

**PONENCIA GENERAL: "DERECHO DEL EMPLEO"**  
**SUBTÍTULO: "RETOS DEL EMPLEO VERDE".**

**TÍTULO DE LA PONENCIA ESPECÍFICA: "PRÁCTICAS ECOLÓGICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ORIENTADAS A LA RETENCIÓN DEL TALENTO Y AL CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE LAS ORGANIZACIONES"**

**Autor: Roberto FERNÁNDEZ-VILLARINO.**  
**Profesor Asociado (Doctor);**  
**Departamento de Derecho Público y del Trabajo.**  
**Universidad de Huelva**

**Orcid: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0001-8587-9306>**

**Proyecto de Investigación Nacional "La Huida del Mercado de Trabajo y la legislación social en España"**  
**Proyecto de Generación de Conocimiento de la Agencia Estatal de Investigación.**  
**Cód. PID 2022- 141201OB-100.**

**RESUMEN**

Los problemas derivados de la grave situación medio ambiental suponen un reto de abordaje complejo y de consecuencias globales. Frente a ello, la empresa contemporánea ya no se entiende sin considerar su entorno e impacto social, territorial, pero sobre todo medioambiental. En especial el denominado empleo verde está llamado a ser una herramienta especialmente relevante en los procesos de transición hacia unos sectores productivos y modelo económico de impacto 0 sobre el medio ambiente. La satisfacción laboral y las buenas prácticas *Ambiental, Social y de Gobernanza* (ASG), entre las que destacan las prácticas ecológicas de gestión de los recursos humanos, se relacionan y pueden influir en el crecimiento sostenible de las organizaciones. En este estudio se analizará su grado de incorporación a la negociación colectiva y a otros instrumentos jurídicos relacionados con la orientación de la misma. Se espera que los hallazgos de esta investigación sirvan de base para reforzar el argumentario en pos del empleo verde, la mejora en la toma de decisiones informadas y la implementación de acciones que impulsen el desarrollo sostenible en el ámbito de la gestión de los recursos humanos.

**ABSTRACT.**

The problems arising from the serious environmental situation involve a complex challenge with global consequences. Faced with this, contemporary business can no longer be understood without considering its environment and its social, territorial and, above all, environmental impact. In particular, the so-called green jobs are called to be a particularly relevant tool in the transition processes towards productive sectors and economic models with zero impact on the environment. Job satisfaction and good Environmental, Social and Governance (ESG) practices, among which green human resource management practices stand out, are related to and can influence the sustainable growth of organisations. This study will analyse their degree of incorporation into collective bargaining and other legal instruments related to the orientation of collective bargaining. It is hoped that the findings of this research will serve as a basis for strengthening the case for green jobs, the improvement of informed decision-making and the implementation of actions that drive sustainable development in the field of human resource management.

## **PALABRAS CLAVE**

Desarrollo sostenible, empleo verde, prácticas ecológicas de gestión de recursos humanos, retención del talento, reporte corporativo.

## **KEY WORDS**

Sustainable development, green jobs, green HR management practices, talent retention, corporate reporting.

**SUMARIO 1. INTRODUCCIÓN; 2. CARACTERIZACIÓN, CONTEXTUALIZACIÓN, MARCO TEÓRICO Y JURÍDICO. 2.1 El interés de la bibliografía en los últimos años. 2.2 El trabajo decente y las condiciones laborales como factores fundamentales del concepto Desarrollo Sostenible. 2.3 El concepto de las prácticas ecológicas de gestión de los recursos humanos. 2.4 El reporte de información sobre sostenibilidad: un instrumento de legitimación social para cualquier organización. 2.5 El contenido laboral del reporte de sostenibilidad. 2.6 El reporte honesto y fiable: el método para evitar el green washing. 3. PRÁCTICAS ECOLÓGICAS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: INVENTARIADO DE VENTAJAS EXTRAÍDAS DE LA LITERATURA CIENTÍFICA. 3.1 Mejoran el rendimiento general de las organizaciones y el desempeño ambiental. 3.2 Mejoran el bienestar de las personas trabajadoras y retienen talento. 3.3 Repercuten positivamente con la imagen pública de marca y el negocio. 3.4 Redescubriendo el patrimonio inmaterial de las organizaciones. 4. GRADO DE INCORPORACIÓN DE LAS PRÁCTICAS ECOLÓGICAS A LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y OTROS INSTRUMENTOS DE REGULACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES. 5. ORIENTACIÓN DE LAS PRÁCTICAS ECOLÓGICAS A LOS RETOS DEL EMPLEO VERDE. 6. PROPUESTAS 7. CONCLUSIONES. 8 BIBLIOGRAFÍA**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Los problemas derivados de la compleja situación medioambiental suponen un inmenso reto para la humanidad, toda vez que se ha evidenciado que el medio ambiente se está degradando exponencialmente debido al impacto de la industria pero también como consecuencia del estilo de vida y hábitos del mundo desarrollado. Así lo ponen de manifiesto los últimos informes del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC)<sup>1</sup> que llevan advirtiendo de esta situación desde los años 90 del siglo pasado. Estamos ante una emergencia climática generada por la acción humana, con graves consecuencias, alguna de las cuales ya se están materializando provocando situaciones irreversibles (Lara Ortiz, M.L. 2021).

En este contexto, la empresa que ya no se entiende sin considerar su entorno social, territorial, cultural, político y medioambiental, tal y como apuntan, Engert y Baumgartner, (2016) o Schönherr et al. (2019). Poco a poco se va adoptando una visión de la Responsabilidad Social (en adelante RS) y del Desarrollo Sostenible (en adelante DS) que los convierten en un marco global y de referencia para la empresa, prestándose más atención a aspectos tales como la ética empresarial, las políticas de cumplimiento de la normativa, las condiciones laborales dignas, la consideración de los riesgos sociales, el modelo de liderazgo, la comunicación interna y el compromiso con la mejora del aprendizaje y la formación (Schönborn et al., 2018).

---

1 <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-cycle/> (acceso 10.10.2023)

Se evidencia cómo la gestión de la sostenibilidad está ganando importancia en las agendas políticas, sociales y económicas como un enfoque de acuerdo global. Realmente hablamos de un nuevo contrato social para afrontar los retos del futuro (entre otros muchos Guitart Martin 2022). Los modelos de gestión tienen ahora el objetivo de adecuar la competitividad a las exigencias de un concepto complejo de sostenibilidad, en el que los factores sociales se convierten en los impulsores de un desarrollo integrado, equilibrado y razonable. Pero también hay riesgos, fundamentalmente los derivados de las denominadas prácticas de *green washing* y *social washing* cada vez más preocupantes entre un número relevante de académicos, legisladores, reguladores y partes interesadas de la industria (In y Schumacher 2021). Se trata de un fenómeno que distorsiona las propias reglas del mercado y sobre el que la Unión Europea viene adoptando una férrea presión normativa.

Las empresas deben involucrarse, manifestando un sentido de la responsabilidad sin reservas hacia el medio ambiente (Gupta H. 2018) y, entre otras medidas, adoptar un enfoque proactivo en los lugares de trabajo (Jabbour, C.J.C, 2013). La consecución de objetivos medioambientales implica la adopción de políticas ecológicas en diferentes aspectos funcionales de la gestión de los recursos humanos [entre otros Chaudhary, R. 2019 o Tang, C. 2017). En este sentido, se ha evidenciado que la integración de la gestión medioambiental y las prácticas de gestión de los recursos humanos facilitan la sostenibilidad (Faisal S, 2023). A su vez, la gestión del personal vinculada a su compromiso medioambiental repercute positivamente con la imagen pública de marca y el negocio. Elemento que se denomina como Prácticas Ecológicas de Gestión de Recursos Humanos (en adelante prácticas ecológicas) (Jamal, T et al 2021). El término *gestión ecológica de los recursos humanos* fue acuñado inicialmente por Renwick et al. (2008), y en general se define como un concepto que abarca los aspectos de la gestión medioambiental relacionados con la gestión de los recursos humanos (Renwick et al., 2013). Paillé P (2014) reveló la asociación de la gestión medioambiental con la gestión de los recursos humanos, en la misma línea, otros autores concluyen que unas prácticas adecuadas de gestión de recursos humanos conducen a la consecución de resultados medioambientales (Ababneh, O.M.A. 2021).

