



**Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi**

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**GESTIÓN VERDE DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del título de Licenciado/a en  
Gestión de Talento Humano

**Autor:**

Arreaga Yanacallo Gilbert Alexander

**Tutor:**

Psc. Romero Poveda Angelita Elizabeth, Mgs.

LATACUNGA – ECUADOR

MARZO 2024



### DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Arreaga Yanacallo Gilbert Alexander con cédula de ciudadanía No. 175137241-6 declaro ser autor del presente proyecto de investigación: **“GESTIÓN VERDE DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA”**, siendo la Psc. Romero Poveda Angelita Elizabeth, Msg. Tutor del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, es de mi exclusiva responsabilidad.”

Latacunga, febrero 27 del 2024

Gilbert Alexander Arreaga Yanacallo

C.C: 175137241-6

# CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVA DE DERECHOS DE AUTOR

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **ARREAGA YANACALLO GILBERT ALEXANDER** identificado con cédula de ciudadanía No175137241-6 de estado civil a quien en lo sucesivo se denominará **EL CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Eleonora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. Simón Rodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

**ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA.** – **EL CEDENTE** es una persona natural estudiante de la carrera de Gestión del talento humano, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado “**GESTIÓN VERDE DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.**”, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

## **Historial Académico**

Inicio de la carrera: Mayo 2020 – Septiembre 2020 2019

Finalización de la carrera: Octubre 2023 – Marzo 2024

Aprobación en Consejo Directivo: 16 de febrero de 2024

Tutor: Psc Angelita Elizabeth Romero Poveda Msg.

Tema: “**GESTIÓN VERDE DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.**”

**CLÁUSULA SEGUNDA.** - **LA CESIONARIA** es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

**CLÁUSULA TERCERA.** - Por el presente contrato, **LOS CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

**CLÁUSULA CUARTA.** - **OBJETO DEL CONTRATO:** Por el presente contrato **LOS CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.

- b) La publicación del trabajo de grado.
- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.
- e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

**CLÁUSULA QUINTA.** - El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **EL CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

**CLÁUSULA SEXTA.** - El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

**CLÁUSULA SÉPTIMA. - CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD.** - Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo **EL CEDENTE** podrá utilizarla.

**CLÁUSULA OCTAVA. - LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS. - LA CESIONARIA** podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **EL CEDENTE** en forma escrita.

**CLÁUSULA NOVENA.** - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por carta notarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

**CLÁUSULA DÉCIMA.** - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

**CLÁUSULA UNDÉCIMA.** - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicitare.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 28 días del mes de febrero del 2024.

  
Gilbert Alexander Arreaga Yanacallo  
**EL CEDENTE**

Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.  
**LA CESIONARIA**

## AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el título:

“GESTIÓN VERDE DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA”, del señor Arreaga Yanacallo Gilbert Alexander, de la carrera de Licenciatura en Gestión de Talento Humano, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, 27 de febrero del 2024.

TUTORA



---

Psc. Romero Poveda Angelita Elizabeth, Mgs.  
C.C.: 050324111-9

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, el postulante: **Arreaga Yanacallo Gilbert Alexander** con el título de Proyecto de Investigación: “**GESTIÓN VERDE DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA**”, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

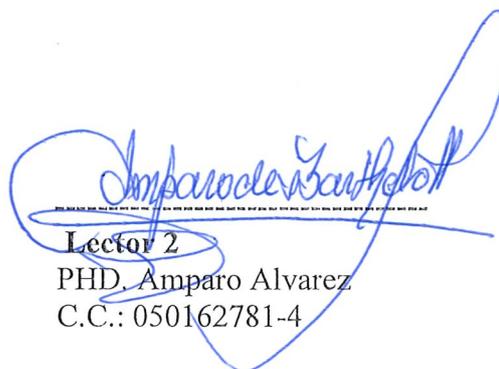
Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 27 de febrero 2024.

Para constancia firman:



**Lector 1 (presidente)**  
PHD. Edwin Vázquez  
C.C.: 100130399-7



**Lector 2**  
PHD. Amparo Alvarez  
C.C.: 050162781-4



**Lector 3**  
MG. Irma Ortiz  
C.C.: 170718607-6

## **AGRADECIMIENTO**

*Con el corazón lleno de emoción expreso un profundo y sincero agradecimiento a mi madre Lourdes por enseñarme que un resbalón no es caída y que el que persevera alcanza sus metas, por su apoyo incondicional, por ser la razón de mi vida le dedico todos mis logros.*

*A la universidad técnica de Cotopaxi por haberme permitido formarme en ella y gracias a los docentes por impartirnos sus conocimientos y experiencias.*

*Y finalmente mi tutora de tesis por la paciencia y el seguimiento que ha hecho a este proceso para concretar mi proyecto de investigación.*

*Gilbert Alexander*

## DEDICATORIA

*Madre querida con todo el cariño y amor que te tengo, te dedico este proyecto de investigación por que solo tú sabes el esfuerzo y lágrimas que se tuvo que pasar para estar aquí, gracias por ser mi inspiración.*

*A mi hermana Cecilia quien, con sus palabras, con su cariño incondicional me permite seguir adelante.*

*A toda mi familia que en los momentos más duros de mi vida han estado presentes para brindarme su apoyo incondicional.*

*Y finalmente a mi novia que forma parte importante en mi vida y por los momentos compartidos.*

*Gilbert Alexander*

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**TÍTULO:** “GESTIÓN VERDE DEL TALENTO HUMANO”

**Autor:**

Arreaga Yanacallo Gilbert Alexander

### RESUMEN

El proyecto tiene como objetivo analizar los factores asociados a la Gestión Verde del Talento Humano (GHRM) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda, para esto se utiliza un enfoque de investigación cuantitativo, con un diseño no experimental debido a la naturaleza del tema, y una tipología documental-bibliográfica, de campo y descriptiva. Para aplicar el instrumento GHRM se trabaja con una muestra de 76 colaboradores; la aplicación total de la GHRM es del 33,3%, lo que se considera un nivel bajo. La dimensión de GHRM más utilizada se centra en la participación de los directivos y pertenecen al "Reclutamiento y selección verde". Las dos dimensiones menos prevalentes pertenecen a las categorías más débiles: "Prácticas de formación y desarrollo verde" y "Compensación verde". El resultado del análisis demuestra que la práctica de mayor uso para aumentar el compromiso y la concienciación de los colaboradores con el medio ambiente es el "Reclutamiento y selección verde". En cuanto a la correlación de las dimensiones se pueden describir como positivamente fuertes, ya que todos los coeficientes de correlación de Pearson están por encima de  $\rho=0,5$ . La relación más estrecha se da entre el reclutamiento y selección verde y la compensación verde ( $\rho=0,82$ ), mientras que la correlación más débil se da entre las prácticas de formación y desarrollo verde y la compensación verde ( $\rho=0,72$ ), finalmente la investigación proporciona un modelo que mediante dimensiones como: Gestión verde de la cultura organizativa, la selección y reclutamiento verde, evaluación y formación verde como el empoderamiento y compensación verde permiten que existan prácticas verdes dentro de Oscus Ltda.

**Palabras clave:** Conocimiento, gestión, Talento Humano, verde.

# TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

## FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

**TITLE:** "GREEN HUMAN TALENT MANAGEMENT"

**Author:**

Arreaga Yanacallo Gilbert Alexander

### ABSTRACT

The objective of the project is to analyze the factors associated with the Green Human Talent Management (GHRM) in the Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda, for this purpose a quantitative research approach is used together with a non-experimental design due to the nature of the subject, and a documentary-bibliographic, field and descriptive typology. In order to apply the GHRM instrument, a sample of 76 collaborators is used; in this sense, the total application of the GHRM is 33.3%, which is considered a low level. The most prevalent GHRM dimension focuses on management involvement and belong to the "Green Recruitment and Selection". On the other hand, the two least prevalent dimensions belong to the weakest categories: "Green training and development practices" and "Green compensation". The result of the analysis shows that the most widely used practice to increase employees' commitment and awareness of the environment is "Green recruitment and selection". As for the correlation of the dimensions they can be described as positively strong, as all Pearson correlation coefficients are above  $\rho=0.5$ . The strongest relationship is between green recruitment and selection and green compensation ( $\rho=0.82$ ), while the weakest correlation is between green training and development practices and green compensation ( $\rho=0.72$ ), finally the research provides a model that through dimensions such as: Green management of organizational culture, green selection and recruitment, green evaluation and training such as green empowerment and green compensation allow green practices to exist within Oscus Ltda.

**Keywords:** Knowledge, management, Human Talent, green.

## *AVAL DE TRADUCCIÓN*

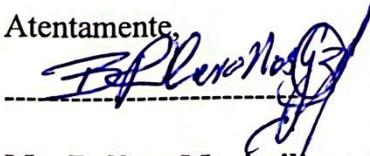
En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“GESTIÓN VERDE DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA”** presentado por: **Arreaga Yanacallo Gilbert Alexander**, con la cedula de identidad N°: **1751372416** egresado de la Carrera de: **Gestión del Talento Humano**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, 28 de febrero del 2024

Atentamente,



Mg. Bolívar Maximiliano Cevallos Galarza  
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC  
CI:09108221669



CENTRO  
DE IDIOMAS

## ÍNDICE GENERAL

| <b>Contenido</b>   | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| PORTADA.....   | i           |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....   | ii          |
| AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....                                    | iii         |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....   | iv          |
| DEDICATORIA.....   | v           |
| AGRADECIMIENTO .....   | vi          |
| RESUMEN .....  | vii         |
| SUMMARY .....  | viii        |
| AVAL DE TRADUCCIÓN.....  | ix          |
| ÍNDICE GENERAL.....  | x           |
| INDICE DE FIGURAS .....  | xiii        |
| INDICE DE TABLAS.....  | xiv         |
| 1. INFORMACIÓN GENERAL .....   | 1           |
| 2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....  | 2           |
| 2.1. Justificación.....  | 5           |
| 2.2. Formulación del problema.....   | 7           |
| 3. OBJETIVOS.....  | 7           |
| 3.1. General.....  | 7           |
| 3.2. Específicos.....  | 7           |
| 4. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS<br>PLANTEADOS .....   | 8           |
| 5. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO .....  | 9           |
| 6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....  | 10          |
| 6.1. Antecedentes de la investigación.....   | 10          |
| 6.2. Gestión de Talento Humano .....   | 15          |
| 6.2.1 Contextos y fundamentos de la Gestión de Talento Humano .....                  | 17          |
| 6.3. Rol de la Gestión de Talento Humano en la Gestión Verde de Talento Humano.....  | 19          |
| 6.3.1 Teoría de habilidades, motivación y oportunidades (modelo AMO) .....           | 19          |
| 6.3.2 Contexto actual de la gestión verde y su relevancia en las organizaciones..... | 22          |

|  |    |
|--|----|
| 6.4. Concepto y fundamentos de la gestión verde .....                                    | 23 |
| 6.4.1 Reclutamiento y selección verde .....  | 25 |
| 6.4.2 Prácticas de formación y desarrollo verde.....                                     | 28 |
| 6.4.3 Compensación verde.....  | 30 |
| 6.5. Gestión verde y su relación con la sostenibilidad.....                              | 33 |
| 6.5.1 Principios y enfoques de la gestión verde .....                                    | 37 |
| 6.5.2 Beneficios y ventajas de implementar una gestión verde en las organizaciones.....  | 41 |
| 6.5.3 Importancia de la gestión verde en el Talento Humano .....                         | 43 |
| 6.6. Rol estratégico de las áreas de Talento Humano en la gestión verde.....             | 46 |
| 6.6.1 Impacto de la gestión verde en la atracción y retención del talento .....          | 47 |
| 6.6.2 Relación entre la gestión verde, la motivación y compromiso de los empleados ..... | 49 |
| 6.7. Responsabilidad social de la gestión verde de Talento Humano.....                   | 50 |
| 7. METODOLOGÍA EMPLEADA .....  | 52 |
| 7.1. Enfoque.....  | 52 |
| 7.2. Tipos de investigación .....  | 54 |
| 7.3. Diseño de la investigación.....   | 56 |
| 7.4. Técnicas e instrumentos .....   | 57 |
| 8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....  | 58 |
| 8.1. Breve descripción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. ....            | 58 |
| 8.2. Recolección de datos .....  | 60 |
| 8.2.1 Cuestionario.....  | 61 |
| 8.2.2 Fiabilidad del instrumento .....   | 63 |
| 8.2.3 Análisis del instrumento .....   | 64 |
| 8.3. Análisis de datos y resultados.....   | 65 |
| 8.3.1 Análisis del cuestionario.....   | 65 |
| 8.3.2 Resultados sociodemográficos .....   | 67 |
| 8.3.3 Evaluación de las dimensiones de GHRM .....  | 69 |
| 8.4. Análisis FODA .....   | 70 |
| 8.5. Propuesta de gestión verde del Talento Humano en OSCUS Ltda. ....                   | 75 |
| 8.5.1 Desarrollo del modelo .....  | 76 |
| 8.5.2 Pruebas de correlación entre las dimensiones de GHRM.....                          | 77 |
| 8.5.3 Discusión .....  | 78 |

|   |    |
|---|----|
| 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... | 83 |
| 9.1. Conclusiones.....                  | 83 |
| 9.2. Recomendaciones .....              | 84 |
| 10. BIBLIOGRAFÍA .....                  | 86 |
| 11. ANEXOS .....                        | 91 |

## **INDICE DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Modelo de la teoría de habilidades, motivación y oportunidades ..... | 20 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| Figura 2. Diagrama de flujo metodológico.....  | 59 |
| Figura 3. Género .....   | 67 |
| Figura 4. Edad de los encuestados .....  | 68 |
| Figura 5. Nivel de estudios de los encuestados .....                                 | 69 |
| Figura 6. Tiempo de trabajo de los encuestados.....                                  | 69 |
| Figura 7. Modelo conceptual de buenas prácticas de GHRM adaptado al modelo AMO ..... | 76 |
| Figura 8. Modelo de coeficientes de correlación entre dimensiones de GHRM.....       | 81 |

## **INDICE DE TABLAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Sistema de tareas en relación a los objetivos planteados ..... | 8  |
| Tabla 2. Beneficiarios del proyecto de investigación.....               | 10 |
| Tabla 3. Distribución de los participantes de OSCUS Ltda. ....          | 60 |
| Tabla 4. Grados de confiabilidad según alfa de Cronbach .....           | 64 |
| Tabla 5. Alfa de Cronbach.....  | 66 |
| Tabla 6. Grados de escalado .....                                       | 69 |
| Tabla 7. Grado de aplicación de las dimensiones de GHRM.....            | 70 |
| Tabla 8. Marco del análisis FODA.....                                   | 70 |
| Tabla 9. Coeficiente de correlación entre las dimensiones de GHRM.....  | 77 |

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

### Título del Proyecto

Gestión verde del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

**Fecha de inicio:** Noviembre de 2023

**Fecha de finalización:** Marzo de 2024

**Lugar de ejecución:** Entidad Financiera Cooperativa, parroquia La Matriz,  
cantón

Latacunga, provincia de Cotopaxi.

**Facultad que auspicia:** Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**Carrera que auspicia:** Licenciatura en Gestión del Talento Humano

### Equipo de Trabajo

Tutora del proyecto de investigación:

Nombre: Psc. Angelita Elizabeth Romero Poveda, Mgs.

Celular: 0984685439

Cédula de Ciudadanía: 050324111-9

Correo electrónico: [angelita.romero1119@utc.edu.ec](mailto:angelita.romero1119@utc.edu.ec)

Coordinador uno del proyecto de investigación:

Nombre: Gilbert Alexander Arreaga Yanacallo

Celular: 0988064804

Cédula de Ciudadanía: 175137241-6

Correo electrónico: [gilbert.arreaga2416@utc.edu.ec](mailto:gilbert.arreaga2416@utc.edu.ec)

Dirección: Cotopaxi, Latacunga, Eloy Alfaro, San Felipe.

**Área de conocimiento:**

- Ciencias sociales, educación comercial y derecho. (UNESCO, Manual del usuario SNIESE)

**Subárea de conocimiento:**

- Educación comercial y administración. (UNESCO, Manual del usuario SNIESE)

**Subárea específica de conocimiento:**

- Administración de personal. (UNESCO, Manual del usuario SNIESE)

**Sublíneas de investigación de la carrera:**

- Estudios del trabajo y gestión humana en las organizaciones del siglo XXI.

## **2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

A nivel mundial la gestión verde del talento humano se centra en la necesidad de adoptar prácticas sostenibles y responsables en la gestión del personal, con el fin de contribuir a la mitigación del cambio climático y la preservación del medio ambiente (Quispe y Torres, 2021). Según el informe del Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC) de la ONU, el sector financiero tiene un papel fundamental en la transición hacia una economía baja en carbono, y las entidades financieras cooperativas no son la excepción (Heredia, 2019). La gestión verde del talento humano se refiere a la implementación de políticas y prácticas que promuevan la sostenibilidad ambiental, la responsabilidad social y la equidad.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el 61% de las empresas a nivel mundial consideran que la gestión sostenible del talento humano es una prioridad, pero solo el 27% tienen políticas y prácticas concretas al respecto. Esto evidencia la necesidad de impulsar acciones concretas en el ámbito financiero cooperativo para promover la gestión verde del talento humano. Además, según la *Global Alliance for Banking on Values*, solo el 3% de las entidades financieras a nivel mundial tienen políticas específicas de gestión verde del talento humano, lo que demuestra la falta de atención a este aspecto en el sector financiero cooperativo (Rufasto, 2021).

En el mundo, existe una falta de conciencia generalizada sobre la importancia de la sostenibilidad ambiental y cómo la gestión del talento humano puede contribuir a este objetivo. Esto se traduce en una falta de políticas y prácticas claras para fomentar la sostenibilidad ambiental en la gestión del talento humano. Además, aunque algunas organizaciones están adoptando medidas para promover la sostenibilidad ambiental en sus operaciones, la mayoría aún no ha integrado completamente estas prácticas en la gestión del talento humano (Bonilla, 2021). Esto implica que las políticas y prácticas de selección, formación, desarrollo y evaluación del desempeño de los empleados no están alineadas con los objetivos de sostenibilidad ambiental.

A nivel de Latinoamérica la gestión verde del talento humano en una entidad financiera cooperativa se centra en la necesidad de adoptar prácticas sostenibles y responsables en la gestión del personal, con el fin de contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU en la región. Según el

informe "Perspectivas económicas de América Latina 2021" de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la región enfrenta desafíos significativos en términos de sostenibilidad ambiental y desarrollo social, lo que resalta la importancia de promover prácticas sostenibles en todos los sectores, incluido el financiero cooperativo (López, 2019).

De igual forma, en cuanto al cumplimiento de los ODS, según el informe "Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe 2020" de la CEPAL, la región enfrenta dificultades para alcanzar varios de los objetivos, incluidos aquellos relacionados con el trabajo decente y crecimiento económico, reducción de las desigualdades y acción por el clima (Arévalo et al., 2020).

