



**Rol de los trabajos verdes (*Green Jobs*) en el desarrollo de las estrategias de sostenibilidad
ambiental en una organización. El caso de L'Oréal CERAN**

Gabriela Prieto Gómez

**Pregrado en Administración de Empresas
Colegio de Estudios Superiores de Administración**

Bogotá

2023

**Rol de los trabajos verdes (Green Jobs) en el desarrollo de las estrategias de sostenibilidad
ambiental en una organización. El caso de L'Oréal CERAN**

Autor:

Gabriela Prieto Gómez

Tutor:

Claudia Patricia Arias

Pregrado en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Bogotá

2023

Tabla de contenido

Introducción	9
1. Revisión de literatura.....	18
1.1. Sostenibilidad ambiental	18
1.1.1. Estrategias de sostenibilidad ambiental	18
1.1.2. Riesgos en la integración de estrategias de sostenibilidad ambiental.....	22
1.2. Modelos de Negocios Sostenibles (MNS)	23
1.2.1. Triple Bottom Line (TBL)	25
1.3. Green Jobs	26
1.3.1. Importancia de los <i>Green Jobs</i>	28
2. Metodología.....	37
2.1. Metodología de investigación y de revisión de caso de estudio	40
3. El rol y el impacto de los trabajos verdes en la gestión de diversas organizaciones globales y en unas subsidiarias del grupo L'Oréal.....	45
3.1. El impacto de los trabajos verdes en la fuerza laboral	45
3.2. Empresas en el mundo que han incorporado los Green Jobs	52
3.2.1. Unilever.....	53
3.2.2. IKEA	57
3.2.3. Patagonia.....	61
3.2.4. Industria cosmética	65
3.2.5. Conclusión de la revisión de casos de empresas del mundo que han incorporado los Green Jobs	70
3.3. El grupo L'Oréal	71
3.4. Subsidiarias globales del grupo L'Oréal que han incorporado los Green Jobs.....	76
3.4.1. Conclusión del análisis de las subsidiarias globales del grupo L'Oréal que han incorporado los <i>Green Jobs</i>	90
4. Caso de estudio de L'Oréal CERAN: Situación actual del clúster respecto a los indicadores fijados por el programa internacional “L'Oréal for the Future” en materia de sostenibilidad ambiental.....	92
4.1. Retos de L'Oréal CERAN.....	95
4.2. Análisis de la situación actual del clúster de acuerdo con el trabajo de campo.....	99
4.3. Rol e impacto de los trabajos verdes en el contexto de L'Oréal CERAN	104

Conclusiones	122
Recomendaciones	125
Referencias.....	128

Índice de tablas

Tabla 1 Argumentos de valor sobre la importancia de los Green Jobs.....	30
Tabla 2 Análisis de las categorías identificadas en la investigación de primeras entrevistas....	101

Índice de figuras

Figura 1 Tasas anuales de contratación de empleos verdes de acuerdo con LinkedIn Economic Graph.....	34
Figura 2 La transición verde impulsa el crecimiento de los empleos	35
Figura 3 Barreras para la transformación de los negocios, 2023-2027	47
Figura 4 Estrategias de la Fuerza Laboral	48
Figura 5 Diagrama de las relaciones entre categorías del proceso de codificación.....	110
Figura 6 Porcentaje de afirmaciones de las entrevistas respecto a su afinidad con el concepto de los Green Jobs	118
Figura 7 Relación de los comentarios de las entrevistas con su alineación a el concepto de los trabajos verdes para las 8 categorías de clasificación definidas en el primer ciclo.	120

Índice de apéndices

Apéndice 1	Descripción de cargo de “No Waste Finance Country” para la zona europea.....	155
Apéndice 2	Descripción de cargo de “No Waste Manager Country” para la zona europea	157
Apéndice 3	Descripción de cargo de “No Waste Manager Country” para la zona europea	160
Apéndice 4	Transcripción de la entrevista a Carolina Manga	163
Apéndice 5	Transcripción de la entrevista a Alberto Mario Rincón.....	173
Apéndice 6	Transcripción de la entrevista a Andrea Vera.....	183
Apéndice 7	Transcripción entrevista con Valentina Restrepo	189
Apéndice 8	Guion de entrevistas de la segunda fase del trabajo de campo	197
Apéndice 9	Transcripción de la entrevista con María Alejandra Gómez (segundas entrevistas)	198
Apéndice 10	Transcripción de la entrevista con Valentina Restrepo (segundas entrevistas)	198
Apéndice 11	Transcripción de la entrevista con Alberto Mario Rincón (segundas entrevistas)	198
Apéndice 12	Transcripción de la entrevista con Jonás Gómez (segundas entrevistas)	198
Apéndice 13	Transcripción de la entrevista con Nicolás Vanegas (segundas entrevistas).....	198
Apéndice 14	E-learning para Recursos Humanos del programa Going Sustainable Together del grupo L'Oréal	198

Resumen

El propósito del documento es explorar la relación entre los trabajos verdes y los programas de sostenibilidad ambiental empresarial, tomando como estudio de caso a la subsidiaria de L'Oréal en CERAN. Para ello, se llevó a cabo una metodología mixta que involucró entrevistas semiestructuradas y un análisis de contenido cualitativo para identificar categorías y subcategorías en relación con la percepción de los empleados de L'Oréal CERAN sobre los trabajos verdes y su impacto en la sostenibilidad ambiental de la empresa. La revisión de literatura describe los conceptos que respaldan la relación entre los trabajos verdes, la cultura corporativa y los programas de sostenibilidad ambiental, a su vez los resultados sugieren que estos tres elementos se encuentran estrechamente relacionados. Igualmente, se demuestra que la implementación de trabajos verdes puede favorecer la eficiencia de las estrategias ejecutadas para el cumplimiento de los resultados fijados dentro del programa global de *L'Oréal for the Future*. Por otro lado, se encontraron retos y oportunidades en la implementación de los programas de sostenibilidad ambiental y en la concepción e integración de trabajos verdes en la cultura corporativa de L'Oréal CERAN. Se concluye que la implementación de trabajos verdes es necesaria para una transición hacia una cultura corporativa más sostenible, los resultados de este estudio tienen importantes implicaciones prácticas para la subsidiaria de CERAN y otros actores relevantes en el ámbito empresarial y de la sostenibilidad. Por último, se recomienda para futuras investigaciones profundizar en el análisis de la relación entre los trabajos verdes, la cultura corporativa y los programas de capacitación y concientización acerca de la sostenibilidad ambiental empresarial, así como evaluar el impacto de la implementación de trabajos verdes en la satisfacción y compromiso de los empleados con la empresa sus objetivos.

Palabras clave: Trabajos verdes, cultura empresarial, sostenibilidad ambiental, Modelo de Negocio Sostenible, Responsabilidad Social Corporativa.

Abstract

The purpose of this paper is to explore the relationship between green jobs and corporate environmental sustainability programs, taking L'Oréal's CERAN subsidiary as a study case. For this purpose, a mixed methodology that involved semi-structured interviews and qualitative content analysis was carried out to identify categories and subcategories in relation to the perception of green jobs and their impact on the company environmental sustainability by L'Oréal CERAN employees. The literature review describes the concepts and theories that support the relationship between green jobs, corporate culture and environmental sustainability programs, and the results suggest that these three elements are closely related. Likewise, it is demonstrated that the implementation of green jobs can favor the efficiency of the strategies executed for the fulfillment of the results set within the global program of L'Oréal for the Future.

On the other hand, challenges and opportunities were found in the implementation of environmental sustainability programs and in the conception and integration of green jobs in the corporate culture of L'Oréal CERAN. It is concluded that the implementation of green jobs is necessary for a transition towards a more sustainable corporate culture, the results of this study have important practical implications for the CERAN subsidiary and other relevant stakeholders in the business and sustainability field. Finally, it is recommended for future research to deepen the analysis of the relationship between green jobs, corporate culture, and training and awareness programs on corporate environmental sustainability, as well as to evaluate the impact of the implementation of green jobs on employee satisfaction and commitment to the company and its objectives.

Key Words: Green Jobs, Corporate Culture, Environmental Sustainability, Sustainable Business Model, Corporate Social Responsibility.

Introducción

El presente trabajo busca explorar los impactos que tienen los Trabajos Verdes (*Green Jobs*) en el cumplimiento del programa de sostenibilidad ambiental dentro de una organización. En efecto, hoy en día es evidente el peso que ha tomado la reciente tendencia de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y los negocios sostenibles en las empresas, al convertirse en modelos cruciales para su crecimiento, especialmente al considerar la presión que ejercen los grupos de interés mediante la exigencia de la toma de decisiones por parte del empresariado para responder a los problemas ambientales (Wang, et al. 2020, p. 12).

Habría que decir también, que la GEO-6 establece que es indispensable un cambio radical en las economías y sociedades, pues de no ser así no se alcanzarán los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para 2030 (United Nations Environment Program [UNEP], 2021, p. 13). De hecho, en el siglo XXI junto con el surgimiento de la transparencia de la Web 2.0 se ha vuelto imperativo tomar acción sobre las causas del cambio climático inducidas por el hombre; la brecha cada vez mayor en la desigualdad; y en los incentivos equivocados en los modelos económicos, comerciales y financieros, que han dominado los siglos pasados, con la propuesta de un nuevo enfoque del capitalismo (Waddock y McIntosh, 2011, p. 303). De modo que, el cambio debe ser abordado por todos y todas las organizaciones en todos los niveles, independientemente de su nivel de gobierno y/o negocio (UNEP, 2021, p.13).

La habilidad para desarrollar nuevas ideas en el ámbito de la sostenibilidad es una capacidad crucial para las empresas, tanto si se trata de pequeñas mejoras progresivas, como de innovaciones revolucionarias que transforman el panorama empresarial (Adams et al., 2012, p.8). Luego, la investigación en torno de los modelos de negocios sostenibles (MNS) ha aumentado, por tanto, la base teórica se ha nutrido, y con datos más robustos más empresas se han motivado

a empoderar el cambio hacia una economía de empresas sostenibles (*SEE change*), modificando e innovando sus operaciones y sentido de propósito para conseguir una orientación socialmente más equitativa, responsable y sostenible (Waddock y McIntosh, 2011, p. 325).

Por otro lado, en vista del interés del mercado hacia las prácticas sostenibles y la alineación sus valores individuales con los de las marcas que consumen, la generación de capital intelectual es cada vez más demandada. Sin embargo, el concepto de sostenibilidad empezó a tomar relevancia en el mundo empresarial hasta la década de 1990 como resultado de la conciencia emergente de los impactos ambientales y sociales de las actividades económicas (Waddock, 2008, p.88). Lo anterior, permite entender que aún es un tema relativamente novedoso con muchos aspectos por indagar, lo que a su vez significa que es vigente su relevancia y se promueve la construcción de conceptos, bases y teorías para reforzar la literatura existente.

Sin embargo, ligado a la novedad de la sostenibilidad se encuentra un espacio bastante extenso por explorar, pues desafortunadamente los problemas clave relacionados con los marcos y los métodos empíricos de la RSC y la sostenibilidad aún no se han resuelto. En este sentido, es relevante hacer hincapié en dos focos de estudio. En primer lugar, la latente necesidad de los gerentes de determinar cómo sus organizaciones pueden volverse socialmente responsables, ecológicamente sostenibles y económicamente competitivas (Orlitzky et al. 2011, p. 7). En segundo lugar, a raíz del impacto del cambio climático, se reguló el mercado laboral, aumentó la conciencia ambiental a nivel de empleos y desarrollo de habilidades, se implementaron a nivel local acciones que habilitaron un crecimiento responsable, y se le dio mayor importancia a la responsabilidad por parte de las organizaciones para obtener una recuperación rica de empleos bajo el marco del “crecimiento verde” (Martinez-Fernandez et al., 2010, p. 5).

En otras palabras, se resalta la presión que tienen las empresas en dar respuesta a las exigencias de la RSC y su relación con el mercado laboral. Es por esta razón que es significativo comprender las características que se están buscando en los trabajos y el efecto directo que tiene en los modelos sostenibles de las organizaciones, y viceversa. En principio, el panorama laboral actual se compone de las generaciones de los *Baby Boomers*, la Generación X, los Millennials y la Generación Z, quienes tienen distintas perspectivas, valores y expectativas con respecto a su empleo (Twenge, 2010, p. 202).

Simultáneamente, las empresas para captar el talento nuevo no pueden pasar por alto las diferencias generacionales en el lugar de trabajo, por el contrario, deben ser bienvenidas y comprenderse sus características, y reinventarse los ambientes laborales (Chillakuri y Mahanandia, 2018, p.34). De modo que es fundamental que las empresas entiendan las particularidades de los jóvenes y establezcan procesos flexibles y dinámicos que vayan de acuerdo con sus intereses principales.

Dicho lo anterior, las generaciones que conformarán la mayoría de la población activa para trabajar son los Millennials y la Generación Z, debido a que son las más jóvenes, con unos periodos definidos de 1981-1996 y 1997-2012 respectivamente, y con la proyección de mayoría de edad global en tan solo 7 años. Por un lado, los Millennials se caracterizan por sus habilidades digitales, adaptabilidad y el deseo de trabajar en entornos flexibles (Deal et al., 2010, p. 197), sumado al fuerte énfasis que ponen en la RSC, la sostenibilidad ambiental y el comportamiento ético de las empresas (Eisenberg, 2016). Por otro lado, los miembros de la Generación Z se destacan por ser “nativos virtuales” (Turner, 2015, p. 104), por su fuerte espíritu emprendedor (Singh y Dangmei, 2016, p. 2), y por ser apasionados por la sostenibilidad ambiental, la justicia social y el trabajo con propósito (Seemiller y Grace, 2016).

De manera semejante, desde la perspectiva de la empleabilidad, es más probable que los Millennials busquen empleo en organizaciones que se alineen con sus valores y contribuyan a un futuro más verde (Konczak et al., 2011, p. 265), y que la Generación Z se atraiga más por empresas que ofrecen oportunidades para tener un impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad (Seemiller y Grace, 2016), especialmente por crecer inmersa en la discusión sobre el cambio climático y la necesidad de soluciones de diseño sostenible (Bridges, 2015, párr. 14).

Igualmente, todavía cabe señalar que el 76% de la Generación Z está preocupada por el impacto humano en el planeta y cree que puede operar como un agente de cambio y, además, espera que las organizaciones se preocupen por su uso de energía y su huella de carbono y tengan interés en ayudar (Bridges, 2015, párr. 10). En coherencia con lo anterior, tiene un alto sentido de responsabilidad hacia los recursos naturales, y sobre la escasez inminente (Mihelich, M, 2013, en Shilpa, et al., 2019, p.2807). En cuanto a prácticas en el trabajo, prefiere trabajar para un líder con honestidad e integridad (Half, R, 2015, en Shilpa, et al., 2019, p.2808), y para una marca con la que se sienta identificada en su discurso y cultura (Baum, 2019, pp. 1-4).

Por lo que se refiere a la dinámica generacional con el mundo empresarial, se han desarrollado diferentes estudios que han permitido empezar a entender el comportamiento social y su relación con los problemas ambientales, sociales y económicos actuales. Por ejemplo, la encuesta de la serie de inteligencia del consumidor de 2021 sobre *ESG* realizada por PriceWaterhouseCoopers [PWC], en la que se recolectaron datos de consumidores, empleados y ejecutivos en marzo y abril de 2021, con el objetivo de detallar las brechas entre las expectativas del consumidor y los resultados de las empresas, y conocer cómo subsanarlas (PWC, 2022, párr. 1).

Brevemente, en los aspectos que nos ocupa PWC (2022) comprueba que el 86% de los empleados prefieren apoyar o trabajar para empresas que se preocupan por los mismos problemas que ellos (párr. 3). Lo que se ve ilustrado en el análisis desarrollado, al concluir que los consumidores y los empleados quieren que las empresas sean proactivas al dar forma a las mejores prácticas de *ESG*, no solo que reaccionen y se ajusten. De hecho, los encuestados promueven que las corporaciones vayan una milla adicional mediante las inversiones en alternativas sostenibles para mejorar la situación ambiental y social, no únicamente para cumplir las regulaciones. Además, se deduce que es más probable que los consumidores y los empleados compren o trabajen para empresas que compartan sus valores en los diversos elementos de *ESG* (PWC, 2022, párr. 4).

Llegados a este punto, se relaciona la importancia de la evolución del sector hacia prácticas y valores que incorporen la RSC. Sin embargo, aún no es evidente una transformación organizacional de fondo en numerosas empresas, por el contrario, son pocas las que han activado un modelo de negocio sostenible y las que son coherentes con sus declaraciones respecto a la problemática ambiental. Es más, parte de lo concluido por PWC (2022) es que en el segmento de ejecutivos solo el 28% son “Establecedores de tendencias *ESG*”, lo que en otras palabras significa que los directores que defienden a las empresas promotoras de agendas *ESG* son una minoría (párr. 5).

Se debe agregar también, que dicha resistencia a cambios importantes en sus prácticas se relaciona con que muchas de las empresas se encuentran abrumadas con los costos asociados con la reforma ambiental, especialmente al acumularse con la integración de los requisitos de desarrollo sostenible, las políticas ambientales y la capacidad de responder a la preocupación pública sobre la protección del medio ambiente, entre otros (Zhang, 2022, p.2). Como resultado,

el directorio debe ponderar el impacto en sus rendimientos financieros, y su reputación con las partes interesadas, y priorizar las características de los MNS que influyen en su reputación, en consideración que es más relevante para los consumidores las acciones corporativas que las palabras (PWC, 2022, párr. 10).

De manera análoga, las variaciones internas no son evidentes para los medios, ergo, la opinión pública, por lo que no es común identificar cambios en la estructura interna. Verbigracia, en el organigrama, descripción de cargos, reclutamiento, retención del talento y en su generalidad en la cultura organizacional. Sin embargo, el capital humano en cualquier organización es su mayor activo, y la retención de buenos empleados es esencial para que la organización logre un crecimiento constante (Rane, 2011, p. 11). Entonces, si se desea obtener unos resultados determinados; el foco de las empresas debe estar en los esfuerzos, la satisfacción y la mentalidad de cada uno de los operarios que la integran.

Por lo tanto, al desafío que tiene la gestión frente a las presiones ambientales se le suman las diversas necesidades de la fuerza laboral, lo que puede enmendarse a través de un entorno de trabajo que cultive la satisfacción de los empleados y que motive a las personas a desempeñarse excepcionalmente, para propender el equilibrio entre la vida profesional y personal (Rane, 2011, p. 10).

Asimismo, convergen las exigencias ambientales con la fuerza de trabajo, de hecho, la relevancia que han tomado las actividades y las tecnologías de lo que se conoce como la “economía verde” ha creado la necesidad de requisitos y habilidades únicas, lo cual deriva en el concepto de “trabajos verdes” entendido como ocupaciones que pueden ser completamente nuevas o "nacidas" de una ocupación existente (Rubio, et al., 2022, p.1).

En efecto, los trabajos verdes adicionan nuevas variantes a la red laboral, pues puede que en esencia la acción o el cargo sea similar, pero se modifican tareas, habilidades, conocimientos y elementos externos para responder a la necesidad de contar con el capital intelectual que tenga las capacidades para tomar decisiones enmarcadas en los nuevos objetivos de sostenibilidad de una empresa (Rubio, et al., 2022, p. 11). De ahí que como resultado de la necesidad de nuevos requerimientos se pueden desarrollar factores de estrés e insatisfacción en los empleados, aún más, si están frustrados por no desempeñarse como es esperado. De manera que si productividad de la organización depende significativamente de la satisfacción del empleado esta resulta relevante para la gerencia (Rane, 2011, p. 11).

Con el fin de mitigar el riesgo y aumentar la satisfacción, es óptimo disminuir los factores estresantes potenciales, lo que se puede lograr mediante la reducción del conflicto de roles o la ambigüedad en las descripciones y responsabilidades del trabajo de los empleados (Rane, 2011, p. 14). Esto, a través de la adaptación del organigrama organizacional con cargos definidos en torno a su sentido de propósito, y mediante la apertura de espacios de capacitación sobre RSC y demás aspectos relacionados con la integración de un MNS en la organización. De ahí que se reduzca la sobrecarga y el esfuerzo, y se nutra la satisfacción laboral con el desarrollo de capacidades, una cultura positiva de trabajo motivada hacia un propósito, y un ambiente agradable que respeta el balance de vida-trabajo (Rane, 2011, pp. 12-13).