Por otra parte, la literatura más reciente evidencia que una adecuada estrategia fundamentada en los factores Ambiental, Social y de Gobernanza (en adelante ASG) repercute positivamente sobre los indicadores de satisfacción y bienestar del trabajador y favorece la retención del talento (Yu et al., 2020; Naseem et al., 2021). Entre otros beneficios se encuentra un mayor sentido de la RS entre los trabajadores y una mayor capacidad para contratar y retener talentos. Como documentan Paillé et al. (2020), es probable que las empresas que invierten en RS se beneficien de varias maneras, como la satisfacción del cliente, la excelencia en la contratación de personal y la innovación, algo que contribuye directamente a su rendimiento social (Kim et al., 2019; Awan et al., 2021). De tal manera que las empresas que invierten recursos y esfuerzos en proporcionar formación y desarrollo a sus empleados con el objetivo de ampliar continuamente sus conocimientos y mejorar sus habilidades prácticas, así como dar prioridad al compromiso y la satisfacción de los empleados, superan en última instancia a las demás empresas mediante la generación de valor y la consolidación de un crecimiento sostenible a largo plazo (Tay, 2022). Otros estudios asocian la sostenibilidad empresarial con el aumento de la productividad de las personas trabajadoras, la reducción de los gastos de contratación y desgaste, y la reducción de los riesgos estratégicos y operativos (Tang, G.; Chen, Y.; Jiang, Y.; Paillé, P.; Jia, J. 2017). A su vez, proporcionar seguridad laboral, garantizar que los empleados no estén estresados ni sobrecargados de trabajo, ofrecer una remuneración competitiva y reconocer y recompensar su buen rendimiento se consideran las mejores prácticas para mantener altos niveles de satisfacción de las personas trabajadoras dentro de las empresas (Ballester Climent, A. 2022)

Todos estos cambios y estrategias van a acarrear transformaciones de mayor o menor calado en el conjunto de los sectores productivos y desde luego, en el mundo laboral. Por tal motivo, desde la perspectiva jurídico-laboral, la transición ecológica ha de ser justa, “que no deje a nadie atrás” y que

asuma y defienda en su desarrollo el trabajo decente, la inclusión social, la erradicación de la pobreza y el respeto y defensa del medioambiente, es decir, un sistema productivo capaz de aunar ecología y empleo (Henar Cuesta 2023). Para ello los principios del Proceso de Transición Justa<sup>2</sup> (en adelante PTJ) plantean garantizar un DS con mercados laborales inclusivos, generadores de empleos verdes, y conseguir una sociedad socialmente justa. La creación de empleos verdes es uno de los retos principales, por cuanto implican la destrucción o reconversión de empleos en sectores altamente contaminantes hacia nuevos empleos en sectores no contaminantes. Unos nuevos empleos que conforme a los objetivos del PTJ, plantean la exigencia de deber ser dignos, de calidad, estables y sostenibles. El objetivo es el de evitar nuevos focos de desigualdad y pobreza, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante ODS), los Principios del Trabajo decente OIT, y la transición justa hacia economías y sociedades ambientales sostenibles para todos (Ginebra: OIT, 2018). Tal como apunta Sierra Hernias E. (2023), su puesta en marcha y desarrollo se materializa a través de tres ejes fundamentales: el papel de la formación profesional, de la negociación colectiva y de la perspectiva de género.

En definitiva, la satisfacción laboral y las buenas prácticas ASG, entre las que destacan las prácticas ecológicas de gestión de los recursos humanos, se relacionan y pueden influir en el crecimiento sostenible de las organizaciones como palanca para mejorar la efectividad de su gestión. A través de un barrido de la más reciente literatura científica, analizaremos cómo estas prácticas, entre otras muchas ventajas para las organizaciones de todo tamaño, favorecen la retención del talento y orientan el modelo de negocio de la empresa hacia mejores resultados y un crecimiento más sostenible. Sobre la base de esta premisa se pretende identificar su grado de incorporación a la negociación colectiva, así como a otros instrumentos jurídicos directamente relacionados con la orientación de la misma. Todo ello tiene un impacto positivo sobre las oportunidades de negocio, la motivación de los propios empleados, la imagen pública de la marca y / o negocio y el cumplimiento de las políticas y leyes respetuosas con el medio ambiente, así como la reducción de la rotación de personal y los costos de servicios públicos, y la creación de una ventaja competitiva (Arulrajah, A.A.; Opatha, 2016). Sobre la base de estos resultados se sugerirán propuestas orientadas a la efectiva incorporación de estas prácticas en las agendas de los actores sociales y en los procesos de negociación colectiva. En última instancia, se espera que los hallazgos de esta investigación sirvan como base para la toma de decisiones informadas y la implementación de acciones que impulsen el desarrollo sostenible en el ámbito laboral y empresarial (Martínez, 2022); así como para reforzar el argumentario en pos del empleo verde.

## **2. CARACTERIZACIÓN, CONTEXTUALIZACIÓN, MARCO TEÓRICO Y JURÍDICO.**

### **2.1 El interés de la bibliografía en los últimos años**

El interés y debate por las cuestiones medioambientales en el ámbito de la gestión empresarial se ha trasladado con la misma intensidad al ámbito de la investigación (Udhayageetha V y VVAA, 2023) de tal manera que en los últimos años, los investigadores han prestado cada vez más atención a la búsqueda de formas de prevenir la degradación del medio ambiente y mantener la sostenibilidad ecológica (Benevene y Buonomo, 2020; Kim et al., 2017; Shafaei et al., 2020; Singh et al., 2020). El trabajo seminal de Elkington (1997) sobre el triple balance (personas, beneficios y planeta) ha dado lugar a un crecimiento exponencial de la investigación sobre la producción sostenible, el consumo y la responsabilidad de los individuos y las organizaciones hacia el medio ambiente (Chen et al., 2019; Pereira & Martins, 2021; Zhou et al., 2018).

---

<sup>2</sup> [https://www.transicionjusta.gob.es/es-es/Paginas/La\\_Transicion\\_Justa/La-estrategia-de-transici%  
c3%b3n-justa.aspx](https://www.transicionjusta.gob.es/es-es/Paginas/La_Transicion_Justa/La-estrategia-de-transici%c3%b3n-justa.aspx) (acceso 10.10.2023)

Una secuela significativa de la investigación contemporánea es el concepto de "volverse verde" en varios frentes. El término "ecológico" se ha convertido en un eslogan, y los investigadores se han centrado en el consumo ecológico (Haws et al., 2014; Tezer & Bodur, 2020), la "innovación ecológica" (Song et al., 2020), el comportamiento ecológico (Chaudhary, 2020; Davis et al., 2020; Pham et al., 2019), la "inversión ecológica" (Doval y Negulescu, 2014; Heinkel et al., 2001; Sharma et al., 2020), el "comportamiento ciudadano ecológico en la organización" (Anwar et al., 2020; Pham et al., 2019) y la "creatividad ecológica" (Awan et al., 2019; Maitlo et al., 2022).

## **2.2 El trabajo decente y las condiciones laborales como factores fundamentales del concepto Desarrollo Sostenible**

Sin duda estamos ante una materia con un largo recorrido histórico, así desde 1972, los documentos de las Naciones Unidas (ONU) que se han convertido en el sello distintivo de las acciones empresariales en el ámbito del desarrollo sostenible (UNCHE, 1972; WCED, 1987; UNCED, 1992; UN, 2000, 2002, 2005) ya pusieron el foco en el abordaje de varias cuestiones directa o indirectamente relacionadas con el trabajo desde diferentes perspectivas (Brunoro et al., 2012). El primer principio de la Declaración de Río afirmaba que los seres humanos son el centro de las preocupaciones por el desarrollo sostenible, por lo que tienen derecho a una vida sana y productiva en armonía con la naturaleza (CNUMAD, 1992). En la Cumbre de la Tierra de 1992, celebrada en Río de Janeiro (Brasil), se insistió en la idea de que la necesidad de satisfacer los deseos materiales no debe producirse a expensas de generar impactos negativos en la salud humana (Scott, 2008), lo que incluye a los seres humanos en situaciones de trabajo (Bolis et al., 2014).