La gestión verde del talento humano en las entidades financieras cooperativas puede contribuir significativamente a abordar estos desafíos (Vargas, 2019). Además, según la Asociación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), solo el 15% de las cooperativas financieras en la región tienen políticas específicas de gestión verde del talento humano, lo que evidencia la necesidad de promover acciones concretas en este ámbito.

La investigación sobre la gestión verde del talento humano en entidades financieras se alinea con el *sumak kawsay* (buen vivir) en la Constitución del Estado ecuatoriano porque en la segunda parte del preámbulo, se establece la intención de crear una nueva forma de convivencia ciudadana, que promueva la diversidad y la armonía con la naturaleza, con el fin de lograr el buen vivir, conocido como *sumak kawsay* (Basantes, 2020). De manera similar, el Art. 14 del segundo capítulo sobre

los Derechos del buen vivir de la Constitución establece el reconocimiento del derecho de la población a vivir en un entorno saludable y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, o *sumak kawsay*.

De igual forma, el Art. 275 del título VI, Régimen de desarrollo, asegura la consecución de esta aspiración al definir el régimen de desarrollo como el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, o *sumak kawsay*. Además, el tercer inciso de este mismo artículo establece que el buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, el respeto a su diversidad, y la convivencia armoniosa con la naturaleza (Córdova y Vera, 2023). En este sentido, el problema se refiere a la falta de integración de prácticas sostenibles en la gestión del talento humano a nivel individual. Es necesario investigar cómo los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. perciben y comprenden la sostenibilidad ambiental en relación con su trabajo y cómo esto se refleja en su comportamiento y desempeño diario (Basantes, 2020). Esto implica analizar las actitudes, conocimientos y comportamientos de los empleados en relación con la sostenibilidad ambiental y cómo esto se relaciona con la gestión del talento humano.

## **2.1. Justificación**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. es importante investigar cómo se pueden promover y fomentar las prácticas sostenibles a nivel individual en

la gestión del talento humano. Esto implica identificar las motivaciones y barreras individuales para la adopción de prácticas sostenibles, así como las estrategias efectivas para promover el compromiso y participación en iniciativas ambientales.

La gestión verde del talento humano es un tema de gran importancia en el contexto actual, dado el creciente interés por la sostenibilidad ambiental en las organizaciones. La cooperativa, al ser una entidad financiera que busca promover el ahorro y el crédito entre sus socios para contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad, debe ser un ejemplo de buenas prácticas en cuanto a la gestión verde del talento humano.

En primer lugar, es necesario analizar las prácticas actuales de gestión del talento humano en la cooperativa y evaluar su impacto en el medio ambiente. Esto incluye aspectos como las políticas de selección, formación, desarrollo y retención del personal, así como el manejo de residuos, el uso de recursos naturales y la huella de carbono de la organización (Serrano, 2020). Es crucial entender cómo las prácticas de gestión del talento humano afectan el entorno natural y social en el que la cooperativa opera.

Otro punto a considerar es la conciencia y compromiso del personal y directivos de la cooperativa en relación con la gestión verde del talento humano. Es fundamental sensibilizar y capacitar a los empleados sobre la importancia de adoptar prácticas sostenibles en su vida laboral y personal, así como promover una cultura organizacional orientada hacia la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente (Realpe, 2020). Además, es importante que los directivos lideren este cambio y se

comprometan con la implementación de prácticas sostenibles en la gestión del talento humano.

Además, la falta de indicadores y mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión verde del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. dificulta la medición de su desempeño ambiental y la identificación de áreas de mejora. Es esencial establecer indicadores de sostenibilidad y desarrollar sistemas de monitoreo que permitan medir el impacto de las prácticas de gestión del talento humano en el medio ambiente y la sociedad.

## **2.2. Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores asociados a la gestión verde del talento humano en una entidad financiera cooperativa?

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1. General**

- Analizar los factores asociados a la gestión verde del talento humano en una entidad financiera cooperativa.

### **3.2. Específicos**

- Fundamentar teóricamente desde el plano teórico la gestión verde del talento humano.
- Diagnosticar la gestión verde del talento humano en una entidad financiera cooperativa.
- Determinar los factores asociados a la gestión verde del talento humano mediante un modelo tipo AMO.

#### 4. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

Las actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos planteados se detallan en la tabla 1.

**Tabla 1.**  
*Sistema de tareas en relación a los objetivos planteados*

| <b>Objetivos</b>   | <b>Actividad</b>                                   | <b>Resultado de la Actividad</b>                                      | <b>Medios de verificación</b>                             |
|--|--|---|---|
| <b>Objetivo 1</b><br><br>Fundamentar teóricamente desde el plano teórico la gestión verde del talento humano.    | Búsqueda de información bibliográfica              | Fundamentación científica-técnica<br><br>Depuración de la información | Investigación documental-bibliográfica:<br><br>Normas APA |
|  | Determinación de los instrumentos de investigación | Instrumento a usar validado   | Modelo de cuestionario                                    |
|  | Definición de población y muestra                  | Población a diagnosticar  | Investigación de campo:<br><br>Observación directa        |
| <b>Objetivo 2</b><br><br>Diagnosticar la gestión verde del talento humano en una entidad financiera cooperativa. | Recopilación de información en la cooperativa      | Encuestas realizadas  | Investigación descriptiva<br><br>Tabulación de resultados |
|  | Análisis estadístico de los resultados             | Base de datos de resultados<br>Confiability del instrumento           | Tabulación y análisis de resultados                       |
|  | Identificar los factores más relevantes de la      | Listado de factores claves identificados                              | Análisis documentado y presentación de los                |

|   | GHRM en Oscus<br>Ltda                       |   | factores<br>identificados  |
|---|---|---|--|
| <b>Objetivo 3</b><br><br>Determinar los factores asociados a la gestión verde del talento humano mediante un modelo tipo AMO. | Análisis FODA                               | Matriz FODA   | Análisis documentado que incluye fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas |
|   | Estructura del modelo conceptual de la GHRM | Mejores prácticas de GHRM adaptado a Oscus Ltda     | Modelo conceptual  |
|   | Presentación de documentación               | Socialización a las partes interesadas del proyecto | Sustentación final de la investigación   |

## 5. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios directos serán los directivos y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., determinados en una cantidad de 76 personas; principalmente los individuos implicados en la Gestión verde del Talento Humano. Además, se beneficiarán directamente los investigadores del presente trabajo científico.

Los beneficiarios indirectos serán todos los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., del cantón Latacunga cuantificados en 21.516 personas. Además, los estudiantes y lectores de este proyecto de investigación como

fuentes de información y consulta. Los beneficiarios directos e indirectos se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2.**  
*Beneficiarios del proyecto de investigación*

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Directos</b>   | Directivos y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.: <ul style="list-style-type: none"><li>• 76 personas.</li></ul> Investigadores <ul style="list-style-type: none"><li>• 1 persona</li></ul> |
| <b>Indirectos</b> | Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.: <ul style="list-style-type: none"><li>• 21.516 personas.</li></ul>  |

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

## **6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

Los siguientes epígrafes del proyecto de investigación detallan el argumento científico y técnico del análisis la gestión verde de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. de la ciudad de Latacunga, en el período 2023-2024.

### **6.1. Antecedentes de la investigación**

- En la investigación con el tema: “Gestión verde de los recursos humanos: Una revisión sistemática y una agenda de investigación” de Renwick et al. (2019), entre los hallazgos determinados, se identificaron los principales enfoques y prácticas de gestión verde del talento humano, y se resaltó la importancia de la alineación entre las estrategias de gestión de recursos humanos y las prácticas ambientales de la organización. Además, se ubicaron cuatro áreas principales de investigación en gestión verde del talento humano: selección y contratación de empleados verdes, capacitación y

desarrollo de habilidades ambientales, participación y participación de los empleados en iniciativas verdes, y compensación y recompensas basadas en el desempeño ambiental. La metodología empleada tuvo un enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo por recabar información desde una entrevista y una encuesta a una población de 268 individuos. Las conclusiones relevantes, se propuso una agenda de investigación futura para profundizar en el estudio de la gestión verde del talento humano y su impacto en el desempeño organizacional. Además, se señaló que la gestión verde del talento humano puede mejorar la sostenibilidad organizacional al alinear los objetivos ambientales y sociales con las prácticas de gestión de recursos humanos. Se recomendó que las organizaciones integren la gestión verde del talento humano en todas las funciones de recursos humanos para lograr un impacto significativo en la sostenibilidad.

- En el estudio con el tema: “Gestión verde de los recursos humanos y rendimiento empresarial: Revisión sistemática y metaanálisis” de Chiang y Birtch (2019); entre los hallazgos, se encontró una relación positiva y significativa entre la gestión verde del talento humano y el desempeño organizacional, especialmente en términos de eficiencia operativa, innovación y reputación corporativa. Además, se ubicó que las prácticas de gestión verde del talento humano tienen un efecto positivo en el desempeño financiero de la organización, así como en la eficiencia operativa y la innovación. También se identificó una relación positiva entre la gestión verde del talento humano y la reputación corporativa. La metodología empleada

tuvo un enfoque cuantitativo porque se trabajó con un instrumento GTH a manera de encuesta, en una muestra de 150 personas. En las conclusiones relevantes, se destacó la importancia de adoptar prácticas de gestión verde del talento humano como estrategia para mejorar el rendimiento general de la organización. Se resaltó la importancia de adoptar prácticas de gestión verde del talento humano como estrategia para mejorar el rendimiento general de la organización. Se recomendó que las organizaciones implementen políticas y programas de gestión verde del talento humano de manera integral para obtener beneficios económicos y ambientales.

- En el trabajo sobre el tema: “El impacto de las prácticas de gestión verde de los recursos humanos en el comportamiento medioambiental de los empleados” de Rathi y Sood (2019); entre los hallazgos más determinantes, se encontró una relación positiva entre las prácticas de gestión verde del talento humano y el comportamiento ambiental de los empleados, lo que sugiere que estas prácticas pueden motivar a los empleados a adoptar comportamientos más sostenibles en el lugar de trabajo. Además, se ubicó que las prácticas de gestión verde del talento humano, como la capacitación ambiental y la comunicación efectiva, tienen un impacto positivo en el comportamiento ambiental de los empleados, incluyendo la adopción de prácticas sostenibles y la reducción del consumo de recursos. La metodología empleada tuvo un enfoque mixto, tanto cuantitativo y cualitativo, junto con la investigación de campo para trabajar con el *focus group* al personal directivo y un instrumento multipropósito de análisis de la gestión verde de talento

humano en 89 trabajadores. Entre las conclusiones sobresalientes, se resaltó la importancia de implementar políticas y programas de gestión verde del talento humano para fomentar la participación de los empleados en prácticas ambientales. También, se resalta que la importancia de implementar políticas y programas de gestión verde del talento humano para fomentar la participación de los empleados en prácticas ambientales. Se recomendó que las organizaciones promuevan una cultura organizacional que valore y recompense el comportamiento ambientalmente responsable.

- En el estudio sobre el tema: “Gestión verde de los recursos humanos y rendimiento organizativo sostenible: Una revisión sistemática de la literatura” de Saeed et al. (2019); se determinaron como hallazgos que una relación positiva entre la gestión verde del talento humano y el desempeño sostenible de la organización, incluyendo aspectos como la reducción de costos, la mejora de la imagen corporativa y la atracción y retención de talento. Asimismo, se encontró que la gestión verde del talento humano tiene un impacto positivo en el desempeño sostenible de la organización, incluyendo beneficios económicos, mejora de la imagen corporativa, atracción y retención de talento, y cumplimiento de las regulaciones ambientales. La metodología utilizada tuvo un enfoque cuantitativo porque recopiló información por medio de un instrumento de propia autoría GVTH en una muestra de 105 individuos. Entre las conclusiones importantes, se recomendó a las organizaciones adoptar prácticas de gestión verde del talento humano como parte de su estrategia de sostenibilidad para obtener ventajas

competitivas. A su vez, se recomendó a las organizaciones adoptar prácticas de gestión verde del talento humano como parte de su estrategia de sostenibilidad para obtener ventajas competitivas. Se resaltó la importancia de la integración de políticas y prácticas ambientales en todas las áreas de recursos humanos.

- En la investigación con el tema: “Gestión verde de los recursos humanos y comportamiento ecológico de los empleados: El papel mediador del compromiso de los empleados”, de Raza y Nawaz (2020); se obtuvieron de hallazgos, que las prácticas de gestión verde del talento humano tienen un impacto positivo en el comportamiento verde de los empleados, y que este efecto es mediado por el compromiso de los empleados con la organización. A su vez, se encontró que las prácticas de gestión verde del talento humano tienen un impacto positivo en el comportamiento verde de los empleados, y que este efecto es mediado por el compromiso de los empleados con la organización. La metodología utilizada fue de enfoque mixto; es decir, cualitativo por obtener información relevante de la problemática, con la ayuda de una entrevista al personal administrativo y un instrumento de GVTH construido de varias investigaciones para explorar la gestión verde del talento humano en una población de 128 individuos. En las conclusiones relevantes, se resaltó la importancia de involucrar a los empleados en las iniciativas de gestión verde del talento humano a través de la promoción del compromiso y la participación activa, lo que puede impulsar comportamientos más sostenibles en el lugar de trabajo. También, se resaltó

la importancia de involucrar a los empleados en las iniciativas de gestión verde del talento humano a través de la promoción del compromiso y la participación activa, lo que puede impulsar comportamientos más sostenibles en el lugar de trabajo. Se recomendó que las organizaciones fomenten la participación de los empleados en la toma de decisiones relacionadas con la sostenibilidad ambiental.

## **6.2. Gestión de Talento Humano**

La gestión de talento humano, según Chiavenato (2009), es un enfoque estratégico que busca maximizar el potencial de los empleados, promoviendo su desarrollo, motivación y satisfacción en el trabajo. Este enfoque implica la implementación de políticas y prácticas que permitan atraer, retener y desarrollar el talento, así como la creación de un ambiente laboral que fomente el compromiso y la productividad de los colaboradores. Además, Chiavenato destaca la importancia de alinear la gestión de talento humano con los objetivos y la cultura organizacional, para garantizar que el capital humano sea un factor clave en el logro de los resultados de la empresa. De la misma manera, la gestión del talento humano implica atraer, seleccionar, desarrollar y retener a personas con las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (Bermeo, 2021). Además, busca crear un entorno laboral que promueva el desarrollo y crecimiento de los empleados, generando compromiso y satisfacción, y maximizando su contribución al logro de los objetivos organizacionales. En otras palabras, se puede decir que la gestión del talento humano se enfoca en identificar y desarrollar las habilidades y competencias únicas de cada empleado, alineándolas con las necesidades de la

organización y fomentando un ambiente de trabajo que promueva la excelencia y el aprendizaje continuo (García y Vega, 2019). En complemento, la gestión del talento humano consiste en atraer, retener y desarrollar a los empleados más talentosos, estableciendo un vínculo significativo entre ellos y la organización, y asegurando que sus habilidades y capacidades sean utilizadas de manera efectiva para alcanzar los objetivos estratégicos (Ríos, 2020). Es un enfoque estratégico que busca identificar, desarrollar y retener a los empleados con el potencial y las habilidades necesarias para liderar y contribuir al éxito a largo plazo de la organización. Por otra parte, la gestión del talento humano es un conjunto de prácticas y estrategias diseñadas para atraer, desarrollar y retener a los empleados más talentosos y competentes dentro de una organización (Herrera, 2023). A continuación, se presentan cinco conceptos clave relacionados con la gestión del talento humano:

**Selección y reclutamiento:** La gestión del talento humano comienza con la identificación y selección de los empleados adecuados para ocupar determinados puestos de trabajo. Esto implica la definición de perfiles de competencias y habilidades necesarias, así como la implementación de procesos de reclutamiento efectivos para atraer a los candidatos más adecuados (Ramírez J. , 2022).

**Desarrollo y capacitación:** Una vez que los empleados son seleccionados, es fundamental invertir en su desarrollo y capacitación continua. Esto implica proporcionar oportunidades de aprendizaje y crecimiento, como programas de capacitación, mentorías y asignación de proyectos desafiantes. El objetivo es mejorar las habilidades y competencias de los empleados, permitiéndoles alcanzar su máximo potencial (Vargas, 2019).

**Evaluación del desempeño:** La gestión del talento humano implica también la evaluación periódica del desempeño de los empleados. Esto se realiza a través de sistemas de evaluación y retroalimentación, que permiten identificar fortalezas y áreas de mejora, así como establecer metas y objetivos claros (Quimí, 2019). La evaluación del desempeño es fundamental para reconocer y recompensar el rendimiento excepcional, así como para identificar oportunidades de desarrollo y crecimiento.

**Retención de talento:** Una parte clave de la gestión del talento humano es la retención de empleados talentosos y competentes. Esto implica desarrollar estrategias y políticas que fomenten la satisfacción y el compromiso de los empleados, como la creación de un ambiente de trabajo positivo, la promoción de la conciliación entre vida laboral y personal, y la implementación de programas de beneficios y reconocimientos (Tapia, 2021).

**Planificación de la sucesión:** La gestión del talento humano también implica la planificación de la sucesión, es decir, la identificación y preparación de líderes y talentos potenciales para ocupar puestos clave en el futuro (García y Vega, 2019). Esto se logra a través de programas de desarrollo de liderazgo, la identificación temprana de empleados con potencial y la creación de planes de carrera y sucesión. La planificación de la sucesión es fundamental para garantizar la continuidad y el éxito a largo plazo de la organización.

### **6.2.1 Contextos y fundamentos de la Gestión de Talento Humano**

La Gestión de Talento Humano es una disciplina que se encarga de gestionar de manera estratégica a las personas dentro de una organización, con el objetivo de maximizar su rendimiento y contribución al logro de los objetivos empresariales (Chicaiza, 2022). Para ello, se enfoca en aspectos como la selección, capacitación, desarrollo, evaluación y compensación del personal, con el fin de crear un ambiente laboral favorable y promover el crecimiento tanto individual como organizacional. En este sentido, los contextos de la Gestión de Talento Humano se encuentran en constante cambio, debido a la evolución de la sociedad, la tecnología y el mercado laboral (Cumbicus, 2019). En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a desafíos como la globalización, la diversidad cultural, la transformación digital y la competencia por el talento, lo que demanda estrategias innovadoras y flexibles para atraer, retener y desarrollar a los mejores profesionales.

En este sentido, los fundamentos de la Gestión de Talento Humano se basan en la comprensión de las necesidades y expectativas de las personas, así como en el diseño de políticas y prácticas que promuevan su compromiso, motivación y desarrollo (Heredia, 2019). Esto implica la implementación de procesos de reclutamiento y selección efectivos, programas de capacitación y desarrollo continuo, sistemas de evaluación del desempeño y planes de compensación y beneficios que reconozcan y recompensen el talento y el esfuerzo de los empleados. Además, la Gestión de Talento Humano se apoya en teorías y enfoques psicológicos, sociológicos y organizacionales que permiten comprender el comportamiento y las necesidades de las personas en el ámbito laboral (Espinoza, 2021). Así, se utilizan conceptos como la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo, la cultura

organizacional y el trabajo en equipo para diseñar estrategias y prácticas que fomenten un clima laboral positivo y productivo. Por otra parte, la Gestión de Talento Humano también se nutre de enfoques estratégicos y de gestión del cambio, que permiten alinear las políticas y prácticas de recursos humanos con los objetivos y la visión de la organización, así como anticipar y adaptarse a los cambios del entorno (Realpe, 2020). Esto implica la identificación de las competencias y habilidades necesarias para el éxito organizacional, así como la creación de planes de sucesión y desarrollo de liderazgo que garanticen la continuidad y el crecimiento del talento dentro de la empresa.

