

## *Influencia de la gestión verde en el cooperativismo: reclutamiento, formación y compensación*

### *Influence of green management on cooperativism: recruitment, training and compensation*

**Gilbert Alexander Arreaga Yanacallo**

arreagagilbert@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-4590-5979>

**Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador**

Artículo recibido en 02 de febrero 2023 / Arbitrado en 04 de marzo 2023 / Aceptado en 20 de abril 2023 / Publicado en 01 de julio 2023

#### RESUMEN

La investigación analizó factores asociados con el cuidado del medio ambiente desde las áreas de trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. Se realizaron encuestas tipo cuestionarios a 76 involucrados. El instrumento de diagnóstico de la Gestión verde de Talento Humano (GHRM, por sus siglas en inglés) estuvo compuesto por dos secciones, una refirió las características sociodemográficas de los trabajadores y la otra revisó tres dimensiones: el reclutamiento verde con 19 interrogantes, las prácticas de formación y desarrollo verde con 7 y la compensación verde con 11, relativa a los medios de recompensa y bonificación a los colaboradores. Todo enmarcado en el análisis de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) En este sentido, la aplicación total de la GHRM fue del 33,3%, lo que se consideró un nivel bajo. La dimensión más utilizada fue el reclutamiento y selección verde y las dos menos prevalentes fueron prácticas de formación y desarrollo verde y compensación verde.

**Palabras clave:** Cooperativa; Garantía; Gestión verde; Medioambiente; Talento humano

#### ABSTRACT

The research analyzed factors associated with caring for the environment from the work areas of the OSCUS Savings and Credit Cooperative Ltda. Questionnaire surveys were conducted with 76 participants. The Green Human Talent Management (GHRM) diagnostic instrument was composed of two sections, one referred to the sociodemographic characteristics of the workers and the other reviewed three dimensions: green recruitment with 19 questions, the practices green training and development with 7 and green compensation with 11, relating to the means of rewarding and bonusing collaborators. All framed in the analysis of the SWOT matrix (strengths, weaknesses, opportunities and threats). In this sense, the total application of the GHRM was 33.3%, which was considered a low level. The most used dimension was green recruitment and selection and the two least prevalent were green training and development practices and green compensation.

**Key words:** Cooperative; Warranty; Green management; Environment; Human talent

## INTRODUCCIÓN

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, et al., 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).

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.

En este sentido se enfocó la gestión verde del talento humano y su relación con la sostenibilidad por tres aspectos fundamentales: Reclutamiento y selección verde, prácticas de formación y desarrollo verde y la compensación verde.

### 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, et al. 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, et al. 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.

#### 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, et al. 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.

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.

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.

#### 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).

### 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, et al. 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, et al. 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.

### 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, et al. 2023).

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 buen vivir, en la Constitución del Estado ecuatoriano 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, la Constitución establece el reconocimiento del derecho de la población a existir en un entorno saludable y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir.

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, et al. 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.

La investigación presente analizó los factores asociados, el reclutamiento verde, las prácticas de formación y desarrollo verde y la compensación verde, relativo a los medios de recompensa y bonificación a los colaboradores, sobre el cuidado del medio ambiente desde sus respectivas áreas de trabajo y en toda la organización; enmarcados en una entidad financiera Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

Fue 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.

## MÉTODO

Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, descriptivo, de campo, documental y no experimental. Se realizaron encuestas tipo cuestionarios con preguntas abiertas a setenta y seis involucrados directos con en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. El instrumento de diagnóstico de la Gestión verde de Talento Humano (GHRM por sus siglas en inglés) estuvo compuesto por dos secciones, la primera (sección A) que refirió las características sociodemográficas de los trabajadores y la segunda (sección B) que revisó las tres dimensiones: El Reclutamiento Verde con 19 interrogantes, las Prácticas de Formación y Desarrollo Verde con 7 y la Compensación Verde con 11, relativa a los medios de recompensa y bonificación a los colaboradores. Todo enmarcado en el análisis de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

**Tabla 1.** *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 respondieran 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%.

