocimientos técnicos ambientales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Empleados con habilidades y experiencia necesarias para entregar un desempeño ambiental superior.</li> <li>b. Empleados con los comportamientos deseados que se ajusten a la cultura organizacional.</li> </ul>

(Continúa)

Tabla 2.  
Prácticas de RRHH, acciones e impactos específicos en la sostenibilidad ambiental. (continuación)

Práctica	Autores	Acciones	Impactos específicos
v. Aprendizaje y desarrollo de talentos	Datta (2015), DuBois y Dubois (2012), Guerci y Carollo (2016), Haddock-Millar, Sanyal y Müller-Camen (2016), Jackson <i>et al.</i> (2011), Khurshid y Darzi (2016), Langwell y Heaton (2016), Martínez-del-Río <i>et al.</i> (2012), Milliman (2013), O'Donohue y Torugsa (2016), Paillé Chen, Boiral y Jin (2014), Parkes y Borland (2012), Pinzone, Lettieri y Redman (2016), Renwick <i>et al.</i> (2013).	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Comunicar la visión y los intereses ambientales de la organización en el proceso de inducción.</li> <li>b. Realizar formación dirigida por departamentos o unidades, de acuerdo con las operaciones específicas que afecten el medio ambiente.</li> <li>c. Realizar formación general sobre aspectos ambientales comunes a todos los empleados.</li> <li>d. Diseñar y ejecutar sesiones de formación en línea.</li> <li>e. Realizar formación en liderazgo ambiental.</li> <li>f. Crear programas alternos de aprendizaje (pasantías, voluntariados, educación formal, entre otros).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mejora en las habilidades, conocimientos y capacidades de los empleados para incrementar su desempeño ambiental.</li> <li>b. Cambio en los comportamientos de los empleados que lleven al logro de los objetivos ambientales, al crear conciencia sobre los impactos ambientales de las operaciones de la organización.</li> </ul>
vi. Administración del conocimiento y la cultura organizacional	DuBois y Dubois (2012), Guerci y Carollo (2016), Haddock-Millar <i>et al.</i> , (2016), Jackson <i>et al.</i> (2011), Khurshid y Darzi (2016), Martínez-del-Río <i>et al.</i> (2012), Milliman (2013), O'Donohue y Torugsa (2016), Pinzone <i>et al.</i> (2016), Renwick <i>et al.</i> (2013).	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Impulsar la participación voluntaria de empleados en programas de sugerencias, círculos de solución de problemas, foros, reuniones y conferencias.</li> <li>b. Fomentar la creación de equipos de trabajo y propiciar espacios para la generación de iniciativas, actividades y proyectos ambientales.</li> <li>c. Implementar programas de mentoring con una perspectiva ambiental.</li> <li>d. Comprometer a los líderes a tomar en cuenta y llevar a cabo las propuestas ambientales generadas por los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Favorece el autoaprendizaje.</li> <li>b. Desarrolla conductas de ciudadanía organizacional colectiva que faciliten la gestión ambiental.</li> <li>c. Desencadena la creatividad e innovación necesarias para el desarrollo de nuevos y mejores productos que promuevan la eficiencia ambiental y se orienten al cumplimiento de las metas trazadas por la organización.</li> <li>d. Fluye el conocimiento, la información y el aprendizaje en la organización.</li> </ul>
vii. Gestión del desempeño	DuBois y Dubois (2012), Guerci y Carollo (2016), Jackson <i>et al.</i> (2011), Khurshid y Darzi (2016), Milliman (2013), Paillé <i>et al.</i> (2014), Parkes y Borland (2012), Pinzone <i>et al.</i> (2016), Renwick <i>et al.</i> (2013).	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Incluir metas de desempeño ambiental individuales y por departamento para todos los cargos de la organización.</li> <li>b. Definir y diferenciar las métricas para evaluar el comportamiento ambiental, de las utilizadas para medir los resultados ambientales.</li> <li>c. Propender por que los equipos de trabajo y los empleados tengan tiempo suficiente para involucrarse en las actividades ambientales.</li> <li>d. Establecer planes de acción basados en las buenas prácticas y comportamientos que tienen un efecto positivo sobre el medio ambiente.</li> </ul>	Pueden medirse las contribuciones individuales y por departamento al desempeño ambiental y, con ello, establecer planes de reconocimiento e influir en los planes de carrera.