En síntesis, la Gestión de Talento Humano se fundamenta en la comprensión de las necesidades y expectativas de las personas, así como en la aplicación de estrategias y prácticas que promuevan su compromiso, motivación y desarrollo en un contexto organizacional en constante cambio (Valencia M. , 2019). Para ello, se apoya en teorías y enfoques psicológicos, sociológicos, organizacionales y estratégicos que permiten diseñar e implementar políticas y prácticas efectivas para atraer, retener y desarrollar el talento humano en las organizaciones.

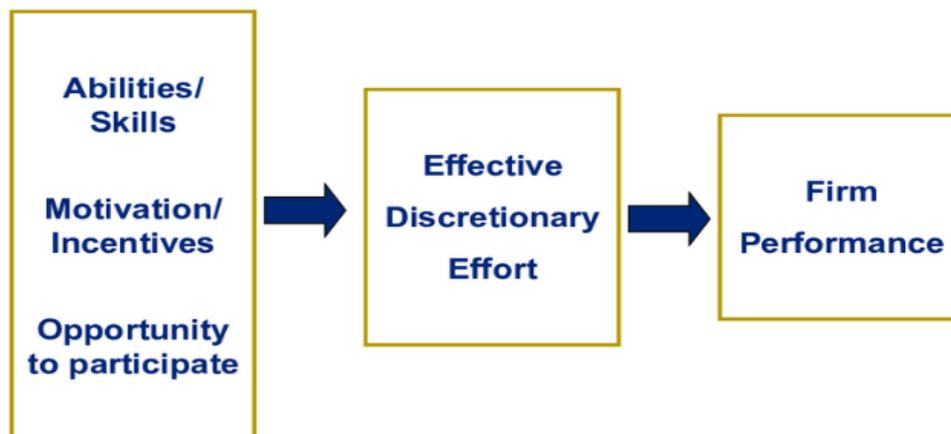
### **6.3. Rol de la Gestión de Talento Humano en la Gestión Verde de Talento Humano**

#### **6.3.1 Teoría de habilidades, motivación y oportunidades (modelo AMO)**

Por sus siglas en inglés Ability, Motivation and Opportunities (Habilidades, Motivación y Oportunidades), establece que la relación que hay entre los resultados o beneficios financieros y de los trabajadores en las organizaciones son producto de

las prácticas y políticas empleadas en la gestión de recursos humanos basadas en las capacidades, la motivación y las oportunidades de estos (Carrillo, 2021). Esta teoría propone que se debe fomentar la capacidad de los empleados a través de actividades como el reclutamiento, la selección, la capacitación y el desarrollo. Además, se enfoca en motivar a los empleados mediante recompensas y compensaciones, y en brindarles oportunidades a través de la gestión, la evaluación del desempeño, el empoderamiento y la participación. Este enfoque busca mejorar los resultados de la empresa y alcanzar sus objetivos.

**Figura 1.** Modelo de la teoría de habilidades, motivación y oportunidades



**Fuente:** Modelo AMO adaptado de (Barranzuela y Días, 2022)

**Habilidades (Abilities):** Según el modelo AMO propuesto por Appelbaum et al. (2000), el componente de habilidades se refiere a “la capacidad y competencia de los empleados para realizar tareas específicas dentro de la organización. En este contexto, las habilidades abarcan tanto los conocimientos técnicos como las destrezas prácticas necesarias para desempeñar eficazmente las funciones laborales” (Contreras y Peñaloza, 2022). Esta perspectiva enfatiza la importancia de la

adquisición y mejora de habilidades para aumentar la eficiencia y la productividad individual, así como para promover el crecimiento profesional y la adaptación al entorno laboral cambiante.

**Motivación (Motivation):** Appelbaum et al. (2000) también destacan el componente de motivación en el modelo AMO, describiéndolo como “el impulso interno que dirige el comportamiento de los empleados hacia el logro de metas organizacionales” (Heredia, 2019). La gestión efectiva de la motivación implica comprender las necesidades individuales de los empleados y diseñar estrategias que fomenten un ambiente de trabajo en el que se sientan valorados, comprometidos y dispuestos a contribuir al éxito de la organización. Es decir que la motivación es un factor clave que permite la consecución de los objetivos.

**Oportunidades (Opportunities):** Las oportunidades se refieren al entorno laboral y las circunstancias que permiten a los empleados utilizar sus habilidades y mantener su motivación de manera efectiva (Appelbaum et al., 2000). Esto puede incluir el acceso a recursos y herramientas adecuadas, la participación en proyectos desafiantes, el desarrollo de habilidades adicionales a través de programas de capacitación, y la posibilidad de asumir roles de liderazgo y responsabilidad (Solís, 2022). La creación de un entorno que ofrezca oportunidades significativas de crecimiento y desarrollo profesional puede aumentar la satisfacción laboral y la retención de talentos dentro de la organización.

La teoría postula que las organizaciones pueden mejorar su rendimiento laboral al proporcionar a los empleados la combinación adecuada de habilidades,

motivación y oportunidades para desempeñarse de manera óptima (Herrera, 2023). Cuando los empleados tienen las habilidades necesarias para realizar su trabajo, están motivados para hacerlo bien y tienen oportunidades para utilizar sus habilidades y conocimientos, se crea un ambiente propicio para el alto rendimiento y la productividad organizacional.

### **6.3.2 Contexto actual de la gestión verde y su relevancia en las organizaciones**

La gestión verde, también conocida como gestión ambiental o sostenible, se ha convertido en un tema de gran relevancia en el contexto actual de las organizaciones (Valencia y Gallego, 2020). En un mundo cada vez más consciente de la importancia de proteger el medio ambiente y enfrentar los desafíos del cambio climático, las empresas se ven cada vez más presionadas para adoptar prácticas y políticas que minimicen su impacto negativo en el entorno. De esta manera, la gestión verde implica la integración de consideraciones ambientales en todas las áreas y procesos de una organización, desde la producción y el consumo de recursos hasta la gestión de residuos y la toma de decisiones estratégicas (Córdova y Vera, 2023). Esto implica adoptar medidas para reducir la contaminación, optimizar el uso de recursos naturales, promover la eficiencia energética y fomentar la responsabilidad social y ambiental.

En complemento, la relevancia de la gestión verde en las organizaciones radica en múltiples aspectos. En primer lugar, la adopción de prácticas sostenibles puede generar beneficios económicos, como la reducción de costos operativos a través de la eficiencia energética y la gestión adecuada de los recursos (Herrera,

2023). Además, puede mejorar la imagen y reputación de la empresa, lo que a su vez puede atraer a clientes y socios comerciales comprometidos con la sostenibilidad.

Asimismo, la gestión verde puede ser un factor clave en la atracción y retención del talento humano. Los empleados, especialmente las nuevas generaciones, buscan trabajar en organizaciones que compartan sus valores y se preocupen por el medio ambiente (Angulo, 2019). La adopción de prácticas sostenibles puede mejorar el compromiso y la motivación de los empleados, lo que a su vez puede aumentar la productividad y la satisfacción laboral. En síntesis, el contexto actual de la gestión verde es de creciente importancia para las organizaciones. La adopción de prácticas sostenibles no solo contribuye a la protección del medio ambiente, sino que también puede generar beneficios económicos, mejorar la reputación de la empresa y atraer y retener talento humano comprometido con la sostenibilidad (Suarez, 2023). Es fundamental que las organizaciones reconozcan la relevancia de la gestión verde y la integren en su estrategia y operaciones para enfrentar los desafíos ambientales y sociales del siglo XXI.

#### **6.4. Concepto y fundamentos de la gestión verde**

La gestión verde es un enfoque empresarial que se centra en la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social. Se trata de un conjunto de prácticas y políticas que buscan minimizar el impacto ambiental de las empresas y promover prácticas más sostenibles en toda la cadena de suministro (Basantes, 2020). La gestión verde se basa en la idea de que las empresas tienen una responsabilidad social y ambiental, y que deben trabajar para reducir su huella de carbono y proteger el medio ambiente. De igual forma, la gestión verde se basa en varios fundamentos, incluyendo la

reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, la conservación de recursos naturales y la promoción de prácticas más sostenibles en toda la cadena de suministro (Tapia, 2021). La gestión verde también se centra en la responsabilidad social, lo que significa que las empresas deben trabajar para mejorar las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las que operan. Esto incluye la promoción de prácticas justas de empleo, la protección de los derechos humanos y la promoción de la diversidad y la inclusión.

La gestión verde también se basa en la idea de que las empresas deben trabajar para reducir su huella de carbono. Esto significa que las empresas deben trabajar para reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero y promover prácticas más sostenibles en toda la cadena de suministro (Álvarez, 2019). Esto puede incluir la implementación de tecnologías más eficientes en términos de energía, la promoción del uso de energías renovables y la reducción de residuos y emisiones.

La gestión verde también se centra en la conservación de los recursos naturales. Esto significa que las empresas deben trabajar para reducir su consumo de recursos naturales como el agua, la energía y los materiales (Chalco, 2019). Esto puede incluir la implementación de prácticas más eficientes en términos de recursos, la promoción del reciclaje y la reducción de residuos y emisiones. En general, la gestión verde es un enfoque empresarial que se centra en la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social. Se basa en varios fundamentos, incluyendo la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, la conservación de recursos naturales y la promoción de prácticas más sostenibles en toda la cadena de suministro (Chicaiza,

2022). La gestión verde también se centra en la responsabilidad social, lo que significa que las empresas deben trabajar para mejorar las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las que operan.

#### **6.4.1 Reclutamiento y selección verde**

Se refiere al proceso de reclutamiento y selección de personal que se enfoca en encontrar candidatos que sean conscientes del medio ambiente, tengan habilidades para trabajar de manera sostenible y estén comprometidos con la responsabilidad social corporativa (Córdova y Vera, 2023). Este enfoque busca incorporar a personas que puedan contribuir a la sostenibilidad ambiental y social de la empresa, promoviendo prácticas y valores verdes en la organización.

También, el reclutamiento y selección verde es una práctica emergente dentro de la gestión verde del talento humano, que busca incorporar a la empresa profesionales comprometidos con el desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente. Esta estrategia se basa en la idea de que las empresas deben ser responsables con el entorno y contribuir a la preservación de los recursos naturales. Además, implica una serie de acciones y procesos que permiten identificar, atraer y seleccionar a los candidatos más adecuados para ocupar puestos de trabajo relacionados con la gestión ambiental y el desarrollo sostenible (Ramírez et al., 2021). Estos profesionales deben tener un perfil específico, que incluya conocimientos técnicos en áreas como la energía renovable, la eficiencia energética, la gestión de residuos y la responsabilidad social corporativa.

El primer paso en el reclutamiento y selección verde es definir claramente los perfiles de los puestos de trabajo relacionados con la gestión ambiental. Esto implica identificar las competencias y habilidades requeridas para desempeñar estas funciones de manera eficiente y responsable (Arrobo, 2019). Además, es necesario establecer criterios de selección que permitan evaluar de manera objetiva el grado de compromiso y conocimiento de los candidatos en relación con la sostenibilidad y la protección del medio ambiente. Para ello, una vez definidos los perfiles y los criterios de selección, se procede a la difusión de las vacantes en medios especializados en gestión ambiental y desarrollo sostenible. También, es recomendable utilizar canales de reclutamiento online y redes sociales para llegar a un mayor número de candidatos potenciales (Gómez, 2023). En esta etapa, es importante destacar los valores y la visión de la empresa en relación con la sostenibilidad, para atraer a profesionales comprometidos con estos principios.

De igual forma, el proceso de selección en el reclutamiento y selección verde puede incluir diferentes etapas, como la revisión de currículums, entrevistas individuales y pruebas de conocimiento relacionadas con la gestión ambiental (Cárdenas, 2021). Es importante realizar una evaluación integral de los candidatos, que incluya tanto aspectos técnicos como actitudes y valores en relación con la sostenibilidad. Además, es recomendable diseñar pruebas prácticas que permitan evaluar la capacidad de los candidatos para resolver problemas ambientales y tomar decisiones sostenibles.

Una vez seleccionados los candidatos más adecuados, es importante realizar un proceso de inducción y capacitación en relación con la gestión ambiental y el

desarrollo sostenible. Esto permitirá que los nuevos empleados comprendan los objetivos de la empresa en este ámbito y adquieran los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente y responsable (Heredia, 2019). Además, es recomendable establecer programas de formación continua que permitan actualizar los conocimientos de los empleados en relación con las últimas tendencias y avances en materia de sostenibilidad.

En complemento, el reclutamiento y selección verde es una estrategia que contribuye a fortalecer la imagen y reputación de la empresa, tanto a nivel interno como externo (Chérrez, 2020). Al contar con profesionales comprometidos con la sostenibilidad, la empresa puede implementar proyectos y acciones que contribuyan a la protección del medio ambiente y la mejora de la eficiencia energética. Además, esta práctica permite generar un sentido de pertenencia y orgullo entre los empleados, al formar parte de una organización responsable y comprometida con la gestión ambiental. En síntesis, el reclutamiento y selección verde es una estrategia que permite incorporar a la empresa profesionales comprometidos con la sostenibilidad y la protección del medio ambiente. Esta práctica implica la definición de perfiles y criterios de selección específicos, la difusión de las vacantes en medios especializados y la realización de un proceso de selección integral (Cumbicus, 2019). Además, es importante brindar una inducción y capacitación en relación con la gestión ambiental y establecer programas de formación continua. El reclutamiento y selección verde contribuye a fortalecer la imagen y reputación de la empresa, al contar con profesionales comprometidos con la sostenibilidad.

#### **6.4.2 Prácticas de formación y desarrollo verde**

Se refieren a la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional que tienen como objetivo mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados en temas relacionados con la sostenibilidad, la responsabilidad ambiental y social, y la gestión de recursos naturales (Herrera, 2023). Estas prácticas buscan promover la conciencia ambiental y social en la organización, así como fomentar el desarrollo de habilidades que permitan a los empleados contribuir de manera efectiva a la sostenibilidad de la empresa. En base a lo argumentado, las prácticas de formación y desarrollo verde se enmarcan dentro de la gestión verde del talento humano y se centran en proporcionar a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para contribuir al desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente. Estas prácticas buscan fomentar una cultura de sostenibilidad dentro de la organización y promover la adopción de prácticas ambientales responsables en todas las áreas de la empresa (Ciavenato, 2009). Asimismo, abarcan una amplia gama de acciones y programas diseñados para mejorar las competencias y capacidades de los empleados en relación con la gestión ambiental y el desarrollo sostenible. Estas prácticas pueden incluir desde cursos de capacitación específicos sobre temas ambientales, hasta programas de sensibilización y concienciación sobre la importancia de la sostenibilidad en el entorno laboral. En este sentido, en primera instancia la implementación de prácticas de formación y desarrollo verde realiza un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los empleados en relación con la gestión ambiental. Esto implica identificar las áreas en las que se requiere un mayor conocimiento y habilidades, así como las competencias necesarias para implementar

prácticas sostenibles en el día a día laboral (Herrera, 2023). Este diagnóstico puede realizarse a través de encuestas, entrevistas o evaluaciones de desempeño.

Por otra parte, una vez identificadas las necesidades de capacitación, se procede a diseñar y desarrollar programas de formación y desarrollo verde. Estos programas pueden incluir cursos presenciales, cursos en línea, talleres, seminarios y conferencias (López, 2019). Es importante que los contenidos de estos programas sean relevantes y actualizados, y que estén orientados a proporcionar a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para implementar prácticas sostenibles en su área de trabajo. Además de los programas de formación, es importante fomentar una cultura de aprendizaje continuo en relación con la gestión ambiental. Esto implica promover la participación de los empleados en actividades de aprendizaje, como la lectura de libros y artículos relacionados con la sostenibilidad, la participación en comunidades de práctica y la realización de proyectos de mejora continua en el ámbito ambiental (Serrano, 2020). También es recomendable establecer programas de mentoría y coaching para que los empleados puedan recibir orientación y apoyo en su proceso de aprendizaje.

Las prácticas de formación y desarrollo verde también pueden incluir la participación en proyectos y actividades prácticas relacionadas con la gestión ambiental. Esto puede incluir la realización de auditorías ambientales, la implementación de proyectos de eficiencia energética, la gestión de residuos, la promoción del transporte sostenible y la participación en iniciativas de responsabilidad social corporativa (Angulo, 2019). Estas actividades permiten a los empleados aplicar los conocimientos adquiridos en un contexto real y contribuir

activamente a la mejora del desempeño ambiental de la empresa. En complemento, es importante evaluar el impacto de las prácticas de formación y desarrollo verde en el desempeño de los empleados y en la gestión ambiental de la empresa. Esto se puede lograr a través de la evaluación de la adquisición de conocimientos y habilidades por parte de los empleados, la medición de indicadores de desempeño ambiental y la recopilación de opiniones y sugerencias de los empleados (Basantes, 2020). Estos datos permiten identificar áreas de mejora y realizar ajustes en los programas de formación y desarrollo verde.

En síntesis, las prácticas de formación y desarrollo verde son fundamentales para promover una cultura de sostenibilidad dentro de la organización y proporcionar a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para implementar prácticas ambientales responsables (Córdova y Vera, 2023). Estas prácticas incluyen la identificación de necesidades de capacitación, el diseño y desarrollo de programas de formación, la promoción de una cultura de aprendizaje continuo y la participación en proyectos y actividades prácticas relacionadas con la gestión ambiental. La evaluación del impacto de estas prácticas es fundamental para realizar ajustes y mejoras en los programas de formación y desarrollo verde.

#### **6.4.3 Compensación verde**

Se refiere al diseño e implementación de sistemas de recompensas y beneficios que promueven y premian el comportamiento sostenible y respetuoso con el medio ambiente por parte de los empleados. Esto puede incluir incentivos económicos por la adopción de prácticas ecológicas, como el uso de transporte

público, la reducción del consumo de energía o la participación en iniciativas de voluntariado ambiental (Gómez, 2023). La compensación verde también puede abarcar beneficios no monetarios, como días libres para participar en actividades de voluntariado ambiental o programas de bienestar que promuevan un estilo de vida más sostenible.