Globalmente, las condiciones presentes han demostrado la importancia de la implementación de estrategias de sostenibilidad desde las empresas, todavía más, lo relevante que es la coherencia en su discurso con sus acciones, y la transparencia permanente en el camino. De modo que, se detallaron temas relevantes para las organizaciones al adoptar nuevas agendas, como lo es la *ESG*, y los riesgos a los que pueden enfrentarse al no considerar la cultura

organizacional y los empleados que la componen. Por consiguiente, las empresas pueden favorecerse con una adecuada implementación de la RSC, en la medida en que los trabajos tradicionales emigran a “verdes”, y con base al valor que hay en integrar cargos especializados y en capacitar los existentes con conocimientos en sostenibilidad. A su vez, se hace la salvedad, que al considerar la urgencia y consecuencias tangibles del cuidado medioambiental se revela el interés de las corporaciones en implementar de forma particular estrategias en el marco de la sostenibilidad ambiental.

No obstante, al mismo tiempo se identifica un vacío en las acciones de las organizaciones para adaptar sus modelos de negocio a las exigencias de la RSC, pues comunican mediante campañas los problemas a los que aportan, empero, internamente desarrollan fricciones por no transmitir la importancia de sus compromisos declarados y la mentalidad que debe desarrollarse para tomar todas las decisiones con conciencia y responsabilidad. Simultáneamente, esto tiene consecuencias en a la cultura organizacional, en el capital intelectual y en la satisfacción del empleado, aspectos que definen el desempeño de una compañía. Así pues, también se revela una brecha en la literatura, pues no se evidencian artículos que expongan importancia de integrar los trabajos verdes en la estructura de una organización que implementa un MNS.

Antes bien, la información disponible es principalmente conceptual, ya que organizaciones como la Organización Internacional del Trabajo, las Naciones Unidas y el Foro económico mundial entre otras, definen los trabajos verdes y exponen sus beneficios, más no se profundizan con el desarrollo de estudios cuantitativos que demuestren mediante datos duros el impacto real que tienen los *Green Jobs* en los rendimientos y la eficiencia de una empresa. Incluso, dentro de los comunicados y reportes de compañías que afirman tener un propósito sostenible no se detalla la incorporación de empleos verdes, ni la capacitación de los cargos

existentes para cumplir con las cualidades que hacen que un trabajo se considere verde por su sentido de propósito que permea todas las decisiones que se toman en la compañía.

Entonces, para llenar dicho vacío este estudio planteó la siguiente pregunta de investigación ¿cómo la generación de trabajos verdes (*Green Jobs*) puede beneficiar el desarrollo de las estrategias de sostenibilidad ambiental en una organización? que a su vez fue reforzada con un estudio de caso de la subsidiaria L'Oréal CERAN (Centroamérica y Región Andina), en el que se identificó una barrera para cumplir de forma satisfactoria las metas de su programa de sostenibilidad ambiental.

Asimismo, para responder la pregunta, como objetivo general se analizó la manera en la que los trabajos verdes puede beneficiar el desarrollo de las estrategias de sostenibilidad ambiental en una organización. Para dicho análisis: se identificó el rol e impacto de los trabajos verdes en la gestión de diversas organizaciones globales y en unas subsidiarias del grupo L'Oréal; se conoció en detalle la situación actual del clúster CERAN del grupo L'Oréal, en términos de sus indicadores y necesidades en materia de sostenibilidad ambiental; se enmarcó el rol de los trabajos verdes en el contexto de L'Oréal CERAN, considerando sus necesidades particulares; y, se construyó un documento académico que sirva de referencia, alimente el capital intelectual de la empresa y sea replicable en otros contextos.

1. Revisión de literatura

1.1. Sostenibilidad ambiental

La sostenibilidad implica equilibrar los factores económicos, sociales y ambientales para asegurar la salud y el bienestar a largo plazo del planeta y sus habitantes (Gallopín, 2003, p. 7). A su vez, la sostenibilidad ambiental se refiere a la práctica de utilizar los recursos naturales de una manera que satisfaga las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad propia de satisfacer las necesidades de generaciones futuras (World Commission on Environment and Development, 1987, p. 16).

Por otro lado, el concepto de “economía verde” empieza a emerger de la mano de la sostenibilidad ambiental, como una solución esperanzadora a los múltiples desafíos del calentamiento global, mejora de la pobreza y búsqueda de la igualdad, al mismo tiempo que permite a países subdesarrollados contar con opciones para conseguir la transformación económica inclusiva (Mwaura y Glover, 2021, p. 2). De forma paralela y complementaria, surge el “reverdecimiento” de las economías que se entiende ampliamente como “un proceso a través del cual los recursos se reasignan de sistemas de producción no sostenibles a sistemas sostenibles y regenerativos que también reducen las vulnerabilidades y promueven el bienestar humano” (Mwaura y Glover, 2021, p. 2).

1.1.1. Estrategias de sostenibilidad ambiental

Primero, es importante entender el concepto de “estrategia” que según Oliver (2001), es el proceso de comprensión de la estructura y la dinámica de una industria, respecto al que se determina la posición relativa de una organización, y con base a lo observado se toman medidas

para cambiar la estructura del sector o la posición de la compañía para mejorar sus resultados (p. 7). Es decir, las decisiones que se toman sobre una empresa para mejorar su competitividad, teniendo en cuenta su contexto actual.

Por otro lado, para poder conectar la estrategia con la sostenibilidad ambiental se tienen presentes los siguientes aspectos; i) en el marco de la sostenibilidad empresarial es relevante incorporar aspectos ambientales, económicos y sociales para una gestión estratégica (Dyllick y Hockerts, 2002, p. 132); ii) es fundamental identificar y medir los impulsores claves del desempeño para poder garantizar una implementación efectiva de las estrategias de sostenibilidad (Epstein y Roy, 2001, pp. 593- 602); y, iii) en organizaciones ecológicamente sostenibles desde una perspectiva integral y de múltiples niveles es necesario integrar los principios de sostenibilidad en las prácticas organizacionales (Starik y Rands, 1995, pp. 918-919).

Con base en lo anterior, se puede entender a las estrategias de sostenibilidad ambiental empresarial; como enfoques sistemáticos adoptados por organizaciones para reducir los impactos negativos sobre el medio ambiente, preservar los recursos naturales y promover el equilibrio ecológico en los sistemas de consumo y producción, para así mejorar la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras.

Para ilustrar mejor se mencionan tres ejemplos de estrategias de sostenibilidad ambiental a continuación:

1. Eficiencia de los recursos: enfatiza en utilizar los recursos de manera sostenible y responsable para proveer para las necesidades actuales y en paralelo preservar la disponibilidad de recursos para las generaciones futuras (Bleischwitz et al., 2018,

pp. 737-739). En palabras generales, su objetivo es optimizar el uso de recursos como lo son, el agua, la energía y las materias primas a lo largo de la cadena productiva. La implementación de prácticas de uso eficiente de los recursos, pueden beneficiar a la empresa de una reducción de desperdicios, costos y una menor huella ambiental. Algunos ejemplos de iniciativas de eficiencia de recursos son el uso de equipos de ahorro energético, el reciclaje, la reutilización de materiales y la gestión del consumo de agua en procesos industriales entre otras (Sarkis et al., 2010, p. 166).

2. Transición de energía renovable: busca mitigar la dependencia a los combustibles fósiles, y hacer el cambio a fuentes de energía renovable, como la energía solar, eólica y geotérmica (Vanegas, 2020, pp. 1,2,8). La adopción de energías renovables además de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, también diversifica, ergo mejora la seguridad energética. Las organizaciones pueden implementarlo, verbigracia, con paneles solares, comprando energía verde o también mediante la inversión en investigación y desarrollo de tecnologías de energía limpia (Yildiz, 2014, p. 680).
3. Gestión sostenible de la cadena de suministro: dentro de la cadena de suministro incorporar principios de sostenibilidad, desde el abastecimiento de materias primas hasta la distribución y eliminación de productos (Seuring y Müller, 2008, p. 1699). Al involucrar a proveedores, fabricantes, distribuidores y consumidores, las organizaciones reducen a mayor alcance su impacto ambiental general y promueven el consumo responsable, y requiere implementar prácticas y estándares como la selección de materiales ecológicos, la implementación de

prácticas laborales éticas y promover los métodos de producción sostenibles con sus proveedores (Seuring y Müller, 2008, pp. 1700-1701).

Adicionalmente, varios estudios han comprobado que dichas estrategias bien ejecutadas se consideran factores que influyen positivamente el rendimiento de una empresa en diferentes factores como lo son:

- **Eficiencia operativa:** mediante la implementación de prácticas para reducir los desechos, optimizar el uso de recursos y mejorar la eficiencia energética, pueden conducir a importantes ahorros de costes, mejorando así el rendimiento operativo y financiero de una empresa (Kiron et al., 2012, pp. 10-12).
- **Innovación:** al alentar a las empresas a desarrollar nuevos productos, servicios o procesos que aborden problemas ambientales y sociales, se generan propuestas innovadoras que impulsan el crecimiento empresarial, abren nuevas oportunidades de mercado y se diferencian con una ventaja competitiva (Nidumolu et al., 2009, pp. 2, 10).
- **Gestión de riesgos:** se puede tener una mejor gestión de riesgos, incluidos los normativos, de reputación y de la cadena de suministro, lo que a su vez mejora la resiliencia, la estabilidad y el rendimiento financiero a largo plazo de una empresa (Ioannou y Serafeim, 2019, p. 9).
- **Compromiso de los empleados:** las empresas que dan prioridad a la sostenibilidad a menudo obtienen un mayor compromiso de los empleados, pues están más motivados y son más productivos cuando creen que su trabajo contribuye a un propósito mayor (Mirvis, 2012, pp. 91-92, 101-102).

- Relaciones con sus grupos de interés: pueden mejorar la relación con diferentes grupos de interés, incluidos clientes, inversores, reguladores y comunidades. Usualmente las empresas consideradas social y ambientalmente responsables tienden a disfrutar de mayores niveles de confianza y apoyo de estos grupos, lo que puede traducirse en beneficios comerciales tangibles (Clark et al., 2014, pp. 24-25).

En conclusión, estas estrategias pueden impactar positivamente el desempeño de una empresa de varias formas, desde una mejora en su eficiencia operativa y estimular la innovación hasta administrar los riesgos y fortalecer las relaciones con sus grupos de interés. Aun así, bajo la presión de incorporarlas, las empresas pueden correr unos riesgos ligados con falencias en su proceso de implementación, especialmente si buscan beneficiarse desde un punto de vista financiero más no estar completamente comprometidos con el propósito que definen en su discurso.

1.1.2. Riesgos en la integración de estrategias de sostenibilidad ambiental

Habría que decir también que las compañías para subsistir necesitan de la estabilidad económica y de tener buenos resultados en el mercado, lo que conlleva a que busquen que sus prácticas en materia de sostenibilidad sean visibles para su público objetivo de tal forma que dichos esfuerzos se transformen en ventas y ganancias, dicho de otra manera, una implementación, difusión y transformación meramente externa. Por lo tanto, si se proyecta una imagen ambientalmente responsable a través de esfuerzos de marketing y relaciones públicas, pero sin adoptar genuinamente prácticas sostenibles internas es posible que incurran en *green-washing* y concluir en que la empresa se impacte negativamente por los siguientes eventos:

- Pérdida de credibilidad: es probable que al descubrir que una empresa se está involucrada en el lavado verde, se pierda la confianza de sus grupos de interés, dañando su reputación y afectando potencialmente su posición en el mercado y su desempeño financiero (Walker y Wan, 2012, p. 231).
- Revisión estricta: al ser acusada de *green-washing* es posible que se realice mayor escrutinio por parte de los reguladores, las ONG y los medios de comunicación. Esta atención puede facilitar que se conozcan otros casos de prácticas insostenibles o comportamientos poco éticos, lo que puede llevar a tener consecuencias legales o financieras (Lyon y Montgomery, 2015, p. 13).
- Desventaja competitiva: con la adopción efectiva de prácticas sostenibles por las demás empresas, aquellas que se involucran en *green-washing* pueden encontrarse en una desventaja competitiva (Delmas y Burbano, 2011, p. 72).

Finalmente, lo anterior quiere expresar que las estrategias de sostenibilidad se relacionan con el enfoque sistemático de una empresa para integrar factores sociales, ambientales y económicos en sus operaciones comerciales y procesos de toma de decisiones, lo que al mismo tiempo se ha comprobado que resulta en beneficios en rendimiento como en operabilidad para la empresa. Sin embargo, se hace la salvedad de que es relevante que se implementen de forma transparente y con un objetivo material pues si sus acciones no van en línea con su comunicación es probable que el resultado sea opuesto por ser catalogado como *green-washing*.

1.2. Modelos de Negocios Sostenibles (MNS)

Tomando de punto de partida el concepto de “Modelo de Negocio” es el que presenta los planes operativos, fuentes de ingresos, clientes y productos de una organización (Margretta,

2002, en Olofsson et al, 2018, p.2). Este, a nivel de sistemas se considera multifacético e ilustra cómo la empresa se esfuerza para ser rentable, tradicionalmente mediante una serie de bloques que permite el análisis de diferentes configuraciones para evaluar opciones de cambio (Teece, 2010, en Olofsson et al, 2018, p.2). En pocas palabras, se puede definir como el racional de cómo una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.14).

Por otro lado, los MNS se refieren a modelos comerciales que trascienden su objetivo a crear valor a largo plazo a través de consideraciones ambientales, sociales y de gobierno corporativo en sus estrategias y operaciones (Joyce y Paquin, 2016, p. 1474). Es decir, más allá de la rentabilidad económica los MNS evalúan el impacto del negocio en el entorno, en las comunidades y en el alcance de la igualdad. Bajo la misma narrativa, estos también se diferencian por estar orientados al servicio con un mayor enfoque en el cliente, y al valor compartido, lo que en principio sugiere que el valor económico debe crearse de una manera que también cree valor para la sociedad (Porter y Kramer, 2011, p. 4).

De acuerdo con lo descrito anteriormente, es adecuado decir que la economía no es la única forma en la que se puede observar el concepto de valor, toda vez que, diferentes escuelas pueden aportar dimensiones objetivas y subjetivas como lo es la pertenencia, la huella ecológica y una vida con significado (Evans et al., 2017, p. 600). Es más, desde la sostenibilidad se busca un significado holístico de valor, donde la lógica de creación de valor de una empresa debe considerar integrar objetivos sociales y ambientales (Schaltegger y Wanger, 2011, p. 224), de ahí que se desenvuelven proyectos especializados como el emprendimiento social y ambiental. De modo accesorio, los impulsores de la sostenibilidad pueden aumentar la creación de valor sostenible en el negocio; sirva de ejemplo la reducción de la huella de carbono, la igualdad económica, la transparencia, la reducción de residuos y sus estrategias asociadas como la

tecnología limpia, prevención de la contaminación y gestión del consumo. (Hart y Milstein, 2003, pp. 58-59).

En pocas palabras, es clave para los MNS que se consideren los aspectos económicos, ambientales y sociales bajo el beneficio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés, no solo priorizando las expectativas de los accionistas (Evans et al., 2017, p. 600) para que simultáneamente la creación, entrega y captación de valor tenga un mayor alcance y amplíe los efectos positivos de forma general.

1.2.1. Triple Bottom Line (TBL)

Vale la pena definir el *Triple Bottom Line [TBL]* al ser una perspectiva ampliamente entendida en el mundo corporativo, especialmente por los interesados en la sostenibilidad empresarial. Esta refiere al “resultado final triple” que en detalle son los tres pilares de la responsabilidad organizacional: el aspecto social, el ambiental y el económico. Por lo tanto, esta “aboga por que las organizaciones consideren y rindan cuentas formalmente de sus impactos económicos, ambientales y sociales” (Savitz, 2012, en Joyce y Paquin, 2016, p. 1476), y entrega un buen marco conceptual para considerar los aspectos y las decisiones generales de una empresa.

Adicionalmente, esta se representa mediante la creación conjunta de utilidades, beneficios sociales y ambientales, y el hecho de poder mantener el equilibrio entre ellos representa un desafío para las empresas al avanzar hacia los MNS (Evans et al., 2017, p. 599).

1.3. Green Jobs

De acuerdo con United Nations Environment Programme (2018), el concepto de “*Green Jobs*” o en español “Empleos/ Trabajos verdes” se creó como respuesta a la necesidad del desarrollo sostenible y la transición hacia una economía baja en carbono (p. 3). En concreto, dado que se empezó a reconocer el potencial del sector ambiental en la creación de nuevas oportunidades de trabajo, investigadores y creadores de políticas desarrollaron el concepto con la finalidad de promover el crecimiento económico, mientras que de forma simultánea se reduce el impacto de las actividades humanas en el medio ambiente (United Nations Environment Programme, 2018, p. 4).

Por tanto, según la International Labour Organization [ILO] (2008), los empleos verdes buscan contribuir, preservar o restaurar la calidad ambiental y están directa o indirectamente relacionados con el medio ambiente. Adicionalmente, son trabajos que se pueden encontrar en una variedad de industrias, incluidas las energías renovables, la protección del medio ambiente y el transporte sostenible (p. 5).

De ahí que, la ILO en el reporte de 2008 “*Green Jobs: Towards decent work in a sustainable, low-carbon world*” resalta en otras palabras que, se caracterizan por su contribución a la preservación o restauración de la calidad ambiental, así como por su potencial para contribuir al desarrollo sostenible y la transición hacia una economía baja en carbono. Seguido, comparte sus principales características que se pueden comprender a continuación:

- a. Centrado en la sostenibilidad: los trabajos verdes se centran en el desarrollo sostenible, promoviendo el crecimiento económico, mientras protegen el medio ambiente.

- b. Contribuyen a la protección del medio ambiente: implican trabajos que ayudan a preservar o restaurar el medio ambiente (Ej. energía renovable, gestión de recursos naturales y transporte sostenible).
- c. Potencial para el crecimiento económico: estos pueden contribuir al crecimiento económico con la creación de nuevas oportunidades de trabajo, promoviendo la innovación y estimulando la inversión en el sector ambiental.
- d. Énfasis en habilidades y conocimiento: usualmente requieren habilidades y conocimientos especializados, en relación con la ciencia, la tecnología y las políticas ambientales.
- e. Justicia y equidad: deben proporcionar salarios y beneficios justos, así como condiciones de trabajo seguras y saludables para los empleados.

Habría que decir también, que mediante el “reverdecimiento” de las economías, entendido ampliamente como la reasignación de recursos para pasar de sistemas de producción insostenibles a sistemas regenerativos, donde en simultáneo se reduzcan las vulnerabilidades y se promueva el bienestar humano, se anticipa que se generen nuevos "empleos verdes", por consiguiente, se anticipa que estos pueden aportar a solucionar la crisis del empleo juvenil (Mwaura y Glover, 2021, p. 3). Sin embargo, también está claro que no todos los nuevos empleos creados por esta transformación serán necesariamente "decentes" y, como tal, es importante distinguir entre empleos decentes y verdes. Según la ILO (s.f.), son decentes los trabajos productivos, que generen un ingreso justo, y aseguren la seguridad en el lugar de trabajo, la protección social, el desarrollo personal, y la libertad de expresión (párr. 1). Por ende, la adopción de dichas características es de valor para los trabajos verdes.

De modo accesorio, como respuesta el National Institute for Occupational Safety and Health [NIOSH] (2009), lanzó la iniciativa “*Going Green: Safe and Healthy Jobs*” para poder garantizar que los trabajos verdes sean buenos para los trabajadores, integrando los aspectos de la seguridad y la salud de los trabajadores (p. 3).

Ahora bien, considerando los conceptos previamente expuestos se va a detallar la importancia de los trabajos verdes, en relación con las tendencias actuales, la sostenibilidad y los MNS.

1.3.1. Importancia de los *Green Jobs*

Los empleos verdes se están volviendo cada vez más importantes para las empresas, al ofrecer una variedad de beneficios económicos, sociales y ambientales, es más, la sostenibilidad ha evolucionado de ser una función especializada a una estratégica, por lo cual se prevé que los líderes de sostenibilidad adquirirán un papel crucial en guiar a sus organizaciones hacia prácticas de negocio sostenibles (Wiese y Sterley, 2023, párr. 6). A su vez, de acuerdo con el estudio de la International Labour Organization [ILO] (2018), los *Green Jobs* no solo contribuyen a la reducción del daño ambiental, sino que también ofrecen oportunidades de crecimiento económico y de empleo (p. 39).

Además, estos cuentan con un alto potencial para combatir y mitigar el cambio climático, de hecho, la European Environmental Agency [EEA] (2020), señala que los empleos verdes en el sector de las energías renovables son cruciales para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y mejorar la calidad del aire (P. 16). A su vez, estos también patrocinan la innovación y el desarrollo tecnológico, lo que facilita visualizar nuevas oportunidades comerciales y crecimiento económico.