(Continúa)

Tabla 2.  
Prácticas de RRHH, acciones e impactos específicos en la sostenibilidad ambiental. (continuación)

Práctica	Autores	Acciones	Impactos específicos
viii. Compensación	Datta (2015), DuBois y Dubois (2012), Guerci y Carollo (2016), Jackson <i>et al.</i> (2011), Khurshid y Darzi (2016), Langwell y Heaton (2016), Martínez-del-Río <i>et al.</i> (2012), Milliman (2013), O'Donohue y Torugsa (2016), Paillé <i>et al.</i> (2014), Renwick <i>et al.</i> (2013).	a. Incentivar el desempeño ambiental individual y de equipo, incluyendo todos los niveles jerárquicos. b. Usar incentivos monetarios y no monetarios para estimular los planes ambientales. c. Diseñar planes de compensación que incluyan incentivos orientados al balance vida-trabajo. d. Establecer un sistema de sanciones asociado a un bajo desempeño en los resultados ambientales.	a. Incrementa el desempeño ambiental b. Mayor compromiso, motivación y engagement de los empleados en la gestión ambiental de la organización.

Fuente: elaboración propia con base en los autores citados.

organización desea lograr este tipo de estrategias, debe hacer el diseño de todos los cargos a partir de nuevas tareas y metas que estén vinculadas con el desempeño ambiental que se quiere alcanzar. Para DuBois y Dubois (2012), es necesario pensar, además, en un diseño del trabajo que se oriente a la sostenibilidad ambiental, de ahí que se invite a considerar la implementación de acuerdos de trabajo flexible. Con base en lo anterior, puede decirse que la práctica de diseño de cargos y del trabajo representa una guía para RRHH al momento de conducir a los empleados al logro de los objetivos ambientales.

- **Atracción y permanencia de talento:** autores como Guerci y Carollo (2016), Renwick *et al.* (2013), Renwick *et al.* (2016) y Yusoff *et al.* (2015) identifican en la atracción y la permanencia de talento una práctica importante, pues es mediante la creación de una oferta de valor asociada a la sostenibilidad ambiental como podría llamarse la atención de las personas requeridas para ejecutar adecuadamente la estrategia de sostenibilidad ambiental.
- **Reclutamiento y selección de talento:** Datta (2015) afirma que, a través del reclutamiento, las organizaciones tienen la posibilidad de presentar a los aspirantes su compromiso con el medio ambiente y ser consideradas por personas talentosas como lugares atractivos para trabajar. Adicionalmente, para Renwick *et al.* (2013), mantener una organización proambiental requiere de empleados comprometidos y sensibles con las actividades y objetivos de sostenibilidad ambiental, lo que puede lograrse mediante un proceso estructurado de selección de talento (Khurshid & Darzi, 2016; Langwell & Heaton, 2016; Jackson *et al.*, 2011; Parkes & Borland, 2012). De este modo, el reclutamiento y la

selección de talento es una práctica de RRHH de gran valor, que ayuda a encontrar en el mercado los mejores perfiles para alcanzar los planes estratégicos de la organización.

- **Aprendizaje y desarrollo de talentos:** a la hora de crear consciencia en los empleados sobre el impacto ambiental de las actividades de la organización y, con ello, alcanzar los objetivos ambientales, la formación que da lugar al aprendizaje se convierte en un aspecto clave (Haddock-Millar *et al.*, 2016). No solo se forma para buscar un incremento en el nivel de alfabetización y experticia ambiental, sino que a su vez se promueve en los empleados el desarrollo de comportamientos y valores que pudieran ser necesarios para lograr de forma efectiva una estrategia de sostenibilidad ambiental. Con los autores Jackson *et al.* (2011), Khurshid y Darzi (2016), Langwell y Heaton (2016), Martínez-del-Río *et al.* (2012), O'Donohue y Torugsa (2016), Paillé *et al.* (2014), Parkes y Borland (2012) y Pinzone *et al.* (2016), se dirá que el aprendizaje y desarrollo es una práctica de RRHH recurrente en las organizaciones que permite un desempeño ambiental superior.
- **Administración del conocimiento y la cultura organizacional:** según Renwick *et al.* (2013), administrar el conocimiento se convierte en un factor clave para mejorar el desempeño ambiental de la organización, pues al promover espacios para compartir y discutir experiencias individuales y de equipo se está incluyendo al empleado como un agente importante para la prevención y mitigación del impacto ambiental (Haddock-Millar *et al.*, 2016; Yusoff *et al.*, 2015). Otro elemento estudiado en la sostenibilidad ambiental son los resultados efectivos alcanzados, no solo por