De esta manera, la compensación verde es una práctica dentro de la gestión verde del talento humano que busca recompensar a los empleados por su contribución a la sostenibilidad y la protección del medio ambiente. Esta estrategia reconoce y valora el esfuerzo y compromiso de los empleados en la implementación de prácticas ambientales responsables y en la mejora del desempeño ambiental de la empresa. En este sentido, puede adoptar diferentes formas, desde incentivos económicos hasta beneficios no monetarios (Maldonado, 2022). Algunas de las prácticas de compensación verde más comunes incluyen bonificaciones por logros en sostenibilidad, programas de reconocimiento y premios, días libres adicionales para actividades voluntarias relacionadas con el medio ambiente, y programas de desarrollo y promoción profesional en el ámbito de la gestión ambiental. En complemento, el objetivo de la compensación verde es motivar y fomentar el compromiso de los empleados con la sostenibilidad y la protección del medio ambiente. Al recompensar el desempeño y los logros en estas áreas, se busca crear una cultura organizacional orientada hacia la sostenibilidad y promover la adopción de prácticas ambientales responsables en todas las áreas de la empresa (García y Vega, 2019). Es así que, una de las formas más comunes de compensación verde es a través de bonificaciones y premios económicos.

Estos incentivos pueden estar vinculados al logro de metas y objetivos específicos en materia de sostenibilidad, como la reducción de emisiones de carbono, el ahorro de energía, la gestión eficiente de los recursos naturales, o la implementación de prácticas de reciclaje y reducción de residuos (Moscoso et al., 2022). Estos incentivos económicos pueden ser una forma efectiva de motivar a los empleados a contribuir activamente a la mejora del desempeño ambiental de la empresa. Además de los incentivos económicos, la compensación verde también puede incluir beneficios no monetarios que promuevan un estilo de vida sostenible entre los empleados (Segura y Correa, 2022). Esto puede incluir la provisión de transporte sostenible, como bicicletas o vehículos eléctricos, la promoción de la alimentación saludable y sostenible en los comedores de la empresa, la creación de espacios verdes y jardines en las instalaciones de la empresa, y la provisión de capacitación y desarrollo profesional en el ámbito de la gestión ambiental.

Otra forma de compensación verde es a través de programas de reconocimiento y premios. Estos programas pueden incluir la entrega de certificados de reconocimiento a los empleados que han realizado contribuciones significativas a la sostenibilidad, la celebración de ceremonias de premiación y reconocimiento, y la inclusión de los logros en materia de sostenibilidad en los informes y comunicaciones internas y externas de la empresa (Chalco, 2019). Estos programas de reconocimiento y premios ayudan a crear una cultura organizacional que valora y aprecia los esfuerzos de los empleados en la protección del medio ambiente.

Además de las prácticas de compensación verde mencionadas anteriormente, es importante tener en cuenta que la compensación verde también implica una

remuneración justa y equitativa para los empleados. Esto implica garantizar salarios y beneficios competitivos, así como condiciones de trabajo seguras y saludables (Valencia y Gallego, 2020). La compensación verde no solo se centra en recompensar a los empleados por su contribución a la sostenibilidad, sino también en asegurar su bienestar y satisfacción en el ámbito laboral.

En términos generales, la compensación verde es una práctica dentro de la gestión verde del talento humano que busca recompensar a los empleados por su contribución a la sostenibilidad y la protección del medio ambiente. Esta práctica puede incluir incentivos económicos, beneficios no monetarios, programas de reconocimiento y premios, y condiciones de trabajo justas y equitativas (Zapata, 2018). La compensación verde tiene como objetivo motivar y fomentar el compromiso de los empleados con la sostenibilidad, y promover una cultura organizacional orientada hacia la protección del medio ambiente.

## **6.5. Gestión verde y su relación con la sostenibilidad**

La gestión verde se define como un enfoque empresarial que busca minimizar el impacto ambiental de las organizaciones y promover prácticas sostenibles en toda la cadena de valor. Esta gestión implica la adopción de políticas y estrategias que buscan reducir la huella ecológica de las empresas, así como promover la responsabilidad social y ambiental (Bonilla, 2021). La gestión verde se relaciona estrechamente con la sostenibilidad, ya que busca garantizar que las empresas operen de manera que satisfagan sus necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. De igual manera,

la gestión verde también está vinculada al desarrollo sostenible, ya que busca conciliar el crecimiento económico con la protección del medio ambiente y la equidad social. Así, la gestión verde se enfoca en la implementación de prácticas sostenibles que permitan a las empresas operar de manera responsable y ética, teniendo en cuenta el impacto de sus actividades en el medio ambiente y en la sociedad en general (Córdova y Vera, 2023). Esto implica la adopción de medidas para reducir el consumo de recursos naturales, minimizar la generación de residuos, promover la eficiencia energética y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. En base a lo argumentado, se puede decir que la gestión verde se relaciona estrechamente con la sostenibilidad y el desarrollo sostenible, ya que busca promover prácticas empresariales que sean ambientalmente responsables, socialmente justas y económicamente viables a largo plazo (Barranzuela y Días, 2022). Este enfoque busca garantizar que las empresas operen de manera que contribuyan al bienestar de la sociedad y al cuidado del medio ambiente, al tiempo que aseguran su propia viabilidad a largo plazo. Desde otra perspectiva, la gestión verde del talento humano se refiere a la implementación de prácticas sostenibles en la gestión del personal de una organización. Esto implica la adopción de políticas y acciones que promuevan la protección del medio ambiente, la equidad social y el desarrollo económico sostenible (Bermeo, 2021). La relación entre la gestión verde del talento humano y la sostenibilidad radica en el hecho de que las personas son el recurso más valioso de una organización y su compromiso con la sostenibilidad es fundamental para lograr un impacto positivo en el entorno. Es así que, la gestión verde del talento humano implica la contratación de personas comprometidas con la

sostenibilidad y que compartan los valores de la organización en relación con el cuidado del medio ambiente. Esto implica seleccionar candidatos que tengan conocimientos y habilidades relacionadas con la sostenibilidad, así como la capacidad de impulsar cambios positivos en la empresa (Cárdenas, 2021). Además, la gestión verde del talento humano implica el desarrollo de programas de capacitación y formación que promuevan la conciencia ambiental y la adopción de prácticas sostenibles en el trabajo. Esto puede incluir capacitaciones sobre eficiencia energética, reducción de residuos, uso responsable de los recursos naturales, entre otros temas. Estas acciones no solo contribuyen a la sostenibilidad de la organización, sino que también fomentan la motivación y el compromiso de los empleados. También, la gestión verde del talento humano implica la creación de un entorno de trabajo saludable y sostenible. Esto involucra la implementación de medidas para reducir la huella ecológica de la organización, como la promoción del teletrabajo, el fomento del transporte sostenible, la reducción del consumo de papel y la implementación de políticas de reciclaje. Estas acciones no solo reducen el impacto ambiental de la organización, sino que también mejoran la calidad de vida de los empleados y su bienestar (Serrano, 2020). Por último, la gestión verde del talento humano implica la promoción de una cultura organizacional basada en la sostenibilidad. Esto implica la creación de espacios de participación y diálogo donde los empleados puedan expresar sus ideas y contribuir a la mejora continua de la sostenibilidad de la organización. Además, implica reconocer y recompensar a aquellos empleados que demuestren un compromiso destacado con la sostenibilidad, fomentando así una mayor implicación y motivación en la gestión verde del talento

humano. Además de los aspectos mencionados anteriormente, la gestión verde del talento humano se relaciona con la sostenibilidad a través de la promoción de la responsabilidad social corporativa. Esto implica que las organizaciones no solo se preocupen por sus propios impactos ambientales, sino que también sean conscientes de su papel en la comunidad y en la sociedad en general (Gómez, 2023). La gestión verde del talento humano puede incluir la participación en proyectos y acciones de responsabilidad social, como la colaboración con organizaciones sin fines de lucro, la promoción de la inclusión social y la igualdad de oportunidades, y la contribución a la mejora de la calidad de vida de las comunidades locales. Por otro lado, la gestión verde del talento humano también se relaciona con la innovación y el desarrollo sostenible. Al promover una cultura de sostenibilidad en la organización, se fomenta la creatividad y la búsqueda de soluciones más eficientes y respetuosas con el medio ambiente. Los empleados se convierten en agentes de cambio, aportando ideas y propuestas que contribuyan a la mejora continua de la sostenibilidad de la organización. Además, la gestión verde del talento humano puede incluir la implementación de programas de incentivos y reconocimientos que estimulen la innovación y la generación de ideas sostenibles (Ramírez J. , 2022). Es importante destacar que la gestión verde del talento humano no solo se aplica a grandes empresas, incluso las pequeñas y medianas empresas pueden adoptar prácticas sostenibles en la gestión de su personal, como la promoción del teletrabajo, la reducción del consumo de energía y agua, y la implementación de políticas de reciclaje. Esto demuestra que la gestión verde del talento humano es una estrategia accesible y beneficiosa para cualquier tipo de organización, independientemente de

su tamaño o sector de actividad. En términos generales, la gestión verde del talento humano se relaciona con la sostenibilidad a través de la contratación de personas comprometidas con la sostenibilidad, el desarrollo de programas de capacitación y formación en temas ambientales, la creación de un entorno de trabajo saludable y sostenible, la promoción de una cultura organizacional basada en la sostenibilidad, la participación en acciones de responsabilidad social corporativa, la estimulación de la innovación y el desarrollo sostenible, y la implementación de prácticas sostenibles en organizaciones de cualquier tamaño (Bonilla, 2021). Estas acciones no solo contribuyen a la sostenibilidad de la organización, sino que también generan beneficios en términos de motivación, compromiso de los empleados y mejora de la imagen corporativa.

### **6.5.1 Principios y enfoques de la gestión verde**

La gestión verde se basa en una serie de principios y enfoques que buscan promover prácticas sostenibles en las empresas. Uno de los principales principios de la gestión verde es la reducción de la huella ecológica de las empresas, lo que implica la adopción de políticas y estrategias que buscan minimizar el impacto ambiental de las actividades empresariales (Maldonado, 2022). Esto puede incluir la implementación de tecnologías más eficientes en términos de energía, la promoción del uso de energías renovables y la reducción de residuos y emisiones. Otro principio importante de la gestión verde es la responsabilidad social y ambiental, lo que significa que las empresas deben trabajar para mejorar las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las que operan, así como proteger el medio ambiente (Carrillo, 2021). Esto puede incluir la promoción de prácticas justas de

empleo, la protección de los derechos humanos y la promoción de la diversidad y la inclusión.

La gestión verde también se enfoca en la conservación de los recursos naturales, lo que implica la adopción de prácticas más eficientes en términos de recursos, la promoción del reciclaje y la reducción de residuos y emisiones (Vargas, 2019). Además, la gestión verde busca promover la educación y la conciencia ambiental entre los empleados y la sociedad en general, para fomentar una cultura de sostenibilidad y responsabilidad ambiental. En síntesis, los principios y enfoques de la gestión verde buscan promover prácticas sostenibles en las empresas, reducir la huella ecológica, fomentar la responsabilidad social y ambiental, conservar los recursos naturales y promover la educación y la conciencia ambiental (Herrera, 2023). La gestión verde es un enfoque empresarial que busca garantizar que las empresas operen de manera responsable y sostenible, teniendo en cuenta el impacto de sus actividades en el medio ambiente y en la sociedad en general. Por otra parte, la gestión verde del talento humano es una práctica que busca integrar los principios de sostenibilidad ambiental en todas las áreas de gestión de recursos humanos de una organización. Se basa en la idea de que el talento humano es un recurso clave para el éxito de una empresa y que su gestión debe ser compatible con la protección del medio ambiente (Basantes, 2020). Por esta razón, implica fomentar la sensibilización y capacitación de los empleados en temas ambientales. Esto incluye proporcionar información sobre prácticas sostenibles, promover la participación en iniciativas de conservación y ofrecer programas de capacitación en temas relacionados con la sostenibilidad. Además, la gestión verde del talento humano involucra incorporar

criterios de sostenibilidad en los procesos de selección de personal. Esto implica evaluar las habilidades y la experiencia de los candidatos en relación con la sostenibilidad ambiental, así como su compromiso con la protección del medio ambiente. Asimismo, fomentar el desarrollo y la promoción de prácticas sostenibles en todas las áreas de la organización (Choloquina y Fonseca, 2021). Esto incluye promover el uso eficiente de los recursos, reducir la generación de residuos y fomentar la adopción de tecnologías y procesos más sostenibles. De igual forma, ofrecer compensaciones y beneficios que sean sostenibles desde el punto de vista ambiental. Esto puede incluir incentivos para empleados que adopten prácticas sostenibles, como el uso de transporte público o la participación en programas de reciclaje. En complemento, la gestión verde del talento humano involucra fomentar la participación y la colaboración de los empleados en iniciativas de sostenibilidad. Esto puede incluir la creación de comités o grupos de trabajo dedicados a la sostenibilidad, así como la promoción de la participación en eventos y actividades relacionadas con el medio ambiente. De la misma manera, realizar evaluaciones regulares y seguimiento de las prácticas sostenibles implementadas (Maldonado, 2022). Esto incluye la medición de indicadores clave de desempeño ambiental, como la reducción de emisiones de carbono o la disminución del consumo de energía, y la identificación de oportunidades de mejora en la gestión del talento humano en relación con la sostenibilidad. De la misma forma, la gestión verde del talento humano integra la sostenibilidad en la cultura organizacional. Esto promueve valores y comportamientos sostenibles entre los empleados, así como asegurarse de que las políticas y prácticas de recursos humanos estén alineadas con los objetivos de

sostenibilidad de la organización. Por otra parte, el gestionar el cambio hacia prácticas más sostenibles en la organización. Esto incluye involucrar a los empleados en el proceso de cambio, proporcionar capacitación y apoyo para la adopción de nuevas prácticas y asegurarse de que haya una comunicación clara y transparente sobre los beneficios y objetivos de la gestión verde del talento humano. También, fomentar la generación de ideas y soluciones sostenibles por parte de los empleados, así como proporcionar recursos y apoyo para la implementación de proyectos innovadores que contribuyan a la sostenibilidad (García y Vega, 2019). Además, colaborar estrechamente con proveedores y socios para promover prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro. Esto puede incluir la implementación de criterios de sostenibilidad en los procesos de selección de proveedores, la promoción de prácticas sostenibles en la relación con los proveedores y la colaboración en iniciativas conjuntas de sostenibilidad. De igual forma, la gestión verde del talento humano involucra comunicar de manera clara y transparente las políticas y prácticas de sostenibilidad a los empleados y otras partes interesadas. Esto incluye proporcionar información sobre los objetivos y logros de sostenibilidad de la organización, así como fomentar la participación y el diálogo abierto sobre temas relacionados con la gestión verde del talento humano (Córdova y Vera, 2023). También, ayuda a evaluar regularmente el impacto de las prácticas implementadas y rendir cuentas sobre los resultados obtenidos. Esto implica medir y reportar indicadores de desempeño ambiental, así como realizar evaluaciones de la satisfacción y el compromiso de los empleados en relación con la gestión verde del talento humano.

## **6.5.2 Beneficios y ventajas de implementar una gestión verde en las organizaciones**

La implementación de una gestión verde en las organizaciones conlleva numerosos beneficios y ventajas. En primer lugar, las empresas que adoptan prácticas sostenibles pueden reducir sus costos operativos a través de la eficiencia energética, la gestión de residuos y la optimización de recursos (García y Vega, 2019). Esto puede traducirse en ahorros significativos a largo plazo, lo que mejora la rentabilidad y la competitividad de la empresa en el mercado. Además, la gestión verde puede mejorar la reputación y la imagen de la empresa, lo que puede atraer a clientes, inversores y empleados que valoran el compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental (Cumbicus, 2019). Asimismo, las empresas que implementan una gestión verde pueden cumplir con las regulaciones ambientales y sociales, evitando sanciones y riesgos legales, lo que contribuye a la estabilidad y la seguridad jurídica de la organización. Otro beneficio importante de la gestión verde es la reducción del impacto ambiental, lo que contribuye a la conservación de los recursos naturales, la protección del medio ambiente y la mitigación del cambio climático (Gómez, 2023). Esto puede generar beneficios a largo plazo para la sociedad en general, así como para las generaciones futuras, y contribuir a la construcción de un mundo más sostenible.

En síntesis, la implementación de una gestión verde en las organizaciones puede generar beneficios significativos, incluyendo la reducción de costos, la mejora de la reputación, el cumplimiento de regulaciones, la conservación del medio ambiente y la contribución a un mundo más sostenible (Rufasto, 2021). Estos

beneficios hacen que la gestión verde sea una estrategia atractiva para las empresas que buscan operar de manera responsable y sostenible.

Por otra parte, la gestión verde del talento humano es una estrategia que busca promover prácticas sostenibles y responsables en el ámbito laboral. Esta forma de gestión tiene múltiples beneficios y ventajas para las organizaciones que deciden implementarla. El primer beneficio es la mejora en la reputación de la organización. Al adoptar prácticas sostenibles, la empresa demuestra su compromiso con el medio ambiente y la responsabilidad social, lo que genera una imagen positiva y atractiva para los clientes, inversionistas y empleados (Arévalo et al., 2020). En segundo lugar, promueve la eficiencia y el ahorro de recursos. Al implementar medidas como la reducción del consumo de energía, el reciclaje y la optimización de los procesos, las organizaciones pueden disminuir sus costos operativos y mejorar su rentabilidad.

Un tercer beneficio es la atracción y retención de talento. Cada vez más personas buscan trabajar en empresas que se preocupen por el medio ambiente y la sostenibilidad. Implementar una gestión verde del talento humano puede ayudar a atraer a los mejores profesionales y a retener a los empleados actuales, que se sentirán orgullosos de formar parte de una organización comprometida con estas prácticas. En cuarto lugar, la gestión verde del talento humano fomenta la innovación (Orquera, 2022). Al promover una cultura de sostenibilidad, se estimula la creatividad y la búsqueda de soluciones más eficientes y respetuosas con el medio ambiente. Esto puede llevar a la generación de ideas y proyectos innovadores que impulsen el crecimiento y la competitividad de la organización.

Por otra parte, el quinto beneficio es la mejora en la salud y el bienestar de los empleados. Las prácticas sostenibles, como la promoción de una alimentación saludable, la implementación de programas de bienestar y la creación de espacios de trabajo saludables, contribuyen a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, lo que se traduce en un mayor compromiso y productividad. También, en sexto lugar, la gestión verde del talento humano puede generar ahorros en términos de salud y seguridad ocupacional (Cumbicus, 2019). Al implementar medidas de prevención de riesgos laborales y promover un ambiente de trabajo seguro y saludable, las organizaciones pueden reducir los accidentes y las enfermedades laborales, lo que se traduce en una disminución de los costos asociados a la atención médica y las indemnizaciones. Por último, contribuye a la mitigación del cambio climático y la protección del medio ambiente. Al adoptar prácticas sostenibles, como la reducción de emisiones de carbono, el uso eficiente de los recursos naturales y la conservación de la biodiversidad, las organizaciones pueden contribuir a la lucha contra el cambio climático y a la preservación del entorno natural para las generaciones futuras.

### **6.5.3 Importancia de la gestión verde en el Talento Humano**

La gestión verde en el talento humano es de suma importancia en las organizaciones, ya que implica la integración de prácticas sostenibles en la gestión de recursos humanos (Gómez, 2023). Esto incluye la promoción de una cultura organizacional basada en la responsabilidad ambiental, la inclusión de criterios de sostenibilidad en la selección y evaluación del personal, y la promoción del desarrollo profesional y personal en torno a la sostenibilidad.