Más cercano al contexto actual y geográfico, la UE ha venido desarrollando un ambicioso e incesante marco normativo que pretende entre otros objetivos, favorecer la integración de la gestión ambiental en las empresas, cuya efectividad real exige la implicación activa de las personas empleadas y sus representantes. Este es el caso de los Sistemas de Gestión Ambiental (EMAS) voluntarios o de la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo. En ellos se insiste en el fomento de la participación de las personas empleadas y de programas de capacitación para la gestión ambiental.

En España, la Ley 7/2021, de 20 de mayo de cambio climático y transición energética, aborda la necesidad de que el proceso de transición ecológica se aborde sobre cuatro pilares: asegurar el cumplimiento de los objetivos del Acuerdo de París, firmado por España el 22 de abril de 2016; facilitar la descarbonización de la economía española; promover la adaptación a los impactos del cambio climático; y, por último, implantar un modelo de desarrollo sostenible que genere empleo decente. Precisamente entre sus principios rectores recogidos en el art. 2, vuelve a aparecer el desarrollo sostenible (que ha de contener en el significado el concepto de trabajo decente (Chacartegui Jávega, C. 2022), unido (por cuanto aquí importa) a la cohesión social y territorial, la protección de colectivos vulnerables y la igualdad entre mujeres y hombres. Tal como sostiene Henar Cuesta, (2023) esta perspectiva sociolaboral aparece desarrollada igualmente en la Estrategia de Transición Justa, la cual constituye como se indica en su art. 27 en el "instrumento de ámbito estatal dirigido a la optimización de las oportunidades en la actividad y el empleo de la transición hacia una economía baja en emisiones de gases de efecto invernadero y a la identificación y adopción de medidas que garanticen un tratamiento equitativo y solidario a las personas trabajadoras y territorios en dicha transición".

Por su parte, en la literatura especializada se ha venido utilizando el concepto de empleo decente que fue resultado, sobre todo, de la necesidad de hacer frente a las precarias condiciones de trabajo, especialmente en los países en desarrollo, como en el caso de las "fábricas de explotación" (Block et al., 2001; Chan, 2001; O'Rourke, 2003). Los movimientos a favor de una mayor preocupación por los trabajadores están cobrando fuerza en el entorno empresarial mediante el debate sobre la sostenibilidad empresarial (Sarkis, 2001). El concepto de sostenibilidad empresarial se basa en el desarrollo sostenible (Gladwin et al., 1995; Van Marrewijk, 2003; Figge y Hahn, 2004; Bansal,

2005; Steurer et al., 2005; Montiel, 2008). Las cuestiones relacionadas con el trabajo ya se mencionan explícitamente como un elemento fundamental en muchos enfoques de sostenibilidad (Elkington, 1997; Van Marrewijk y Werre, 2003; Littig y Griessler, 2005; Epstein, 2008; Lozano, 2013). A modo de ejemplo, Lozano (2013) afirmó que se necesita una mano de obra más comprometida como motivación interna para lograr una perspectiva holística de los impulsores de la sostenibilidad empresarial; Littig y Griessler (2005) desarrollaron un modelo de interacción entre la sociedad y la naturaleza en el que el trabajo es un elemento central; Epstein (2008) propuso cinco principios de desempeño de la sostenibilidad (a saber, ética, gobernanza, implicación de la comunidad/desarrollo económico, valor de los productos y servicios, y prácticas de empleo) que están directa o indirectamente conectados con cuestiones relacionadas con el trabajo; mientras que Van Marrewijk y Werre (2003) propusieron un modelo de sostenibilidad corporativa de seis niveles, que aborda aspectos relacionados con el trabajo (por ejemplo, gestión de personas, entorno laboral, salud y seguridad, diversidad, ética y globalización), distinguiendo el rendimiento más coherente para cada nivel.

### **2.3 El concepto de las prácticas ecológicas de gestión de los recursos humanos.**

Se trata de un concepto derivado de la filosofía, las políticas y las prácticas de gestión medioambiental que siguen las empresas (Patel, S 2018) y que parte de la integración de la gestión medioambiental con la gestión de los recursos humanos (Renwick, D. y VVAA 2008]. Se define como la parte de la gestión de recursos humanos que se centra en implicar a los empleados en las decisiones medioambientales, crear conciencia medioambiental y promover comportamientos respetuosos con el medio ambiente. Hace que los empleados se preocupen más por el medio ambiente, los transforma en "empleados verdes" y garantiza su contribución incondicional a la consecución de los objetivos de la organización (Opatha, H.H.D.N.P.; Arulrajah, A.A., 2014). Para alcanzar dichos objetivos, todas las prácticas de gestión de los recursos humanos deben llevarse a cabo teniendo en cuenta las iniciativas ecológicas (Renwick, D. Y VVAA, 2008; Mathapati, C.M. Green HRM 2013, Zaid, A.A y VVAA 2018) y en la reducción del despilfarro (Ansari, N.Y. y VVAA 2021, Rubel, M.R.B y VVAA 2021).

Por tanto, estamos ante una disciplina que combina aspectos medioambientales con políticas y prácticas de gestión ordinaria de los recursos humanos, facilitando así la sostenibilidad general de la empresa (Faisal 2023).

### **2.4 El reporte de información sobre sostenibilidad: un instrumento de legitimación social para cualquier organización.**

No debemos perder la visión de que estas prácticas ecológicas, junto con el resto de información material de la empresa (recordemos contenido ASG) forman parte del modelo de gobernanza y de gestión de las organizaciones, por tanto es información que se reporta en las memorias de sostenibilidad, formando parte del proceso de rendición de cuentas de la corporación. En efecto, toda esta información está regulada en la Ley 11/2018 de Información no Financiera y Diversidad<sup>3</sup>, (en adelante Ley 11/2018) que ha supuesto la transposición a nuestro ordenamiento jurídico de la Directiva 2014/95/UE<sup>4</sup>. Norma que a su vez ha sido recientemente superada por la Directiva sobre presentación de información sobre Sostenibilidad por parte de las empresas de 10 de noviembre 2022<sup>5</sup> (en adelante Directiva sobre Sostenibilidad) que como comprobaremos, introduce relevantes novedades a nivel conceptual y de contenidos sobre el reporte. El texto de la Ley 11/2018 establece la obligación de que determinado tipo de empresas<sup>6</sup> divulguen información no financiera, que es

<sup>3</sup> BOE de 28.12.2018

<sup>4</sup> A su vez modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresa y determinados grupos.

<sup>5</sup> Directiva que deberá ser traspuesta por los estados miembros a los 18 meses de entrada en vigor de la misma (art. 5 transposición)

<sup>6</sup> Conforme al artículo primero de la Ley 11/2018 que da nueva redacción al apartado y se añaden cuatro nuevos apartados 6, 7, 8 y 9 en el artículo 49 del Código de Comercio, aprobado por Real Decreto de 22 de agosto de 1885, serán aquéllas que: "Están

aquella relacionada con la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RS). La norma tiene como objetivo medir, supervisar y gestionar el rendimiento de las empresas y su impacto en la sociedad<sup>7</sup>. Así, la Ley 11/2018 obliga a que se prepare un estado de información no financiera consolidado que incluirá la información necesaria para comprender la evolución, los resultados y la situación del grupo así como el impacto de su actividad. Deberá contemplar (al menos), cuestiones medioambientales y sociales, el respeto de los derechos humanos y la lucha contra la corrupción y el soborno. El objetivo es ofrecer a los grupos de interés, una herramienta de conocimiento que trascienda a un mero acompañamiento de la información financiera y ofrezca una imagen fiel del desempeño social, ambiental y de buen gobierno de la empresa en su entorno. Así como mejorar la coherencia y la comparabilidad de la misma.