hacer cambios en los procesos productivos, en los productos o en las materias primas, sino también por cambiar la cultura organizacional, de tal manera que las organizaciones y sus empleados tengan profundamente adheridos los valores con los que apoyarán la sostenibilidad a largo plazo (Renwick *et al.*, 2013). Así pues, administrar el conocimiento y la cultura organizacional constituye una práctica de RRHH valiosa cuando se buscan resultados efectivos para la sostenibilidad ambiental.

- **Gestión del desempeño:** para Otley (1999), una organización con un buen desempeño es una organización capaz de alcanzar sus objetivos, es decir, aquella que es efectiva para implementar una estrategia determinada. El desempeño no solo individual, sino también el colectivo, puede representar la ventaja competitiva de una organización (Huselid, 1995). Lo anterior permite que autores como DuBois y Dubois (2012), Guerci y Carollo (2016), Jackson *et al.* (2011), Khurshid y Darzi (2016), Milliman (2013), Paillé *et al.* (2014), Parkes y Borland (2012), Pinzone *et al.* (2016) y Renwick *et al.* (2013) coincidan en que la gestión del desempeño es una práctica de RRHH capaz de influir en los resultados ambientales de la organización y, en consecuencia, en su desempeño ambiental.
- **Compensación:** para estimular un mejor comportamiento y la adhesión de los empleados a la consecución de la estrategia de sostenibilidad ambiental, Datta (2015), DuBois y Dubois (2012), Guerci y Carollo (2016), Jackson *et al.* (2011), Martínez-del-Río

*et al.* (2012), Milliman (2013), O'Donohue y Torugsa (2016), Paillé *et al.* (2014) y Renwick *et al.* (2013) afirman que una práctica de RRHH conveniente en este escenario es la compensación, pues es a partir de esta como puede reconocerse a los empleados por el logro de los resultados ambientales.

### Impactos generales de las prácticas de RRHH en la sostenibilidad ambiental

La tabla 3 presenta los resultados obtenidos al revisar la literatura en relación con la siguiente pregunta: ¿cuáles son los impactos de las prácticas de RRHH sobre las estrategias de sostenibilidad ambiental de una organización?

Jabbour, Santos y Nagano (2008), O'Donohue y Torugsa (2016) y Paillé *et al.* (2014) establecen que, a mayores niveles de desarrollo de las prácticas de RRHH, mayor es el impacto en el desempeño financiero, producto de un buen desempeño ambiental. Este impacto favorable se asocia con los comportamientos proambientales (Zibarras & Coan, 2015) y la participación de los empleados en la ejecución de las estrategias ambientales, lo que permite obtener resultados clave como el uso eficiente de los recursos y la reducción de la contaminación, además de otros resultados de los empleados, que se derivan del incremento en la satisfacción en el trabajo (Datta, 2015; Haddock-Millar *et al.*, 2016; Masri & Jaaron, 2016) y de la fuerza laboral que reclama cada vez más a las organizaciones mayor conciencia ambiental.

Tabla 3.  
Impactos de las prácticas de RRHH alineadas a la estrategia de sostenibilidad ambiental.

Grupo de impacto	Impactos	Autores
Organización	Desempeño ambiental	Haddock-Millar <i>et al.</i> (2016), Jabbour y Santos (2008), Jabbour <i>et al.</i> (2008), Masri y Jaaron (2016), Milliman (2013), O'Donohue y Torugsa (2016), Paillé <i>et al.</i> (2014), Pinzone <i>et al.</i> (2016).
	Eficiencia ambiental	Masri y Jaaron (2016).
	Desempeño financiero	O'Donohue y Torugsa (2016).
	Diferenciación	Jackson <i>et al.</i> (2011).
	Desarrollo de nuevos productos que promuevan la ecoeficiencia	O'Donohue y Torugsa (2016), Renwick <i>et al.</i> (2013).
	Eficacia organizacional	Parkes y Borland (2012).
Clientes, gobierno y proveedores	Mediación de las presiones de los <i>stakeholders</i> externos	Guerci <i>et al.</i> (2016), Khurshid y Darzi (2016).
Empleados	Facilita los comportamientos proambientales	Zibarras y Coan (2015)
	Incremento en las conductas de ciudadanía organizacional	Pinzone <i>et al.</i> (2016)
	Satisfacción laboral	Datta (2015), Haddock-Millar <i>et al.</i> (2016), Masri y Jaaron (2016).