En este sentido, la implementación de una gestión verde en el talento humano puede contribuir a la atracción y retención de talento, ya que muchos profesionales buscan trabajar en empresas comprometidas con la sostenibilidad y la responsabilidad social (Heredia, 2019). Además, puede mejorar el compromiso y la motivación de los empleados, alineando sus valores personales con los de la organización y fomentando un sentido de propósito y pertenencia.

Asimismo, la gestión verde en el talento humano puede promover la formación y el desarrollo de habilidades relacionadas con la sostenibilidad, lo que contribuye a la construcción de una fuerza laboral más preparada para enfrentar los desafíos ambientales y sociales del futuro (Álvarez, 2019). Esto puede generar beneficios tanto para los empleados, al ampliar sus oportunidades de desarrollo profesional, como para la empresa, al contar con un equipo más capacitado para implementar prácticas sostenibles.

Además, la gestión verde en el talento humano puede fomentar la participación y la colaboración de los empleados en iniciativas sostenibles, lo que puede generar ideas innovadoras y soluciones creativas para mejorar el desempeño ambiental de la organización (Contreras y Peñaloza, 2022). Esto puede fortalecer el sentido de comunidad y trabajo en equipo, así como generar beneficios tangibles en términos de eficiencia y reducción de costos.

La gestión verde en el talento humano es de vital importancia en la actualidad, ya que se enfoca en promover prácticas sostenibles y responsables con el medio ambiente dentro de las organizaciones. Es así que, contribuye a la

construcción de una cultura empresarial enfocada en la sostenibilidad ambiental. Esto implica que los colaboradores sean conscientes de la importancia de cuidar el entorno en el que se desenvuelven y adopten prácticas responsables en su vida laboral y personal (Chérrez, 2020). También, ayuda a mejorar la imagen y reputación de la empresa ante sus empleados, clientes y la sociedad en general. Las organizaciones que se preocupan por el medio ambiente y promueven prácticas sostenibles son percibidas como más éticas y responsables, lo que puede generar una mayor atracción y retención de talento.

También, la gestión verde en el talento humano promueve la eficiencia y la reducción de costos en las organizaciones. Al adoptar medidas como la reducción del consumo de energía, la implementación de prácticas de reciclaje y la optimización de los recursos, las empresas pueden lograr ahorros significativos a largo plazo (Moscoso et al., 2022). Asimismo, incentiva a los empleados a buscar soluciones y prácticas más sostenibles, se genera un ambiente propicio para la generación de ideas y la mejora continua. Además, promover prácticas como la reducción de sustancias tóxicas, el uso de materiales eco-amigables y la implementación de programas de bienestar, se crea un ambiente de trabajo más saludable y seguro. Por otra parte, la gestión verde en el talento humano también tiene un impacto positivo en la comunidad. Las organizaciones que adoptan prácticas sostenibles no solo contribuyen a la protección del medio ambiente, sino que también inspiran a otros a seguir su ejemplo, generando un efecto multiplicador en la sociedad. Esto favorece en, cumplir con las regulaciones y normativas ambientales (Chalco, 2019). Las empresas que implementan prácticas sostenibles están mejor preparadas para

enfrentar los desafíos legales y regulatorios relacionados con el medio ambiente, lo que reduce el riesgo de sanciones y multas. Además, la responsabilidad social corporativa. Al adoptar prácticas sostenibles, las organizaciones demuestran su compromiso con el desarrollo sostenible y la responsabilidad hacia las generaciones futuras, generando un impacto positivo en la sociedad en su conjunto.

#### **6.6. Rol estratégico de las áreas de Talento Humano en la gestión verde**

El rol estratégico de los recursos humanos en la gestión verde es fundamental para el éxito de las prácticas sostenibles en las organizaciones. Los profesionales de recursos humanos desempeñan un papel crucial en la implementación y promoción de una cultura organizacional basada en la sostenibilidad (Cumbicus, 2019). Esto implica la integración de criterios de sostenibilidad en la selección, evaluación y desarrollo del personal, así como la promoción de valores y comportamientos alineados con la responsabilidad ambiental. Además, los recursos humanos tienen la responsabilidad de fomentar el compromiso y la participación de los empleados en iniciativas sostenibles, promoviendo la sensibilización y la formación en temas ambientales y sociales (Heredia, 2019). Esto puede contribuir a crear un ambiente de trabajo que fomente la innovación y la colaboración en torno a la sostenibilidad, lo que puede generar beneficios tangibles en términos de eficiencia y reducción del impacto ambiental.

Asimismo, los profesionales de recursos humanos pueden desempeñar un papel clave en la promoción del desarrollo de habilidades relacionadas con la sostenibilidad, asegurando que los empleados estén preparados para enfrentar los

desafíos ambientales y sociales del futuro (Heredia, 2019). Esto puede incluir la promoción de programas de formación y capacitación en temas de sostenibilidad, así como la inclusión de criterios de sostenibilidad en los planes de desarrollo profesional y personal de los empleados. Además, los recursos humanos pueden contribuir a la alineación de los objetivos y estrategias de sostenibilidad con la gestión del talento, asegurando que las prácticas sostenibles estén integradas en las políticas de contratación, compensación y evaluación del desempeño (Realpe, 2020). De esta manera, se puede garantizar que la sostenibilidad sea un elemento central en la gestión y desarrollo del personal, promoviendo un enfoque integral hacia la responsabilidad ambiental y social.

En términos generales, el rol estratégico de los recursos humanos en la gestión verde es crucial para promover una cultura organizacional basada en la sostenibilidad, fomentar el compromiso y la participación de los empleados, promover el desarrollo de habilidades relacionadas con la sostenibilidad, y alinear los objetivos y estrategias de sostenibilidad con la gestión del talento (Rufasto, 2021). Estas prácticas son fundamentales para el éxito de las organizaciones en un mundo cada vez más orientado hacia la responsabilidad ambiental y social.

### **6.6.1 Impacto de la gestión verde en la atracción y retención del talento**

La gestión verde, también conocida como gestión sostenible o eco-gestión, tiene un impacto significativo en la atracción y retención del talento en las organizaciones. Cada vez más profesionales buscan trabajar en empresas

comprometidas con la sostenibilidad y la responsabilidad social, lo que convierte a las prácticas sostenibles en un factor clave para atraer talento (Carlos, 2022). Las organizaciones que adoptan una gestión verde pueden diferenciarse como empleadores atractivos para profesionales que buscan alinearse con valores ambientales y sociales. Además, la gestión verde puede influir en la retención del talento al mejorar el compromiso y la motivación de los empleados. Al alinear los valores personales de los empleados con los de la organización, se fomenta un sentido de propósito y pertenencia, lo que puede aumentar la satisfacción laboral y la lealtad hacia la empresa (Segura y Correa, 2022). Los empleados que se sienten identificados con la misión y los valores sostenibles de la organización tienen más probabilidades de permanecer en la empresa a largo plazo. Asimismo, la gestión verde puede contribuir al desarrollo de una fuerza laboral más preparada para enfrentar los desafíos ambientales y sociales del futuro (Espinoza, 2021). Al promover la formación y el desarrollo de habilidades relacionadas con la sostenibilidad, las organizaciones pueden atraer y retener talento con aptitudes y competencias orientadas hacia la sostenibilidad, lo que es cada vez más valioso en un contexto global marcado por la urgencia de abordar problemas ambientales y sociales.

Además, la gestión verde puede fomentar la participación y la colaboración de los empleados en iniciativas sostenibles, lo que puede generar un sentido de comunidad y trabajo en equipo (Barranzuela y Días, 2022). La participación activa en proyectos sostenibles puede aumentar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, lo que a su vez influye en su retención a largo plazo. En

complemento, se puede afirmar que la gestión verde tiene un impacto significativo en la atracción y retención del talento, ya que puede diferenciar a las organizaciones como empleadores atractivos, mejorar el compromiso y la motivación de los empleados, promover el desarrollo de habilidades relacionadas con la sostenibilidad, y fomentar la participación y la colaboración en iniciativas sostenibles (Realpe, 2020). Estas prácticas son fundamentales para atraer y retener talento en un mercado laboral cada vez más orientado hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social.

### **6.6.2 Relación entre la gestión verde, la motivación y compromiso de los empleados**

La gestión verde, enfocada en la sostenibilidad ambiental y social, puede tener un impacto significativo en la motivación y compromiso de los empleados. Las prácticas sostenibles pueden generar un sentido de propósito y significado en el trabajo, lo que a su vez puede aumentar la motivación de los empleados al sentir que están contribuyendo a un propósito más grande que va más allá de las metas financieras de la empresa (Valencia M. , 2019). Además, el compromiso con la sostenibilidad puede fomentar un sentimiento de orgullo y pertenencia entre los empleados, lo que puede impulsar su motivación para contribuir al éxito de la organización. De igual forma, la gestión verde también puede influir en la motivación de los empleados al proporcionarles la oportunidad de participar en iniciativas sostenibles y proyectos que promuevan el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social (Angulo, 2019). La participación activa en estas actividades puede aumentar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados al sentir que están contribuyendo de manera significativa a la sociedad y al planeta.

Además, la gestión verde puede impactar en la motivación de los empleados al promover un entorno de trabajo saludable y sostenible (Córdova y Vera, 2023). Las prácticas sostenibles, como la reducción de residuos, el uso eficiente de recursos y la promoción de estilos de vida saludables, pueden crear un entorno laboral más agradable y saludable, lo que a su vez puede influir positivamente en la motivación y el compromiso de los empleados. Asimismo, la gestión verde puede fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre los empleados, ya que las iniciativas sostenibles suelen requerir la participación de todo el personal (Herrera, 2023). La colaboración en proyectos sostenibles puede fortalecer las relaciones entre los empleados y fomentar un sentido de comunidad, lo que puede aumentar su motivación y compromiso con la organización.

### **6.7. Responsabilidad social de la gestión verde de Talento Humano**

Los indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial juegan un papel fundamental en la gestión verde del Talento Humano al proporcionar un marco de referencia para evaluar y medir el desempeño de las empresas en términos de sostenibilidad y responsabilidad social. Estos indicadores abarcan aspectos clave como la transparencia, la ética, la equidad, la responsabilidad ambiental y el respeto a los derechos humanos, entre otros, que son fundamentales para una gestión sostenible de los recursos humanos (Córdova y Vera, 2023). En primer lugar, los indicadores Ethos permiten a las empresas evaluar su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social en la gestión del talento humano, lo que

implica adoptar prácticas que promuevan el bienestar de los empleados, la diversidad, la inclusión y el desarrollo profesional. Estos indicadores también ayudan a identificar áreas de mejora y oportunidades para fortalecer las políticas y programas de gestión del talento humano con enfoque verde.

Además, los indicadores Ethos fomentan la integración de prácticas sostenibles en todas las áreas de la empresa, incluida la gestión del talento humano, lo que contribuye a la creación de una cultura organizacional basada en valores éticos y ambientales. Al medir y monitorear el cumplimiento de estos indicadores, las empresas pueden impulsar la adopción de prácticas responsables y sostenibles en la gestión del talento humano (Segura y Correa, 2022). Otro aspecto relevante es que los indicadores Ethos ayudan a fortalecer la reputación y la imagen corporativa de las empresas al demostrar su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Esto puede influir positivamente en la atracción y retención del talento humano, ya que cada vez más empleados buscan trabajar en organizaciones que se preocupan por el impacto social y ambiental de sus operaciones.

Asimismo, la aplicación de los indicadores Ethos en la gestión verde del talento humano puede resultar en beneficios tangibles, como la reducción de costos operativos, la mejora de la productividad y la innovación, y la minimización de riesgos legales y reputacionales asociados con prácticas laborales y ambientales no sostenibles. Estos indicadores también pueden servir como un diferenciador competitivo en el mercado, al demostrar el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y la responsabilidad social. A su vez, los indicadores Ethos son relevantes en la gestión verde del talento humano por su enfoque en la equidad y la

justicia social (Tapia, 2021). Estos indicadores promueven la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la equidad salarial, aspectos fundamentales para una gestión del talento humano inclusiva y sostenible (Arrobo, 2019). Al medir y evaluar el cumplimiento de estos indicadores, las empresas pueden identificar posibles brechas en materia de equidad y tomar medidas correctivas para promover un entorno laboral más justo y equitativo. En complemento, los indicadores Ethos brindan un marco para evaluar el impacto social y ambiental de las prácticas de gestión del talento humano, lo que permite a las empresas identificar áreas de mejora y establecer objetivos de sostenibilidad claros y medibles (Heredia, 2019). Al integrar estos indicadores en los procesos de toma de decisiones relacionadas con el talento humano, las empresas pueden alinear sus prácticas con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social, contribuyendo así a la construcción de un futuro más sostenible y equitativo. Por otro lado, los indicadores Ethos también pueden servir como una herramienta de comunicación y rendición de cuentas, permitiendo a las empresas informar de manera transparente sobre sus acciones y resultados en materia de gestión verde del talento humano (Contreras y Peñaloza, 2022). Esto contribuye a fortalecer la confianza de los stakeholders, como empleados, clientes, inversionistas y la sociedad en general, en la empresa y su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

## **7. METODOLOGÍA EMPLEADA**

### **7.1. Enfoque**

El enfoque de investigación cuantitativo se centra en la recopilación y el análisis de datos numéricos para identificar patrones, tendencias y relaciones entre variables. Este enfoque utiliza métodos estadísticos y técnicas de medición para obtener resultados objetivos y generalizables. Se basa en la recolección de datos a través de encuestas, experimentos controlados o análisis de bases de datos, y busca establecer relaciones causales entre las variables estudiadas (Hernández et al., 2016). El enfoque de investigación cuantitativo se utilizó en el tema de la Gestión Verde de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. de la ciudad de Latacunga debido a que permite recopilar datos numéricos y realizar análisis estadísticos para medir y cuantificar los diferentes aspectos relacionados con la gestión verde. Además, la gestión verde facilita la implementación de prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente en la organización. En este caso, se desea analizar cómo la cooperativa OSCUS Ltda. está gestionando su talento humano en relación con prácticas verdes, tales como el reclutamiento verde, la selección verde, las prácticas de formación y desarrollo verde, así como la implementación de la compensación verde y la promoción de la responsabilidad ambiental.

En complemento, el enfoque cuantitativo permitirá obtener datos objetivos y medibles sobre las variables relacionadas con la gestión verde de talento humano, como por ejemplo el número de empleados capacitados en prácticas sostenibles, la cantidad de recursos ahorrados mediante medidas de eficiencia verde, o la reducción de emisiones de carbono lograda a través de acciones específicas. Por otra parte, el enfoque cuantitativo permite realizar análisis estadísticos para identificar patrones,

tendencias y relaciones entre variables, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la evaluación de la efectividad de las prácticas implementadas en referencia a la gestión verde de talento humano en la Cooperativa OSCUS Ltda. porque permite obtener datos numéricos y realizar análisis estadísticos, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la evaluación de la efectividad de las prácticas implementadas.

## **7.2. Tipos de investigación**

**Investigación documental-bibliográfica:** El uso de la investigación documental-bibliográfica permitió obtener información teórica y práctica sobre el tema, así como conocer las mejores prácticas y experiencias de otras organizaciones en el área de gestión verde. Implicó revisar y analizar fuentes de información como libros, revistas científicas, informes técnicos, documentos institucionales, entre otros (Bermeo, 2021). Facilitó la recopilación de información sobre cómo se ha abordado la gestión verde de talento humano en otras cooperativas de ahorro y crédito o en organizaciones similares, así como conocer las teorías y modelos existentes en el campo.

Además, la investigación documental-bibliográfica permitió identificar las políticas y regulaciones vigentes en relación con la gestión verde en el ámbito empresarial y financiero, lo cual es importante para asegurar el cumplimiento de las normativas y requisitos legales en la implementación de prácticas sostenibles.

**Investigación de campo:** Permite recopilar datos específicos y relevantes sobre la situación actual de la organización en relación con la gestión verde y el

talento humano. Ayudó a la recolección de datos de primera mano a través de técnicas como cuestionarios, observación directa y análisis de documentos internos de la organización (Romero et al., 2022). En este caso, se buscó obtener información sobre el enfoque y las prácticas actuales de la cooperativa en cuanto a la gestión verde de talento humano, así como identificar las fortalezas, debilidades y áreas de mejora.

A través de la investigación de campo, es posible conocer la percepción y la experiencia de los empleados y directivos de la Cooperativa OSCUS Ltda. en relación con la gestión verde, así como identificar las barreras y los desafíos que puedan estar enfrentando en la implementación de prácticas sostenibles. Con los datos recopilados a través de la investigación de campo, se pueden identificar oportunidades de mejora, diseñar estrategias y tomar decisiones informadas para fortalecer la gestión verde de talento humano en la Cooperativa OSCUS Ltda.

**Investigación descriptiva:** El uso de la investigación descriptiva permitió describir y analizar de manera detallada las características, situaciones y prácticas existentes en relación con la gestión verde de talento humano en la organización. En este caso, se buscó describir y analizar cómo se está llevando a cabo la gestión verde de talento humano en la Cooperativa OSCUS Ltda., identificando las prácticas implementadas, los recursos utilizados, los resultados obtenidos y las percepciones de los empleados y directivos (Arévalo et al., 2020). A través de la investigación descriptiva, se pueden recopilar datos cuantitativos utilizando técnicas como encuestas, observación directa y análisis de documentos internos. Estos datos permiten obtener una visión general y detallada de la situación actual de la gestión

verde de talento humano en la organización. Con la información recopilada a través de la investigación descriptiva, se puede realizar análisis comparativos con otras organizaciones del mismo sector, lo que facilitó obtener referencias y buenas prácticas para fortalecer la gestión verde de talento humano en la Cooperativa OSCUS Ltda.

### **7.3. Diseño de la investigación**

La investigación tuvo un diseño No experimental debido a la naturaleza del tema, que no es posible manipular variables independientes y controlar las condiciones del estudio. Sin embargo, en este caso, la gestión verde de talento humano es un fenómeno complejo que involucra múltiples variables. También, porque permitió recopilar y analizar datos sobre la gestión verde de talento humano en la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS Ltda. sin manipular variables o controlar condiciones (Chicaiza, 2022). Se pudo utilizar métodos como encuestas o revisión de documentos para recopilar información sobre las prácticas de gestión verde de talento humano y su impacto en los empleados y la organización.

De igual forma el diseño de la investigación fue Transversal porque el objetivo de la investigación fue obtener una instantánea o una imagen en un momento específico. Se buscó evaluar las prácticas existentes, identificar áreas de mejora y comprender el impacto de estas prácticas en los empleados y la organización (Arévalo et al., 2020). Además, en un diseño transversal, los datos se recopilan una vez y se analizan en ese momento. Esto es beneficioso porque permite obtener resultados de manera más rápida y económica.