De modo accesorio, Mwaura y Glover (2021) bajo el concepto mencionado anteriormente de “reverdecimiento” de las economías, comentan que como resultado de dicha transformación surgen los empleos verdes, lo que impacta ampliamente como una solución a la reducción de la pobreza y crisis de empleo con la creación de nuevas oportunidades laborales. Sumado, se hace hincapié en que los trabajos verdes con regularidad se asocian a mejores condiciones de trabajo, salarios más altos y mayor estabilidad (p.2).

En todo caso, vale la pena indagar en los desafíos que trae la generación de dichos trabajos y las características para que este sea considerado verde. Luego, estos se caracterizan por contribuir sustancialmente a proteger o restaurar los ecosistemas y la biodiversidad; reducir el consumo de recursos y la ineficiencia; descarbonizar la economía; y minimizar o eliminar por completo todas las formas de desechos y contaminación, al tiempo que genera y apoya el bienestar de las personas (Mwaura y Glover, 2021, p. III).

Con dicha salvedad, se advierte sobre la importancia de prever la destrucción y el desplazamiento de trabajos existentes que conlleva la transformación ecológica de la economía, aun así, en paralelo cree otros nuevos. Igualmente, se entiende que, incluso si los resultados finales son generalmente positivos, es un cambio destinado a ser disruptivo, por lo que las instituciones gubernamentales, socios financieros, investigadores y otras partes interesadas en apoyar la transición verde de la economía, deben ser conscientes de generar estrategias para que como resultado del “reverdecimiento” se estimule la creación de empleo y la igualdad de oportunidades (Mwaura y Glover, 2021, p. III).

Todavía más, la importancia de los *Green Jobs* en las empresas se puede justificar por su contribución global al *TBL*, con beneficios para el medio ambiente, la sociedad y la economía.

Con base en lo investigado algunos de estos beneficios se pueden ver reflejados en los siguientes argumentos:

Tabla 1

Argumentos de valor sobre la importancia de los Green Jobs

Argumento	Autor
Impulsan la reducción de la huella de carbono de una empresa mediante la promoción de prácticas sostenibles de producción y consumo (p. 22).	UNCTAD (2017)
Tienen el potencial de promover prácticas de economía circular, lo que, según un estudio del Parlamento Europeo, la transición a un modelo de economía circular puede reducir la presión sobre los recursos naturales y contribuir al desarrollo sostenible (p. 6)	European Parliamentary Research Service (2017)
En el campo de la agricultura y silvicultura sostenibles contribuyen a la conservación de los recursos naturales al promover prácticas sostenibles de uso de la tierra y la reducción de la deforestación (p. 144)	Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO] (2020)
Juegan un papel importante en el modelo de economía circular en términos de gestión de residuos y eficiencia de los recursos. Además, se asocian con procesos de innovación, con el desarrollo de nuevos productos y envases, lo que disminuye y evita la generación de recursos de una empresa (p. 1139).	Vesere et al. (2021)
Pueden impulsar la innovación al estimular la inversión en nuevas tecnologías y promover el desarrollo de nuevos modelos de negocio (pp. 7-34)	IRENA (2019)
Brindan motivación y satisfacción a los trabajadores al requerir un alto grado de habilidad y conocimiento (p. 62)	ILO (2018)
Pueden promover el espíritu empresarial y el desarrollo de nuevos modelos comerciales, lo que lleva a una mayor competitividad y rentabilidad (p. 34)	Martinez-Fernandez et al. (2010)

Argumento	Autor
Contribuyen con la productividad y el compromiso de los empleados al ofrecerles un propósito más significativo y alineado con sus valores personales. Asimismo, la economía circular y la creación de empleos verdes pueden atraer inversiones de grupos interesados en financiar proyectos sostenibles y responsables, mejorar la imagen de marca y aumentar la lealtad de los consumidores (pp. 14234-14235).	Sulich y Soloducho-Pelc (2021)
Estados Unidos ve los “empleos verdes” como un aspecto de su futuro económico y ambiental (p.v) Ayudan a mejorar la salud y el bienestar de los trabajadores al promover un ambiente laboral más saludable y seguro. De acuerdo con Dr. Howard, un trabajo verde debe ser uno que se pueda realizar de manera segura y no resulte en un deterioro material para la salud del trabajador (p. 9).	National Institute for Occupational Safety and Health [NIOSH] (2009)
La adopción de prácticas y tecnologías más sostenibles puede mejorar la reputación de la empresa y su relación con los grupos de interés (párr. 2.2.2)	Wang et al. (2020)
Designa un propósito y una causa al empleado, lo que genera mejor desempeño ya que, la satisfacción en el trabajo es individualista y afecta a los sentimientos o al estado de ánimo de cada uno. Cuando un empleado está satisfecho con lo que hace, dará a su vez lo mejor de sí mismo para la consecución del objetivo general de la organización (p. 15).	Adeyoyin et al. (2015)
Presentan mayor intensidad de habilidades cognitivas de alto nivel, especialmente porque las ocupaciones relacionadas con la economía verde están cambiando cualitativamente, es decir, en términos de su contenido de habilidades, tienen en promedio más educación formal, más experiencia laboral y más formación en el trabajo en relación con los empleos no verdes (p. 1047).	Consoli et al. (2016)

Nota. Elaboración propia.

Se puede condensar lo dicho hasta aquí, en que son numerosas las bondades que trae la incorporación de los *Green Jobs*, y por ende su importancia. De igual modo, son una forma concreta y tangible en que las empresas pueden demostrar su compromiso con la RSC, ya que; i)

mejoran las relaciones con los empleados y fomentan la participación comunitaria mediante el planteamiento de proyectos significativos; ii) promueven la innovación social; iii) impulsan el desarrollo económico con la generación de nuevos empleos ; iv) disminuyen los riesgos al asegurar un uso sostenible de recursos y una relación positiva con el entorno y la sociedad; y, v) alcanzan mayor estabilidad, volviéndose más atractivos para inversionistas, entre muchas ventajas más.

Por otro lado, integrar trabajos con capacidades y conocimientos en temas de sostenibilidad tiene una relación positiva con el desempeño de las empresas. Esto, lo podemos ver representado con los argumentos expuestos a continuación:

- Mejora en su reputación e imagen de marca: Las empresas que adoptan roles relacionados con la sostenibilidad suelen ser vistas como socialmente conscientes y éticas, de modo que esta mejora en la percepción de su marca puede fomentar una mayor fidelidad por parte de los clientes y aumentar las ventas, especialmente al tener presente que los consumidores tienden a preferir adquirir productos de empresas que muestran responsabilidad ambiental, como es demostrado en la investigación (Chen, 2010, pp. 312, 316).
- Ahorro de costos: Los *Green Jobs* con regularidad implican el desarrollo y la implementación de procesos energéticamente eficientes, de mejor gestión de residuos y optimización de los recursos en la cadena de valor, iniciativas que han comprobado importantes ahorros de costos a largo plazo, al reducir el consumo y el desperdicio de energía (Hart y Ahuja, 1996, pp. 34-36).

- Mayor productividad: Con una reducción de emisiones y desechos se crea un ambiente de trabajo más saludable, lo que puede mejorar la salud de los empleados y reducir los días de enfermedad. Además, estos pueden sentirse más motivados y comprometidos cuando saben que están contribuyendo a una causa superior (Berman et al., 2012, pp. 496, 502-503).
- Acceso a nuevos mercados: Los *Green Jobs* pueden abrir nuevas oportunidades de mercado, pues a medida que la sostenibilidad se vuelve cada vez más importante, surgen nuevos mercados para productos y servicios ecológicos. Las empresas con empleos verdes tienen la ventaja de estar bien posicionadas para aprovechar estas oportunidades (Porter y Van der Linde, 1995, pp. 104-106, 114,116).
- Cumplimiento normativo: Como resultado del “enverdecimiento” de la economía hay un mayor foco sobre prácticas de RSC, lo que ha resultado en el incremento de regulaciones ambientales y políticas públicas para las empresas. Sin embargo, al adoptar empleos verdes se reduce el riesgo de multas y problemas legales, pues estos les ayudan a las empresas a cumplir con dichos requerimientos (Kitzmueller y Shimshack, 2012, pp. 68-69).

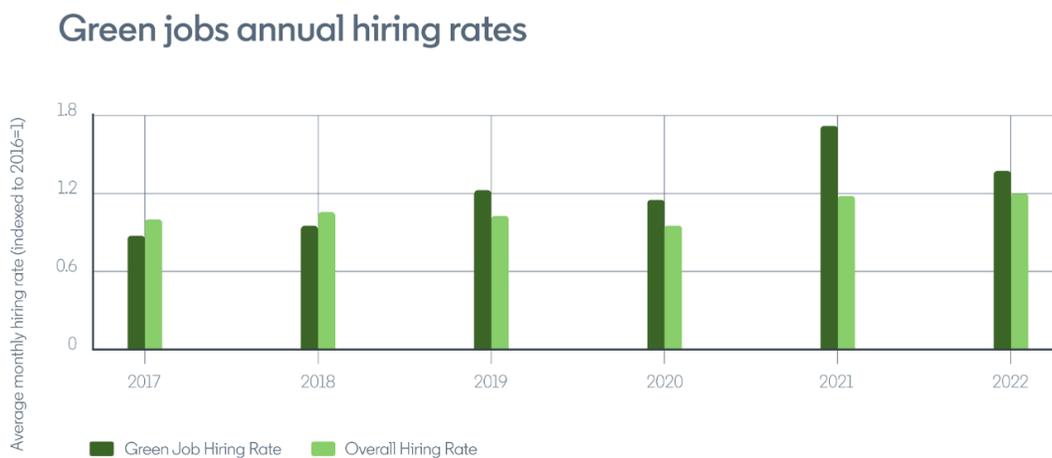
Asimismo, para entender su valor es relevante consultar las tendencias actuales que se generan en el mercado laboral. El informe sobre el futuro del empleo que realiza el Foro Económico Mundial [WEF] con base a datos suministrados por LinkedIn y a investigaciones propias, en su edición de 2023 expone que cerca del 23% de todos los empleos sufrirán cambios en los siguientes cinco años. En 45 economías, que engloban a 673 millones de trabajadores, se anticipa la creación de 69 millones de cargos y la eliminación de 83 millones, ergo, una

reducción de 14 millones de empleos, que equivale al 2% del empleo existente (Zahidi, 2023, párr. 4).

De igual manera, el informe señala que, durante cuatro años seguidos, la contratación de roles vinculados a la sostenibilidad ha superado consistentemente la tasa global de contratación. Incluso, que los trabajos ecológicos se han vuelto una apuesta segura para los demandantes de empleo, por ejemplo, los cargos de analista de sostenibilidad, especialista en sostenibilidad y director de sostenibilidad se encuentran entre los empleos con mayor crecimiento (*Jobs on the Rise*) en LinkedIn a nivel global (Duke, 2023, párr. 4). Conforme a esto, la inversión en la transición hacia prácticas más ecológicas, junto con un incremento en la conciencia de los consumidores acerca de los temas de sostenibilidad, generará nuevas posibilidades, las cuales se estima que impulsarán la creación de alrededor de un millón de nuevos empleos (Zahidi, 2023, párr. 5).

Figura 1

Tasas anuales de contratación de empleos verdes de acuerdo con LinkedIn Economic Graph

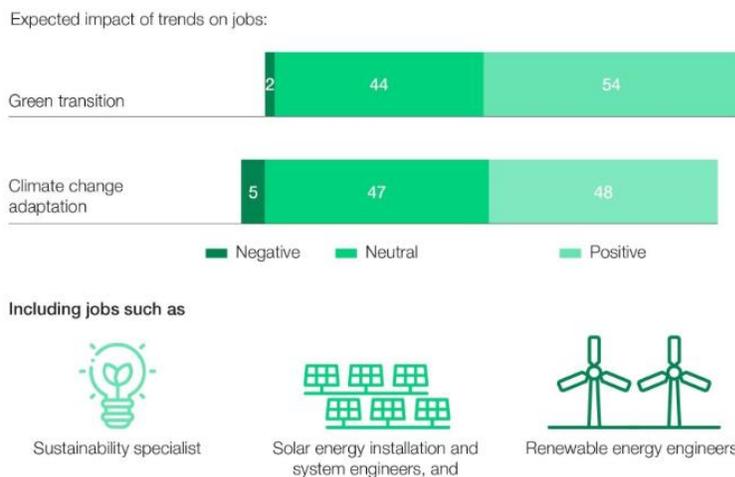


Nota. Tomado de Duke (2023, párr. 5)

De manera análoga, la generación de trabajos verdes no es exclusiva para “gestores de sostenibilidad” sino que también puede darse a través de la formación en habilidades “verdes” en cargos ya existentes (Rubio, et al., 2022, p.1). Por lo tanto, se amplían las posibilidades de empleabilidad ya sea con ingenieros para desarrollar y administrar parques de energía eólica, o gerentes que puedan hacer que las operaciones diarias de una empresa sean más eco amigables, lo que en otras palabras hace referencia a un incremento acelerado de la demanda de roles que requieren habilidades en sostenibilidad (Duke, 2023, párr. 6) como se ilustra a continuación:

Figura 2

La transición verde impulsa el crecimiento de los empleos



Nota. Tomado de Duke (2023, párr. 9)

Otro punto es que los datos de LinkedIn reflejan que las habilidades en sostenibilidad ya están aportando a transformar los sectores de alto consumo de combustibles fósiles en países que mantienen con elevadas emisiones. De manera contraria al pensamiento común, las industrias manufactureras, de petróleo y de gas muestran los mayores niveles de "intensidad de competencias verdes" (una medida de cuánto un trabajo utiliza competencias verdes), y es una

tendencia que se mantiene constante en los resultados de los 50 países estudiados (Duke, 2023, párr. 10).

Vale destacar, que la sostenibilidad se considera hoy en día, por lo que la importancia de su implementación es cada vez más evidente. A saber, los resultados de las encuestas realizadas por el WEF (2023a) refieren que el 26% de los adultos encuestados en Europa (más de 1 de cada 4 adultos) responden que uno de los criterios innegociables al evaluar la cultura y los valores de una empresa es su compromiso con la sostenibilidad, conforme con esto concluyen que los profesionales cada vez más buscan trabajar en una empresa que influya positivamente en el cambio climático y valore el medioambiente de manera integral (Duke, 2023a, párr 15).

Por lo tanto, empresas vanguardistas que adopten dicho concepto prematuramente, enriquezcan las cualificaciones de sus empleados y adapten sus negocios con prácticas responsables con el medio ambiente, lo más probable es que tengan una ventaja competitiva en el reclutamiento del mejor talento. Adicionalmente, la inversión en habilidades de sostenibilidad brinda a los profesionales la posibilidad de orientar sus trayectorias laborales hacia el futuro y descubrir nuevas oportunidades laborales en un entorno económico más desafiante (Duke, 2023a, párr. 16).

En general, la importancia de los trabajos verdes en las empresas radica en su capacidad para abordar tanto los desafíos ambientales como los económicos y sociales, al tiempo que mejoran la eficiencia y la rentabilidad de las empresas. Lo que, en definitiva, puede contribuir a un futuro más sostenible y justo para todos.

2. Metodología

Se plantea el trabajo como un estudio cualitativo bajo la metodología de investigación exploratoria, puesto que como Rusu (2011) refiere, esta tiene como objetivo examinar un tema poco estudiado o novedoso, usualmente sin constituir un fin en sí mismo, sino ofrecer la base para futuros estudios y mejorar la familiarización con fenómenos relativamente desconocidos (p. 5). Además, este representa una herramienta útil de investigación al permitir un enfoque general de una situación o evento en estudio, concediendo de tal forma al investigador una amplia gama de posibilidades para abordar un problema. De ahí que, las principales estrategias de investigación aplicadas son; el experimento, la encuesta, el registro de archivos, historia y el estudio de caso (Macluf et al., 2008, pp. 9,10).

Por consiguiente, primero, se revisaron fuentes de información secundaria sobre los trabajos verdes (*Green Jobs*); segundo, se identificó su rol en el sector corporativo mediante la exploración general de casos de empresas que han incorporado dicho concepto; y, tercero, como estrategia de investigación se seleccionó el estudio de caso, con el que se revisó el estado en la implementación de dichos cargos a nivel multinacional, finalizando con la exploración del contexto en una oficina puntual, aterrizando dichos aprendizajes para dar solución a sus necesidades particulares. Para esto, en principio se considera el Modelo de Negocio de la empresa a nivel general, luego en sus subsidiarias, y seguido del entendimiento de las necesidades en sostenibilidad ambiental propias de la subsidiaria elegida.

A saber, el proceso de selección de la estrategia de investigación se ejecutó con base a la teoría de investigación cualitativa de Yin (1994) que define que la elección más conveniente se hace de acuerdo a la naturaleza y características de cada proyecto, y por lo tanto, se deben

considerar los siguientes tres elementos: 1) el tipo de pregunta de investigación, 2) el grado de control sobre el comportamiento real de los eventos en estudio y 3) el enfoque temporal o evento a estudiar, puede ser histórico o contemporáneo (p. 5).

Ahora bien, al analizar cada factor se define que el trabajo presente cuenta con 1) una pregunta de investigación de tipo “¿cómo?”, 2) se tiene poco o nulo grado de control sobre el comportamiento real de los objetos/eventos en estudio y 3) su temporalidad es contemporánea. Por consiguiente, de acuerdo con la teoría propuesta por el autor citado anteriormente, la estrategia de investigación más adecuada es la de estudio de caso, pues este es el método ideal cuando se plantea en el estudio una pregunta de investigación donde su forma es del tipo “¿cómo?” y “¿por qué?”, se tiene poco o nulo grado de control sobre el comportamiento real de los objetos/eventos en estudio y su temporalidad es contemporánea (Yin, 1994, p. 5; Macluf et al., 2008, p.9).

De manera que, por lo que se refiere a los factores a considerar en el desarrollo de un estudio de caso Moyer, et al. (2018) recomiendan:

- I. Tendencia: es óptimo que la empresa seleccionada opere en una industria dinámica que refleje oportunidades de crecimiento, de tal forma que se pueda desarrollar potencial futuro.
- II. Estabilidad financiera: es recomendado que la empresa mantenga una posición financiera sólida con flujos de efectivo y rentabilidad consistentes, mitigando el riesgo de que el análisis se vea comprometido por problemas subyacentes.

- III. Gestión: la dirección debe contar con un historial de toma de decisiones sólidas y de implementación exitosa de estrategias, lo que refleja un modelo de negocio claro y eficaz.
- IV. Propuesta de Valor: permite desarrollar el análisis en una empresa que tiene una clara ventaja competitiva y potencial de crecimiento futuro.
- V. Responsabilidad social y ambiental: Cada vez son más importantes las empresas con componentes de responsabilidad social y ambiental, por lo que se busca que tenga un impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad, y demuestre su compromiso con la sostenibilidad.

Habría que decir también que la metodología de estudio de caso se puede realizar mediante un estudio de caso único o de casos múltiples lo que, según Yin (2009), depende principalmente de la naturaleza de las preguntas de investigación, las proposiciones, los análisis de los datos que se llevarán a cabo, el plan lógico que vincula los datos a las proposiciones y los criterios para el análisis (en Aberdeen, 2013, p. 69). Luego, las principales razones para elegir un caso único son; su carácter crítico, extremo, típico, su poder revelador o su posibilidad longitudinal. De modo opuesto, el argumento para seleccionar un diseño de estudio de casos múltiples es su posibilidad de replicación, o que se busque comprender los factores que permitieron resultados exitosos en un caso, pero resultados menos exitosos en otro (Yin, 2009, en Aberdeen, 2013, p. 70).

Con lo previo en mente, se prosiguió con un estudio de caso único, y la empresa seleccionada fue el Grupo L'Oréal, y su subsidiaria en específico de L'Oréal de CERAN (Centroamérica y Región Andina). Esto, en vista de la accesibilidad a la empresa que facilita el conocimiento de su situación actual, conversaciones con empleados y la exploración de su

cultura organizacional. Además, el desarrollo de la investigación se ve favorecido por las siguientes características de la empresa; i) al ser parte de un grupo cuenta con un discurso uniforme sobre su posición frente a la sostenibilidad ; ii) se puede inspeccionar diferentes prácticas implementadas en subsidiarias de otros países; iii) la identificación de barreras se hace evidente mediante el proceso de conformación y estabilización como clúster; y, iv) es factible la posibilidad de generar observaciones y sugerencias a su Modelo de Negocio al encontrarse en un periodo de flexibilidad. Lo que al mismo tiempo va acorde con los factores referidos previamente por Moyer, et al. (2018).