Fuente: elaboración propia con base en los autores citados.

Al implementar prácticas de RRHH que promuevan oportunidades, motivaciones y capacidades en los empleados (Martínez-del-Río *et al.*, 2012; O'Donohue & Torugsa, 2016; Paillé *et al.*, 2014; Pinzone *et al.*, 2016), puede desencadenarse la creatividad e innovación necesarias para el desarrollo de nuevos y mejores productos que promuevan la eficiencia ambiental y se orienten al cumplimiento de las metas trazadas por la organización, basadas en principios de sostenibilidad ambiental (Renwick *et al.*, 2013). Adicionalmente, se fomentan conductas de ciudadanía organizacional colectiva (Pinzone *et al.*, 2016), definidas por Boiral (2009) como aquellas acciones voluntarias no especificadas en los requerimientos del cargo que contribuyen al mejoramiento de la organización y de su gestión ambiental.

Por último, Guerci, Longoni y Luzzini (2016) y Khurshid y Darzi (2016) establecen cómo a partir de un conjunto de prácticas de RRHH pueden medirse las presiones ambientales ejercidas por los *stakeholders* externos y fortalecer la relación con clientes, proveedores y gobierno.

### Lineamientos para el diseño y la implementación de prácticas de RRHH que aporte a la estrategia de sostenibilidad ambiental

Para avanzar en una gestión de RRHH que realmente esté alineada a la estrategia de sostenibilidad ambiental, es fundamental que los líderes y profesionales de RRHH comprendan la estrategia y todos sus componentes, pues

constituye el punto de partida para identificar cuál sería la configuración ideal de prácticas que se conecten con las necesidades estratégicas de la organización (ajuste horizontal), a la par de una ejecución sinérgica entre ellas (ajuste vertical), lo que es soportado por el concepto de gestión estratégica de RRHH propuesto por Delery y Doty (1996) y Purcell (1999). Lo anterior sugiere que se hagan cuestionamientos sobre qué se necesita, qué se tiene y cómo operar para sacar adelante los objetivos ambientales de la organización.

Armstrong (2006) describe la importancia de obtener, analizar y reportar los datos asociados al valor agregado que producen en conjunto todas las prácticas de RRHH, sus inversiones y sus decisiones operacionales, lo que no fue relacionado en la literatura revisada; sin embargo, debería tomarse en cuenta como un elemento clave para evaluar la gestión de RRHH y, a partir de ello, establecer planes de mejora.

La figura 1 propone esquemáticamente una serie de elementos para construir un modelo de diseño e implementación de prácticas de RRHH, que se espera genere impactos positivos en la estrategia de sostenibilidad ambiental. Este esquema hace un énfasis en tres momentos en los que pueden emplearse prácticas de RRHH alienadas a la estrategia de sostenibilidad ambiental, que pueden gestionarse como un sistema de entradas (talento de calidad) y salidas (impactos).