La honestidad de la misma la convierte, entre otras muchas ventajas, en una herramienta óptima para conseguir legitimación social (mitigar riesgos) y profundizar en los impactos positivos de las organizaciones. Así, la teoría de la legitimidad se basa en la existencia de un contrato social entre la empresa y la comunidad, según el cual la empresa debe contribuir al desarrollo económico y social de la comunidad de acuerdo con los valores compartidos (Lindblom, 1994). Es un proceso que también se ha manifestado con claridad en determinados sectores económicos, a modo de ejemplo en el sector de la minería se le ha denominado “licencia social para operar” y en la práctica a menudo consiste en la búsqueda de legitimación de las actividades intervencionistas por una sencilla vía de contribuir a las necesidades más básicas de la sociedad-ambiente que acoge la actividad económica en su territorio. Desde el punto de vista de la sostenibilidad social, la academia especializada reconoce que es el paso más simple e introductorio que contribuye a expandir el poder informal de la empresa en el seno de la comunidad. En este sentido, el reporte y la divulgación de la información sobre RS constituyen una herramienta que favorece la legitimidad de las organizaciones en general (Montecchia et al 2016).

Tengamos presente que los principales usuarios de la información sobre sostenibilidad publicada en los informes anuales son los inversores y las organizaciones no gubernamentales, los interlocutores sociales y otras partes interesadas. Los inversores, incluidos los gestores de activos, quieren y necesitan comprender mejor los riesgos y las oportunidades que las empresas reportan en materia de sostenibilidad, de cara a fundamentar mejor sus inversiones, así como garantizar su impacto sobre las personas y el medio ambiente. El “Forum for Sustainable and Responsible Investment in US” (USSIF) (2014) definió a las inversiones sostenibles, responsables y de impacto, todas ellas englobadas dentro del concepto de Inversión Socialmente Responsable (ISR en adelante), como “las inversiones que consideran criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) para generar beneficios financieros competitivos a largo plazo y un impacto positivo en la sociedad”. A resultas de lo cual, las ISR o inversiones sostenibles pueden ser consideradas como una alternativa de inversión que integra criterios de sostenibilidad a los tradicionales objetivos financieros de minimización de riesgos y maximización de rentabilidad<sup>8</sup>.

---

obligadas a presentar esta información aquellas sociedades que formulen cuentas consolidadas y, deberán incluir en el informe de gestión consolidado el estado de información no financiera, siempre que concurren los siguientes requisitos: a) Que el número medio de trabajadores empleados por las sociedades del grupo durante el ejercicio sea superior a 500; b) Que o bien, tengan la consideración de entidades de interés público de conformidad con la legislación de auditoría de cuentas, o bien, durante dos ejercicios consecutivos reúnan, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, al menos dos de las circunstancias siguientes: 1.º Que el total de las partidas del activo consolidado sea superior a 20.000.000 de euros; 2.º Que el importe neto de la cifra anual de negocios consolidada supere los 40.000.000 de euros; 3.º Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio sea superior a doscientos cincuenta. Las sociedades cesarán en la obligación de elaborar el estado de información no financiera si dejan de reunir, durante dos ejercicios consecutivos cualquiera de los requisitos anteriormente establecidos”.

<sup>7</sup> Conforme a lo expuesto en la Exposición de Motivos (en adelante E.d.M de la Ley 11/2018).

<sup>8</sup> Para que nos hagamos una idea del tamaño estimado del mercado mundial de la ISR, según el informe de la Alianza Global de la Inversión Sostenible (GSIA 2016), alcanzó los 22,89 trillones de dólares americanos a principios de 2016. Esto representaba ya el 26,3% del total de los activos gestionados a nivel mundial. En 2018, el GSIA ya estimaba que el importe de fondos ISR a nivel mundial habría superado los 30,7 trillones de dólares, con una tasa de crecimiento del 34% al compararlo con los datos del 2016 (GSIA, 2018).

## 2.5 El contenido laboral del reporte de sostenibilidad

Esta información incluye expresamente el reporte sobre materias propias del ámbito de las relaciones de trabajo de las empresas. Así, la Ley 11/2018, indica que, en materia de personal debe incluir (sic): “Cuestiones sociales y relativas al personal, la información facilitada en el estado puede hacer referencia a las medidas adoptadas para garantizar la igualdad de género, la aplicación de convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo, las condiciones de trabajo, el diálogo social, el respeto del derecho de los trabajadores a ser informados y consultados, el respeto de los derechos sindicales, la salud y seguridad en el lugar de trabajo y el diálogo con las comunidades locales y las medidas adoptadas para garantizar la protección y el desarrollo de esas comunidades”.

Esta normativa de reporte de la sostenibilidad corporativa en la que se consideran aspectos relacionados con el trabajo es a su vez tributaria de una serie de estándares internacionales que ya venían siendo utilizado por las empresas. Por ejemplo, la Global Reporting Initiative (GRI, 2013), la ISO 26000 (ISO, 2010) y el Pacto Mundial (UNGC, 2014), incluyen aspectos como: libertad de asociación y negociación colectiva; eliminación de todas las formas de trabajo forzoso; abolición de todas las formas de explotación del trabajo infantil; eliminación de la discriminación en el lugar de trabajo; seguridad y salud/condiciones de trabajo y protección social; empleo y relaciones laborales/compensación, prestaciones y política de carrera/relaciones laborales y gobernanza; y formación y educación/desarrollo humano y formación.

## 2.6 El reporte honesto y fiable: el método para evitar el green washing.

Como exponíamos al principio de este trabajo, cunde la preocupación generalizada por el *greenwashing* (o *social washing*), que básicamente consiste en aquella distancia entre las afirmaciones y los hechos. Se trata de informaciones y/o datos falsos, exagerados, tendenciosos, difícilmente o con pocas posibilidades de verificación y comparabilidad en los documentos de reporte corporativo. Pero también aquellas que están poco o nada ajustadas a las expectativas de información de los *stakeholders*. A partir de este concepto, se manifiestan algunas cuestiones como las denominadas *Skills greenwashing*, que implican afirmar que se tienen conocimientos especializados en materia ESG sin poseer un historial material creíble o una formación suficiente para justificar estas afirmaciones (Schumacher 2022). Este resulta un fenómeno de especial relevancia por cuanto ya tenemos evidencias directas entre el *greenwashing* y el *skills greenwashing* en el área de las finanzas, la inversión ASG y la sostenibilidad corporativa.

No obstante como apuntábamos, es en el marco de la Unión Europea donde pueden destacarse mayores avances a nivel normativo. Citamos principalmente la Directiva sobre Cumplimiento Debido (2021), la Directiva sobre Sostenibilidad, así como el Reglamento de Divulgación de Información sobre Finanzas Sostenibles (SFDR por sus siglas en inglés) (2021). Este último exige a los participantes en los mercados financieros que divulguen información sobre el impacto medioambiental y social que tienen sus productos de inversión. De manera especial destaca la reciente propuesta de reglamento del parlamento europeo y del consejo sobre la transparencia y la integridad de las actividades de calificación ESG (13.06.2023). Su primer artículo literalmente recoge lo siguiente: “El presente Reglamento introduce un enfoque regulador común para reforzar la integridad, la transparencia, la rendición de cuentas, la buena gobernanza y la independencia de las actividades de calificación ESG, contribuyendo a la transparencia y la calidad de las calificaciones ESG. Su objetivo es contribuir al buen funcionamiento del mercado interior, logrando al mismo tiempo un elevado nivel de protección de los consumidores y los inversores e impidiendo el *greenwashing* u otros tipos de información errónea, en particular *socialwashing*, introduciendo requisitos de transparencia relacionados con las calificaciones ESG y normas sobre la organización y conducta de los proveedores de calificaciones ESG.”

Pese a su relativamente corta vigencia la SFDR ha tenido un evidente protagonismo en la consolidación del ASG en la gestión ordinaria de las organizaciones, pero también para evitar el greenwashing (Ding 2023).