2.1. Metodología de investigación y de revisión de caso de estudio

Entendido el concepto y la importancia de los trabajos verdes (*Green Jobs*) se estudió el rol que estos tienen en las empresas que los han implementado, empezando por la revisión de casos de empresas en el mundo, seguido de un enfoque puntual en el contexto de L'Oréal group, sus subsidiarias internacionales y, por último, finalizando por el caso puntual de su subsidiaria de CERAN (Centroamérica y Región Andina).

A saber, para el desarrollo del último punto es importante considerar los siguientes pasos de la metodología de estudio de caso : 1) Iniciación del trabajo, esta consiste en el entendimiento de los objetivos y la preparación de un marco general; 2) Preparación para la visita, que se compone de la revisión documental, al igual que el establecimiento de relaciones con contactos claves; 3) Realización de la visita, en la que mediante métodos de investigación cualitativa se indaga sobre el problema planteado; 4) Confección del estudio y triangulación de los datos; y, 5) Difusión del trabajo, en el que se adapta el material y se comparte con las partes interesadas (Stott y Ramil, 2014, pp. 3-26).

Acto seguido, para comprender la situación de L'Oréal CERAN, con sus fortalezas y debilidades, primero, se planteó una guía general con la información relevante a recopilar de acuerdo con los objetivos de la investigación. Segundo, se indagó en los documentos públicos y privados de la empresa los datos de interés, y analizando los disponibles se identificaron los vacíos a los que la visita daría respuesta. De modo accesorio, con base en el organigrama de la empresa y los roles de sus empleados se definió los contactos claves para interactuar en la visita. Tercero, para la realización de la visita, se tuvo en cuenta la herramienta del *focus group* y de la entrevista, sin embargo, dado el tiempo y la disponibilidad en las agendas, se optó por el formato de la entrevista personal, definiendo dos sesiones (la primera en febrero y la segunda en abril-mayo) con el propósito de tener mayor claridad sobre el contexto y la relación de los colaboradores con la empresa.

De manera que, para la primera tanda de entrevistas se realizaron cuatro sesiones individuales a los empleados claves seleccionados por su relación directa con los aspectos ambientales del programa de *L'Oréal for the future*, siendo estos: dos miembros de la dirección, la gerente de cadena de suministro y la gerente de sostenibilidad. La finalidad establecida para estos espacios fue tener mediante una conversación abierta la mayor cantidad de hallazgos sobre los dolores, ganancias y observaciones del clima laboral, del programa de sostenibilidad y del desempeño en los objetivos ambientales que se estaba obteniendo. Esto, para poder entender el contexto desde una vista panorámica y concluir las necesidades particulares de la subsidiaria.

Del mismo modo, para la segunda tanda de entrevistas se concretó 5 sesiones individuales, en las que dos eran sujetos del estudio anterior y los otros tres eran nuevos candidatos que también tuviesen incidencia en los programas de sostenibilidad siendo: dos nuevos directores de diferentes áreas, la gerente de formación y repitiendo el gerente general y la

gerente de sostenibilidad. Lo previo, concluido bajo la estrategia de poder profundizar sobre sus perspectivas previas, simultáneamente poder conocer otros puntos de vista y opiniones del contexto de la empresa e indagar con cada uno sobre los hallazgos que se obtuvieron del estudio previo. Asimismo, la metodología aplicada fue un espacio de conversación abierta que permitiese que compartieran sin sesgos sus pensamientos y experiencias, no obstante, este espacio al tener temas específicos a detallar siguió la estructura de la guía de entrevista que se encuentra en el Apéndice 8, en la que se puede evidenciar un formato flexible pero que atrae a conversación conceptos como el de la sostenibilidad y el de los trabajos verdes.

Cuarto, para el análisis de los datos se transcribieron las conversaciones y se codificó la información, que hace referencia al proceso sistemático de la investigación cualitativa que es de utilidad para organizar, categorizar e interpretar datos no estructurados, como observaciones, respuestas abiertas y en este caso entrevistas (Saldaña, 2013, pp.1-3). Como resultado los investigadores pueden identificar patrones, temas y conceptos relevantes facilitando así la comprensión y el análisis de los datos (Saldaña, 2013, pp. 175-177). Brevemente el proceso sigue los siguientes pasos:

1. Familiarización: se leen y revisan las transcripciones para familiarizarse con el contenido y el contexto. Esto es útil para identificar posibles áreas de interés (Braun y Clarke, 2006, pp. 87-88).
2. Primer ciclo: se asigna códigos descriptivos o etiquetas a segmentos de los datos que representan conceptos, ideas o temas significativos, es decir, sintetizar los datos en partes más pequeñas e identificar elementos significativos (Saldaña, 2013, p. 58).

3. Clasificación y categorización: asignados los códigos iniciales, se organizan los códigos en categorías o temas más amplios mediante la agrupación de códigos similares, identificando relaciones y refinando las categorías para garantizar que representen con precisión los datos (Braun y Clarke, 2006, pp. 89-90).
4. Revisión de los temas: se repasan los datos y las categorías para evaluar su coherencia, consistencia y relevancia para la pregunta de investigación. Esto puede implicar realizar un segundo ciclo y recodificar segmentos o redefinir categorías para garantizar que el análisis refleje con precisión el contenido y el contexto de los datos (Braun y Clarke, 2006, pp. 91-92).
5. Interpretación: con los códigos y categorías finalizados, se analizan las relaciones, los patrones y los temas para sacar conclusiones (Saldaña, 2013, p. 246). Para esto es necesario interpretar los datos con base en el propósito de la investigación, el marco teórico y revisión documental (Stott y Ramil, 2014, pp. 22-23).
6. Informes: finalmente se presentan los hallazgos del proceso de codificación de manera clara, coherente y transparente, mediante el análisis de los datos codificados, proporcionando ejemplos y la discusión de las implicaciones para el sujeto de investigación (Braun y Clarke, 2006, pp. 93-96).

Es relevante hacer la salvedad que el proceso de codificación cualitativa se realizó para ambas fases de las entrevistas, sin embargo, hubo un paso adicional entre cada una de las codificaciones. Con base en los primeros resultados se formularon los temas de interés para indagar en las siguientes sesiones y se plasmaron en la guía de entrevistas que se encuentra en el Apéndice 9. Dicho lo anterior, se continuó con el trabajo de campo, se codificaron las nuevas conversaciones, y se realizó el análisis debido contrastando la información con la pregunta de

investigación, la literatura, el marco teórico y los resultados antecedentes. Globalmente, el conjunto de hallazgos permitió comprender las necesidades percibidas en el clúster y de su perspectiva del clima laboral en el Hub de Colombia específicamente.

A continuación, se contextualizó dichos dolores dentro del marco de la literatura de los trabajos verdes y se analizó el posible impacto que tendría la implementación de la estrategia referente a la transformación del empleo según las presiones ambientales que se propone en los MNS. Con dichas observaciones se prosiguió a formular las conclusiones y a extender la invitación para desarrollar más estudios respecto al tema emergente de la sostenibilidad empresarial en materia laboral.

En quinto, y último lugar, se compiló la información y se moldeó de tal forma que pudiese comprenderse con facilidad por el público objetivo (Stott y Ramil, 2014, pp. 22-23). Siendo así, se compartió a las personas involucradas de la empresa para aumentar su capital intelectual y que fuese un recurso para continuar trabajando como una empresa responsable.

3. El rol y el impacto de los trabajos verdes en la gestión de diversas organizaciones globales y en unas subsidiarias del grupo L'Oréal.

3.1. El impacto de los trabajos verdes en la fuerza laboral

Los *Green Jobs*, tienen el potencial de atraer a todas las generaciones de la fuerza laboral debido a su enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social. La transición hacia una economía verde ofrece diferentes oportunidades para la creación de empleo, la innovación y el desarrollo de nuevas industrias (World Economic Forum, 2018, pp. vii, 6).

Del mismo modo, las empresas que invierten en empleos verdes pueden beneficiarse con la atracción, y retención de una fuerza laboral diversa y multi generacional, especialmente si abordan las demandas de empleo particulares de cada generación. Verbigracia, con la posibilidad de establecer arreglos de trabajo flexible, oportunidades de crecimiento y desarrollo, y al demostrar su compromiso con la sostenibilidad ambiental, que resuena principalmente entre Millennials y la Generación Z (Case, 2019, párr. 6-12; Seemiller y Grace, 2016). Por el otro lado, respecto a las otras dos generaciones, brindar oportunidades para un trabajo significativo y equilibrado entre la vida laboral y personal puede ser llamativo para los *Baby Boomers* y la Generación X (Chen y Choi, 2008, p. 600; Kupperschmidt, 2000, pp. 69, 73, 74), lo que en total corresponde a posicionarse como una organización al que aplican diferentes personas y se mantiene un elevado capital humano e intelectual.

De modo accesorio, al trabajar con propósito el empleado siente una conexión emocional más fuerte con la organización y su misión, lo que lleva a un mayor nivel de compromiso, dedicación (Grant, 2008, p. 110), y lealtad con sus organizaciones. Esto, se traduce en una mayor retención de la fuerza laboral, lo que concluye en estabilidad, menores costos de contratación y

un equipo más experimentado y familiarizado con las dinámicas de la marca (Ton y Huckman, 2008, p. 67). Sumado, trabajar con significado ha demostrado mayor resiliencia entre colaboradores, pues al estar motivados por un propósito superior son más resistentes y adaptables frente a desafíos, inclusive, mantienen el optimismo y determinación en situaciones difíciles lo que usualmente conduce a ser propositivos en la resolución de problemas y tomas decisiones efectivas (Gino et al., 2010, p. 2). Además, contribuye a la sinergia de la empresa, ya que al tener un sentido de propósito compartido se facilita el trabajo colaborativo, lo que conduce a una mejor comunicación, relaciones más sólidas y confianza dentro de los equipos, y en simultáneo un mejor desempeño del lugar de trabajo (Anitha, 2014, p. 319).

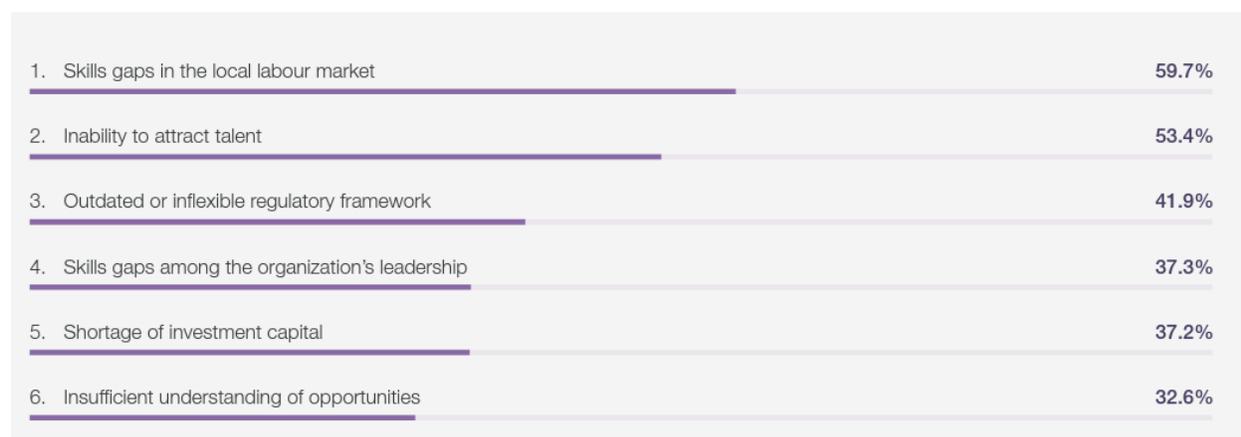
Ahora bien, teniendo en cuenta que el concepto de trabajo verde se le da a un empleo que cumpla con el rol de contribuir a la preservación o restauración de la calidad ambiental y promueva el desarrollo sostenible (ILO, 2008, p.5) estos pueden ser cargos creados con una función específica relacionada con la sostenibilidad (como lo es la creación de departamentos de sostenibilidad, y en conjunto los cargos relacionados dentro de una empresas) o también pueden ser el resultado del “*upskilling*” o desarrollo de nuevas competencias en los cargos existentes (Rubio, et al., 2022, p.1). Es decir, un trabajo tradicional se nutre con nuevas habilidades, conocimientos y herramientas para poder responder a la presión medioambiental y tomar decisiones enmarcadas en los objetivos de sostenibilidad de una empresa (Rubio, et al., 2022, p. 11).

Por lo tanto, en el ámbito privado, los responsables de sostenibilidad y recursos humanos serán fundamentales en la configuración de estrategias clave para el cambio organizacional, promoviendo así prácticas sostenibles entre las organizaciones y las personas (Wiese y Sterley, 2023, párr. 3): De ahí que, los procesos de formación y entrenamiento sobre las metodologías de

los MNS son fundamentales para las empresas, inclusive, la capacitación de los empleados es vista como el aspecto más importante al adoptar un sistema de gestión ambiental en los objetivos de RSC de las organizaciones (Lefebvre et al., 2003, p. 271). Así que, bajo el contexto de presiones políticas, sociales y económicas con respecto a los temas ambientales, donde la competitividad de las organizaciones ya no depende de la oferta de productos de calidad a bajo costo en tiempo y forma (Sarkis et al., 2010, p 163), las empresas se han involucrado en iniciativas corporativas de gestión ambiental para mejorar su desempeño. Sin embargo, cabe la posibilidad de encontrarse con barreras significativas para la implementación de varias prácticas ambientales, las cuales no solo son técnicas, sino que incluyen la cultura organizacional y las barreras de gestión del cambio (Perron et al., 2006, p. 559).

Figura 3

Barreras para la transformación de los negocios, 2023-2027



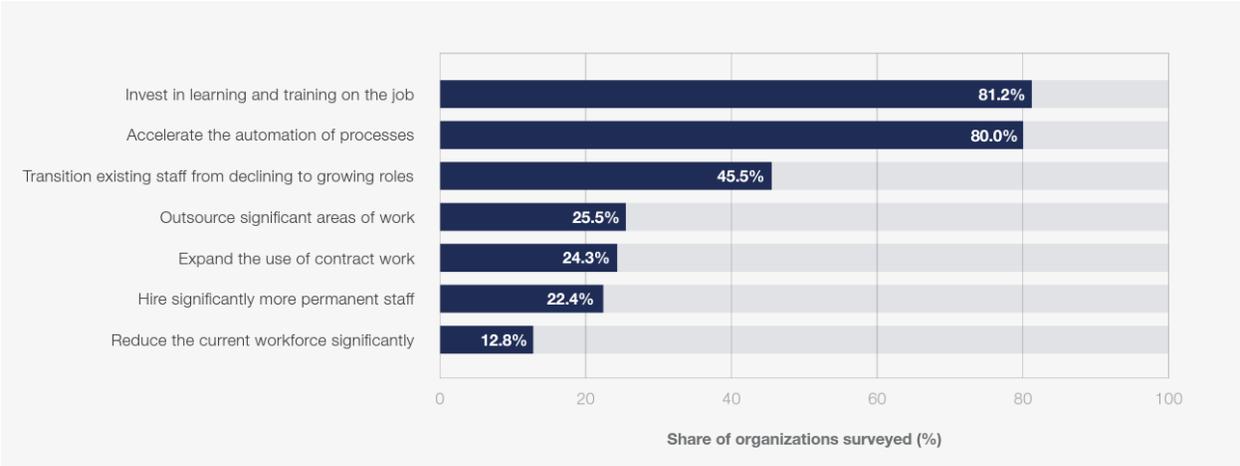
Nota. Porcentaje de organizaciones encuestadas que esperan que estos factores limiten la transformación de su negocio. Tomado de World Economic Forum [WEF] (2023a, p.49)

De forma similar, el World Economic Forum [WEF] (2023a) en su reporte del futuro de los trabajos ilustra el porcentaje de organizaciones encuestadas que esperan que unos

determinados factores limiten la transformación de sus negocios en los próximos 5 años (ver Figura 3). Como resultado, concluyen que la mayoría de las empresas identifican que las brechas de habilidades y la incapacidad para atraer talento son barreras clave para obtener la transformación de la industria, es más, el 60% resalta la creciente dificultad para cerrar las brechas de capacidades a nivel local y el 53% identifica la incapacidad para atraer talento como uno de los principiantes limitantes para transformar su negocio (p. 49) lo que resulta como una oportunidad para candidatos en búsqueda de empleo y una responsabilidad del empleador para atender a la demanda de través de la formación de habilidades y conceptos.

Por otro lado, el reporte del WEF (2023a) también describe la tendencia en la implementación de estrategias de fuerza laboral para las organizaciones encuestadas, de ahí que las más comunes son: i) la inversión en aprendizaje y capacitación, y ii) la automatización de procesos (ver Figura 4). Asimismo, se resalta su relevancia e inmediatez al observar que cuatro de cada cinco encuestados buscan implementarlas en los próximos cinco años (p. 50).

Figura 4
Estrategias de la Fuerza Laboral



Nota. WEF (2023a, p.50)

Con base en el artículo de Sarkis et al (2010) *Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training* desde una perspectiva basada en recursos o *Resource Based View (RBV)* comúnmente aplicada en la gerencia estratégica de las empresas, son los recursos únicos e irremplazables los que le aportan una ventaja competitiva significativa a una organización, estos pueden ser tangibles (artículos y equipo) e intangibles (conocimiento y propiedad intelectual) (p. 163). Al mismo tiempo, la *RBV* estipula que las organizaciones pueden obtener ventajas competitivas sostenibles si están respaldadas por competencias a nivel organizacional (Rugman y Verbeke, 2002, p. 770), las que para poder desarrollar y utilizar los recursos de dichas capacidades es fundamental promover el aprendizaje y el conocimiento (Coates y McDermott, 2002, p. 437). Por tanto, uno de los recursos más importantes para el éxito de la compañía es el recurso del conocimiento, o capital intelectual que la formación ayuda a construir (Sarkis et al., 2010, p 165), y a esto se le suma en consonancia, que los estudios sobre la productividad de los empleados han comprobado que los espacios de aprendizaje y crecimiento se relacionan con una mayor satisfacción del empleado, ergo con mejores resultados para la organización (Rane, 2011, p. 11).

A lo que respecta la visión de la empresa basada en la sostenibilidad ambiental, se postula que, para conseguir un crecimiento en las capacidades ambientales de una empresa, se puede ejecutar una combinación de inversiones, incluidas en tecnologías, procesos, sistemas, estrategias de orientación y capacitación (Hart, 1995, p. 991). Del mismo modo, para potencializar la inversión en el capital intelectual y que este se vea reflejado en el éxito de las operaciones ambientales, la estrategia y en el desarrollo de las ventajas competitivas de una empresa, se ha argumentado que se relaciona directamente con los recursos humanos y el comportamiento organizacional (Daily y Huang, 2001, pp. 1543-1546, 1549). Por lo que para una difusión exitosa

de prácticas ambientales en la compañía se debe tener claridad sobre los cimientos de dicha área y que estén alineados con los objetivos y la cultura que la compañía proyecta tener.

Se debe agregar que, la participación de los empleados en general es un elemento crítico de los programas que buscan mejorar el desempeño ambiental y operativo (Hanna et al., 2000, p. 154) por lo que, desde la gerencia se debe promover y motivar a los empleados a participar, especialmente porque su involucramiento efectivo repercute positivamente en la consecución de una ventaja competitiva basada en la acción medioambiental (Del Brio et al., 2007, pp. 497, 514). Además, que sea recibido proactivamente por los colaboradores permite el desarrollo de un buen clima laboral, aún más si se tiene en cuenta que la capacitación en conocimientos y habilidades es importante no solo para la adopción inicial de prácticas responsables, sino también para su mantenimiento y operación continua (Balzarova y Castka, 2008, p. 1955), lo que equivale a unos espacios periódicos y permanentes.

Por otro lado, el desempeño ambiental de la industria está siendo examinado continuamente por sus grupos de interés, como lo son agencias gubernamentales o reguladoras (Sarkis et al., 2010, p 173). Siendo así, es de beneficio para las empresas adoptar proactivamente herramientas de los MNS y anticiparse a posibles cambios y riesgos. En efecto, la formación, específicamente la formación ambiental, media la relación entre las presiones de las partes interesadas y diversas prácticas ambientales, lo que en otras palabras significa que se requiere el desarrollo de las capacidades de conocimiento intangible necesarias para responder de forma efectiva a las presiones externas e internas, por el contrario, se establece que sin programas de capacitación instituidos, estas presiones pueden pasar desapercibidas (Sarkis et al., 2010, p 170)

A saber, al abordar factores como la capacitación, el empoderamiento, el trabajo en equipo y las recompensas se evidencia una relación directa con el éxito de los programas de sistemas de gestión ambiental y a su vez se ha sugerido que existe una relación entre la sostenibilidad humana y ecológica (Wilkinson et al., 2001, pp. 1494, 1497-1499). Globalmente, las oportunidades de aprendizaje generan una relación con la empresa más fuerte, lo que se traduce en la conectividad emocional y, por ende, una mejor retención del talento y mayor satisfacción de los trabajadores.