#### **7.4. Técnicas e instrumentos**

**Encuestas:** Las encuestas son una técnica comúnmente utilizada para recopilar datos en investigaciones de gestión (Herrera, 2023). Se pueden diseñar encuestas específicas para evaluar la gestión verde de talento humano en la cooperativa, incluyendo preguntas sobre reclutamiento verde, selección verde, prácticas de formación y desarrollo verde, compensación verde, entre otros aspectos relevantes.

El instrumento de diagnóstico de la gestión verde de Talento Humano utilizado en la presente investigación está compuesto por dos secciones, la primera (sección A) que refiere a las características sociodemográficas de los trabajadores y la segunda (sección B) que revisa las tres dimensiones de la Gestión Verde del Talento Humano (GHRM por sus siglas en inglés). El Reclutamiento y Selección Verde que comprende 19 interrogantes, las Prácticas de Formación y Desarrollo Verde que contiene 7 interrogantes y la Compensación Verde que tiene 11 interrogantes relativos a los medios de recompensa y bonificación a los colaboradores. La herramienta (Anexo A) es una adaptación del instrumento de Evaluation sheet GHRM, Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry 2021, de los autores Renwick, Redman, y Maguire.

**Análisis de datos cuantitativos:** Dependiendo de los datos recopilados, se pueden utilizar técnicas estadísticas para analizar y presentar los resultados. Esto puede incluir análisis descriptivos, para identificar relaciones y patrones entre variables relacionadas con la gestión verde de talento humano. Se construirá una

base de datos en el programa Microsoft Excel para el procesamiento de la información.

## **8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **8.1. Breve descripción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. es una institución financiera que fue establecida mediante el acuerdo Ministerial 6321, del 29 de mayo de 1963, y cuenta con la calificación de la Superintendencia de Bancos y Seguros. La cooperativa tiene su sede principal en Ambato y opera a través de 7 sucursales ubicadas estratégicamente en las ciudades de Latacunga, Pelileo, Pillaro, Patate, Baños, Ambato-sur y Riobamba. Estas sucursales fueron inauguradas en febrero y junio de 2008, respectivamente (Chicaiza, 2020).

La Cooperativa OSCUS Ltda., está ubicada en la General Maldonado 5-56 y Quito, ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, Ecuador. La importancia de la organización radica en su compromiso con el desarrollo económico y social de la comunidad de Latacunga (Zapata, 2018). A través de sus servicios de ahorro, crédito y otros productos financieros, la cooperativa brinda apoyo y oportunidades a sus socios y clientes para mejorar su calidad de vida y alcanzar sus metas financieras.

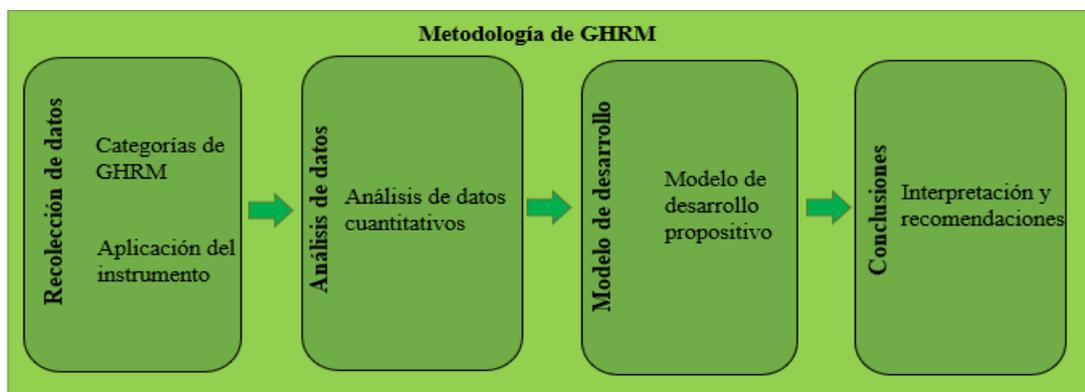
Además de su función financiera, la Cooperativa OSCUS Ltda. también desempeña un papel relevante en la promoción de la inclusión financiera y el fomento del emprendimiento en la ciudad. A través de programas y proyectos especiales, la cooperativa impulsa el desarrollo de pequeñas y medianas empresas,

contribuyendo así al crecimiento económico local (Choloquinga y Fonseca, 2021).

La cooperativa atiende microempresarios urbanos y rurales, además socios en general que requieren microcrédito, crédito de consumo y vivienda.

La figura 2 representa el diagrama de flujo metodológico de la investigación que consta de (4) fases. La primera consistió en la recopilación de datos, que comenzó con la elección de una muestra representativa y la recopilación de datos pertinentes mediante la aplicación de un cuestionario de GHRM validado, que ha sido adaptado a las necesidades del trabajo de campo en una empresa del sector financiero como OSCUS Ltda., para enriquecer la investigación.

**Figura 2.**  
*Diagrama de flujo metodológico*



Para alcanzar los objetivos desprendidos de la finalidad de la investigación, la segunda fase consistió en el análisis y discusión de los datos, donde se comprobó las hipótesis, tanto nula como alternativa y se respondió a las preguntas de la investigación, comentando así el impacto global de las prácticas de GHRM. En la tercera fase, basada en el análisis de los datos, se elaboró un modelo que sirviera de

guía a la empresa OSCUS Ltda., en la aplicación de la GHRM. Por último, la cuarta fase incluía conclusiones y recomendaciones.

Mediante una muestra por conveniencia, para la aplicación del instrumento, se incluye 76 colaboradores de la empresa OSCUS Ltda., se nos permitió aplicar tanto en la matriz de la ciudad de Ambato y todos los trabajadores de la sucursal de Latacunga, como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3.**  
*Distribución de los participantes de OSCUS Ltda.*

| Nº           | Área                       | Población |
|--------------|----------------------------|-----------|
| 1            | Altos Directivos           | 3         |
| 2            | Directores de RRHH         | 7         |
| 3            | Directores Administrativos | 10        |
| 4            | Personal Administrativos   | 24        |
| 5            | Personal Financiero        | 32        |
| <b>Total</b> |                            | <b>76</b> |

Se distribuyeron mediante correo electrónico 76 cuestionarios digitales desarrollados en Google Drive Forms a los participantes del estudio, para que lo respondan en su tiempo disponible con una fecha límite de 30 días hábiles. Satisfactoriamente, el número total de respuestas útiles devueltas fue de 76 cuestionarios. Esto representó una tasa de respuesta del 100%.

## **8.2. Recolección de datos**

En la fase de recopilación de datos, se ha utilizado una combinación de datos primarios y secundarios para enriquecer esta investigación. El instrumento GHRM fue la fuente de los datos primarios, mientras que la revisión bibliográfica a través de

libros, Internet, revistas internacionales y publicaciones de repositorios de universidades y escuelas politécnicas del Ecuador y del mundo fueron la fuente de los datos secundarios. Los datos secundarios se utilizaron para respaldar y aportar información adicional a los datos primarios.

### **8.2.1 Cuestionario**

En esta investigación, se pidió a los encuestados que respondieran a preguntas cerradas que facilitan la toma rápida de decisiones por parte de los encuestados y la codificación fácil de la información por parte del investigador. Se utilizó un cuestionario con una escala de Likert de cinco puntos para evaluar la presencia de determinadas prácticas de GHRM en OSCUS Ltda.; la escala de Likert es una escala ordenada y unidimensional de la que los encuestados eligen la opción que mejor se ajusta a su punto de vista. El diseño del instrumento se basó en la revisión de la bibliografía académica, y fue revisado y por el tutor experto. El cuestionario contenía dos secciones (sección A: Análisis Sociodemográfico; sección B: Análisis GHRM), de esta última sección se desprenden tres categorías de estudio (1.- Reclutamiento verde, 2.- Prácticas de formación y desarrollo verde, 3.- Compensación verde):

**Sección A:** (5 ítems) información general sobre el encuestado. En esta sección se recogen datos sociodemográficos que describen las características sociales y laborales del encuestado, como el sexo de los participantes, los años de experiencia en la organización, el estado civil, el nivel de formación, entre otras categorías.

**Segunda B:** (42 ítems) prácticas actuales de GHRM en la empresa OSCUS Ltda. Esta sección se utilizó para evaluar en qué medida la organización utiliza indirectamente y sin una manera tecnificada las prácticas de GHRM para fomentar el comportamiento proambiental. Se formuló a los encuestados las siguientes categorías:

- **Reclutamiento y selección verde:** (19 ítems) sobre las prácticas de contratación y selección que realiza la empresa OSCUS Ltda., para la incorporación de colaboradores.
- **Prácticas de formación y desarrollo verde:** (7 ítems) sobre las acciones que tiene la empresa OSCUS Ltda., en favor de la capacitación y educación sobre la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente dentro de los procesos operativos de la organización.
- **Compensación verde:** (11 ítems) sobre las estrategias de recompensa y compensación por las acciones e iniciativas que tienen los colaboradores sobre el cuidado del medio ambiente desde sus respectivas áreas de trabajo y en toda la organización.

Cada ítem del instrumento se valoró en una escala Likert de cinco puntos, de 1 (en absoluto) a 5 (en gran medida). De la misma manera, el instrumento se ha distribuido a través de un cuestionario en línea diseñado por Google Drive Forms que permite a los usuarios crear sus propias encuestas utilizando plantillas de formato de preguntas. Se concedió un plazo de un mes para la recogida de datos. Las invitaciones a participar en la encuesta se enviaron por correo electrónico y consistieron en enviar una introducción explicando el motivo de la investigación y

un enlace a un formulario HTML que es el cuestionario de la encuesta. Cuando los encuestados respondían, sus respuestas se almacenaban de forma anónima en una base de datos que simplificaba el análisis de las respuestas. A los que no respondieron se les envió un recordatorio que incluía otra copia del correo electrónico con un enlace al cuestionario en línea.

### 8.2.2 Fiabilidad del instrumento

Para examinar la fiabilidad del cuestionario de escala Likert de cinco puntos utilizado en esta investigación, se ha utilizado el método alfa de Cronbach. Este método comprueba la consistencia interna midiendo la correlación entre cada ítem y otros del cuestionario. Para examinar la fiabilidad de la herramienta, se determinó el coeficiente de fiabilidad mediante la ecuación alfa de Cronbach, ecuación (1). Según los resultados de la prueba alfa de Cronbach, la fiabilidad de todos los elementos de la encuesta es superior al 60%, y la fiabilidad total del cuestionario es superior al 99%, lo que se considera excelente, como se muestra en la tabla 5.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2_i}{S_T^2} \right] \quad \text{ecuación (1)}$$

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad del cuestionario

$K$  = Número de ítems del instrumento

$\sum S^2_i$  = Sumatorio de las varianzas de los ítems

$S_T^2$  = Varianza total del instrumento

De esta manera, la tabla 4 muestra los grados de confiabilidad según los resultados del cálculo del alfa de Cronbach.

**Tabla 4.**  
*Grados de confiabilidad según alfa de Cronbach*

| <b>Alfa de Cronbach</b> | <b>Confiabilidad</b> |
|-------------------------|----------------------|
| $\alpha > 0,9$          | Excelente            |
| $0,8 < \alpha < 0,9$    | Buena                |
| $0,7 < \alpha < 0,8$    | Aceptable            |
| $0,6 < \alpha < 0,7$    | Cuestionable         |
| $0,5 < \alpha < 0,6$    | Pobre                |
| $\alpha < 0,5$          | Inaceptable          |

### **8.2.3 Análisis del instrumento**

Los datos cuantitativos resultantes del cuestionario de investigación se han analizado mediante el programa informático Microsoft Excel 2021; para examinar los diversos datos recogidos y explorar la relación entre los elementos del cuestionario. Para alcanzar los objetivos de la investigación, se utilizaron métodos de análisis estadístico descriptivo para acceder a gran cantidad de información que describe la muestra del estudio; con un intervalo de confianza del 95%, se consideraron significativos los valores de p inferiores o iguales a 0,05. Para el estudio comparativo se utilizó las siguientes características:

- Se ha determinado el alfa de Cronbach para comprobar la fiabilidad del cuestionario.

- Se han realizado pruebas de frecuencias, porcentajes, media y desviación estándar para analizar las respuestas de la muestra del estudio en relación con el perfil de datos del encuestado.
- Correlación de Pearson para comprobar la hipótesis.
- Se utilizaron los porcentajes, la media y la desviación estándar para clasificar las dimensiones de GHRM.

### **8.3. Análisis de datos y resultados**

#### **8.3.1 Análisis del cuestionario**

Todas las respuestas de los encuestados se almacenaron de forma anónima en una base de datos, lo que facilita el análisis de las respuestas. A continuación, se codificaron y definieron sus variables en el programa Microsoft Excel 2021. La primera prueba es la fiabilidad de instrumento; se utilizó el método alfa de Cronbach para comprobar la coherencia interna del cuestionario.

La tabla 5 muestra la cantidad de alfa de Cronbach para todos los elementos. A continuación, se utilizaron numerosas herramientas de análisis estadístico, como la frecuencia, las medias, los porcentajes y la correlación de Pearson, para investigar las relaciones entre los elementos del cuestionario.

**Tabla 5.**  
*Alfa de Cronbach*

| <b>Ítem</b>                               | <b>Nº de ítems</b> | <b>Alfa de Cronbach</b> |
|---|--------------------|-------------------------|
| Reclutamiento y selección verde           | 19                 | 0,894                   |
| Prácticas de formación y desarrollo verde | 7                  | 0,736                   |
| Compensación verde                        | 11                 | 0,607                   |
| <b>Total</b>                              | <b>42</b>          | <b>0,991</b>            |

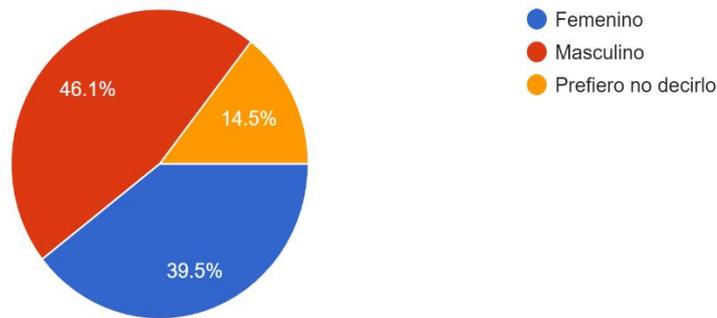
### **8.3.2 Resultados sociodemográficos**

Este epígrafe describe la población del estudio utilizando los resultados sociales y demográficos de los colaboradores de la empresa OSCUS Ltda., según las pruebas de frecuencia.

#### **Género:**

La figura 3 representa el género de los encuestados en la empresa OSCUS Ltda.; el 46,1% de los encuestados son de sexo masculino, también el 39,5% son de sexo femenino; mientras que el 14,5% prefiere no decir el género. Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores en la empresa son de género masculino, pero no hay una variación significativa con respecto al género femenino, únicamente del 6,6%.

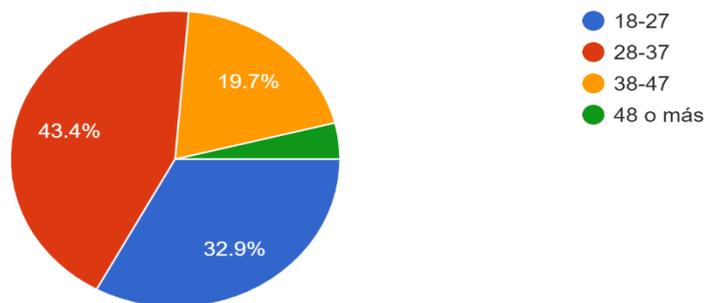
**Figura 3. Género**



**Edad:**

La figura 4 representa la división de la empresa OSCUS Ltda., según la edad de los colaboradores; para el caso el 43,4% de los encuestados tienen una edad que oscila entre los 28 a 37 años, el 32,9% disponen de una edad de 18 a 27 años, el 19,7% una edad entre los 38 a 47 años; mientras que el 4% posee una edad superior a los 48 años. Estos resultados develan que la gran mayoría de colaboradores atraviesan la adultez temprana.

**Figura 4.**  
*Edad de los encuestados*

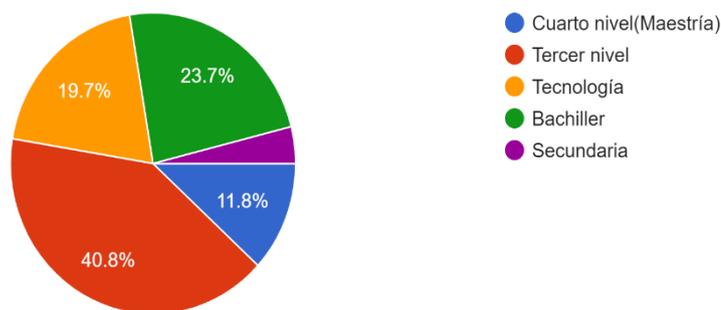


**Nivel de estudios:**

La figura 5 ilustra la división de la empresa OSCUS Ltda., en cuanto al nivel de estudios que presentan los colaboradores, el 40,8% de los encuestados aseguran poseer el tercer nivel de estudios, el 23,7% aseveran que poseen el bachillerato, el 19,7% dicen poseer una tecnología, el 11,8% afirman que disponen del cuarto nivel

de estudios; mientras que el 4% están cursando la secundaria para alcanzar el título de bachillerato. En base a estos resultados porcentuales, se puede deducir que la mayoría de los colaboradores en OSCUS Ltda., son profesionales porque tienen un título de tercer nivel; aglutinado al título de cuarto nivel, se puede aseverar que el 52,6% integran estos niveles educativos.

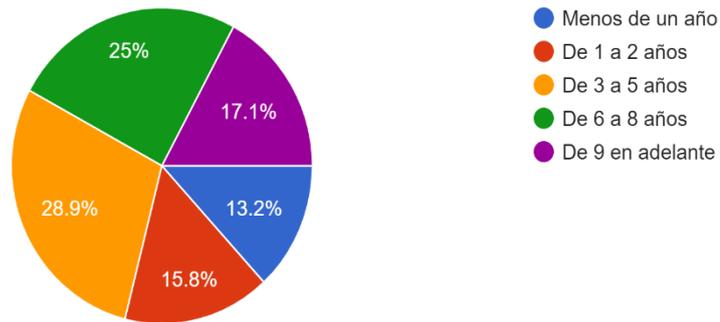
**Figura 5.**  
*Nivel de estudios de los encuestados*



### **Tiempo de trabajo:**

La figura 6 ilustra la división de la empresa OSCUS Ltda., en cuanto al tiempo de experiencia laboral o el número de años que han laborado los colaboradores en la organización; de esta manera, el 28,9% de los encuestados han trabajado de 3 a 5 años, el 25% se han desempeñado de 6 a 8 años, el 17,1% han laborado de 9 años en adelante, el 15,8% han trabajado de 1 a 2 años; mientras que el 13,2% están trabajando en OSCUS Ltda., por menos de un año.