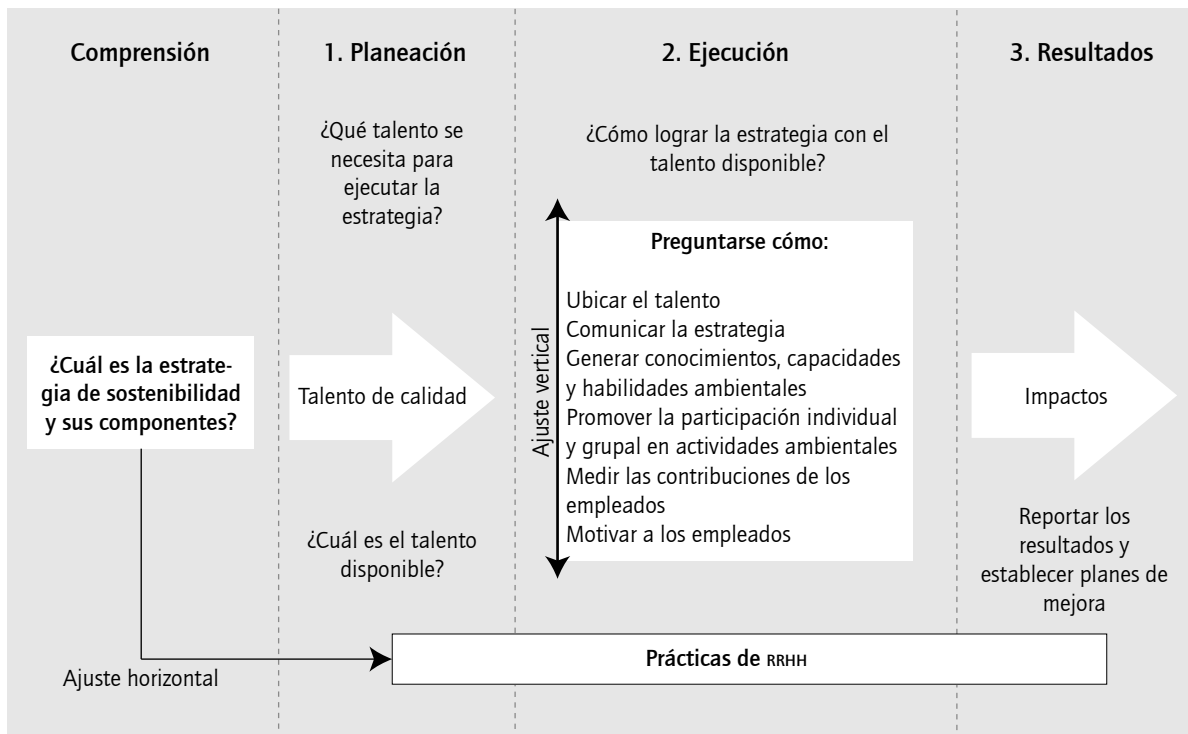


Figura 1. Lineamientos para diseñar e implementar prácticas de RRHH que impacten la estrategia de sostenibilidad ambiental. Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

A partir de la literatura revisada, pudo darse respuesta a la pregunta inicial, identificando ocho prácticas de RRHH que pueden impulsar la estrategia de sostenibilidad ambiental de una organización cuando el enfoque es proactivo. Adicionalmente, se determinaron los impactos generales y específicos producidos en la aplicación de estas prácticas, lo que permitió concluir, tal como se pensaba, que hay evidencia científica de que las prácticas de RRHH impactan positivamente las estrategias de sostenibilidad ambiental de una organización y además se puede probar lo siguiente:

- Un enfoque estratégico en la gestión de los recursos humanos, es decir, la modificación de sus procesos, procedimientos y políticas en torno a una estrategia organizacional, conduce ciertamente al logro de los objetivos organizacionales y, en consecuencia, hay una mejora en el desempeño global de la organización.
- Cuando las organizaciones involucran estratégicamente sus áreas de RRHH en sus estrategias de sostenibilidad ambiental garantizan un desempeño ambiental superior que se traduce en menores costos y riesgos, atracción de clientes e inversionistas, mejora en la reputación, diferenciación y, en general, creación de valor compartido.
- Para que las áreas de sostenibilidad logren mayor adhesión de los empleados a las estrategias de sostenibilidad ambiental y, con esto, se busque colectivamente alcanzar los objetivos ambientales, se debe mantener una estrecha relación con el área de RRHH.
- Una correcta configuración en los procesos, procedimientos y políticas de RRHH puede garantizar y facilitar la aparición de factores críticos de éxito en la implementación de estrategias de sostenibilidad ambiental, como el liderazgo ambiental, la comunicación organizacional y la cultura organizacional ambiental.
- Los hallazgos permitieron establecer en un esquema un sistema de entradas y salidas que reúne elementos para diseñar e implementar la configuración ideal (mejor ajuste vertical y horizontal) de prácticas de RRHH orientadas a lograr la sostenibilidad ambiental de una organización. Cabe resaltar que lo anterior valida los argumentos teóricos de la gestión estratégica de RRHH, pues, al comprender la estrategia de sostenibilidad ambiental y preguntarse cómo conectar la función de RRHH a las necesidades estratégicas, puede trazarse una ruta para contribuir al logro de los objetivos ambientales.