### **3. PRÁCTICAS ECOLÓGICAS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: INVENTARIADO DE VENTAJAS EXTRAÍDAS DE LA LITERATURA CIENTÍFICA.**

#### **3.1 Mejoran el rendimiento general de las organizaciones y el desempeño ambiental**

A los efectos de sostener un marco teórico justificativo del valor de las teorías de la empresa centradas en el capital humano, con la gestión y gobernanza de las relaciones de trabajo y su reporte, entendemos relevante subrayar la muy extendida consideración entre los académicos y los profesionales desde hace años, entre otros Mnzava B, (2013), acerca de cómo el rendimiento individual de los empleados tiene implicaciones para el éxito de la empresa. De tal manera que las empresas que invierten recursos y esfuerzos en proporcionar formación y desarrollo a sus empleados con el objetivo de ampliar continuamente sus conocimientos y mejorar sus habilidades prácticas, así como dar prioridad al compromiso y la satisfacción de los empleados, superan en última instancia a las demás empresas mediante la generación de valor y la consolidación de un crecimiento sostenible a largo plazo (Tay, 2022). A su vez las prácticas ecológicas de la gestión de los recursos humanos son clave para la gestión medioambiental porque la gestión de los recursos humanos tiene un papel crucial en la consecución de los objetivos medioambientales de la organización y su buen desempeño ambiental (Kim et al., 2019; Paillé et al., 2014; Pham, Tuc̣ková, & Phan, 2019). Siyambalapitiya et al. (2018) sugirieron que si las prácticas ecológicas en el lugar de trabajo aumentan ciertas habilidades de los empleados como la motivación y la competencia, el rendimiento financiero puede mejorar como resultado.

Los empleadores que tienen en cuenta la responsabilidad medioambiental a la hora de contratar trabajadores, o al menos demuestran que se preocupan por el medio ambiente, atraerán a candidatos que se sentirán atraídos por la conciencia medioambiental de la empresa (Tariq et al., 2016; Jamil et al., 2021). En vista de la creciente atención que las partes interesadas prestan a las cuestiones medioambientales, las organizaciones han empezado a adoptar proactivamente estrategias de gestión medioambiental. En este sentido Priyanka Aggarwal y Tanuja Agarwala (2022) han evidenciado cómo las prácticas de gestión ecológica de los recursos humanos sirven para traducir la estrategia en resultados de rendimiento. En esta misma línea Awwad Saad Awwad Al-Shammari l Shaheer Alshammrei Nishad Nawaz Muhammad Tayyab (2022) han constatado como de igual modo tienen un impacto positivo y significativo en el rendimiento sostenible de las Pymes.

En el escenario industrial actual, estas prácticas han ganado popularidad porque reducen los residuos industriales y minimizan los posibles efectos adversos para el medio ambiente debidos a los procesos de producción convencionales. Los resultados de su aplicación se traducen en unos procesos empresariales bien organizados y la mejora de la calidad de los productos o servicios con preocupaciones medioambientales. En este sentido estas prácticas contribuyen a crear una hoja de ruta práctica para que la organización desarrolle el capital humano orientado a la mejora del rendimiento medioambiental y el desarrollo sostenible (Faisal, 2023). A modo de ejemplo, contribuye a reducir las emisiones de carbono fomentando la digitalización de los sistemas de llenado tradicionales, el uso compartido del coche, los procesos de contratación electrónicos, las teleconferencias, las entrevistas virtuales, la formación en línea, el ahorro energético y los productos respetuosos con el medio ambiente. Ahorra el coste total de la empresa al utilizar eficazmente la electricidad, el agua y diferentes productos. Por lo tanto, las prácticas respetuosas con el medio ambiente apoyadas en las prácticas ecológicas de gestión de los recursos humanos, favorecen un entorno de trabajo mas eficiente, impulsando la retención de los empleados (Faisal, 2023).

### 3.2 Mejoran el bienestar de las personas trabajadoras y retienen talento

En efecto, la literatura más reciente evidencia que una adecuada estrategia de ASG repercute positivamente sobre los indicadores de salud, satisfacción y bienestar del trabajador, además de favorecer la retención del talento, en el caso de que la empresa aplique prácticas y políticas ecológicas de gestión de los recursos humanos, (Mousa & Othman, 2020). Otros estudios asocian la sostenibilidad empresarial con el aumento de la productividad de los empleados, la reducción de los gastos de contratación y desgaste, y la reducción de los riesgos estratégicos y operativos (Tang, G.; Chen, Y.; Jiang, Y.; Paillé, P.; Jia, J. 2017). Proporcionar seguridad laboral, garantizar que los empleados no estén estresados ni sobrecargados de trabajo, ofrecer una remuneración competitiva y reconocer y recompensar su buen rendimiento se consideran las mejores prácticas para mantener altos niveles de satisfacción de los empleados dentro de las empresas (Ballester Climent, A 2022)

En esta misma línea, el denominado *employer branding*<sup>9</sup> de una organización socialmente sostenible proporciona un entorno de trabajo seguro (Luo, 2020) que hace que la organización destaque. La singularidad de la organización se convierte en una fuente de marca de empleador para los empleados actuales y potenciales (Love y Singh, 2011). Las organizaciones atraen a posibles empleados fomentando una cultura organizativa propicia (Küpper et al., 2020). La estrategia social de una organización es uno de los factores cruciales que atraen a los posibles empleados a solicitar un puesto de trabajo. Los solicitantes de empleo recopilan información sobre las actividades y la descripción de una organización para comprender cómo tratan las organizaciones a sus empleados (Jones y Willness, 2013). Se trata de empresas que emiten señales verdes positivas que pueden atraer a los demandantes de empleo (Jabbour, 2011).

### 3.3 Repercuten positivamente con la imagen pública de marca y el negocio.

De hecho parte de la literatura vincula directamente esta ventaja al propio concepto de Prácticas Ecológicas de Gestión de Recursos Humanos (Jamal, T et al 2021). Así, el buen desempeño reputacional de empleador (*branding*) crea un conocimiento de marca de la organización que influye en los solicitantes de empleo, influye en la búsqueda y elección de empleo junto con la motivación laboral y la retención de los empleados (Küpper et al., 2020). Cuando se desarrollan de manera efectiva el comportamiento de los empleados se identifica, desarrolla, motiva y amplía de forma proactiva una ventaja competitiva sostenida de la empresa y un rendimiento superior (Hameed et al., 2021). Todo ello tiene un impacto positivo sobre las oportunidades de negocio, la motivación de los propios empleados, la imagen pública de la marca y / o negocio y el cumplimiento de las políticas y leyes respetuosas con el medio ambiente (Arulrajah, A.A.; Opatha, 2016).

Farza et al. (2021) hacen hincapié en este punto y sugieren que las empresas pueden alcanzar una serie de objetivos sociales como la protección del cliente, la transparencia del mercado y la conservación del medio ambiente.

### 3.4 Redescubriendo el patrimonio inmaterial de las organizaciones.

Estas prácticas quedan igualmente encuadradas en el concepto de activo intangible o patrimonio inmaterial de las organizaciones y por ello, una eficaz política de su reporte es una oportunidad (más allá de la obligación) de generar valor (Fernandez-Villarino, R 2022). Con patrimonio inmaterial (o intangible) hacemos referencia a información sobre las relaciones con el capital intelectual, humano y social. Se precisa de la inclusión de todos los intangibles o la descripción del

---

9 O marca empleadora, es la reputación e imagen que la compañía proyecta hacia sus empleados, así como a los posibles candidatos a serlo, circunstancia que debe traducirse en una mayor fidelidad de los primeros y el deseo de los segundos por formar parte de la compañía. El concepto se acuñó en 1996 por Barrow S y Ambler T.

proceso para determinar los asuntos relevantes sobre los que deben informar. Si tenemos en cuenta la importancia que se otorga en los considerandos previos de la Directiva de Sostenibilidad, observaremos como se subraya que la información sobre ellos, -incluidos los intangibles generados internamente-, están infra-reportados aunque paradójicamente representan la mayoría de la inversión del sector privado de las economías avanzadas.

Como ejemplos concretos de dicho patrimonio intangible estarían el capital humano, la marca, la propiedad intelectual, así como la investigación y el desarrollo. Por otra parte, determinada información sobre recursos inmateriales es intrínseca a las cuestiones de sostenibilidad y, por tanto, debe formar parte de la presentación de información sobre sostenibilidad. Por ejemplo, la información sobre las capacidades, las competencias, la experiencia, la lealtad a la empresa y la motivación de los empleados para mejorar los procedimientos, los productos y los servicios es información sobre sostenibilidad relativa a cuestiones sociales que también podría considerarse información sobre recursos inmateriales. Identificar y valorar correctamente el patrimonio intangible, ayuda a construir un relato honesto, coherente, transparente y evidenciable.