**Figura 6.**  
*Tiempo de trabajo de los encuestados*



El hecho de que el 28,9% haya trabajado de 3 a 5 años y el 25% se haya desempeñado de 6 a 8 años sugiere que una proporción significativa de la muestra tiene experiencia laboral moderada. Además, el 17,1% que ha trabajado de 9 años en adelante indica que un segmento sustancial de la muestra tiene una experiencia laboral considerable. Los resultados reflejan una variedad de niveles de experiencia laboral dentro de la muestra encuestada.

### 8.3.3 Evaluación de las dimensiones de GHRM

Para evaluar las dimensiones de GHRM en la empresa OSCUS Ltda., e identificar el grado de cada proceso, las respuestas se clasificaron en cinco grados. La tabla 6 muestra los intervalos y sus grados de escalado representados en la investigación.

**Tabla 6.**  
*Grados de escalado*

| Intervalo     | Grado    |
|---------------|----------|
| Menos del 20% | Muy bajo |
| > 20% - 40%   | Bajo     |
| > 40% - 60%   | Moderado |
| > 60% - 80%   | Alto     |
| 80% y más     | Muy alto |

La aplicación de la GHRM en la empresa OSCUS Ltda., se analizó mediante un análisis descriptivo. Como se muestra en la tabla 7, se utilizaron la media, la desviación estándar y el porcentaje para identificar el grado de aplicación de cada práctica.

**Tabla 7.**  
*Grado de aplicación de las dimensiones de GHRM*

| <b>Rango</b> | <b>Prácticas innovadoras</b>              | <b>Desviación estándar</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Grado de aplicación</b> |
|--------------|---|----------------------------|-------------------|----------------------------|
| 1            | Reclutamiento y selección verde           | 1,156                      | 48,56%            | Moderado                   |
| 2            | Prácticas de formación y desarrollo verde | 1,061                      | 22,26%            | Bajo                       |
| 3            | Compensación verde                        | 1,105                      | 29,17%            | Bajo                       |
| <b>Total</b> |   | 1,107                      | 33,33%            | Bajo                       |

Según los resultados mostrados en la tabla 7, la aplicación total de la GHRM es del 33,3%, lo que se considera un nivel bajo. Según estos resultados, la dimensión más utilizada para fomentar el comportamiento proambiental, se centran en la participación de los directivos y pertenecen al "Reclutamiento y selección verde". Por otro lado, las dos dimensiones menos prevalentes pertenecen a las categorías más débiles: "Prácticas de formación y desarrollo verde" y "Compensación verde".

#### **8.4. Análisis FODA**

Al realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de los resultados presentados y grado de aplicación de las diferentes iniciativas de gestión verde del talento humano en la empresa OSCUS Ltda., se pueden identificar que entre las fortalezas está el "Reclutamiento y selección verde", esta práctica innovadora se destaca por tener un alto rango y una desviación estándar relativamente baja, lo que sugiere una consistencia en su aplicación. Esto indica que la empresa OSCUS Ltda., ha logrado implementar de una u otra manera estrategias

de reclutamiento sostenible, lo que puede ser una fortaleza competitiva y contribuir a la atracción de talento comprometido con la sostenibilidad.

Por otra parte, se destaca entre las oportunidades las “Prácticas de formación y desarrollo verde”, aunque esta iniciativa tiene un rango moderado, la desviación estándar y el porcentaje de aplicación son bajos, lo que sugiere que existe un potencial de mejora y expansión en este aspecto. Esta situación representa una oportunidad para la empresa de fortalecer y ampliar sus programas de formación y desarrollo sostenible, lo que podría impulsar el compromiso y la retención del talento humano. En lo que respecta a las debilidades, se sobrepone la “Compensación verde”, esta práctica tiene un rango y una desviación estándar bajos, así como un porcentaje de aplicación también bajo, lo que señala una debilidad en la implementación de estrategias de compensación sostenible. La empresa OSCUS Ltda., podría enfrentar desafíos en este aspecto, como la falta de incentivos adecuados para promover comportamientos y resultados alineados con la sostenibilidad.

En complemento, entre las amenazas se desprende el grado de aplicación total que, aunque las prácticas individuales presentan diferentes niveles de aplicación, el grado de aplicación total es bajo, con un porcentaje del 33,33%. Esta situación representa una amenaza para la empresa OSCUS Ltda., ya que indica que, en general, las iniciativas de gestión verde del talento humano no están siendo implementadas de manera efectiva ni extendida a lo largo de la organización, lo que podría limitar el impacto y los beneficios de estas prácticas en términos de sostenibilidad y responsabilidad social. En síntesis, al considerar estos resultados en un análisis FODA, la empresa puede identificar áreas de fortaleza en el reclutamiento verde, oportunidades de mejora en las prácticas de formación y desarrollo verde, debilidades en la compensación verde y una amenaza en el grado de aplicación total de las iniciativas de gestión verde del talento humano.

Para profundizar el contexto del análisis FODA, tras llevar a cabo los análisis descriptivos de los conceptos y prácticas de la GHRM, se realizó la matriz FODA,

misma que es un enfoque que ayuda a identificar la ventaja competitiva en el sector financiero de la empresa OSCUS Ltda. El objetivo de la matriz FODA es resumir todos los puntos fuertes y débiles internos de la GHRM, así como las oportunidades y amenazas externas.

Según Navarro et al. (2022), los puntos fuertes de la matriz FODA muestran los aspectos internos y fuertes del sector. Los puntos débiles reflejan los aspectos negativos internos del sector que pueden afectar a la aplicación actual de las prácticas GHRM. Las oportunidades proporcionan las capacidades potenciales que ofrece la GHRM al sector, mientras que las amenazas muestran los aspectos que pueden afectar negativamente a la implantación de la GHRM.

Los elementos FODA se basaron en las puntuaciones del instrumento. Desde un punto de vista más analítico, los encuestados respondieron hasta qué punto estaban consientes de las prácticas de GHRM dentro de la empresa OSCUS Ltda. En la encuesta en línea, se apreció dificultades para promover el pensamiento verde entre los empleados. Además, es evidente que educar a los empleados en cuestiones ecológicas les permite obtener aptitudes sostenibles distintivas en materia de ahorro energético, desarrollar nuevas competencias sostenibles y, de este modo, aumentar su conciencia medioambiental y pensar en verde.

Una de las amenazas identificadas en la encuesta en línea es que la GHRM requiere una gran inversión en la fase inicial de su aplicación, lo que podría dar lugar a un bajo rendimiento. Es cierto que ser ecológico puede ser costoso, sin embargo, según otro estudio realizado en el sector de financiero del Ecuador, el 80% de las empresas esperan aumentar su facturación en un plazo de cinco años. Por lo tanto, aunque la implantación de la GHRM puede ser costosa al principio, a largo plazo puede reportar beneficios a OSCUS Ltda.

Las relaciones comerciales con proveedores acordes con los objetivos de rendimiento de la empresa OSCUS Ltda., pueden ser tanto una oportunidad potencial como una amenaza. Pueden ser una amenaza cuando las relaciones comerciales no están alineadas con el rendimiento medioambiental de la empresa y, por tanto,

perjudican su imagen y reputación. Por otro lado, las relaciones comerciales que comparten los mismos valores medioambientales pueden reforzar su reputación. En la tabla 8 se muestra el marco de análisis FODA en base a los resultados del instrumento.

**Tabla 8.**  
*Marco del análisis FODA*

| <b>FORTALEZAS</b>                                |   |
|--|---|
| <b>Reclutamiento y selección verde</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para atraer y seleccionar candidatos con un enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad ambiental.</li> <li>• Conocimiento de las mejores prácticas en reclutamiento verde para garantizar la contratación de talento comprometido con el medio ambiente.</li> </ul>  |
| <b>Prácticas de formación y desarrollo verde</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el diseño e implementación de programas de formación en sostenibilidad y prácticas ambientales.</li> <li>• Habilidad para identificar las necesidades de formación en temas ambientales y desarrollar planes de desarrollo verde para el personal.</li> </ul>   |
| <b>Compensación verde</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de las políticas de compensación sostenible y equitativa para promover prácticas ambientales positivas.</li> <li>• Capacidad para diseñar sistemas de compensación que incentiven el comportamiento sostenible y la reducción del impacto ambiental.</li> </ul>   |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                             |   |
| <b>Reclutamiento verde</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el reclutamiento verde para atraer talento altamente motivado por la sostenibilidad y con experiencia en prácticas ambientales, lo que puede fortalecer la cultura organizacional y la responsabilidad ambiental de OSCUS Ltda.</li> <li>• Utilizar el reclutamiento verde como una oportunidad para diversificar la fuerza laboral y fomentar la inclusión de personas con diferentes perspectivas y enfoques</li> </ul> |

sostenibles, lo que puede enriquecer la innovación y la creatividad en OSCUS Ltda.

**Prácticas de formación y desarrollo verde**

- Implementar programas de formación y desarrollo verde para capacitar al personal en prácticas sostenibles, lo que puede mejorar la eficiencia operativa y reducir el impacto ambiental de las operaciones de OSCUS Ltda.
- Aprovechar la formación y desarrollo verde para promover la conciencia ambiental y la responsabilidad social entre los empleados, lo que puede fomentar una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad.
- Utilizar la compensación verde como una herramienta para reconocer y recompensar a los empleados que demuestren un compromiso destacado con la sostenibilidad, lo que puede motivar y retener al talento comprometido con la gestión verde.

**Compensación verde**

- Implementar programas de compensación verde que premien el logro de metas ambientales y sostenibles, lo que puede alinear los incentivos financieros con los objetivos de sostenibilidad de OSCUS Ltda.
- Implementar un enfoque integral que integre el reclutamiento verde, la formación y desarrollo verde, y la compensación verde para promover una GHRM en toda la organización.

**DEBILIDADES**

**Reclutamiento y selección verde**

- Baja aplicación de reclutamiento y selección verde dentro de la Cooperativa de Ahorro.
- Posible resistencia de algunos candidatos a aceptar oportunidades de trabajo en OSCUS Ltda., que prioriza la sostenibilidad, lo que puede reducir el pool de talento disponible.

**Prácticas de formación y desarrollo verde**

- Costos asociados con la implementación de programas de formación y desarrollo verde, lo que puede representar una barrera para OSCUS Ltda.

- Resistencia al cambio por parte del personal existente que puede no estar alineado con la cultura de sostenibilidad, lo que dificulta la implementación efectiva de programas de formación y desarrollo verde.
- Dificultad para medir y cuantificar el impacto de la compensación verde en términos de resultados ambientales concretos, lo que puede dificultar la justificación de la inversión en este tipo de programas.
- Posible percepción de inequidad entre empleados si la compensación verde no se gestiona de manera transparente y equitativa, lo que puede generar conflictos internos.
- Posible falta de conocimiento y experiencia interna en la gestión verde del talento humano, lo que puede dificultar la implementación efectiva de estrategias y programas en esta área.

#### **Compensación verde**

#### **AMENAZAS**

- La demanda de profesionales con conocimientos en sostenibilidad puede superar la oferta, lo que dificulta el reclutamiento de personal calificado en este campo.
- Algunos candidatos pueden ver el enfoque GHRM como una estrategia de marketing y no como un compromiso genuino, lo que puede afectar la atracción de talento.
- Algunos empleados pueden mostrar resistencia a participar en programas de formación y desarrollo verde, lo que puede obstaculizar la adopción de prácticas sostenibles en OSCUS Ltda.
- OSCUS Ltda., puede enfrentar limitaciones presupuestarias que dificulten la implementación de programas de formación y desarrollo verde de alta calidad.
- La implementación de programas de compensación verde puede aumentar los costos laborales, lo que podría afectar la rentabilidad de OSCUS Ltda.

#### **Reclutamiento y selección verde**

#### **Prácticas de formación y desarrollo verde**

#### **Compensación verde**

---

- La falta de alineación entre las estrategias de reclutamiento verde, formación y desarrollo verde, y compensación verde puede generar confusión y falta de coherencia en la GHRM.
  - La integración de prácticas sostenibles en la gestión del talento humano puede enfrentar resistencia cultural dentro de OSCUS Ltda., lo que dificulta la implementación efectiva.
- 

## **8.5. Propuesta de gestión verde del Talento Humano en OSCUS Ltda.**

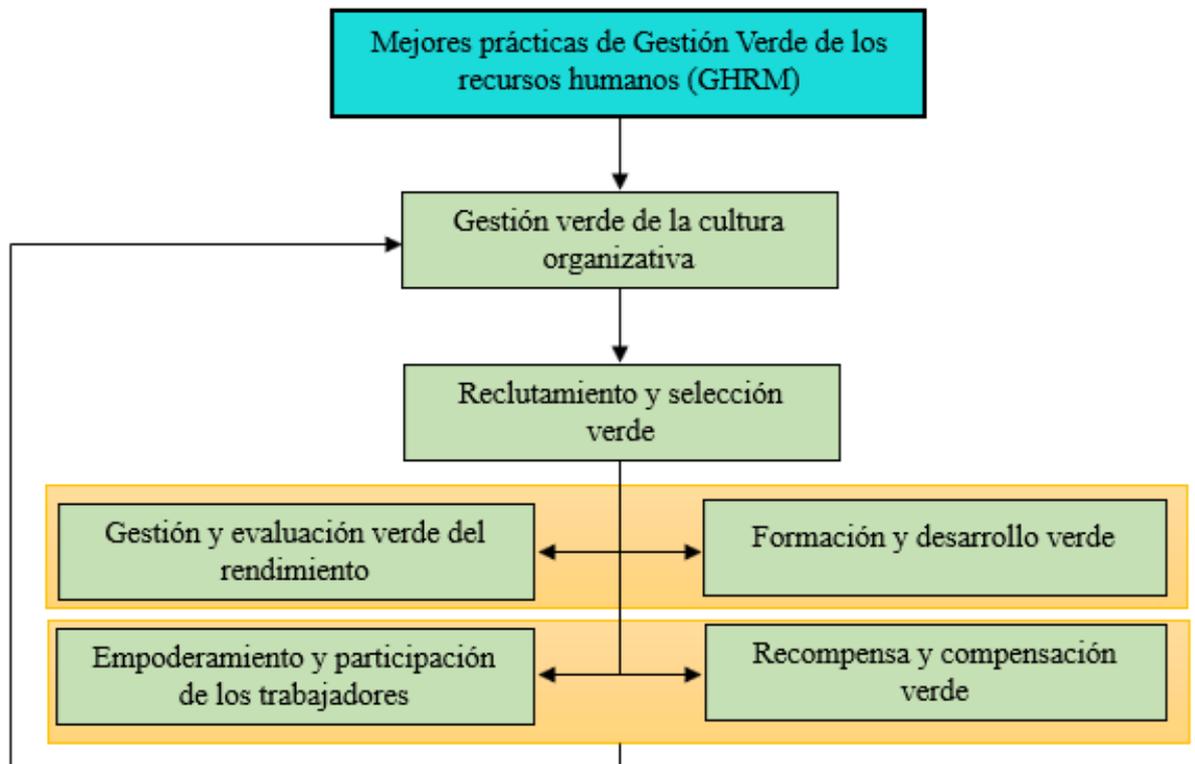
### **8.5.1 Desarrollo del modelo**

A partir de la revisión de la literatura y de los resultados de esta investigación, se ha desarrollado un modelo conceptual que ilustra algunas prácticas de GHRM potencialmente productivas para las organizaciones ecológicas. El modelo pretende ser una guía para ayudar a los directivos de OSCUS a aplicar la GHRM con el fin de mejorar el rendimiento medioambiental o rendimiento verde.

En consecuencia, y como se muestra en la figura 7, el modelo incluye 6 prácticas de GHRM ordenadas en cuatro etapas, la primera de las cuales es "Gestión verde de la cultura organizativa", seguida de "Reclutamiento y selección verde", a continuación, en la tercera etapa, "Formación y desarrollo verde" y "Gestión y evaluación del rendimiento verde". Por último, en la cuarta etapa se encuentran la "Participación y empoderamiento verde de los empleados" y la "Recompensa y compensación verde".

#### **Figura 7.**

*Modelo conceptual de buenas prácticas de GHRM adaptado al modelo AMO*



La primera etapa consiste en desarrollar una cultura organizativa de apoyo. Para garantizar una conciencia y un compromiso medioambientales entre los empleados, es importante mantener una atmósfera de soporte. Esto podría lograrse añadiendo una preocupación verde a la visión y misión de la empresa OSCUS Ltda. A esto podría añadirse la garantía de la ayuda, interés y compromiso de la alta dirección para desempeñar un papel modélico y adoptar el estilo democrático de toma de decisiones, aclarar la información y los valores verdes en toda la organización; demostrar que la dirección está firmemente comprometida. Esto animará a los empleados a participar motivados.

El siguiente paso mediante las prácticas de reclutamiento y selección verde. OSCUS Ltda., tiene que seleccionar y contratar a empleados que apoyen el medio

ambiente y se interesen por él. Al principio, la empresa debería plantearse la posibilidad de crear una reputación ecológica con el fin de atraer a empleados altamente cualificados. Además, debería establecer con el proceso de contratación, en la fase de diseño del puesto de trabajo incluye las preocupaciones medioambientales en las especificaciones de la descripción del puesto. Aun así, podría considerar la posibilidad de diseñar puestos de trabajo centrados exclusivamente en aspectos de gestión verde.

Tras elegir al Talento Humano cualificado y desarrollar la cultura solicitada, es importante aumentar las competencias y la cualificación de los empleados impartiendo formación medioambiental a los miembros de OSCUS Ltda., y haciendo un seguimiento continuo de su rendimiento. La tercera etapa integra la formación y el desarrollo verde con la práctica de la evaluación ecológica del rendimiento.

En cuanto a la formación y el desarrollo verde para los nuevos empleados, la gestión de Recursos Humanos debe ofrecer programas de iniciación que hagan hincapié en las cuestiones y preocupaciones medioambientales y en la cultura verde de OSCUS Ltda. En cuanto a los empleados actuales, la organización debe tener en cuenta las necesidades de las cuestiones ecológicas a la hora de analizar los requisitos de formación. Además, debe asegurarse de que la formación medioambiental se considera prioritaria en comparación con otros tipos de formación de OSCUS Ltda.

El empoderamiento y la participación de los trabajadores es de vital importancia para aumentar el compromiso ambiental, permitiendo a los trabajadores

participar en la toma de decisiones, esto aumentará la motivación y por ende se sentirán más comprometidos con el trabajo. Otra forma de aumentar el interés de los empleados puede incluir implicar a los empleados en la formulación de la estrategia medioambiental, utilizar el trabajo en equipo para gestionar con éxito y concienciar sobre los problemas medioambientales de OSCUS Ltda., ofrecer oportunidades a los empleados para que se impliquen y participen en planes de sugerencias ecológicas y consultas conjunta para la resolución de problemas medioambientales.

Al mismo tiempo, debe seguir evaluando el rendimiento, las capacidades y los conocimientos actuales de los empleados para predecir las necesidades y ofrecer la formación y las soluciones solicitadas. También podría fijar objetivos, metas y responsabilidades ecológicas específicos e incluir su valoración en la evaluación del rendimiento y registrarlos. Además, podría proporcionar información periódica a los empleados o equipos para que alcancen los objetivos verdes. Por último, podría incorporar metas de gestión medioambiental al sistema de evaluación del rendimiento de OSCUS Ltda.