Sirva de ejemplo el panorama de organizaciones grandes con cadenas de suministro competitivas, puesto que han evidenciado que al impulsar las prácticas ecológicas en la cadena se benefician con la tranquilidad y seguridad de que sus componentes y materiales provienen de fuentes aceptables (Orsato y Wells, 2007, p. 991). Sumado, comparten que mediante la adopción de prácticas y conocimientos se han beneficiado de las relaciones de cooperación que se han desarrollado entre empresas mediante el análisis del ciclo de vida ambiental, iniciativas de diseño ecológico y requisitos reglamentarios para materiales y productos (Zhu y Sarkis, 2004, pp. 283-285; Lee y Klassen, 2008, pp. 574-575). Por consiguiente, para poder ser partícipe de dichas ventajas la empresa debe contar con el conocimiento de las dinámicas e iniciativas que se desenvuelven en la gestión empresarial, por lo que se recomienda que proporcionen dichos recursos intelectuales y prácticos mediante la formación y el entrenamiento de los operarios involucrados.

Con todo esto, para que la gestión del proceso de una transición a un mercado laboral verde sea exitosa, se necesita de más trabajadores con competencias ambientales, de manera que se demanda de los gobiernos, las empresas y los profesionales que aporten respectivamente con siguientes esfuerzos: los encargados de formular políticas necesitan comprometerse, apoyar y

capacitar a la fuerza laboral en habilidades de sostenibilidad; los líderes corporativos deben invertir en el fortalecimiento de estas competencias, tanto ahora como en el futuro; y la fuerza laboral global debe cultivar competencias verdes para impulsar la transformación y aumentar su competitividad (Duke, 2023a, párr. 17-18).

3.2. Empresas en el mundo que han incorporado los Green Jobs

La relación entre la naturaleza y el trabajo es directa, la vida de la sociedad depende del entorno natural, los empleos y empresas dependen de un planeta sano, y globalmente, el futuro depende de una transición justa hacia una economía eficiente en carbono y recursos (ILO, 2021, párr. 1), luego, transformar las dinámicas de producción y consumo es esencial. Por parte de los trabajos verdes, existen innumerables oportunidades para impulsar la economía y mejorar la calidad de la vida laboral, inclusive, mediante estudios se demuestra que la aplicación del Acuerdo de París sobre el Cambio Climático podría crear una ganancia neta de 18 millones de empleos para 2030 (ILO, 2021, párr. 1).

Dicho lo anterior, se aclaran las razones por las que la sostenibilidad ambiental, los MNS y los *Green Jobs* son relevantes e impactan el entorno empresarial. De ahí que, ya son varias las empresas que han incorporado cargos que apropian el concepto de “trabajo verde”. A continuación, se van a mencionar algunos ejemplos que sirvan de marco general para el propósito del trabajo presente, teniendo en cuenta las cualidades referidas de un caso de negocios.

3.2.1. Unilever

Es una empresa británico-holandesa de bienes de consumo que cuenta con un alcance de mercado global, pertenece al mismo sector económico de L'Oréal e inclusive, compite con unos productos de forma directa, por ejemplo: Elvive de L'Oréal París - Sedal y Savital; Garnier y CeraVe - Dove y Ponds; y L'Oréal Professional - TRESemmé entre otros. Además, cumple con los puntos de relevancia en un estudio de caso como lo son la tendencia, estabilidad financiera, gestión, propuesta de valor y responsabilidad social y ambiental.

Por otra parte, Unilever en 2010 estableció su Plan de Vida Sostenible, en el que se planteó un marco que integrase la sostenibilidad en las operaciones principales de la empresa (Unilever, 2021). Como parte de este plan, se inauguró desde cero el departamento de sostenibilidad, con la función de impulsar la agenda de objetivos responsables de la empresa en varias funciones comerciales, incluidas las de abastecimiento, fabricación y mercadeo. Siendo así, la multinacional incorporó los trabajos verdes desde la creación de cargos especializados para su nuevo departamento, y actualmente se cuentan con personas enfocadas en *sustainable sourcing*, *product design*, y *renewable energy development*, entre otros (Unilever, 2023).

Como resultado, mediante un informe de United Nations Global Compact y Science Based Targets Initiative, se corrobora que Unilever es de las empresas más comprometidas y de las primeras en mostrar interés por una transformación de RSC, además esta ha logrado reducciones significativas en sus emisiones de GEI y una gestión más eficiente del agua a través de estos esfuerzos (Science Based Targets Initiative, 2021. pp. 1-2).

Actualmente, con base en los buenos resultados ha crecido el departamento de sostenibilidad, y en paralelo los proyectos relacionados con este. Dentro de su página web se

pueden encontrar las iniciativas en las que trabajan y los objetivos que se han fijado conseguir en la sección de *Planet and Society* que incorpora los temas de: “*Climate action*”, “*Protect and Regenerate Nature*”, “*Waste-free World*”, “*Rise Living Standards*”, “*Future of Work*” y otras más, con la finalidad de disminuir su impacto ambiental, mientras que al mismo tiempo mejora su rendimiento social y económico (Unilever, 2023; Unilever, 2023a). Baste como ejemplo, que se han propuesto obtener el 100% de sus insumos a través de la agricultura y abastecimiento sostenible, beneficiando al cuidado de los recursos, así como creando nuevas oportunidades de empleo decentes en la cosecha, el procesamiento y la distribución de alimentos (Unilever, 2023b). Es decir, como se recalcó previamente, promueven las principales virtudes de los trabajos verdes; ser agentes para el desarrollo sostenible e impulsar el crecimiento económico con la generación de diferentes empleos.

Retomando los compromisos de la sección de *Planet and Society* se encuentra *Future of Work*, en la que se profundiza en los compromisos de la empresa con su impacto en la empleabilidad, y declaran que ven el trabajo significativo como un derecho global, por lo que están dando grandes pasos para equipar a su propia gente y a otros para el futuro (Unilever, 2023c, p. 1). Igualmente, priorizan a las personas como el foco del futuro del trabajo, y en su programa actual de desarrollo sostenible *Unilever Compass for Sustainable Development* se comprometen a ayudar a las personas a mantenerse en forma para el trabajo, ahora y a futuro (Unilever, 2023a), especialmente considerando que cada vez estos evolucionan a velocidades mayores, requiriendo una adaptación constante (Unilever, 2023d, p. 1).

En cuanto al contexto actual se conoce que la dinámica que se llevaba desarrollando en los ámbitos laborales está cambiando por la influencia de la Inteligencia Artificial (IA), ahora con la tercera era de la automatización las máquinas tomarán decisiones, suplantando así algunos

trabajos existentes, inclusive, las empresas para seguir siendo competitivas, están bajo presión para adaptarse al ritmo del cambio tecnológico y aprovechar las nuevas oportunidades que crea la inteligencia artificial (Harvard Business Review, 2016, p. 1). Sin embargo, Unilever (2023e) establece que el futuro del trabajo es mucho más que la relación entre la tecnología y los humanos, sino que trasciende a formas completamente nuevas de trabajar, la necesidad de pertenencia y la creación de valor, tanto para el individuo como para la organización (párr. 3).

De manera que, mantienen la creencia de que las personas con un propósito prosperan, y para poder garantizar dicha prosperidad tienen la responsabilidad de ayudar a su gente a adaptarse al impacto de las tecnologías y la evolución de las maneras de trabajar mediante el aprendizaje y educación continua (Unilever, 2023e, párr. 6). En consonancia, establecen que para ofrecer una vida laboral de calidad se debe empezar por aclarar el propósito del colaborador, por lo que hacen referencia a una investigación independiente dirigida por London School of Economics en el Reino Unido, en la que con una base de datos de 3500 empleados en 14 países se comprobó que los individuos que habían participado en los talleres de propósito de Unilever informaron un aumento del 49% en la motivación intrínseca, en comparación con los que no lo habían cursado, mientras que una cuarta parte afirmó que se sentían más inspirados para hacer un esfuerzo adicional en su trabajo (Unilever, 2023e, párr. 8).

Dicho lo anterior, dentro de la empresa se promueve el desarrollo de un plan que vincule los temas significativos en sus vidas con el trabajo para guiar su trayectoria profesional e identificar y desarrollar las habilidades necesarias para conseguir sus objetivos. De modo que, la organización pone a disposición su programa de aprendizaje en línea *Degreeed* y otras alternativas para que puedan mejorar sus habilidades para su función actual, capacitarse para pasar a una función diferente o prepararse para carreras y oportunidades más allá del negocio de

Unilever (Unilever, 2023e, párr. 9). En concreto, Unilever considera que un trabajo con propósito tiene más beneficios para la empresa como para el empleado, y promueve que todos sus colaboradores tengan las herramientas para ejercer actividades que apoyen el desarrollo sostenible y el bienestar global de la sociedad.

A lo que respecta su compromiso con el cuidado medioambiental y la conexión que tiene con la fuerza laboral, también han invertido en la transformación a “fábricas del futuro” que son reconocidas y forman parte de la Red Global *Lighthouse* del Foro Económico Mundial (WEF) (Unilever, 2023e, párr. 17), que tiene el objetivo de cerrar la brecha en la adopción de tecnologías avanzadas en la fabricación, y de enfatizar que con el comienzo de la Cuarta Revolución Industrial las organizaciones deben fortalecer su compromiso con las estrategias de crecimiento responsable, involucrando a los facilitadores clave para aumentar la productividad, mientras que en simultáneo priorizan la sostenibilidad y el desarrollo de la fuerza laboral (WEF, 2023, párr. 4). Es decir, cuentan con las fábricas de productos de cuidado personal en Hefei, China y Dubái en los Emiratos Árabes Unidos, de cuidado de hogar en Dapada, India y de helados en TaiCang, China, integradas en la Red del WEF.

De modo accesorio, otros dos ejemplos del desarrollo de trabajos que promueven las prácticas sostenibles son: i) la fábrica de Leioa en España, en la que mediante el sistema de optimización *BuildApp*, obtuvieron mejoras significativas, como una reducción del 11% en los desechos y un aumento del 3,5 % en la productividad (Unilever, 2023e, párr. 34), y ii) en la fábrica de Pozzilli, Italia que con el apoyo del gobierno italiano se está transformando a ser una instalación de reciclaje de plásticos de última generación con el procesador industrial de plásticos Seri Plast, para de tal forma obtener una circularidad del 100%, sin desperdicios y que sea respaldada su ambición de ser un negocio que incorpora los principios de la economía

circular en sus envases y formulaciones (Unilever, 2021a, párr. 2). Sumado, refieren que más allá del impacto medioambiental con el reciclaje de plásticos de alta calidad para sus empaques, también brindará a los 400 trabajadores la oportunidad de volver a capacitarse y asumir nuevos roles en un negocio sostenible y de vanguardia (Unilever, 2023e, párr. 38-40).

En suma, Unilever es un ejemplo de cómo el efecto del “enverdecimiento” de los negocios resulta en la promoción de la innovación y de la capacidad de desarrollar nuevas ideas y prácticas funcionales, todavía más, de cómo la transición a una economía verde puede crear nuevas oportunidades de empleo de alta calidad en sectores como las energías renovables, la eficiencia energética y la agricultura sostenible (ILO, 2018, p. 53). Dicho de otro modo, se puede concluir que Unilever es una empresa que ha sido líder en la creación de trabajos verdes, pues de acuerdo a la literatura esta ha atacado las dos formas de incorporarlos en su modelo de negocio; con la inauguración de un departamento de sostenibilidad, con personas dedicadas a promover las herramientas de MNS en la organización, y paralelamente, con la inversión y motivación en educación continua, mediante la capacitación de sus empleados para que tengan las habilidades y conocimientos necesarios para dar respuesta a las situaciones cambiantes que se presentan en el contexto actual. Asimismo, han demostrado promover la generación de empleos para las nuevas necesidades de RSC del mundo de los negocios, y que como resultado las comunidades se beneficien de los avances tecnológicos y ambientales, adquiriendo trabajos dignos que les faciliten la independencia económica y el crecimiento individual como profesional.

3.2.2. IKEA

Fundada en 1958 en Älmhult, Suecia se encuentra en la industria de producción, manufactura y diseño. Según su página web, además de amoblar los hogares de las personas,

buscan inspirar una visión compartida: crear un mundo mejor todos los días, para muchas personas, a través de un modelo de negocio sencillo, valores compartidos y una cultura centrada en el espíritu de unión (IKEA, 2023, párr. 1).

Al igual que L'Oréal y Unilever, IKEA cumple con los principios de Moyer, *et al* (2018) al ser una empresa global con centros de fabricación y distribución en todo el mundo “460 tiendas en 62 mercados” (IKEA, 2023, párr. 3) ; pionera en con la introducción de una forma sistemática de trabajar con la sostenibilidad en todas sus operaciones (Alänge, et al. 2016, en Laurin y Fantazy, 2017, p. 313); con habilidades de liderazgo evidenciadas en su gestión (Jarret y Huy, 2018, párr. 2) y estable en sus resultados, alcanzando en 2022 44,6 billones de Euros en ventas de retail (IKEA, 2023b, párr. 2).

En principio, IKEA ha estado comprometida con la sostenibilidad durante mucho tiempo, y es una de las empresas que puso ejemplo con el establecimiento de un departamento de sostenibilidad dedicado en la administración y promoción de sus iniciativas de sostenibilidad. El departamento, conocido por el desarrollo del *IKEA Sustainability Product Score Card*, tiene el propósito de desarrollar y supervisar la implementación de estrategias de sostenibilidad en toda la empresa, incluido el abastecimiento de materias primas, la gestión de energía y residuos, y el diseño de productos. Adicionalmente, este también ha contribuido al desarrollo de metas ambiciosas, como volverse positivo para el clima y circular para 2030 (IKEA, 2020).

Al igual que en el ejemplo anterior, la existencia de un departamento de sostenibilidad puede significar que la empresa publique cargos que trabajen específicamente en pro de los objetivos de sostenibilidad de la empresa, y en IKEA sí se encuentran empleos verdes para sus diferentes subsidiarias alrededor del mundo. Sirva como ejemplo el trabajo de “Especialista en

Sostenibilidad” con una vacante abierta en Al Rai, Kuwait y con el propósito de apoyar al equipo de administración local para integrar la sostenibilidad en la tienda y en todas las funciones. Así mismo, debe determinar formas para operar de manera responsable con el medio ambiente mientras se abordan los problemas del cambio climático, el consumo insostenible y la desigualdad (IKEA, 2023f).

En breve, IKEA es popularmente reconocida por su trabajo en impulsar los MNS y demostrar que se puede tener éxito, al mismo tiempo que se mantiene una relación virtuosa con el entorno. De hecho, son referencia en la innovación enfocada a la sostenibilidad por su optimización del espacio de almacenamiento (menos GEI por cada producto), su compromiso con el cuidado de los bosques y una celebrada cultura organizacional que inspira con propósito a sus empleados. Hoy en día se enfocan en tres principales áreas: “*Healthy and sustainable living, Circular and climate positive and Fair and equal*” [Vida sana y sostenible, Circular y positivo climáticamente y Justo e igualitario] (IKEA, 2023a, párr. 2).

En vista de que, han avanzado y se mantienen en la vanguardia con alternativas para un mejor manejo de sus pilares del TBL, en los últimos años han realizado un esfuerzo concertado para integrar empleos verdes en sus operaciones. Por tanto, un aspecto clave en el proceso ha sido el enfoque en sostenibilidad, priorizando en todas sus operaciones comerciales, desde el diseño del producto, hasta una integración exitosa en la gestión de la cadena de suministros, lo que se traduce la fuerte cultura organizacional de IKEA, pues forman la mentalidad de todos sus operarios en todas las áreas para pensar y tomar decisiones orientadas a sus objetivos de sostenibilidad (IKEA 2023C). Inclusive, desde la gestión de su cadena de suministro, amplían su ambición con el programa de IWAY que incluye proveedores de segundo y tercer nivel para obtener impactos ambientales y sociales positivos mientras continúan promoviendo resultados

económicos sólidos (Laurin y Fantazy, 2017, p. 315). Esto ha implicado la implementación de una serie de iniciativas destinadas a reducir la huella ambiental de la compañía, como el uso de fuentes de energía renovables y la adopción de procesos de producción sostenibles (IKEA 2023c; IKEA 2013d).

Otro aspecto importante del proceso de integración de empleos verdes en IKEA ha sido la formación y desarrollo de los empleados, dado que, para respaldar los esfuerzos de sustentabilidad de la empresa, IKEA ha invertido en programas de capacitación centrados en la gestión ambiental y las prácticas comerciales sustentables (Fröding y Lawrence, 2010, p.70). En concordancia, para incluir la RSC en toda la organización IKEA define que todos sus gerentes tienen la responsabilidad de incorporar temas de sostenibilidad en el trabajo diario que se realiza dentro de su área de responsabilidad, para esto la empresa les provee el apoyo de una serie de especialistas sociales y ambientales, como expertos químicos, especialistas forestales, expertos en energía, especialistas en códigos de conducta y auditores (Fröding y Lawrence, 2010, p.70). Asimismo, todas las tiendas y centros de distribución cuentan con coordinadores sociales y ambientales que trabajan con capacitación relacionada con la sustentabilidad, las condiciones de trabajo, la seguridad, la gestión de desechos y la conservación del agua y la energía (Fröding y Lawrence, 2010, p.70).

Todavía más, tienen una excelente reputación en el entorno laboral, puesto que están comprometidos con las directrices de las Naciones Unidas para un trabajo justo y equitativo, y le brindan numerosos beneficios a sus empleados como lo es la idea de “trabajo significativo”, que busca que todos sus colaboradores puedan aportar y agregar valor a la empresa, así como encontrar sentido y desarrollo personal en tu propia vida a través del trabajo (IKEA, 2022, p. 10).

Particularmente, se resalta que la implementación de todas sus estrategias es de forma transversal a nivel mundial, pues con un constante crecimiento surgen nuevas oportunidades de trabajo junto con nuevas tiendas. Bajo su expansión, el desarrollo de su modelo de negocio mantiene su identidad y compromiso con el desarrollo de sus empleados y alternativas para mejorar su impacto ambiental, social y económico, en consecuencia, ofrecen la posibilidad de trabajar en el extranjero y obtener nuevas experiencias, con la capacidad flexible de movilizar a personas y promover la diversidad (IKEA, 2023e, párr. 5).

En general, el proceso de integración de empleos verdes en IKEA es un esfuerzo continuo y multifacético. Mediante sus compromisos, invirtiendo en la capacitación y el desarrollo de los empleados, creando nuevos roles y puestos centrados en la sustentabilidad, y promocionando la innovación y la creatividad IKEA ha podido integrar con éxito los empleos verdes en sus operaciones comerciales. Como resultado, mantienen e impulsan su reputación en el mercado, disminuyen costos, son resilientes a las adversidades y mitigan posibles riesgos de sus procesos y de su cadena de valor.

3.2.3. Patagonia

Patagonia, una empresa de ropa y accesorios para actividades al aire libre, desde su sentido de existencia se ha comprometido con la sostenibilidad ambiental incluyendo en sus valores fundamentales la protección del planeta (Patagonia, 2023, párr. 4). La compañía le da alta importancia a la relación de cultura y vida, por lo que afirman que, para conseguir una buena relación con sus empleados, en la que el trabajo sea un lugar de crecimiento e inclusive se consideren a sí mismos como clientes finales, se debe revisar a quiénes se contrata, tratarlos bien y capacitarlos de tal forma que sea un espacio donde quieran estar (Patagonia, 2023a, párr. 1).