#### **4. GRADO DE INCORPORACIÓN DE LAS PRÁCTICAS ECOLÓGICAS A LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y OTROS INSTRUMENTOS DE REGULACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES.**

Es cierto, tal como apunta Henar Cuesta (2023) que los convenios colectivos comienzan a asumir la necesidad de incorporar contenido medioambiental y de lucha contra el cambio climático. Más concretamente se aprecia un mayor compromiso por parte de los interlocutores sociales, aunque falta un mayor grado de proliferación del mismo a la gran parte de los sectores productivos (Charchategui Jávega Cy Canalda Criado S, 2020). En este sentido, las referencias a la protección del medio ambiente aumentan, pero sigue siendo excepcional la creación de instrumentos de control efectivo cumplimiento de tales compromisos. Así, todos los niveles negociadores resultan propicios para la defensa del medio ambiente, si bien ha sido especialmente en el sectorial donde se ha mostrado de forma más evidente la preocupación medioambiental, aunque no acaba de aflorar con todo su potencial debido, en cierta medida, a la falta de conciencia sobre la importancia y repercusión social de la materia<sup>10</sup>. En todo caso se echa de menos una mayor grado de sistematicidad, concreción e implantación práctica de las cláusulas denominadas *green friendly*, si bien la incorporación de cláusulas de contenido medioambiental (de cualquier tipo) en la negociación colectiva puede contribuir a la concienciación de los agentes sociales y ejecutivos de empresas (Muñoz Ruiz A.B. 2014).

Por lo que respecta a las prácticas ecológicas destaca su ausencia total de mención, y en consecuencia la nula incorporación de las mismas. Se percibe en todo caso alguna referencia sumamente indirecta si ampliamos el objetivo de análisis a otros documentos de regulación de las relaciones de trabajo. Así, la Resolución de 19 de mayo de 2023, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el V Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva<sup>11</sup> (en adelante AENC) aborda de forma específica la “transición ecológica, la descarbonización energética y la economía circular, en tanto pueden alterar los procesos productivos afectando a los puestos de trabajo, las tareas y competencias que desempeñan las personas trabajadoras”. En sus líneas iniciales se relata como cada uno de los acuerdos que han precedido a este, han “obedecido a las situaciones de cada momento, nunca sencillas pero muy diferentes entre sí. Pero todos ellos tienen un hilo conductor común, que es buscar desde la negociación colectiva la mejora de la situación de las empresas y el mantenimiento del empleo y de las condiciones laborales, y también

---

<sup>10</sup> UGT: Adaptación de los sectores productivos a los retos climáticos y la generación de empleo, 2020.

<sup>11</sup> BOE 31/05/2023

enriquecer los contenidos de la negociación colectiva y adaptarlos a los cambios y realidades que se van produciendo en la sociedad, en la economía y en el mercado de trabajo, así como a abordar contenidos que contribuyan a atajar problemas estructurales como la desigualdad entre mujeres y hombres o preservar la seguridad y salud de las personas trabajadoras”.

Pues bien, en este documento se hace mención a cuestiones ambientales, centradas exclusivamente en el concepto “Transición ecológica”, para incluir dentro de él elementos tales como la descarbonización energética y la economía circular (apartado 4). Para concluir que todos ellos, junto con la digitalización, (sic) (...) “pueden alterar los procesos productivos afectando a los puestos de trabajo, las tareas y competencias que desempeñan las personas trabajadoras. De hecho, puede suceder que surjan nuevas ocupaciones al tiempo que otras desaparecen o se transforman”. El eje clave es la negociación colectiva la herramienta que debe procurar una atención inmediata a estas transiciones, así “(...) deben ser afrontadas de manera temprana y efectiva desde la negociación colectiva, en el marco de procesos participativos con la representación de las personas trabajadoras, para poder así sensibilizar e identificar soluciones que puedan adaptarse a las especificidades de los diferentes sectores y plantear cuestiones esenciales”. Para ello contempla la necesidad de: (...) “identificar nuevas necesidades de cualificación y mejora de las competencias, rediseño de los puestos de trabajo, organización de las transiciones entre empleos o mejoras en la organización del trabajo. Para lo cual resulta prioritario impulsar líneas de formación e información a las personas trabajadoras para asegurar su implicación ante la adopción de medidas que reclama el cambio climático. Asimismo, para garantizar la reducción de emisiones y la eficiencia de las medidas que en su caso de apliquen, tanto en beneficio de las empresas como de las personas trabajadoras, se impulsarán planes de movilidad sostenible, fomentando el transporte colectivo por áreas geográficas, polígonos industriales o espacios de gran concentración de personas trabajadoras”.

Así mismo el Dictamen del Comité Económico y Social Europeo (en adelante CESE) sobre Negociación Colectiva verde: buenas prácticas y perspectiva de futuro, se apunta que “1.8. La transición ecológica, la descarbonización y la economía circular, junto con la digitalización, están teniendo un impacto en el mundo laboral: cambian las tareas y la naturaleza misma de los puestos de trabajo, y se crean nuevas ocupaciones al tiempo que se eliminan otras. Estas transiciones están relacionadas entre sí y se refuerzan mutuamente”.

En este sentido el CESE asume que las empresas y las personas trabajadoras deben disponer de canales adecuados de participación en los esfuerzos para apoyar la protección del medio ambiente y luchar contra el cambio climático. Más concretamente considera que las cuestiones relacionadas con la transición ecológica podrían constituir un punto más central de la negociación colectiva en los niveles adecuados y en especial una vía adecuada para ello es promover las negociaciones colectivas verdes, en todos los niveles<sup>12</sup>. Para comprender qué es lo que entendemos por negociaciones colectivas verdes, el CESE parte de la premisa que (sic) (...) “el debate sobre las cuestiones ecológicas en el marco de la negociación colectiva hace referencia a las cláusulas negociables entre los interlocutores sociales en el marco de convenios colectivos que tienen un efecto directo e indirecto en el medio ambiente. Estas cláusulas pueden cubrir, entre otras cosas: a) el impacto de la actividad de las empresas en el medio ambiente; b) la protección de las personas trabajadoras frente a los efectos del medio ambiente y del cambio climático; c) el impacto de la transformación ecológica en la actividad de una empresa por lo que respecta a la organización del trabajo, los cambios en los perfiles profesionales y las competencias de las personas trabajadoras; la supervisión interna de la aplicación de las condiciones contenidas en las letras a), b) y c)”<sup>13</sup>.

---

12 1. Conclusiones y recomendaciones (apartado 1.1)

13 Apartado 1.2 Conclusiones y recomendaciones

Este apartado c) es el que más se adaptaría a la incorporación a la negociación a su vez, de las prácticas ecológicas de la gestión de los recursos humanos, al contemplar recursos que facilitan la amortiguación del impacto ambiental de la organización, en especial los derivados de la nueva organización del trabajo, así como las modificaciones sobre los cambios en los perfiles profesionales y competencias de las personas trabajadoras.

Por otra parte el CESE atribuye un interesante papel a la responsabilidad de la sociedad civil de cara a la justicia de la transición ecológica (...) “considera que la sociedad civil, no concernida de manera directa por la negociación colectiva (es decir, en lo que se refiere a la negociación de convenios colectivos, de la que se encargan los interlocutores sociales) puede ayudar a encontrar soluciones democráticas a los retos y problemas que se plantean con la transición ecológica, pero también contribuir a ella a través de su participación en el diseño y la implementación de medidas equitativas para garantizar que las transiciones ecológicas sean socialmente justas”<sup>14</sup>. Una corriente y línea de actuación entroncada en aquella bibliografía apuntada por Littig y Griessler (2005) desarrollaron un modelo de interacción entre la sociedad y la naturaleza en el que el trabajo es un elemento central.

Sin embargo, el propio CESE ha constatado que, hasta el momento, la experiencia negociadora verde en la UE y en los Estados miembros sigue siendo escasa, además de muy desigual. En claro contraste con el ámbito de la transición digital, se ha prestado menos atención a las cuestiones medioambientales como parte de la negociación colectiva. De ahí que el CESE (...) “pida a la UE, a los Estados miembros y a los interlocutores sociales, desde el pleno respeto de la autonomía colectiva, la adopción de medidas más comprometidas y eficaces que favorezcan el desarrollo —y aumenten la relevancia— de una negociación colectiva verde en los diferentes niveles adecuados”.