Por otro lado, durante la revisión se encontraron principalmente dos limitaciones. La primera limitación se encuentra asociada a la estrategia de búsqueda de la información, que se concentró en la búsqueda de palabras clave y términos asociados al alcance de la investigación, utilizando únicamente los motores de búsqueda de cuatro bases de datos científicas; esto probablemente implicó que se excluyera literatura potencialmente relevante que no coincidiera con los términos contemplados en la ecuación de búsqueda. La segunda tiene que ver con los documentos seleccionados, que fueron artículos y revisiones académicas publicados en las bases de datos, lo que posiblemente dejó de lado otro tipo de documentos significativos para la investigación.

Adicionalmente, fueron identificadas cuatro implicaciones para la investigación. La primera se basa en la poca evidencia científica que explora el vínculo entre las prácticas de RRHH y la sostenibilidad ambiental en el contexto de las organizaciones latinoamericanas, por lo que se sugiere que en el futuro se hagan estudios de caso que validen los resultados de esta investigación en este escenario.

La segunda implicación es evaluar, mediante estudios comparativos, si los impactos sobre la estrategia de sostenibilidad ambiental de todas las prácticas de RRHH descritas son los mismos en organizaciones grandes, medianas y pequeñas.

La tercera implicación se concentra en establecer si hay una variación en los impactos de las prácticas de RRHH sobre las estrategias de sostenibilidad ambiental, cuando los líderes de RRHH tienen mayor consciencia y conocimientos ambientales.

La última implicación consiste en verificar si existen diferencias significativas en las posturas y aportes de los autores que han explorado el vínculo entre las prácticas de RRHH y la sostenibilidad ambiental, antes y después de la firma del acuerdo de París, de la formulación de los objetivos de desarrollo sostenible y la adopción del marco de Sendai.

Finalmente, los desafíos que plantea la implementación de esta forma de gestión en la práctica son los siguientes: 1) la formación de los líderes y profesionales de RRHH para que respondan efectivamente a las implicaciones de la sostenibilidad ambiental en las organizaciones, lo que representa un llamado de atención para que, desde la academia, se incluya esta nueva orientación en los programas de educación formal; 2) establecer métodos para medir y reportar los impactos directos y los resultados ambientales asociados con la gestión de las áreas de RRHH, de manera que puedan ser más evidentes sus contribuciones

a la estrategia de sostenibilidad ambiental, y 3) trabajar conjuntamente con las áreas de sostenibilidad ambiental, de operación y financiera.