Por lo tanto, dentro de sus procesos de reclutación prefiere una dinámica inconvencional, en la que no se asiste en ferias de trabajo, ni se juzga a un individuo meramente por su currículum, sino que se busca un colaborador holístico que principalmente se alinee con los valores de la compañía (Patagonia, 2023a, párr. 2-3), es decir, un candidato que le motive las actividades al aire libre, se conecte con los principios del cuidado del medio ambiente y sea coherente en sus propuestas y acciones con lo que la marca representa. Todavía más, afirman que “encontrar a un hombre de negocios que se dedique a escalar o correr ríos es mucho más difícil que enseñar a una persona apasionada por las actividades al aire libre cómo hacer un trabajo” (Patagonia, 2023a, párr. 3)

Igualmente, hacen la salvedad que sí necesitan y buscan empleados con especialidades técnicas, y que no necesariamente son los más adentrados en la naturaleza, pero que se evidencie que tienen pasión en lo que hacen y en su vida (Patagonia, 2023a, párr. 4). Más aún, en la página destinada a el contacto para trabajar con ellos, mencionan que el candidato en su carta de motivación les cuente sobre sus aventuras, pasiones y como sus valores están en línea con su misión (Patagonia, 2023b, párr. 3). En breve, Patagonia demuestra que, desde la búsqueda para la conformación de su fuerza laboral, tienen en cuenta la sensibilidad de las personas con el medio ambiente, de tal forma que sus funciones las haga bajo los valores fundamentales de la empresa y por consiguiente actúe para el desarrollo sostenible del planeta, lo que es intrínseco en las cualidades de los trabajos verdes.

Adicionalmente, su MNS no se queda únicamente en la captación de talento, sino que también en el desarrollo y crecimiento de este, lo que se ve ilustrado en sus programas de capacitación y formación regulares a sus empleados, en las que les ofrecen los conocimientos y las herramientas necesarias para implementar prácticas sostenibles en su trabajo diario

(Patagonia, 2023c). Para ilustrar mejor se comentan unos de los programas inusuales que conectan con sus empleados:

En primer lugar, el entrenamiento de desobediencia civil y política de libertad bajo fianza para empleados nace a causa del evento de 1996 en el que un grupo de empleados de Patagonia fueron arrestados en una protesta contra la tala de secuoyas antiguas en un bosque en el norte de California (Chiu, 2022, párr. 8). Siendo así, en coherencia con su misión, como respuesta brindan las herramientas y conocimientos necesarios para que sus colaboradores puedan expresarse libremente a favor de los derechos del medioambiente y de la sociedad, además, establecen una política de fianzas para ayudar a sus empleados si son arrestados en una protesta pacífica, siempre y cuando haya cursado previamente la capacitación (Chiu, 2022, párr. 8; Hartigan, s.f.).

Segundo, Patagonia ofrece a sus empleados el programa de pasantías ambientales que les extiende la oportunidad de ausentarse hasta dos meses de sus trabajos regulares para trabajar con un grupo ambiental de su elección mientras continúan ganando su cheque de pago y beneficios (Patagonia, 2023d, párr. 1). Como ejemplo, uno de los empleados que optó por dicha opción es John Wallin (parte de la empresa de 1993 a 1999) que mediante el programa realizó dos pasantías, y posterior fue tal la experiencia que lo inspiró a comenzar su propia organización ambiental sin fines de lucro (Wallin, 2014, párr. 8). Siendo así, se entiende como Patagonia mediante su programa busca conectar a sus empleados con su misión y propósito, impulsando mediante experiencias su conocimiento en las formas para contribuir a la preservación y regeneración de los ecosistemas.

Tercero, cuentan con sesiones de entrenamiento interno sobre temas de interés relacionados con la línea laboral de los empleados. Así, por ejemplo, i) en 2007 con la

organización internacional sin fines de lucro de auditoría social, capacitación y desarrollo de capacidades, *Verité*, entrenaron a sus 75 colaboradores encargados de las visitas a fábricas de proveedores, en materia integral del Código de Conducta Laboral de Patagonia (Patagonia, 2023e, párr. 18). Ahora, se mantienen sesiones internas anuales para actualizar a sus empleados experimentados y formar a los nuevos (Patagonia, 2023e, párr. 18); ii) en 2011, inauguraron la capacitación interna sobre trata de personas en la cadena de suministro para todo su personal involucrado en la cadena de suministro de productos (Patagonia, 2023e, párr. 22); y, iii) de forma permanente capacitan a sus equipos Abastecimiento y Planificación del suministro en prácticas de compras responsables, de tal forma que se minimice cualquier impacto negativo de las decisiones comerciales en los trabajadores de la fábrica y el medio ambiente (Patagonia, 2023e, párr. 7).

Cuarto, la generación de trabajos verdes para Patagonia no se queda únicamente dentro de sus límites, sino que también mediante sesiones de entrenamiento externo para sus proveedores, fábricas y otras partes de interés con las que se relacionan, promueven el conocimiento en materia de la RSC y sostenibilidad. Apoyan a la Iniciativa de seguridad contra incendios de la FLA, entrenando a trabajadores y la gerencia de las fábricas sobre la seguridad contra incendios, a reconocer los riesgos y poder actuar lo antes posible sin la necesidad de buscar la aprobación de la gerencia (Patagonia, 2023e, párr. 30).

En definitiva, Patagonia implementa en su modelo de negocio de manera remarcable el concepto de los trabajos verdes, pues desde la promoción de valores de responsabilidad social y ambiental en sus empleados, hasta mediante los programas de formación y crecimiento internos como externos sobre temas de cuidado ambiental, social y seguridad, promueven una sociedad en la que se busca el desarrollo sostenible y la relación sinérgica con los recursos naturales.

3.2.4. Industria cosmética

Por último, se considera relevante poder contrastar dentro de la industria cosmética prácticas de empresas reconocidas internacionalmente y el desempeño de la empresa sobresaliente en sostenibilidad ambiental Natura.

Son varias las compañías en la industria cosmética que han declarado su compromiso con una transformación sostenible, sin embargo, no logran demostrar holísticamente la integración de trabajos verdes y transformación profunda en su estructura interna y cultura organizacional. Conforme a esto, Nora Kreitzen desarrolla el estudio titulado “*Comparative Study on Greenwashing in the Cosmetics Industry*” que compara los compromisos de 9 compañías del sector con sus resultados, para de tal forma analizar la posibilidad de incurrir en prácticas de *Greenwashing*.

Así, Kreitzen (2022) analiza los reportes de sostenibilidad y plantea las semejanzas y diferencias entre los siguientes 5 aspectos: económicos, ambientales, sociales, la relación con sus grupos de interés, y sus guías de referencia para estándares y reportes (p. 22). En este punto se pueden ver similitudes en sus compromisos y resultados en temas como lo son: el manejo sostenible de la energía para su manufactura y sitios de producción, la disposición de ingredientes biodegradables y de fuentes renovables, el uso del reciclaje en sus embalajes, la reducción de emisiones de GEI, reducción de desechos, seguridad del producto, y la promoción de causas sociales a través de campañas para mejorar las condiciones de poblaciones desfavorecidas entre otras (Kreitzen, 2022, pp. 45-48).

Acto seguido, Kreitzen (2022) hace un contraste del análisis de los reportes de sostenibilidad con diferentes reclamos y demandas que dichas compañías han presentado,

cuestionando la coherencia del compromiso que afirman con la RSC (p.50). Para ilustrar mejor, sirvan de ejemplo los siguientes eventos mencionados:

- a. Johnson & Johnson enfrentó cargos legales al ser demandada más de 15,000 veces por presuntamente no informar del contenido de asbesto, un grupo de 6 minerales que se relacionan a una forma de cáncer llamada mesotelioma, en su talco para bebés (Sandler, 2020, párr. 9). Aún más, se menciona que la empresa sabía que el talco para bebés contenía sustancias potencialmente dañinas, pero no informó a los consumidores durante los últimos 50 años (Sandler, 2020, párr. 9). Como consecuencia, la noticia provocó una venta masiva de acciones que eliminó del valor de mercado de J&J alrededor de \$40 mil millones en un día y desencadenó una crisis de relaciones públicas (Reuters News Agency, 2020, párr. 7). Asimismo, su informe de sostenibilidad se enfoca principalmente en la huella ambiental de la empresa y menos en los ingredientes” (Kreitzen, 2022, p. 51).
- b. P&G al ser acusado por engañar a los consumidores sobre la eficiencia de su reciclaje y dar afirmaciones falsas sobre sus envases (Brunsmann, 2020), con todo, es opuesto a las declaraciones del informe no financiero de la empresa y en el enfoque de envases reciclables que definen (Kreitzen, 2022, pp. 52-53). Similar, Shiseido en su informe de sostenibilidad destaca bareMinerals, su marca de maquillaje a base de minerales naturales, sin embargo, se acusa a la empresa de incluir sustancias nocivas que no se revelan en el empaque del producto. (Kreitzen, 2022, p. 53). Consecuentemente, la lista de ingredientes o el sitio web inducen de manera equivocada a los consumidores haciéndoles creer que están comprando productos cosméticos naturales (Bradley-Smith, 2021, párr. 6).

- c. Beiersdorf en su informe afirma que, debido a la creciente demanda de cosméticos naturales en el mercado, introducen una línea para el cuidado de la piel (s.f., en Kreitzen, 2022, p. 51). Lastimosamente, no satisfacen dicha necesidad pues posterior se enfrentan a una demanda colectiva a raíz de una nueva loción de su marca NIVEA, puesto que es acusada de etiquetar incorrectamente el empaque al afirmar que “mejora la firmeza de la piel” alterando su estructura y función, vendiendo así el producto como un medicamento no aprobado (Lammi, 2019, en Kreitzen, 2022, p. 51).

En síntesis, se mencionan dichos eventos para incluir el antecedente de que en la industria cosmética la mayoría de las grandes multinacionales no fueron concebidas bajo un propósito sostenible, sino que con la presión del mercado fueron incorporando elementos de la RSC, como lo son los reportes estudiados por Kreitzen (2022). Sin embargo, como se concluyó en la literatura, parte del afán de las empresas en cumplir con las exigencias ambientales de sus grupos de interés general que se enfoquen en campañas particulares que puedan ser vistas por el público, pero que no hagan una inversión consistente en sus operaciones internas, haciéndolos propensos a caer en situaciones como las descritas anteriormente. Además, se hace hincapié sobre que ninguna de las empresas mencionadas en los ejemplos promueve una fuerte cultura organizacional enfocada al desarrollo sostenible, pues no es evidente que integren cargos encaminados al cuidado ambiental, ni hagan una inversión significativa en programas de formación de capacidades y conocimientos sobre sostenibilidad empresarial.

De modo opuesto, Natura & Co es un grupo global impulsado por un propósito compuesto por cuatro compañías de belleza icónicas. Actualmente, operan en más de 100 países, y creen en desafiar el statu quo para promover un impacto económico, social y ambiental

realmente positivo (Natura & Co, 2023. párr. 1-2). Además, ha sido reconocida por su fuerte compromiso con la sostenibilidad ambiental y la RSC, en 2020 se convirtió en la empresa más grande del mundo en ser certificada como Empresa B (Natura & Co, 2020, p. 54).

Por lo que se refiere al reflejo de su compromiso con la sostenibilidad en la gestión de la empresa, ha sido reconocida once veces por el Ethisphere Institute como una de las empresas más éticas del mundo (Natura & Co, 2021, párr. 6). Inclusive, dentro de sus reportes en materia de gobernanza, hacen referencia a su comité en sostenibilidad conformado por 13 miembros fijos, entre ellos vicepresidentes y directores de la empresa, con la función clave de gestionar los objetivos estratégicos de sostenibilidad de tal forma que se garantice la consecución de los objetivos establecidos en “*Commitment to life*” (Natura & Co, 2021a, p. 168). De modo accesorio, Natura es una de las empresas que cuenta con una “Sustainability Office” con empleados dedicados a desarrollar estrategias para mejorar el impacto de la empresa en relación con los pilares del TBL, por ejemplo cuentan con los cargos de “*Head of Sustainability Operations*” , “*Sustainability Director (general)*” y “*Sustainability Director*” para cada una de sus cuatro marcas (Natura & Co, 2023a, párr. 5) lo que permite entender que se cultivan los conocimientos en materia de sostenibilidad ambiental en su directorio y que se dan los espacios para generar estrategias que impulsen el compromiso con el desarrollo sostenible de la empresa.

Habría que decir también que la empresa ha implementado varios programas de capacitación de forma interna y externa al igual que Patagonia. Así, es el caso del empoderamiento de las Consultoras de Belleza Natura, que se refleja mediante el resultado de su “*Integrated Profit & Loss*” (IP&L), que representa el cálculo de la generación de valor más allá de los indicadores financieros (Natura & Co, 2021a, p. 40), con un resultado de BRL 8.4 se les atribuye a beneficios indirectos como lo es la capacitación a la que tienen acceso (Natura & Co,

2021a, p. 44). Respecto a la capacitación externa, buscan a través de programas de capacitación y generación de ingresos con un enfoque de inclusión social y educación, beneficiar a todos los trabajadores involucrados, sus familias y comunidades vecinales a áreas donde trabajan (Leal et al., 2007, p. 12). En breve, Natura incorpora dentro de su MNS la educación como un pilar para el beneficio de sus colaboradores y de las partes externas en las que tienen impacto, de tal forma que se pueda instruir con herramientas y conocimientos para actuar y crecer de forma sostenible.

Aún más, fieles a sus valores fundamentales, Natura considera que sus empleados deben sentirse identificados con su propósito y cultura organizacional. Siendo así, los colaboradores de Natura son guiados en un proceso de gerencia de desempeño y de adherencia a las creencias de la compañía que se realiza con actividades en espacios y momentos distintos, por ejemplo, el Gerente General es quien comparte la misión, creencias y estrategias con sus empleados mediante encuentros de alineación (Bernal y Conteras, 2016, p. 27).

Al mismo tiempo, la empresa ha implementado varios programas de capacitación para empleados que se enfocan en mejorar el conocimiento y las habilidades relacionadas con la sostenibilidad ambiental, como lo fue el Programa de Liderazgo con Propósito de *The Body Shop* en 2019, con la participación de 252 colaboradores, cuyo objetivo fue impulsar la toma de decisiones con base en los elementos fundamentales de la sustentabilidad (Natura & Co, 2019, p.17). También, mediante el programa *Re.conecta* en el mismo año, 130 participantes obtuvieron la experiencia de cuatro días en la Amazonía con el objetivo de reforzar la conexión con las causas y la esencia de la marca, destacando las habilidades y competencias que se requerirán de los líderes del futuro (Natura & Co, 2019, p.17). Paralelamente, Aesop organiza *Town Halls* para involucrar a los empleados de las cuatro regiones y vincularlos con el propósito, los valores y la dirección estratégica de la marca, por medio de experiencias interactivas relacionadas con temas

como el desarrollo de productos, el diseño de tiendas y la sostenibilidad (Natura & Co, 2019, p.57)

Globalmente, Natura promueve la formación de los empleados sobre temas importantes en materia medioambiental, como lo es la gestión de desechos, la eficiencia energética y la conservación del agua, con el objetivo de aumentar la conciencia y la comprensión de las prácticas sostenibles, así como capacitar a los empleados para que tomen decisiones ambientalmente responsables alineadas a los valores de la empresa en su trabajo diario.

Finalmente, se puede observar el contraste dentro de la industria cosmética de marcas que buscan mantener la captura de valor financiera, y en paralelo ir integrando elementos de RSC como respuesta a las presiones de sus grupos de interés, y la empresa brasileña Natura, que demuestra coherencia con su propósito y principios en todas sus decisiones, promueve sus valores en la cultura organizacional, y es referencia para muchas multinacionales sobre estrategias para sobresalir por prácticas sostenibles, al mismo tiempo de obtener buenos resultados económicos.

3.2.5. Conclusión de la revisión de casos de empresas del mundo que han incorporado los Green Jobs

En definitiva, empresas en la industria como Unilever, IKEA, Patagonia y Natura son ejemplos por seguir en el proceso de ser parte del mundo empresarial con un MNS. Entre estas cuatro se pueden ver similitudes en la relevancia que le dan a la cultura organizacional y a que sus colaboradores se sientan identificados con ella, de tal forma que su sentido de propósito los motive y todos sus esfuerzos sean direccionados para el mejor rendimiento y el cumplimiento de los objetivos de su empleador. Además, hay que tener en consideración que Patagonia y Natura

fueron desarrolladas desde su concepción con objetivos claros de realizar un impacto positivo en el ecosistema (Natura & Co, 2023; Patagonia, 2023) lo que les ha permitido crecer de una forma consistente y tener claridad sobre su identidad de marca y todas las decisiones y relaciones que establecen, mantengan la armonía con sus valores fundamentales. Por otro lado, Unilever e IKEA fueron pioneras en ir evolucionando de acuerdo a las necesidades del consumidor y del planeta, se destacan por un proceso organizado en el que cada cambio fue incorporado desde la raíz de sus operaciones, y le dieron la suficiente importancia a su fuerza laboral, involucrándolos permanentemente en cada modificación, observando sus reacciones, capacitándolos, entrenándolos y asegurando que su propósito de RSC se integrará de forma compatible con la forma de pensar y actuar de cada uno de sus operarios.

3.3. El grupo L'Oréal

Es de interés profundizar en quiénes son el grupo L'Oréal, siendo esta la empresa seleccionada como estudio de caso, según las recomendaciones de Moyer, et al. (2018).

En principio, se resalta que L'Oréal es la compañía de cosméticos más grande del mundo (L'Oréal, 2023, párr. 2) y una organización internacional de consumo masivo. Cuenta con más de 36 marcas (Reiff, 2023, párr. 1-2; L'Oréal España, 2023, párr. 8, 15), 561 patentes registradas en 2022 (L'Oréal, 2023, p. 2) y presencia en 150 países (L'Oréal España, 2023, párr. 8, 15), lo que representa una gran responsabilidad por el grado de influencia que tiene globalmente. Por todo esto, es fundamental que refuerce permanentemente su relación con sus grupos de interés, de tal forma que pueda asegurar su reputación y sostenibilidad durante el tiempo.

En consonancia, de manera constante revisan las necesidades de su público objetivo y se adaptan a los cambios necesarios para satisfacerlas. Como resultado, es una de las empresas

pioneras en la transformación de un Modelo de Negocio enfocado en las ganancias y en el rendimiento financiero, a un MNS con un sentido de propósito definido que guía su visión y misión. De hecho, en todos sus reportes se puede encontrar dicho manifiesto en el que afirman que, como grupo, cada uno de sus empleados está invertido en crear la belleza que mueve el mundo y es mediante a esta vocación que aseguran no solo una inmensa satisfacción en su fuerza laboral, sino que también que los consolida como una empresa del futuro (Wadhwa, 2021, párr. 1, L'Oréal, 2023, p. 3).

Similarmente, en sus comunicados resaltan que el desempeño financiero va de la mano con el desempeño ambiental y social, lo que materializan desde el 2013 con el lanzamiento de su primer programa de desarrollo sostenible “*Sharing Beauty With All*”, con la propuesta de una mejora constante de sus operaciones (L'Oréal Finance, 2023, párr. 2). Seguido, al alcanzar las metas de dicho programa en 2019, el siguiente año lanzaron “*L'Oréal for the Future*” un programa en el que se plasman sus ambiciones de RSC y se reitera su convicción sobre el compromiso que deben tener las empresas para hacer frente a los desafíos de nuestro tiempo (L'Oréal, 2023, p. 28). Todavía más, son ambiciosos con sus metas al acoger *Science Based Targets (SBT)* que les significa priorizar sus esfuerzos para conseguir una operatividad total dentro de los límites planetarios al 2030 (Agon y Palt, en L'Oréal, 2020, pp. 4-5). Conforme, establecen tres ejes centrales para su estrategia: i) *Transforming Ourselves*, ii) *Empowering our Business Ecosystem*, y iii) *Contributing to solving the challenges of the world* que buscan dar respuesta a cada uno los cambios necesarios, mejorar el impacto de sus operaciones en toda su cadena de valor, y promover con el financiamiento a iniciativas que permitan la evolución a una mejor calidad de vida (L'Oréal, 2020, p.6).

Ahora bien, en cada uno de los pilares establecen sus objetivos puntuales, y en materia de cuidado ambiental el primero “*Transforming Ourselves*” es el que abarca la mayoría de sus compromisos para preservar y restaurar los ecosistemas y el balance de la tierra. En detalle, este cuenta con 4 temas principales de los que se despliegan metas específicas para su cumplimiento en 2030, lo que en otras palabras se ve reflejado en: 4 indicadores de desempeño para reducir su huella ambiental y luchar en contra con el cambio climático; 4 indicadores para promover la gestión del agua responsable; 3 indicadores para promover y respetar la biodiversidad; y, 6 en materia de preservar sus recursos naturales (L’Oréal, 2020, p,6). De manera análoga, en sus reportes anuales muestran el progreso que llevan sobre sus metas, las iniciativas que han adoptado para conseguir esos resultados y de manera constante renuevan su compromiso con el programa para continuar contribuyendo a una transición más sostenible y equitativa (L’Oréal, 2023, p. 12).