Como podemos observar se percibe la necesidad y el compromiso medioambiental en general y de empleo verde en particular, pero sin fórmulas concretas, ágiles y generalizables para todos los sectores productivos. Todo ello sin llegar a descender sobre la propia mención a las prácticas verdes de gestión de los recursos humanos, si bien puede leerse entre líneas, la expresa habilitación a la negociación colectiva para el diseño y puesta en marcha de las mismas. Se precisa en cualquier caso un verdadero cambio en esta tendencia, que pasa por incluirlas expresamente como contenido normativo del convenio, así como la conveniencia de regular un marco legal a tal efecto semejante al previsto para los planes de igualdad, tal y como sostiene Henar Cuesta (2023) cuando sugiere este argumento para la implementación eficaz de los empleos verdes.

## **5. ORIENTACIÓN DE LAS PRÁCTICAS ECOLÓGICAS A LOS RETOS DEL EMPLEO VERDE**

Conforme a la evidencias de la literatura y grado de madurez científico que incorporan las prácticas ecológicas, consideramos que estas, impulsarían definitivamente los retos señalados para la implementación del empleo verde. No sólo por su capacidad para simplificar la complejidad e impacto de los periodos transicionales, sino para mejorar la propia retención de ese nuevo empleo verde que se genere, impulsando a su vez la reputación ecológica de la empresa. Se trataría de diseñar aquellas cláusulas relacionadas con lo que el CESE recomienda para la negociación colectiva incorporando expresamente estas prácticas ecológicas diseñadas para optimizar, regular o amortiguar el impacto de la transformación ecológica en la actividad de una empresa por lo que respecta a la organización del trabajo, los cambios en los perfiles profesionales y las competencias de las personas trabajadoras.

Las prácticas ecológicas facilitarían de igual modo la tarea de identificar nuevas necesidades de cualificación y mejora de las competencias, el rediseño de los puestos de trabajo, la organización de las transiciones entre empleos o mejoras en la organización del trabajo, todo ello en los términos que se exponía en el V Acuerdo por el Empleo. Es el mismo caso para la implementación de acciones que tengan que ver con la propia formación de las personas trabajadoras (y de la representación legal de los trabajadores), como uno de los ejes fundamentales en la implementación del empleo verde, y que se enmarca en el principio general impulsado por el documento por una transición justa en el sentido que apuntamos como “no dejar nadie atrás” es decir, un sistema productivo capaz de aunar ecología y empleo, en línea con el razonamiento de Henar Cuesta (2023).

Para ello es preciso que esta materia se incorpore a los documentos que guíen la propia negociación, como por ejemplo los citados Acuerdos Nacionales, pero también los documentos estratégicos relacionados en la transición justa o las convocatorias de fomento de contratación o convocatorias de formación. En definitiva, que las administraciones públicas con competencias en la materia, comiencen a dar el paso a través de su consideración estratégica en los procesos de negociación colectiva.

## 6. PROPUESTAS

Partiendo de la premisa de: a) la especial relevancia que la negociación verde tiene sobre el impulso de la sostenibilidad ambiental y la lucha contra el cambio climático, y el papel que estas prácticas pueden desempeñar en pos de las materias relacionadas con el impulso del empleo verde y la consecución de una cultura verde en la empresa; y b) la ausencia de estas prácticas no sólo en los convenios colectivos sino en los documentos que guían la propia negociación colectiva; se propone la incorporación de las prácticas ecológicas de gestión de los recursos humanos a través de la vía autorregulación ecológica. Para ello resultaría interesante la incorporación de modelos de cláusulas y ejemplos concretos de estas prácticas en las distintas herramientas que las entidades públicas territoriales con competencias en la materia, ponen a disposición de los agentes sociales para facilitar la mejora de los procesos de negociación colectiva. Sería una medida alineada con una de las propuestas del dictamen del CESE, que aborda medidas de parecida naturaleza cuando pone de manifiesto (...) “el CESE toma nota del creciente número de estudios en el ámbito europeo que ponen de manifiesto las virtudes de las negociaciones colectivas verdes como herramienta para impulsar procesos productivos sostenibles a través de convenios que incluyan cláusulas de autorregulación ecológica. La negociación colectiva, en consonancia con las características de los sistemas nacionales de relaciones laborales —y siempre en el pleno respeto de la autonomía de los interlocutores sociales—, puede ayudar a facilitar la generación de consensos sobre las medidas específicas que deben tomar las empresas para promover la transición justa”<sup>15</sup>.

Dicha medida vendría acompañada de una necesaria formación a los agentes sociales encargados de su implementación: concepto, objetivos, ventajas y orientada a las particularidades de cada sector productivo. Una formación que permite en si misma, conocer para superar los retos y tareas que se sostienen para el empleo verde. Medida igualmente alineada con la propuesta del CESE (...) “los estudios sobre negociación colectiva en los países de la UE concluyen que la participación de la temática ambiental en los convenios colectivos es baja. El CESE pide a la UE y a los Estados miembros que sigan apoyando medidas e iniciativas que incentiven a los empleadores y los trabajadores a adaptarse a la transición ecológica, teniendo en cuenta las prácticas de información y consulta en el lugar de trabajo”<sup>16</sup>.

Este tipo de prácticas, además de su facilidad e inmediatez de su implementación se justifican en las propias recomendaciones de la OIT en esta materia. En este sentido en sus “Directrices de política

---

15 Apartado 3.11.

16 Apartado 4.1 Observaciones generales

para una transición justa hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles para todos (2015)”<sup>17</sup>, se subraya el papel de los gobiernos y los interlocutores sociales a la hora de establecer una coherencia política y disposiciones institucionales para un desarrollo sostenible para todos y refleja la necesidad de facilitar la incorporación de disposiciones ambientales en la negociación colectiva a todos los niveles. Asimismo, incide sobre los beneficios de los compromisos de formación específica en esta materia para personas gerentes y empleadas.

Dentro de estos modelos de cláusulas se propone expresamente la incorporación del denominado bonus ambiental, en cualquiera de sus variantes. Ello con el objetivo de incentivar definitivamente la incorporación de estas prácticas desde los órganos de dirección de la empresa a la vez que se alinea a la empresa con una de las novedades más significativas de la Directiva sobre Sostenibilidad. Así, en su art. 19 bis c) previa descripción de la función de los órganos de administración, dirección y supervisión en lo que respecta a las cuestiones ambientales, cita la obligación de incorporar “indicadores pertinentes” en materia de sostenibilidad (art. 19 bis d). Para fomentar la eficiencia de esta medida, se apuesta por premiar económicamente a los ejecutivos de la organización que efectivamente se involucren en la misma: su retribución variable dependerá de ello. Así el art. 19 bis 2 e) vincula la información relacionada con la existencia de sistemas de incentivos ligados a cuestiones de sostenibilidad y ofrecidos a los miembros de los órganos de administración, dirección y supervisión.

## 7. CONCLUSIONES

La sostenibilidad es una cuestión nuclear en la organización de las corporaciones, y las prácticas ecológicas conducen al desarrollo eficiente de la sostenibilidad organizativa. A su vez las prácticas verdes impulsan los procesos de innovación, de digitalización de la documentación, la contratación en línea y los espacios de oficina energéticamente eficientes. La concienciación sobre la protección del medio ambiente está aumentando en todo el mundo y, en consecuencia, los gobiernos también han promulgado normativas para alcanzar objetivos de sostenibilidad medioambiental. De tal manera que estamos ante una materia en la que se observa un el tránsito del terreno del voluntarismo, para pasar a formar parte de las obligaciones de determinado tipo de empresas.