### Declaración de conflicto de interés

Las autoras no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

### Referencias bibliográficas

- Aragón-Correa, Juan Alberto. (1998). Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*, 41(5), 556-567. <https://doi.org/10.5465/256942>
- Armstrong, Michael. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. Londres: Kogan Page.
- Becker, Brian E.; Huselid, Mark A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Besma, Aoulmi. (2014). Strategic Human Resource Management and its Impact on Organizational Performance. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5(1), 95-106. <http://www.vjes.eu/images/2014/issue1/vjes%20vol.%205%2019%20issue%201%202014%20aoulmi%20besma.pdf>
- Boiral, Olivier. (2009). Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 221-236. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9881-2>
- Briner, Rob B.; Denyer, David; Rousseau, Denise M. (2009). Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time? *The Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19-32. <https://doi.org/10.5465/amp.23.4.19>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2015). *El desafío de la sostenibilidad ambiental en América Latina y el Caribe*. [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37791/LCM23\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37791/LCM23_es.pdf)
- Datta, Miss Alparjita. (2015). Green Work- Life Balance: A New Concept in Green HRM. *International Journal of Multidisciplinary Approach & Studies*, 2(2), 83-89. <http://ijmas.com/upcomingissue/10.02.2015.pdf>
- Delery, John E.; Doty, D. Harold. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. <https://doi.org/10.5465/256713>
- Denyer, David; Tranfield, David. (2009). Producing a systematic review. En D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 671-689). Londres: SAGE.
- Dilchert, Stephan; Ones, Deniz S. (2012). Environmental Sustainability in and of Organizations. *Industrial y Organizational Psychology*, 5(4), 503. <http://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01489.x>
- DuBois, Cathy L.; Dubois, David A. (2012). Strategic HRM as Social Design for Environmental Sustainability in Organization. *Human Resource Management*, 51(6), 799-826. <https://doi.org/10.1002/hrm.21504>
- Elliot, Steve. (2011). Transdisciplinary Perspectives on Environmental Sustainability: A Resource Base and Framework for It-Enabled Business Transformation. *MIS Quarterly*, 35(1), 197-236. <https://doi.org/10.2307/23043495>
- Guerci, Marco; Carollo, Luca. (2016). A Paradox View on Green Human Resource Management: Insights from the Italian Context. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1033641>
- Guerci, Marco; Longoni, Annachiara; Luzzini, Davide. (2016). Translating Stakeholder Pressures Into Environmental Performance -- the Mediating Role of Green HRM Practices. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1065431>
- Haddock-Millar, Julie; Sanyal, Chandana; Müller-Camen, Michael. (2016). Green Human Resource Management: a Comparative Qualitative Case Study of a United States Multinational Corporation. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 192. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1052087>
- Hart, Stuart L.; Dowell, Glen. (2011). Invited Editorial: A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. *Journal of Management*, 37(5), 1464-1479. <https://doi.org/10.1177/0149206310390219>
- Huselid, Mark A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Huselid, Mark A.; Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S. (1997). Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188. <https://doi.org/10.5465/257025>
- Jabbour, Charbel José; Santos, Fernando Cesar. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 51-58. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.07.025>
- Jabbour, Charbel José; Santos, Fernando Cesar; Nagano, Marcelo Seido. (2008). Environmental Management System and Human Resource Practices: Is There a Link between them in four brazilian companies? *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1922-1925. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.02.004>
- Jackson, Susan E.; Renwick, Douglas W.; Jabbour, Charbel J.; Muller-Camen, Michael. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Forschungsstand und Entwicklungsmöglichkeiten für Umweltorientiertes Personalmanagement: Einführung in das Schwerpunktheft*, 25(2), 99-116. <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>
- Karami, Azhdar; Sahebalzamani, Samira; Sarabi, Babak. (2015). The Influence of HR Practices on Business Strategy and Firm Performance: The Case of Banking Industry in Iran. *IUP Journal of Management Research*, 14(1), 30. [https://www.iupindia.in/1501/Management%20Research/The\\_Influence\\_of\\_HR\\_Practices.html](https://www.iupindia.in/1501/Management%20Research/The_Influence_of_HR_Practices.html)
- Khurshid, Rizwana; Darzi, Mushtaq A. (2016). Go Green with Green Human Resource Management Practices. *CLEAR International Journal of Research in Commerce and Management*, 7(1), 19-21. [https://ijrcm.org.in/article\\_info.php?article\\_id=6241](https://ijrcm.org.in/article_info.php?article_id=6241)
- Klassen, Robert D. (2001). Plant-level Environmental Management Orientation: The Influence of Management Views and Plant Characteristics. *Production and Operations Management*, 10(3), 257. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2001.tb00374.x>
- Kolk, Ans. (2016). The Social Responsibility of International Business: From Ethics and the Environment to CSR and Sustainable Development. *Journal of World Business*, 51(1), 23-34. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.010>
- Langwell, Christina; Heaton, Dennis. (2016). Using Human Resource Activities to Implement Sustainability in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 652. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2015-0096>