La etapa final incluye la integración entre "Recompensa y compensación" y "Empoderamiento y participación de los empleados". Es importante motivar a los empleados y aumentar su interés por las cuestiones verdes. Esto se puede hacer mediante el uso de esquemas de sugerencias en la compensación mediante la introducción de recompensas para la iniciativa medioambiental innovadora y el rendimiento, ofrecer recompensas monetarias y no monetarias basadas en los logros verdes (vacaciones, permisos, regalos, bonificaciones, dinero en efectivo, primas, promoción) y reconocer públicamente al personal (premios, cena y publicidad).

### 8.5.2 Pruebas de correlación entre las dimensiones de GHRM

Para describir las correlaciones entre las dimensiones de GHRM, se utilizó la prueba de correlación de Pearson. La tabla 9 muestra los resultados de la prueba que representan la correlación entre tres dimensiones de GHRM: (1) Reclutamiento y selección verde, (2) Prácticas de formación y desarrollo verde y (3) Compensación verde.

En este sentido, los resultados de la prueba del coeficiente de correlación de Pearson de las hipótesis muestran que las dimensiones de GHRM tienen una correlación significativa entre sí, ya que todos los valores P están por debajo de  $\alpha = 0,05$ . Estas correlaciones se pueden describir como positivamente fuertes, ya que todos los coeficientes de correlación de Pearson están por encima de  $\rho=0,5$ . La relación más estrecha se da entre el reclutamiento verde y la compensación verde ( $\rho=0,82$ ), mientras que la correlación más débil se da entre las prácticas de formación y desarrollo verde y la compensación verde ( $\rho=0,72$ ).

**Tabla 9.**  
*Coeficiente de correlación entre las dimensiones de GHRM*

| Prácticas de GHRM                         | Correlación de Pearson     | Reclutamiento y selección verde | Prácticas de formación y desarrollo verde | Compensación verde |
|---|----------------------------|---------------------------------|---|--------------------|
| Compensación verde                        | Coeficiente de correlación | 0,82*                           | 0,72*                                     | 1,000*             |
|   | Valor P (Sig.)             | 0,000                           | 0,000                                     | 0,000              |
| Prácticas de formación y desarrollo verde | Coeficiente de correlación | 0,74*                           | 1,000*                                    | 0,72*              |
|   | Valor P (Sig.)             | 0,000                           | 0,000                                     | 0,000              |

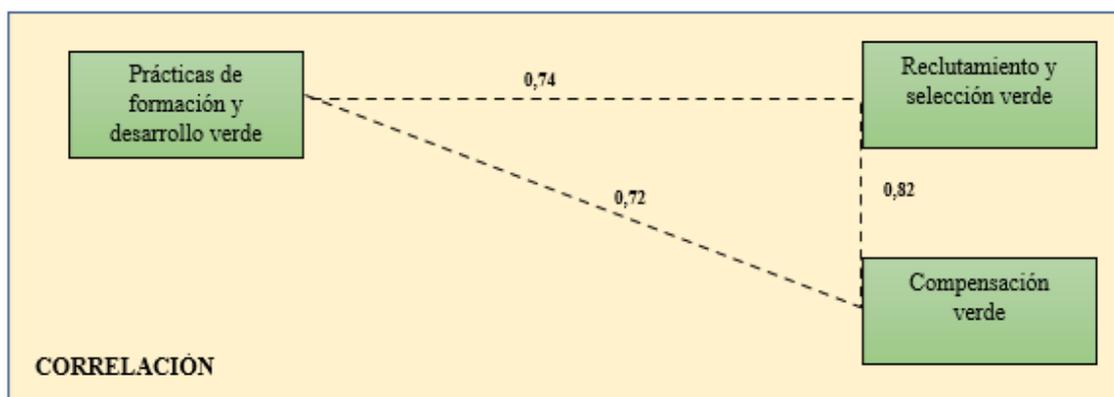
|                                 |                             |        |       |       |
|---------------------------------|-----------------------------|--------|-------|-------|
| Reclutamiento y selección verde | Coefficiente de correlación | 1,000* | 0,74* | 0,82* |
|                                 | Valor P (Sig.)              | 0,000  | 0,000 | 0,000 |

\* La correlación de Pearson es significativa al nivel 0,05.

En general, los coeficientes de correlación comunicados para los conjuntos de correlaciones indican la importancia de las dimensiones de GHRM de OSCUS Ltda. Los coeficientes de correlación se resumen en la figura 8.

**Figura 8.**

*Modelo de coeficientes de correlación entre dimensiones de GHRM*



### 8.5.3 Discusión

Los resultados que has proporcionado indican correlaciones significativas entre las tres dimensiones de la gestión verde del talento humano: reclutamiento y selección verde, prácticas de formación y desarrollo verde, y compensación verde. Aquí hay algunas observaciones iniciales:

#### **Reclutamiento y Selección Verde y Compensación Verde:**

La correlación entre el reclutamiento verde y la compensación verde también es significativa ( $r = 0,82$ ,  $p = 0,000$ ). Esto indica una asociación positiva y muy

fuerte entre la forma en que se recluta el talento con un enfoque verde y la política de compensación verde (Barranzuela y Días, 2022). Esta relación refleja la coherencia en la estrategia de gestión del talento verde, donde la selección de empleados alineados con los valores sostenibles de la organización se refuerza mediante incentivos económicos relacionados con prácticas ambientales responsables.

### **Prácticas de Formación y Desarrollo Verde y Compensación Verde:**

La correlación entre las prácticas de formación y desarrollo verde y la compensación verde es también significativa ( $r = 0,72$ ,  $p = 0,000$ ). Este resultado indica que existe una relación positiva entre la inversión en la capacitación y el desarrollo de habilidades verdes entre los empleados y la política de compensación que premia dicha capacitación y comportamiento ambientalmente responsable. Según Gómez (2023) la “formación verde es una de las herramientas más importantes para desarrollar los recursos humanos y facilitar la transición hacia una sociedad más sostenible” (p. 52).

### **Reclutamiento y Selección Verde y Prácticas de Formación y Desarrollo Verde:**

La correlación de Pearson entre el reclutamiento y selección verde y las prácticas de formación y desarrollo verde es significativa ( $r = 0,74$ ,  $p = 0,000$ ). Esto sugiere que existe una relación positiva entre la forma en que se reclutan y seleccionan los empleados con enfoque verde y las prácticas de formación y desarrollo (Bermeo, 2021). Este hallazgo concuerda con investigaciones previas que

destacan la importancia de una estrategia integral de gestión del talento verde que abarque desde la adquisición hasta el desarrollo continuo del personal.

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1. Conclusiones**

- El estudio determina ventajas, beneficios y obstáculos de las prácticas de GHRM. Entre las ventajas están: consideraciones económicas, presión legal y comunitaria, y ventaja competitiva. Los beneficios se ubican en promover la responsabilidad social hacia el medio ambiente, mejorar el comportamiento medioambiental de OSCUS, aumentar la lealtad y la retención de los empleados, atraer y retener a los mejores talentos ecológicos. Y obstáculos se encuentran: Coste de aplicación de los programas de GHRM, complejidad y dificultad de adopción de la tecnología verde, falta de comprensión de las políticas verdes y resistencia del personal.
- En base al análisis de los factores asociados a la gestión verde del talento humano se evidencia un nivel bajo de aplicación de la GHRM con un porcentaje del 33.33%. El resultado del análisis demuestra que la dimensión de mayor uso para aumentar el compromiso y la concienciación de los colaboradores con el medio ambiente es el "Reclutamiento y selección

verde", con un grado mayor de aplicación del 48.56%, seguida de las "Compensación verde" con un grado de aplicación 29.17%, mientras que la menos utilizada fue la " Prácticas de formación y desarrollo verde " con un grado de aplicación de 22.26%.

- La investigación proporciona un modelo conceptual adaptado al modelo AMO, de las mejores prácticas de GHRM, propondrá las siguientes dimensiones que permitirán el surgimiento de prácticas ecológicas dentro de Oscus Ltda, de las cuales son: Gestión verde de la cultura organizativa, reclutamiento y selección verde, gestión y evaluación verde del rendimiento, formación y desarrollo verde, empoderamiento y participación de los trabajadores y finalmente recompensa y compensación verde.
- Mediante un análisis FODA, se les proporcionará a los altos directivos una visión clara de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

## **9.2. Recomendaciones**

- Crear una cultura organizativa de apoyo. Para garantizar una conciencia y un compromiso medioambiental entre los empleados, que no se limite a cumplir las políticas y presiones medioambientales, sino que vaya más allá de la reducción de residuos y el funcionamiento eficiente. La alta dirección de OSCUS Ltda. tienen que incluir consideraciones medioambientales en todos los aspectos de sus operaciones, definiendo: valores, prácticas, iniciativas y normas ecológicas. Además, debe hacer un seguimiento de su

comportamiento medioambiental, ya sea desarrollando su propio Sistema de Gestión Ambiental (SGA) o, si el presupuesto lo permite, adoptando un SGA formal como la norma ISO 26000.

- El modelo conceptual de buenas prácticas de GHRM se recomienda poner en práctica en la empresa OSCUS Ltda., para garantizar el compromiso de los RRHH con el medio ambiente, independientemente del contexto del sector financiero al que pertenece. Por otra parte, las principales limitaciones de este estudio fueron el desconocimiento del concepto de GHRM por parte de los colaboradores, la falta de cultura verde, la falta de cooperación y la limitación de tiempo.
- Es necesario que los altos directivos conozcan el análisis FODA de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. Mediante lo cual identificarán las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas. También, se necesita que el departamento de Talento Humano emplee talentos verdes; el sistema de reclutamiento y selección debe incluir criterios medioambientales. A su vez, se requiere aumentar la concienciación y los conocimientos de los empleados sobre el medio ambiente mediante la formación y el desarrollo verde.
- El Departamento de Talento Humano de la empresa OSCUS Ltda., debe hacer un seguimiento del rendimiento verde de los empleados, utilizando criterios medioambientales en el sistema de evaluación del rendimiento. A su vez, motivar a los empleados mediante recompensas y compensaciones. De la

misma manera, capacitar a los empleados e implicarnos en el proceso de toma de decisiones, lo que redundará en un mayor compromiso y dedicación a la nueva cultura.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. (2019). *Modelo de gestión del talento humano para elevar el desempeño laboral en el restaurante "Piko Riko" del cantón Píllaro provincia de Tungurahua*. Universidad Autónoma de Los Andes.
- Angulo, K. (2019). *La sostenibilidad empresarial y su relación con la competitividad en miPyMES comerciales de insumos agropecuarios en el sur de Sonora*. Instituto Tecnológico de Sonora.
- Appelbaum, E. B. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. New York: Cornell University Press. *Harlow: Prentice Hall*.
- Arévalo, P., Cruz, J., Guevara, C., Palacio, A., y Bonilla, S. (30 de Diciembre de 2020). *Actualización en metodología de la investigación científica*. Universidad Tecnológica Indoamérica: <https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1686/2/LIBRO%20Actualizaci%C3%B3n%20en%20metodolog%C3%ADa.pdf>
- Arrobo, W. (2019). *Modelo de gestión del Talento Humano por competencias de la empresa CIMPEXA S.A*. Universidad Tecnológica Equinocial.
- Barranzuela, M., y Días, V. (2022). *Análisis del diseño organizacional y propuesta de implementación del área de Gestión de Talento Humano en la StartUp piurana Manzana Verde*. Universidad de Piura.
- Basantes, R. (2020). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la distribuidora Fonseca, ciudad de Riobamba, 2018*. Universidad Nacional de Chimborazo.
- Bermeo, A. (2021). *Sistema de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral en la microempresa "Verde Limón", en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

- Bonilla, A. (2021). *Modelo de gestión de Talento Humano por competencias aplicado a la política de la organización del Talento Humano de Consultorios Monte Sinaí*. Universidad del Azuay.
- Cárdenas, E. (2021). *La relación entre el talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital San Juan de Lurigancho 2020*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Carlos, C. (2022). *Gestión de talento humano y rendimiento laboral*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Carrillo, S. (2021). *Creación de un laboratorio de innovación para mejorar el diseño de productos y servicios en COAC OSCUS Ltda*. Universidad Internacional del Ecuador.
- Chalco, E. (2019). *Diseño de un sistema de gestión del talento humano basado en competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo, 2018*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Chérrez, G. (2020). *Diseño de un plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación para los colaboradores de una empresa de producción*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Chicaiza, I. (2022). *La gestión del talento humano y la calidad de servicio en la empresa "Plastifull"*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Chicaiza, Z. (2020). *Modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. Ambato-Tungurahua, período 2020*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Choloquina, A., y Fonseca, E. (2021). *El Control Interno como herramienta para mejorar la gestión contable de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1 del Cantón Latacunga*. Universidad de Las Fuerzas Armadas.
- Ciavenato, I. (21 de Abril de 2009). *Gestión del Talento Humano*. Universidad Andina Simón Bolívar:  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%20ra%20ed.pdf>

- Contreras, S., y Peñaloza, L. (2022). El Talento Humano y el cuidado ambiental en la industria hotelera. *Revista Turismo y Sociedad*, VI(2), 25-41. <https://doi.org/10.18601/01207555.n23.05>
- Córdova, P., y Vera, M. (2023). *Economía circular como desarrollo sostenible, reciclaje y medio ambiente en el GAD Municipal del cantón Bolívar, año 2022*. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
- Cumbicus, R. (2019). *Análisis de las estrategias de marketing ambiental y su incidencia dentro de la empresa ecuatoriana PRONACA*. Universidad Técnica de Machala.
- Espinoza, K. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N° VIII-Sede Huancayo en tiempos de Covid*. Universidad Continental.
- García, R., y Vega, V. (2019). *Gestión del Talento Humano en las cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón Latacunga y La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2019*. Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Gómez, I. (2023). *Análisis de incidencia económica y ambiental del programa de crecimiento verde de procomer en las MIPYMES usuarias para generar recomendaciones de mejora*. Universidad Nacional.
- Heredia, M. (2019). *Diseño de un plan de endomarketing en la empresa Ernst&Young del Ecuador, en el año 2019*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (14 de Abril de 2016). *Metodología de la investigación*. Academia Educación: [https://www.academia.edu/36971355/METODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_SEXTA\\_EDICION\\_HDZ\\_FDZ\\_BAPTISTA\\_pdf](https://www.academia.edu/36971355/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_SEXTA_EDICION_HDZ_FDZ_BAPTISTA_pdf)
- Herrera, M. (2023). *Gestión verde de recursos humanos: Análisis y visualización de redes bibliométricas*. Universidad Internacional de Andalucía.
- López, M. (2019). *Las estrategias de comunicación interna claves para una adecuada gestión administrativa: Caso empresas Pinto S.A*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

- Maldonado, D. (2022). *Estrategias de responsabilidad social interna en el contexto del Covid-19 en las PYMEs del sector Esteros, Guayaquil*. Universidad de Guayaquil.
- Moscoso, M., Moreno, M., Moscoso, N., y Armijos, R. (27 de Agosto de 2022). *Metodología de la investigación científica y su aplicación en las ciencias agropecuarias*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2022-05-17-201333-Metodologi%CC%81a%20de%20la%20investigacio%CC%81n%20cienti%CC%81fica.pdf>
- Navarro, E., García, M., Ramírez, J., y Hernández, R. (2022). Cultura organizacional verde: análisis desde las dimensiones de sostenibilidad corporativa. *Revista Información Tecnológica*, XXXIII(2), 65-98. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200099>
- Orquera, P. (2022). *Modelo de gestión de Talento Humano para mejorar el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores del área comercial de la empresa Finanzmotos S.A. en la ciudad de Quito año 2021*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Quimí, C. (2019). *La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la dirección provincial del IESS Santa Elena, año 2017*. Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Quispe, K., y Torres, J. (2021). *Prácticas de gestión verde de recursos humanos para promover el comportamiento pro ambiental de los empleados*. Universidad César Vallejo.
- Ramírez, J. (2022). *Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral del personal del área de adquisiciones y programación de la Oficina de abastecimiento del Ministerio de Salud, Lima 2022*.
- Ramírez, R., Monsalve, L., Sukier, H., Antequera, R., y Lay, N. (27 de Agosto de 2021). *Modelo de gestión estratégica del Talento Humano desde un enfoque sustentable en las PYMES de Colombia y Chile*. Universidad de La Costa: <http://memoriascimted.com/wp-content/uploads/2022/01/MODELO-DE->

GESTI% C3% 93N-ESTRAT% C3% 89GICA-DE-TALENTO-HUMANO-  
DESDE-UN-ENFOQUE-SUSTENTABLE-EN-LAS-PYME-DE-  
COLOMBIA-Y-CHILE.pdf

- Realpe, C. (2020). *Análisis del clima laboral para la optimización del rendimiento de los funcionarios de la empresa de agua potable y alcantarillado San Mateo "En liquidación"*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Ríos, L. (2020). *Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos. Caso: Biopromed Cía. Ltda.* Universidad Andina Simón Bolívar.
- Romero, H., Real, J., Ordoñez, J., Gavino, G., y Saldarriaga, G. (2022). Metodología de la Investigación. *Revista ACVENISPROH Académico*, VI(5), 69-87. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/ACLIB0017>
- Rufasto, Y. (2021). *Gestión del desarrollo personal para mejorar la retención del Talento Humano en la CMAC de Trujillo S.A. Chiclayo 2020.* Universidad Señor de Sipán.
- Segura, F., y Correa, C. (2022). *Gestión del Talento Humano y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital Manuel Antonio Mesones Muro Ferreñafe 2020.* Universidad Señor de Sipán.
- Serrano, C. (2020). *Sistema de gestión de recursos humanos para la empresa tabacalera la francey S.A del cantón Quevedo provincia de Los Rios.* Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
- Solís, L. (2022). *Gestión de Talento Humano y su Incidencia en la Productividad y Desempeño Laboral de los Empleados del Consejo Cantonal de Protección de Derechos del Cantón, La Troncal.* Universidad Estal de Milagro.
- Suarez, D. (2023). *Diseño de estrategia de economía circular en la gestión integral de residuos sólidos para la empresa Emerald Flowers en Cerro Verde Nemocón Cundinamarca.* Universidad El Bosque.
- Tapia, X. (2021). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de la constructora general Services S.A para el año 2021.* Universidad Nacional de Chimborazo.

- Valencia, L., y Gallego, C. (2020). *Relación entre la atracción del Talento Humano, y Clima laboral en la organización CFC&A Manizales*. Universidad de Manizales.
- Valencia, M. (2019). *Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Vargas, J. (2019). *Gestión del talento humano y desempeño laboral de los colaboradores del supermercado Plaza Vea Ceres, Ate 2019*. Universidad César Vallejo.
- Zapata, P. (2018). *Evaluación a los procedimientos de control interno en la cooperativa de ahorro y crédito Oscus, agencia Latacunga, período 2017*. Universidad Técnica de Cotopaxi.