A la vista de lo analizado, destaca el contraste entre la madurez de la literatura y líneas de investigación sobre las bondades de las prácticas ecológicas en la totalidad de los elementos estratégicos de cualquier empresa (incluidas las pymes) y su nula traslación teórica con los retos del empleo verde y su orientación a la optimización de los procesos transicionales. Aquí se percibe con claridad la necesidad de seguir profundizando en esta interesante línea de investigación, sobre todo en la vertiente de investigación aplicada al diseño de material formativo y cláusulas para su incorporación en los procesos de negociación colectiva. De igual manera destaca su nula traslación a la negociación colectiva, vehículo natural e idóneo para la materia. No obstante se atisba que este escenario cambiará, entre otras como consecuencias de la presión normativa de la Directiva de sostenibilidad, pero también por la propia mayor rigurosidad del reporte en su orientación a la mejora de las condiciones financieras para la organización. No obstante lo anterior, ciertos estudios apuntan hacia la complejidad de medir el impacto de este tipo de prácticas ecológicas de cara la propia eficiencia para el reporte de la información (Faisal 2023). En este sentido el propio Faisal (2023), basándose en la revisión sistemática de artículos empíricos recopilados en Scopus, identificó y analizó 31 estudios empíricos publicados desde 2010, con el de identificar diversos factores y herramientas de medición de la gestión ecológica de los Recursos Humanos. Basándose en la teoría Habilidad-Motivación-Oportunidad (AMO) y en la metodología de revisión, el estudio

---

17 [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed\\_emp/—emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_432865.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_emp/—emp_ent/documents/publication/wcms_432865.pdf) (accesible a 10.10.2023)

identificó varios factores y herramientas de medición de las prácticas ecológicas de la gestión de los recursos humanos. Algunos de dichos factores identificados son la contratación y la selección ecológicas, la formación y el desarrollo ecológicos, la gestión ecológica de la remuneración, la gestión ecológica del rendimiento, la capacitación y la participación ecológicas de los empleados y las relaciones ecológicas con los empleados.

Implementar estas cláusulas entre el contenido nuclear de la negociación colectiva contribuirían a prever con garantías, los desajustes provocados por el cambio sustancial (transición) del modelo productivo que estamos observando. Todo ello a través del cauce natural y mejor adaptado para ello: del uso de los mecanismos participativos en la empresa. Así tal como se lee en las primeras líneas del AENC, (...) “apostamos decididamente por el funcionamiento ágil de los mecanismos participativos para afrontar los importantes desafíos que suponen las grandes transformaciones tecnológica, digital y ecológica y las consecuencias disruptivas que tienen en el seno de las empresas y su actividad y, con ello, en el empleo y sus condiciones. Ello debe permitir la transición justa a una realidad que aún no está escrita, a través de la anticipación, la formación continua y la recualificación, y abordar las diferentes brechas para que nadie quede descolgado”.

Las propuestas que se apuntan en este estudio, son medidas medibles, evaluables, comparables y verificables, por tanto herramientas que mitigan cualquier riesgo de green washing o social washing. A su vez, debido a su potencial para satisfacer las necesidades medioambientales y, al mismo tiempo, permitir que las empresas salgan ganando, las prácticas ecológicas atraen la atención de muchos profesionales, dándoles a las corporaciones que apuestan por ellas, una ventaja competitiva sostenible frente a sus oponentes. En este contexto, tenemos por delante un excelente margen para la efectiva incorporación de las prácticas ecológicas a la negociación colectiva haciendo saber a los agentes sociales y ejecutivos de empresas las ventajas que ofrece. Lamentablemente no parece que tengamos mucho margen temporal para considerarlas, al igual que el resto de medidas contra el cambio climático.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2023). Relationship of environmental strategy and performance: Role of green human resource management. *International Journal of Business Environment*, 14(1), 37-66.

Awwad Al-Shammari, A. S., Alshammrei, S., Nawaz, N., & Tayyab, M. (2022). Green human resource management and sustainable performance with the mediating role of green innovation: A perspective of new technological era. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 901235.

Brunoro, C. M., Bolis, I., Sigahi, T. F., Kawasaki, B. C., & Sznclwar, L. I. (2020). Defining the meaning of “sustainable work” from activity-centered ergonomics and psychodynamics of Work’s perspectives. *Applied Ergonomics*, 89, 103209.

Cuesta, H. Á. (2020). Transición justa y lucha contra el cambio climático en el Pacto verde europeo en el proyecto de ley de cambio climático en España. *IUSLabor. Revista d’anàlisi de Dret Del Treball*, 2, 74-100.

Cuesta, H. Á. (2022a). La lucha contra la crisis climática en la Ley de Cambio Climático en España: ¿una verdadera apuesta por una transición justa? *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*.

Cuesta, H. Á. (2022b). Transición energética y políticas de empleo verde. *LABOS Revista de Derecho del Trabajo y Protección Social*, 3(3), 154-179.

Cuesta, H. Á. (2023). TRANSICIÓN ECOLÓGICA Y EMPLEOS VERDES: UNA VISIÓN DESDE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA. *Revista Galega de Dereito Social*, 18, 9-40.

- Chaudhary, R. Green human resource management in Indian automobile industry. *J. Glob. Responsib.* 2019, 10, 161–175.
- Domínguez, Á. A., & Prieto, A. B. (2022). La Responsabilidad Social de las empresas: Un análisis del bienestar laboral a través de los informes GRI de las grandes empresas en España. *Revista Internacional de Organizaciones= International Journal of Organizations*, 28, 35-62.
- Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial economics*, 101(3), 621-640.
- Faisal, S. (2023). Green human resource management—A synthesis. *Sustainability*, 15(3), 2259.
- Gupta, H. Assessing organizations performance on the basis of GHRM practices using BWM and Fuzzy TOPSIS. *J. Environ. Manag.* 2018, 226, 201–216
- Islam, M. A., Mendy, J., Haque, A. A., & Rahman, M. (2022). Green human resource management practices and millennial employees' retention in small and medium enterprises: The moderating impact of creativity climate from a developing country perspective. *Business Strategy & Development*, 5(4), 335-349.
- Jamal, T., Zahid, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Rahman, H. U., & Mata, P. N. (2021). Perceived green human resource management practices and corporate sustainability: Multigroup analysis and major industries perspectives. *Sustainability*, 13(6), 3045.
- Jabbour, C.J.C. Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research. *Resour. Conserv. Recycl.* 2013, 74, 144–155.
- Mehrajunnisa, M., Jabeen, F., Faisal, M. N., & Lange, T. (2022). The influence of green human resource management practices and employee green behavior on business performance in sustainability-focused organizations. *Journal of Environmental Planning and Management*, 1-20.
- Munawar, S., Yousaf, H. Q., Ahmed, M., & Rehman, S. (2022). Effects of green human resource management on green innovation through green human capital, environmental knowledge, and managerial environmental concern. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 141-150.
- Paillé, P.; Chen, Y.; Boiral, O.; Jin, J. The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An EmployeeLevel Study. *J. Bus. Ethics* 2014, 121, 451–466.
- Patil, V., Wadhwa, C., Bhalerao, K., Nair, D., & Khandare, D. M. (2022). Green human resource management enabled business sustainability. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 43(7), 1635-1650.
- Rajput, K. (2022). *Green Human Resource Management Practices and Perceived Corporate Social Responsibility as Predictors of Workplace Behaviour* [PhD Thesis]. Maharaja Sayajirao University of Baroda (India).
- Ren, Z., & Hussain, R. Y. (2022). A mediated–moderated model for green human resource management: An employee perspective. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 973692.
- Saptaria, L., Soetjipto, B. E., & Wardoyo, C. (2022). Impact of the Implementation of Green Human Resources Management: A Study of Systematic Literature. *Ilomata International Journal of Management*, 3(2), 264-283.
- Sierra Hernaiz, E. (2023). El proceso de transición justa: Los empleos verdes como instrumentos para su implementación. *Foro: Revista de Derecho*, 40, 69-82.
- Sierra Hernáiz, E. (2023). *El proceso de transición justa: Los empleos verdes como instrumentos para su implementación (Tema Central)*.
- Sun, X., El Askary, A., Meo, M. S., & Hussain, B. (2022). Green transformational leadership and environmental performance in small and medium enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 5273-5291.
- Tang, G.; Chen, Y.; Jiang, Y.; Paillé, P.; Jia, J. Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pac. J. Hum. Resour.* 2017, 56, 31–55.

Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Manresa-Marhuenda, E., & Poveda-Pareja, E. (2022). Green ambidexterity and environmental performance: The role of green human resources. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 32-45.

Veerasamy, U., Joseph, M. S., & Parayitam, S. (2023). Green Human Resource Management and Employee Green Behaviour: Participation and Involvement, and Training and Development as Moderators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 23220937221144361.

Yasin, R., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Green human resource management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 369-383.

Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Seles, B. M. R. P. (2022). Testing the stakeholder pressure, relative advantage, top management commitment and green human resource management linkage. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1283-1299.