De modo accesorio, en 2022 fue parte de la iniciativa de formar *The Eco Beauty Store Consortium*, una iniciativa en la que 36 empresas de la industria cosmética se propusieron desarrollar un sistema común para evaluar el impacto ambiental de los productos cosméticos, de tal forma que los consumidores tuviesen acceso a información clara y transparente que les aporta en su toma de decisiones (L’Oréal, 2022a, párr. 1-2). Actualmente, son 60 empresas las que forman parte del grupo y con el apoyo de expertos externos, científicos, académicos y ONG se han propuesto para finales de 2023 consolidar el primer prototipo de la evaluación de huella ambiental y un sistema de puntuación para los productos cosméticos, el que será verificado por partes independientes (Eco Beauty Store Consortium, 2023, párr. 1-3).

Globalmente, su compromiso ha sido reconocido en numerosas ocasiones, lo que puede ser verificado mediante los reconocimientos y certificados obtenidos por la empresa como lo

son: *Fortune's Most Admired Companies*, demostrando el liderazgo en la industria; *World's Most Ethical Companies* por el Instituto Ethisphere, lo que destaca su compromiso con la ética y la RSC; *CDP Climate Leadership*, con una calificación “A” por el CPD, reconociendo los esfuerzos para reducir su impacto ambiental y abordar el cambio climático; ha sido incluida múltiples veces en el *Dow Jones Sustainability Indices* (DJSI), que evalúa el desempeño de sostenibilidad de las empresas en los pilares del TBL; es miembro de la iniciativa RE100, que reúne a empresas comprometidas con el uso de fuentes de energía 100% renovables; destacada en el *Gender-Equality Index* y el *Equileap Global Gender Equality Report* por su compromiso con la igualdad de género e inclusión; *Great Place to Work*, que se les otorga a empresas destacadas en políticas amigables para los empleados y un ambiente de trabajo inclusivo; y, varios premios de la industria de la belleza como lo son *Allure's Best of Beauty*, *Cosmopolitan's Beauty Awards*, e *InStyle's Best Beauty Buys* entre otros (L’Oréal Finance, 2022, p. 20; L’Oreal Finance, 2023a, p. 24).

No obstante, se ha identificado que, aunque hayan transformado su sentido de propósito, el hecho de contar con múltiples subsidiarias en todos los continentes les representa un desafío para la implementación y apropiación de los valores de su MNS. Es decir que, no se ha estandarizado completamente la importancia que tienen sus compromisos de RSC, ni unificado su cultura organizacional, lo que pone en riesgo la congruencia de su discurso bajo las decisiones que se toman en cada una de sus subsidiarias.

A su vez, otro riesgo al que se enfrentan al no integrar completamente su nuevo MNS de forma transversal en todas sus oficinas, es que se priorice el rendimiento financiero a corto plazo, sobre los objetivos de sostenibilidad a largo plazo (Hartmann, et al., 2007, p. 386). Esto sucede al no transmitirse la importancia de actuar siempre con sus compromisos de sostenibilidad en

mente, o, en otras palabras, con su sentido de propósito integrado en su ADN y una infraestructura que responda a este. Más aún, cuando se viene operando bajo un modelo de negocio tradicional enfocado en el retorno de la inversión y utilidades, con unas cuotas a cumplir fijadas por su dirección global, donde el aporte a la sociedad y a el medio ambiente son prescindibles. Las siguientes son unas de las razones que están detrás de esto:

- a. Presión financiera: con el objetivo de reducir costos y aumentar la liquidez se recortan los programas de sostenibilidad, especialmente, porque a menudo requieren una inversión inicial, que puede no generar rendimientos financieros inmediatos (Montabon, et al., 2016, p.20).
- b. Incentivos desalineados: como resultado de la compensación salarial vinculada a métricas de rendimiento a corto plazo el enfoque de ejecutivos y gerentes va al cumplimiento de dichas metas (Graham, et al., 2005, p. 28), y no a una inversión en sostenibilidad de largo plazo.
- c. Comprensión limitada de los beneficios de la sostenibilidad: es posible que empresas y subsidiarias no entiendan por completo los beneficios a largo plazo de los programas de sostenibilidad (reducción del riesgo, aumento de la resiliencia y la mejora de la reputación entre otros), y por lo tanto prioricen los ahorros de costos a corto plazo sobre dichos beneficios de largo plazo (Orlitzky, et al., 2011, pp. 10-13).

Ahora bien, entendido el riesgo que genera la falta de homogeneidad en la cultura organizacional de una empresa global con numerosas sedes, se retoma el concepto estudiado de los “*Green Jobs*”, ya que a raíz de sus compromisos para ser un negocio de RSC se ha promovido el desarrollo del departamento de sostenibilidad con líderes como lo es Alexandra Palt, para dar soluciones y estrategias orientadas a conseguir los objetivos del programa *L’Oreal*

for the Future, lo que significa que sí han incorporado cargos correspondientes a trabajos verdes dentro de su fuerza laboral (detallado en el apartado 3.4 a continuación). Sin embargo, con una presencia en múltiples países esto solo ocurre en algunas de sus oficinas, en particular en los países con economías desarrolladas. En paralelo, esto refiere que muchas de las subsidiarias ubicadas en países con economías emergentes no cuentan con el presupuesto, infraestructura, autorización, ni cultura para apropiarse con la importancia declarada la transformación organizacional a un MNS, lo que al mismo tiempo puede representar un riesgo en la congruencia de los comunicados de la dirección global con las acciones de dichas filiales.

3.4. Subsidiarias globales del grupo L'Oréal que han incorporado los Green Jobs

Sobre sus subsidiarias que son referencia en lo que es integrar en su modelo empleos verdes son principalmente la de Estados Unidos, *North Asia* (Norte de Asia: China continental, Hong Kong, Taiwán, Japón y Corea del Sur) y *Europe Zone* que se compone de *Western Europe* (Zona Europa Oriental: Rusia, Rumania, Turquía y Ucrania entre otros) y *Eastern Europe* (Zona Europea Occidental: Reino Unido, Alemania, Países bajos, Grecia, España, Italia y Francia entre otros) (L'Oréal Finance, 2020). En el caso de la zona europea se puede profundizar mediante el e-learning de *Going Sustainable Together* para el departamento de Recursos Humanos (ver el Apéndice 14 para el desarrollo y transcripción de los vídeos del curso) y la revisión de tres descripciones de trabajo que se pueden consultar en los apéndices 1-3, siendo estos respectivamente i) “*No Waste Finance Country*”, ii) “*No Waste Manager country*”, y iii) “*No Waste Supply Manager Country*”.

Para poder analizar el curso y los empleos mencionados previamente es relevante profundizar en una de las metas ligadas a su objetivo de preservación de los recursos naturales

que hace referencia al programa que de forma interna se refieren como “*No Waste*”, en la que se define que para el 2030, el 100% de los residuos generados en sus sitios serán reciclados o reutilizados (L’Oréal, 2020, p. 9). Es más, es una de las métricas más ambiciosas del grupo, pues su política de gestión de residuos va mucho más allá de las definidas por la normativa de los países (L’Oréal, 2023a, párr. 1), y cuenta con las siguientes cuatro corrientes claves para obtener la mayor reducción posible: i) limitando los retornos, con una trazabilidad hasta su “fin de vida”; ii) limitando los obsoletos, con un manejo eficiente de las cantidades producidas; iii) incrementando la re-monetización, mediante venta de obsoletos en canales autorizados y donaciones; y, iv) apoyar cada iniciativa con data, y un seguimiento permanente (L’Oréal, 2023b, p. 4).

De la misma manera, la empresa comunica a todas sus filiales globales que el mayor impacto en el que se deben enfocar es en la incineración de producto terminado, y que para esto es necesario que proporcionen visibilidad sobre los principales contribuyentes de destrucciones para identificar las principales áreas de acción, y que se indague sobre los riesgos futuros para monitorear (stock actual maligno, canales con altos rendimientos) y los esfuerzos para evitar destrucciones (liquidaciones, donaciones...) (L’Oréal, 2023b, p. 17).

Dicho lo anterior, se puede resaltar que el compromiso de L’Oréal para conectar su programa de sostenibilidad con el propósito del trabajo de cada uno de sus empleados es bastante sólido, pues mediante cursos mandatorios (como *Going Sustainable Together*) pretenden capacitar y motivar a que se adopten los valores de la compañía. Para ilustrar mejor el concepto que tiene el grupo L’Oréal sobre los trabajos, se pone el ejemplo de la formación diseñada para los colaboradores del departamento de Recursos Humanos para la totalidad de las subsidiarias del grupo, pues mediante tres actividades proveen información y herramientas sobre la relación

de sus responsabilidades con el impacto ambiental y social. Es más, como puede encontrarse en el Apéndice 14, afirman que pueden actuar de varias maneras:

- El establecimiento de vínculos sólidos con las nuevas generaciones, con especial atención en sus ejemplos de sostenibilidad durante el proceso de contratación para atraer a sus futuros líderes.
- Crear valor social en su ecosistema local gracias al programa *de L'Oréal for the Youth* (programa para captar y promover el talento de las generaciones jóvenes).
- Implicar a los líderes y equipos en una cultura impulsada por objetivos y en formas de trabajar en la sostenibilidad dirigidas mediante sus programas de aprendizaje.
- Implementar las capacidades de *L'Oréal for the Future* (puestos de trabajo, perfiles, políticas de primas...) e identificar oportunidades para los actores clave.
- Reducir las emisiones de su huella de carbono al conectar con las personas.

De igual forma, se comparten dos videos de casos reales en los que la compañía conecta la sostenibilidad con las funciones del departamento de RR. HH. Primero, Verónique Dusser la *Global HDR* para Responsabilidad Corporativa habla sobre el papel de la comunidad de HR para contribuir a la transformación de sostenibilidad. En principio, destaca que es de la responsabilidad del departamento crear la organización adecuada mediante la atracción y crecimiento del talento, además, de hacer referencia a las estrategias que se están implementando para promover una conciencia ambiental, como lo son los programas de aprendizaje, la política de primas ligada al cumplimiento de las metas de *L'Oréal for the Future*, la reducción de la

huella de carbono con la implementación de herramientas de comunicación digital y la creación de valor social a través de la estimulación del talento joven.

Por otra parte, comenta que entre las prioridades que tienen como equipo de RR. HH es “en definitiva, apoyar la transformación, nombrar líderes de sostenibilidad, contratarlos, integrarlos y formarlos. A continuación, es primordial permitirles trabajar con los recursos, la voz y la gobernanza adecuada” (Apéndice 14). De modo que se cuente con líderes de sostenibilidad designados para acompañar a los comités de gestión en la transformación y con los expertos en la materia que se enfocan en definir los objetivos y motores adecuados que activar. A su vez, dentro de los pasos a seguir considera explorar como las prácticas de “RR. HH deben cambiar si ponemos la sostenibilidad en el centro” haciendo referencia a tener resultados neutros en carbono en su comunicación y las recompensas que ofrecen entre otros (Apéndice 14).

En cuanto al vídeo de Rémi Lugange, se desarrolla el proceso de creación e implementación de trabajos especializados para cumplir con las metas de “*No Waste*”. Primero, detalla que el problema que identificaron se relacione con que “hay un enorme interés financiero, de pérdida y ganancias. Tenemos demasiadas devoluciones, por un lado, demasiadas destrucciones por otro lado, y eso simplemente no es posible. Al mismo tiempo, tenemos una enorme presión por parte de nuestros consumidores, de nuestros empleados, e inclusive de nuestros candidatos sobre nuestro compromiso con la sostenibilidad” (Apéndice 14). No obstante, no contaban con nadie preparado para el reto, pero tenían claridad respecto a que “debían evitar la destrucción de productos terminados, lo que significa, básicamente, trabajar en la prevención” y también “dar a estos productos una segunda oportunidad, lo que significa tener una forma de monetizarlos.

Acto seguido, tomaron la decisión de contratar a una persona con los conocimientos específicos bajo el rol de “*Chief No Waste Officer*” en Europa, fijando dentro de su búsqueda que fuese un perfil generalista, motivado por la sostenibilidad, con una visión sólida y con fuertes capacidades empresariales para poder liderar equipos multifuncionales y también impulsar el negocio. De ahí que encontraron a Delphine le Blanc y le organizaron un equipo de apoyo con tres personas bajo las funciones de desarrollo empresarial, cadena de suministro y finanzas, luego, el mismo modelo fue replicado y actualmente “los principales países estratégicos y todos los países estratégicos de Europa cuentan con un equipo de entre dos y tres personas, que reflejan más o menos esta estructura” (Apéndice 14). Por último, explica que para hacer realidad la iniciativa se reunió con los directores nacionales con un estudio de viabilidad de su propuesta, la que fue aceptada sin mucha dificultad por la motivación intrínseca que había por los intereses tanto de pérdidas y ganancias como de reputación, y así mismo, por consistir en “un proyecto autofinanciado, es decir que las ventas incrementales son las que financian la planilla (*head count*)” (Apéndice 14).

En suma, el e-learning de *Going Sustainable Together* para el departamento de Recursos Humanos permite entender la visión de la dirección global respecto a los valores que se desean implementar en su fuerza laboral y en la cultura corporativa, lo que se puede resumir en la transformación de sus cargos tradicionales a trabajos verdes, y complementar su estructura actual con la creación e integración de nuevos roles especializados que faciliten la propuesta y ejecución de alternativas sostenibles, que por consiguiente les permita consolidarse con la mejor reputación al ser ejemplares y pioneros en las mejores prácticas de la industria.

Respecto a los cargos mencionados a modo de ejemplo; “*No Waste Finance Country*”, “*No Waste Manager Country*”, y “*No Waste Supply Manager Country*” son conformados con el

propósito de dar la gestión y las soluciones factibles para su programa de “*No Waste*”, de tal forma que cumplan con sus compromisos en materia de conservación natural. Por lo tanto, zonas con la capacidad de incorporar dicho *HeadCount*, como lo es la de Europa, recluta candidatos con las capacidades, conocimientos y herramientas necesarias, para que mediante la coordinación de sus esfuerzos realicen un trabajo óptimo y efectivo (Voita y Mouatasim, 2020, p.1-2; My HR L’Oréal, 2023). Sumado, vale la pena resaltar que los tres además de compartir un enfoque en el programa mencionado, también terminan con la palabra “*Country*” lo que significa que, aunque la descripción del rol abarque la zona europea, se pretende que se ocupe la vacante en cada uno de los países que conforman Europa occidental y oriental.

Respecto a su relación con los *Green Jobs*, este es uno de los casos en los que la empresa incorpora funciones nuevas con la mentalidad de tener el personal necesario, con los conocimientos específicos para cumplir sus ambiciones eficientemente, lo que en otras palabras significa que, al inaugurar un departamento de sostenibilidad, lo construyen de acuerdo con las necesidades que identifican con funcionarios que tengan el expertise para dar las soluciones más coherentes. Al fin y al cabo, son acciones que han tomado desde que empezaron la transformación a un MNS en 2012 con la llegada de su primera directora de Sustentabilidad, Alexandra Palt, que a su vez lanzó el programa de sustentabilidad: *Sharing Beauty With All* y en 2020 *L’Oréal for the Future* (L’Oréal, 2023c, párr. 1). De modo accesorio, se hace hincapié a que es un rol que hace parte del Comité Ejecutivo, pues como empresa refuerza la ambición de ser líderes empresariales y ambientales (L’Oréal, 2023c, párr. 2)

Igualmente, los 3 ejemplos cumplen con las características de un *Green Job*, ya que en línea con la definición de la ILO (2008), estos buscan contribuir con la mejora de la calidad ambiental, y a su vez cumplen con las características propuestas en el mismo informe; i)

Centrado en la sostenibilidad: están enfocados en solucionar uno de los desafíos propuestos en el programa de sostenibilidad de L'Oréal a 2030; ii) Contribuyen a la protección del medio ambiente: mediante una mejor gestión de los desechos y una reducción significativa de destrucciones, se reduce la huella ambiental de la empresa; iii) Potencial para el crecimiento económico: se ofertan nuevas posibilidades de trabajo, y promueven la creatividad e innovación centrada en dar soluciones a los desafíos ambientales vigentes; iv) Énfasis en habilidades y conocimiento: al requerir personal calificado con conocimientos específicos promueve el estudio relacionado a la sostenibilidad; y, v) Justicia y equidad: de acuerdo a su compromiso con las mejores prácticas laborales, se cumple con salarios y beneficios justos, condiciones de trabajo seguras y saludables para los empleados.

Ahora, con el fin de revisar cada uno de los perfiles, primero el “*No Waste Finance Country*” en síntesis en el Apéndice 1 se especifica que tiene la responsabilidad de gestionar el proceso de control y planificación financiera de los gastos del programa “*No Waste*” de forma transversal, sirviendo de apoyo a los líderes del programa al proveer el control interno de los recursos, que al mismo tiempo asegura que se asignen las inversiones de forma precisa y correcta. Entre las cualidades que se buscan, promueven la participación de una persona analítica y motivada con la sostenibilidad, pues es ideal que cuente con el conocimiento aplicado de políticas públicas, normativas y financieras en el entorno de la gestión de residuos empresariales.

Además, cuenta con las responsabilidades claves de: i) optimizar los costos y desafiar la eficiencia de los gastos; ii) planificar, revisar, realizar un seguimiento y gestionar los presupuestos y las tendencias a lo largo del año, trabajando de la mano con el “*No Waste Manager*” y “*Remonetization channel leader*”; iii) anticipar, gestionar y comunicar oportunamente los riesgos y oportunidades al CFO y *Country Mancom* (comité de gerencia del

país); iv) apoyar la toma de decisiones con el análisis de los principales indicadores estratégicos de pérdidas y ganancias de *No Waste*; v) cerciorar el cumplimiento de los estándares de L'Oréal con respecto a la legislación; vi) garantizar el manejo de los controles y respaldar el proceso anual de auditoría externa; y, vii) optimizar y simplificar procesos, con proyectos propios Ad hoc para la mejora continua de los controles internos/reportes/eficiencia del departamento de control corporativo.

Globalmente, debe tener los conocimientos técnicos financieros para ejercer un trabajo eficiente en el seguimiento y gestión de los recursos destinados a las destrucciones, y tener la iniciativa de proponer soluciones para disminuirlas en paralelo a una reducción del gasto. Sumado, se reconoce que los conocimientos específicos en normativas y regulaciones en sostenibilidad ambiental son necesarias y que debe responder con un Plan de Negocio de Residuos Cero, un *Dashboard* del proceso de *No Waste* y el libro mensual que contenga el estado de ORL y el resumen ejecutivo del estado del *Dashboard*.

Seguido, el “*No Waste Manager Country*” hace parte del equipo de sostenibilidad, con la función de establecer y ejecutar la estrategia de “*No Waste*” a nivel país de forma transversal en todas las divisiones, para conseguir que ningún bien terminado sean destruido, aprovechando las iniciativas prevención, re-monetización, donación, reciclaje y la construcción de un Modelo Integrado Verde. Lo que se puede ver reflejado en el Apéndice 2 en sus responsabilidades claves, siendo: i) maximizar el plan de prevención por división; ii) bajo los términos del país liderar la transformación asegurando el despliegue de normas y capacidades; iii) ejecutar la estrategia de comercialización para la re-monetización; y, iv) gestionar equipos transversales entre divisiones para mantener uniformidad en la estrategia.

Por lo tanto, es un individuo que debe poder realizar procesos como: la puesta en marcha de un proceso inverso con la ejecución de un almacén de liquidación multidivisión eficiente que retire todas las devoluciones del comercio; conocer como restablecer flujos logísticos; organizar las herramientas financieras en cascada (*No Waste Dashboard* y *Compass*); entender e informarse de los cambios en las normativas; asignar de forma óptima el del catálogo *Slobs & Returns* (productos obsoletos y retornados) en función de la demanda comercial y la agrupación de canales; gestionar un P&L multicanal de re-monetización; tener habilidades de liderazgo para que en conjunto de los departamentos de marketing, ventas, suministro y finanzas se formule el plan de acción 360°; coordinar las comunicaciones con *No Waste Europe* y *L'Oréal for the Future Team*; y, tener herramientas en programas como *Power BI* para animar el *Dashboard* de gestión de residuos a nivel país. Dicho de otro modo, requiere habilidades técnicas y el conocimiento puntual en estrategias de gestión de residuos, estando al tanto de las mejores prácticas a nivel mundial e investigando todos los impactos ambientales que van anexados a los procesos de destrucción.