- Marler, Janet H. (2012). Strategic Human Resource Management in Context: A Historical and Global Perspective. *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 6-11. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0063>.
- Masri, Hiba A.; Jaaron, Ayham A. M. (2016). Assessing Green Human Resources Management Practices in Palestinian Manufacturing Context: An Empirical Study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474-489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>.
- Martínez-del-Río, Javier; Céspedes-Lorente, José; Carmona-Moreno, Eva. (2012). High Involvement Work Practices and Environmental Capabilities: How HRM Practices Create Environmental Based Sustainable Competitive Advantages. *Human Resource Management*, 51(6), 827-850. <https://doi.org/10.1002/hrm.21505>
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Nueva York: Prentice Hall.
- Milliman, John. (2013). Leading-Edge Green Human Resource Practices: Vital Components to Advancing Environmental Sustainability. *Environmental Quality Management*, 23(2), 31-45. <https://doi.org/10.1002/tqem.21358>
- Mortan, Maria; Rațiu, Patricia; Vereș, Vincentiu; Baci, Leonina. (2015). Integration Level of Environmental Issues into the Company Strategies. Case Study. *Environmental Engineering and Management Journal*, 14(11), 2591. <http://omicron.ch.tuiasi.ro/EEMJ/>
- Naciones Unidas. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Naciones Unidas. (1992). *Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/riodeclaration.htm>
- Naciones Unidas. (2015). *Convención Marco sobre el Cambio Climático. Aprobación del Acuerdo de París*. <http://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/spa/109s.pdf>
- O'Donohue, Wayne; Torugsa, Nuttaneeya. (2016). The Moderating Effect of 'Green' HRM on the Association Between Proactive Environmental Management and Financial Performance in Small Firms. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 239. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1063078>
- Otley, David. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>.
- Paillé, Pascal; Chen, Yamg; Boiral, Olivier; Jin, Jiafei. (2014). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451-466. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>.
- Parkes, Carole; Borland, Helen. (2012). Strategic HRM: Transforming Its Responsibilities Toward Ecological Sustainability - The Greatest Global Challenge Facing Organizations. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 811-824. <https://doi.org/10.1002/tie.21505>
- Petrović, Natasa; Slović, Dragoslav; Ćirović, Marko. (2012). Environmental Performance Indicators as Guidelines Towards Sustainability. *Management*, 64, 5-14. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2012.0026>
- Pinzone, Marta; Guerci, Marco; Lettieri, Emanuele; Redman, Tom. (2016). Progressing in the Change Journey Towards Sustainability in Healthcare: The Role of 'Green' HRM. *Journal of Cleaner Production*, 122, 201-211. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.031>
- Prebisch, Raúl. (1980). Biósfera y desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 12, 73-88. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11910>
- Purcell, John. (1999). Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00201.x>
- Purser, Ronald E.; Park, Changkil; Montuori Alfonso. (1995). Limits to Anthropocentrism: Toward an Ecocentric Organization Paradigm? *Academy of Management Review*, 20(4), 1053-1089. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9512280035>
- Rajala, Risto; Westerlund, Mika; Lampikoski, Tommi (2016). Environmental Sustainability in Industrial Manufacturing: Re-examining the Greening of Interface's Business Model. *Journal of Cleaner Production*, 115, 52-61. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.057>
- Renwick, Douglas W. S.; Jabbour, Charbel J.; Muller-Camen, Michael; Redman, Tom; Wilkinson, Adrian. (2016). Contemporary Developments in Green (environmental) HRM Scholarship. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.057>
- Renwick, Douglas W. S.; Redman, Tom; Maguire, Stuart. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Schuler, Randall S. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)
- Sudin, Suhaimi. (2011). Strategic Green HRM: A Proposed Model that Supports Corporate Environmental Citizenship.. *International Conference on Sociality and Economics Development*, IPEDR, 10, 79-83. <http://www.ipedr.com/vol10/16-E10014.pdf>.
- Tranfield, David; Denyer, David; Smart, Palminder. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Webster, Jane; Watson, Richard T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), 8-28. <https://www.jstor.org/stable/4132319>
- WWF-Colombia. (2016). *El Acuerdo de París. Así Actuará Colombia Frente al Cambio Climático*. [http://cambioclimatico.minambiente.gov.co/images/ABC\\_B58\\_C41\\_baja.pdf](http://cambioclimatico.minambiente.gov.co/images/ABC_B58_C41_baja.pdf)
- Yusoff, Yusliza Mohd; Othman, Nur Zahiyah; Fernando, Yudi; Amran, Azlan; Surlenty, Lilis; Ramayah, T. (2015). Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysian-based Multinational Companies. *International Journal of Business Management & Economic Research*, 6(3), 158-166. <http://www.ijbmer.com/docs/volumes/vol6issue3/ijbmer2015060301.pdf>.
- Zibarras, Lara D.; Coan, Phillipa. (2015). HRM Practices Used to Promote Pro-Environmental Behavior: A UK Survey. *International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121-2142. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.972429>