En la fase de recopilación de datos se ha utilizado una combinación de datos primarios y secundarios. El instrumento GHRM fue la fuente de los datos primarios, mientras que la fuente de los datos secundarios fue: revisión bibliográfica a través de libros, Internet, revistas internacionales y publicaciones de repositorios de universidades y de escuelas politécnicas del Ecuador y del mundo. Los datos secundarios se utilizaron para respaldar y aportar información adicional a los datos primarios.

## RESULTADOS

**Tabla 2.** *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 sostenibles, lo que puede enriquecer la innovación y la creatividad en OSCUS Ltda.</li> <li>• 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</li> </ul>

<b>Prácticas de formación y desarrollo verde</b>		operaciones de OSCUS Ltda.
<b>Compensación verde</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>
<b>Reclutamiento y selección verde</b>	y	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitación en la disponibilidad de talento con experiencia específica en sostenibilidad, lo que puede dificultar el reclutamiento de personal calificado en este campo.</li> <li>• 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.</li> <li>• Costos asociados con la implementación de programas de formación y desarrollo verde, lo que puede representar una barrera para OSCUS Ltda.</li> </ul>
<b>Prácticas de formación y desarrollo verde</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>
<b>Compensación verde</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible percepción de inequidad entre empleados si la compensación verde no se gestiona de manera transparente y equitativa, lo que puede generar conflictos internos.</li> <li>• 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.</li> </ul>
<b>Reclutamiento y selección verde</b>	y	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La demanda de profesionales con conocimientos en sostenibilidad puede superar la oferta, lo que dificulta el reclutamiento de personal calificado en este campo.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>
<b>Prácticas de formación y desarrollo verde</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• OSCUS Ltda., puede enfrentar limitaciones presupuestarias que dificulten la implementación de programas de formación y desarrollo verde de alta calidad.</li> <li>• La implementación de programas de compensación verde puede aumentar los costos laborales, lo que podría afectar la rentabilidad de OSCUS Ltda.</li> </ul>
<b>Compensación verde</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>

## DISCUSIÓN

Los resultados proporcionados indicaron 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.

## Reclutamiento y Selección Verde y Compensación Verde:

La correlación entre el reclutamiento verde y la compensación verde también fue significativa. Esto indicó 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, et al. (2022) Esta relación reflejó la coherencia en la estrategia de gestión del talento verde, donde la

selección de empleados alineados con los valores sostenibles de la organización se reforzó 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 fue también significativa. Este resultado indicó 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 entre el reclutamiento y selección verde y las prácticas de formación y desarrollo verde fue significativa. Esto sugirió 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.

### CONCLUSIONES

Al concluir la investigación en cuanto al análisis y síntesis de información teórica de diferentes fuentes o diversos autores acerca de la gestión verde del talento humano, el estudio determinó ventajas, beneficios y obstáculos de las prácticas de GHRM. Entre las ventajas estuvieron: consideraciones económicas, presión legal y comunitaria y ventaja competitiva. Los beneficios se ubicaron 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 los obstáculos que se encontraron fueron: Corte 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 evidenció un nivel bajo de aplicación de la GHRM con un porcentaje del 33.33%. El resultado del análisis demostró que la dimensión de mayor uso para aumentar el compromiso y la concienciación de los colaboradores con el medio ambiente fue 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 proporcionó un modelo conceptual de las mejores prácticas de GHRM, propuso las siguientes dimensiones que permitieron el surgimiento de prácticas ecológicas: 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.

Finalmente, mediante un análisis FODA, se les proporcionó 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 Ocus Ltda.

### REFERENCIAS

- 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.
- 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>

- 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.
- 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.
- 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 I 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%203ra%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.
- 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>
- 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.
- 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.
- 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.
- Vargas, J. (2019) *Gestión del talento humano y desempeño laboral de los colaboradores del supermercado Plaza Veá 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.