Por último y tercer lugar, como se puede observar en el Apéndice 3 el “*No Waste Supply Manager Country*” a causa de satisfacer la ambición del Grupo sobre destrucción cero, este debe implementar los procesos y herramientas relevantes, con la adecuada asignación previa del stock a todos los canales de despacho, y simultáneamente la gestión del proceso de clasificación y la asignación de existencias a todos los canales de liquidación y donación. De igual modo, se busca que el candidato tenga conocimiento de las restricciones regulatorias en la actividad, así como un enfoque proactivo para cumplir el objetivo de desperdicios cero.

Dicho de otra forma, es el apoyo directo del “*No Waste Manager Country*” con un terreno de acción transversal en cada una de las divisiones y conocimientos específicos en

procesos de suministro. Entre sus responsabilidades claves se encuentran acompañar el proceso de implementación de los lineamientos de Zona; optimizar el proceso de clasificación; asegurar la precisión del stock para las ubicaciones de almacenamiento, al igual que todos los productos devueltos o rechazados cumplan con las pautas del programa “*No Waste*”; consolidar y clasificar por prioridad a el surtido total disponible de devoluciones, dañados y obsoletos; administrar los datos maestros del canal de re-monetización (estado, precios, etc.); cerciorar que todos los productos discontinuados, obsoletos o dañados se devuelvan al centro de distribución o se envíen a un tercero para su destrucción; y, comprometerse a buscar minuciosamente a entidades locales que podrían reciclar los productos en lugar de acudir a la incineración. En suma, es una persona con conocimientos de gestión *WMS*, pero que al mismo tiempo este interesado e involucrado en las prácticas y avances de las cadenas de suministro verdes, para poder sugerir y realizar los cambios que vayan más acorde con el propósito de la empresa.

De manera general, se pudo ilustrar tres ejemplos de cargos que fueron creados con la especialidad en el desarrollo de iniciativas de sostenibilidad ambiental para la zona europea, siendo esta una de las metodologías aplicadas para promover los empleos verdes. Por otro lado, L’Oréal cuenta con un sistema de aprendizaje para empleados llamado *My Learning*, en el cual todos sus colaboradores tienen acceso a múltiples cursos virtuales en diferentes áreas del conocimiento. Dentro de dicha oferta se incluyen cursos sobre RSC, sostenibilidad, manejo de residuos y más, inclusive, es mandatorio que todos los empleados hagan las capacitaciones de *Green Steps* y *Going Sustainable Together*, que refuerzan los conceptos de la sostenibilidad, y conectan su rol en la empresa con los objetivos del programa de *L’Oréal for the Future* respectivamente (Anurina, 2021, párr. 2; Valershteyn, 2023, párr. 1).

Aparte de eso, busca motivar a sus empleados a sentirse conectados con el cuidado medio ambiental, por lo que crea iniciativas en todos los países como la “*Green Tribe*” que se conforma de los líderes designados para el cumplimiento de cada uno de los indicadores de *L’Oréal for the Future*, y les otorga espacios y proyectos para que en conjunto puedan apoyar el proceso de los demás y proponer soluciones a los obstáculos que se den. Un caso ejemplar de las virtudes de la “*Green Tribe*” fue en Suecia cuando Beatrice Fahlkvist, gerente de asuntos regulatorios y científicos de Suecia y corresponsal de sustentabilidad, en conjunto de sus compañeros de tribu desarrollaron el *Swedish Food Waste Manifesto* con unas reglas simples y hábitos de fácil acogida estructuradas alrededor de las 3 R’s (Reducir, Reutilizar y Reciclar) para disminuir el desperdicio de alimentos, pues concluyen que las acciones no deben realizarse únicamente de forma macro como los objetivos que persigue la dirección global, sino que también deben acogerse en el día a día para conseguir un impacto mayor (Svaneborg, 2019, párr. 1-2)

De manera simultánea, L’Oréal también ha satisfecho los conceptos propuestos por los trabajos verdes mediante la promoción y ejecución de proyectos para la disminución de su huella ambiental, que como resultado han incentivado la profundización en el conocimiento, las habilidades, y la innovación en materia de conseguir un desarrollo sostenible, y ha permitido que se abran nuevas oportunidades de empleo, en la que los empleados se ven permeados de los valores que hay detrás de la iniciativa y como resultado se transfiere la consciencia ambiental a un mayor número de personas. Para ilustrar mejor a continuación se comparten brevemente unos casos:

- Gjosa: L’Oréal se asoció con la *start-up* suiza Gjosa para encontrar una solución a el gasto de agua relacionado al cuidado del cabello, lo que resultó en el lanzamiento del cabezal de ducha *L’Oréal Professional Water Saver* (Gjosa, 2023,

párr. 1). Este, mediante la tecnología patentada de fragmentación del agua ahorra hasta un 69 % de agua, y se puede conseguir para salones de belleza como para el uso personal en los hogares, permitiendo que su *scope 3* o alcance respecto al uso del consumidor, tenga un impacto menor en el gasto hídrico (Gjosa, 2023, párr. 2).

- Agua termal de La Roche-Posay: en 2018 por decreto del Consejo de Estado, se declaró el recurso termal de La Roche-Posay de interés público, asegurando su sostenibilidad y la salvaguardia de sus virtudes terapéuticas mediante la protección del marco normativo (La Roche-Posay [LRP], 2023, párr. 12). Siendo así, como parte de su compromiso con el medio ambiente, L'Oréal destinó a un grupo de expertos a buscar las alternativas en los procesos que aseguren la calidad y subsistencia del balneario. El resultado fue el proyecto ECODO que, mediante la reducción de desbordamientos, renovación de determinados equipos y retorno de los recursos a sus zonas de producción, han logrado ahorrar, desde 2017, 23.000 m³ de agua, además de ser recompensados con dos premios de innovación técnica (LPR, 2023, párr. 13-14).
- Garnier *Ultimate Blends No Rinse Conditioner*: Garnier es una de las marcas del grupo L'Oréal que tiene como valor agregado su compromiso con el cuidado medioambiental. Mediante sus investigaciones concluyeron que el 70% de la huella de carbono de artículos para el cabello está ligada a su uso, puntualmente en el proceso de enjuagado y la energía utilizada para calentar esa agua (L'Oréal, 2021, párr. 3). Para disminuir dicho impacto el departamento de desarrollo e innovación se propuso crear una alternativa con la aplicación de las ciencias

verdes, lanzando como resultado los acondicionadores sin aclarado de *Ultimate Blends* que ahorran hasta 100 litros de agua por tubo en comparación con otros acondicionadores, y son distribuidos en empaques orgánicos y eco-amigables (L'Oréal, 2021, párr. 4).

- Diseño de fórmulas: parte de sus compromisos están relacionados con la composición de las fórmulas de sus productos para que el impacto de su producción y uso no afecte la calidad ambiental pero que sigan siendo igual o más efectivos para la satisfacción de necesidades de sus clientes. Un caso puntual es el del Retinol de La Roche-Posay en el que, mediante sus pilares de usar ingredientes renovables, circulares y con los conocimientos de las ciencias verdes, la ciencia fisicoquímica y la modelización se pudiese reemplazar el componente químico con uno orgánico (Tran, 2023, min. 0:23-0:39). En detalle, el Retinol es el nombre químico de la vitamina A, que inicialmente solo se suministraba como derivado del carbono procedente de la petroquímica y estabilizado con BHT (una molécula controvertida por su impacto negativo ambiental), por lo que fue un reto encontrar alternativas, sumado que los principales proveedores no se veían en necesidad de realizar un cambio al tener clientes más grandes en la industria farmacéutica y alimenticia. Como solución, L'Oréal buscó diferentes opciones encontrando un startup coreano que desarrolla Retinol derivado de carbono, pero procedente de azúcar cultivado y procesado de forma sostenible y sin BHT (Tran, 2023, min. 0:47-2:30). Mediante la asociación con el emprendimiento acordaron compartir los costos del desarrollo y el *Know-How*, así como tener propiedad limitada y exclusividad lo que permitía que el alcance del proyecto fuera mayor y

otros mercados se vieran beneficiados del descubrimiento. Lastimosamente, en 2021 con su primer lote identificaron que el Retinol desarrollado en conjunto con la start-up no cumplía los estándares de formulación de la empresa, pues este añadía un olor intenso al igual que un fuerte color naranja. Sin embargo, paralelamente uno de sus proveedores hizo eco de su necesidad y les presentó una nueva propuesta de Retinol biotecnológico sin BHT que después de probar unas cuentas muestras se comprobó el cumplimiento de los estándares, además de ampliar la formulación a otras de sus fórmulas (Tran, 2023, min.2:40-4:00). Como resultado, optaron por la segunda alternativa y se pusieron una nueva meta de conseguir un patrón circular en la vida del producto, que ya implementaban en sus fórmulas con ácido hialurónico.

En conjunto, además de compartir el lugar de desarrollo (Europa), todos son proyectos que tienen el objetivo de reducir la huella ambiental de la empresa y que involucran a las personas con conocimientos e iniciativas en materia de sostenibilidad, además de impactar de manera colateral a todos los operarios involucrados en los procesos, a otras empresas para que se beneficien con la implementación de nuevos métodos y se motiven a incursionar en operaciones de bajo o cero impacto, y de impulsar a los emprendedores a continuar desarrollando conocimientos ligados con prácticas verdes e innovar con los recursos y soporte de las empresas que hoy dominan el mercado. Por otro lado, el efecto de dicho progreso también impacta el crecimiento sostenible de la sociedad mediante las soluciones que van al alcance del consumidor, pues la huella de carbono de los clientes disminuye y con el lanzamiento de nuevas soluciones se informan y concientizan respecto al problema que hubo en primer lugar. Es decir, en breve, mediante la realización de proyectos que van encaminados a preservar y restaurar los recursos

del planeta se crean en paralelo trabajos verdes y se llega a una comprensión y empatía mayor del consumidor.

Siendo así, se evidencia el interés dentro de sus iniciativas globales de brindar las capacidades y conocimiento necesario a sus empleados para que puedan integrar herramientas e información de sostenibilidad en sus actividades diarias, y al mismo tiempo puedan identificarse con el compromiso de responsabilidad empresarial del grupo. De ahí que, se entiende la creación de trabajos verdes por la segunda vía, mediante la promoción del conocimiento en prácticas de sostenibilidad ambiental que vayan en línea con el desarrollo sostenible de la empresa y de la sociedad.

3.4.1. Conclusión del análisis de las subsidiarias globales del grupo L'Oréal que han incorporado los *Green Jobs*

En suma, se reconoce la integración de los empleos verdes por ambas formas descritas anteriormente por Rubio et al. (2022), por un lado, generando nuevas opciones de trabajo con la creación de un departamento y cargos orientados a la solución de los problemas del mundo actual en materia de sostenibilidad, y por el otro, con el compromiso de concientizar a su fuerza laboral mediante la capacitación y el conocimiento de la importancia de integrar en sus decisiones los principios de responsabilidad ambiental y social. Igualmente, se da a entender la disposición de transformar el modelo de negocio a un MNS pues se materializan sus iniciativas y han sido reconocidos en diferentes ocasiones por sus buenas prácticas. Sin embargo, aún falta mejorar la integración transversal de su MNS en todas sus subsidiarias, para que de tal forma todas actúen bajo el mismo objetivo y puedan alcanzar sus expectativas de una manera uniforme y eficiente. En especial, en los países subdesarrollados que no cuentan con las mismas utilidades

que los mercados del primer mundo y, por ende, no se le asignan tantos recursos para impulsar su crecimiento y elevar sus operaciones para ser más efectivas y sostenibles. En otras palabras, no cuentan con la capacidad de realizar todas las modificaciones necesarias para integrar holísticamente en su modelo de negocio el sentido de propósito que desde la oficina central se estableció, ya que para lograrlo es necesaria la inversión y el desarrollo de una fuerza laboral capacitada y motivada a tomar todas sus decisiones con el enfoque a un discurso unificado de responsabilidad social y ambiental.

4. Caso de estudio de L'Oréal CERAN: Situación actual del clúster respecto a los indicadores fijados por el programa internacional "L'Oréal for the Future" en materia de sostenibilidad ambiental

Considerando lo expuesto, es importante profundizar sobre la situación del clúster, especialmente en el Hub principal en Bogotá, Colombia, con el enfoque en la implementación de los objetivos de sostenibilidad ambiental del programa de *L'Oréal for the Future*. Este, es requerido de manera obligatoria en todas las sedes a nivel global, lo que implica en el caso de L'Oréal CERAN que todos los países del clúster deben reportar los mismos avances y resultados esperados.

Dicho lo anterior, L'Oréal demuestra ser una empresa comprometida en adoptar herramientas que surgen de los estudios de los MNS, inclusive, como se contempló hay subsidiarias que ya incorporaron nuevos cargos especializados y capacitaron a los existentes con las características de los trabajos verdes, lo que, al mismo tiempo, reafirma la alineación de los valores del grupo con los de la investigación. En cuanto a la conformación del clúster de CERAN vale la pena señalar que esta cumple un año de conformación el 11 de abril de 2023, y que sigue en el proceso de consolidar su Modelo de Negocio; cultura organizacional; organigrama y relaciones sistémicas; de unificar las operaciones entre países; y, de estabilizar su fuerza laboral en cada una de las oficinas centrales. Habría que destacar también que, en el reducido tiempo que llevan desde su consolidación ya es la segunda subsidiaria de la zona LATAM con mayor crecimiento, lo que ha llamado la atención y aumenta las expectativas de su funcionamiento por directivos de gerencia de zona y global.

Ahora bien, para tener un entendimiento de la transformación mencionada vale la pena definir el concepto de clúster que hace referencia a “geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field. Clusters encompass an-array of linked industries and other entities important to competition” [los clústeres son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular. Los clústeres abarcan una variedad de industrias vinculadas y otras entidades importantes para la competencia] (Porter, 1998, p. 78). Es decir, que se rigen por tres características principales; i) proximidad geográfica; ii) relación en su propuesta de valor; y, iii) condiciones del entorno empresarial (Ketels y Memedovic, 2008, p. 378).

En cuanto a las causas para formar un clúster Porter (1998) refiere que pueden resultar beneficios económicos debido a que las empresas pueden operar con mayor eficiencia al adquirir una gama más amplia de activos y proveedores, asimismo, con el nuevo intercambio de conocimiento pueden construir conexiones para aprender e innovar mejor, se reduce el costo de experimentación y/o fracaso al distribuirse en una base más amplia, y mejora su participación en las cadenas de valor globales (p. 80).

Retomando, el clúster de CERAN conformado en 2022 se compone por 11 países de Centroamérica y Región Andina en los que L’Oréal tiene presencia comercial, con tres oficinas principales ubicadas en Panamá, Perú y Colombia, con la finalidad de ser más eficientes al invertir en las marcas locales y potencializar el crecimiento de los mercados (Gómez, 2022, párr. 9). A su vez, la oficina principal para la región de Centroamérica está en Panamá y los resultados se manejan en conjunto bajo el nombre de CAM por el tamaño reducido de sus mercados. Por otra parte, el Hub principal para la suma de CAM y Región Andina se ubica en Colombia, en dónde se centran sus operaciones y se maneja la capacidad de colaboradores más grande. En

otras palabras, en Panamá se recopila la operación total de Centroamérica, y a su vez Panamá y Perú funcionan bajo la dirección de Colombia (Gómez, 2022, párr. 10). Habría que decir también, que Colombia en representación de CERAN le responde a su zona, que suma todos los países de LATAM, con su oficina principal ubicada en México, y así mismo, México le responde a la oficina global del grupo ubicada en París, Francia.

Ahora bien, en el periodo de conformación fueron necesarios fuertes cambios con la relocalización de empleados, especialmente en puestos gerenciales y directivos de sus oficinas en Ciudad de Panamá y Lima a Bogotá, con la eliminación y creación de cargos para funcionar bajo un único sistema, y en la comunicación para formar sentido de pertenencia en todos los empleados. Como resultado, hubo una fuga de capital intelectual y la incorporación de un número sin precedentes de nuevos operarios, lo que se comprueba entendiendo que solo en los primeros cuatro meses de 2023 se han contratado más de 150 personas (L'Oréal, 2023d, h. 1). De modo accesorio, al ser una subsidiaria bajo la dirección en París, Francia se deben adaptar a las expectativas de la dirección respecto a su rendimiento en los pilares del *Triple Bottom Line (TBL)*: económico, social y ambiental, mientras que paralelamente realizan la reestructuración y coordinación de los países necesaria.

De acuerdo con el contexto de cada zona la dirección global asigna anualmente los objetivos a cumplir por cada subsidiaria en cada uno de los 3 pilares mencionados (*TBL*) y en concreto, la cifra esperada en las métricas del programa de *L'Oréal for the Future* de tal forma que para 2030 se puedan cumplir todos los *SBT* declarados (Restrepo, 2022). Sumado, el resultado de las 3 métricas más relevantes definidas desde la dirección internacional afecta de forma directa la porción variable del salario de sus empleados directivos y gerenciales (los aptos para recibir bono), lo que se puede entender dentro la dinámica de *Carrots & Sticks*, como un

“*Stick*” (rama) que de manera figurativa se define como un castigo o penalidad usado para incentivar la cooperación (Global Reporting Initiative [GRI] y University of Stellenbosch Business School, 2020, p. 1), retratando la posible pérdida en sus ingresos si no cumplen con las expectativas.

4.1. Retos de L’Oréal CERAN

Con una noción general sobre el clúster se puede empezar a indagar en sus desafíos y barreras dada la coyuntura. Primero, se considera la circunstancia de conformación un reto en materia propia, pues ha generado la necesidad de hacer cambios simultáneos con su operación, lo que significa menor autonomía y flexibilidad en la toma de decisiones que puede concluir en diferentes desafíos (Porter, 1998, pp. 80-81), como la posible la asignación de múltiples responsabilidades a un empleado, la reubicación de procesos con sus encargados para mayor proximidad geográfica y tener que empíricamente aprender qué características se toman de los modelos de negocios de cada uno de los países y cuáles se ven erradicados o reemplazados. Segundo, al unificar políticas y procesos es probable que se generen conflictos de interés entre los miembros del clúster, especialmente dada la reorganización jerárquica de poderes, ya que se pueden tener diferentes prioridades u objetivos, y la consolidación de metas compartidas puede generar fricciones si no se considera lo mejor para cada empresa individual (Enright, 2003, p. 104). Por otro lado, el proceso de unificación es complejo y puede llevar mucho tiempo, más aún si como en el caso de CERAN se compone de diferentes operaciones y culturas, lo que conduce a ineficiencias, falta de comunicación e incentivos desalineados, sumando un nuevo obstáculo para el desempeño general del clúster (Enright, 2003, p. 123).

El siguiente ejemplo, sirve para ilustrar cómo las características normativas particulares de cada país del clúster dificultan la uniformidad que se busca en sus operaciones. Así, por ejemplo, retomando el indicador que hace referencia al manejo de residuos discutido en la sección 3.4 del documento, se busca que para 2030 todos sus residuos sean reciclados o reutilizados (L'Oréal, 2022, p. 9). Es decir, una política de *Zero Waste* que implica acciones para evitar y posteriormente mitigar la destrucción de producto terminado (Restrepo, 2022). Este objetivo en particular es el único medido en dinero, siendo evaluado mediante la reducción del gasto en euros por proceso de incineración (a menor número de destrucciones, menor gasto), y es uno de los tres indicadores del programa que impactan el bono de la gerencia. Ahora bien, la acción más popular por otras subsidiarias para cumplir la meta es la donación de productos de lento movimiento (LM) y obsoletos (O), pues se le puede dar uso al producto y paralelamente apoyar a comunidades en situación de vulnerabilidad. De modo que, es implementado en Perú y Panamá, sin embargo, en Colombia, la relación del gasto empresarial con la donación de LM & O se enfrenta a una barrera por las leyes tributarias ya que, finalmente, la destrucción del producto terminado representa un menor gasto a la organización.

En efecto, el artículo 421 del Estatuto Tributario Nacional (s.f.a) define los hechos que se consideran venta en los siguientes términos:

Todos los actos que impliquen la transferencia del dominio a título gratuito u oneroso de bienes corporales muebles e inmuebles, y de los activos intangibles descritos en el literal b) del artículo 420, independientemente de la designación que se dé a los contratos o negociaciones que originen esa transferencia y de las condiciones pactadas por las partes, sea que se realicen a nombre propio, por cuenta de terceros a nombre propio, o por cuenta y a nombre de terceros. (párr. 1)

Es decir, la empresa al transferir bienes así sea a título gratuito, como lo son las donaciones, concluye en un hecho generador del impuesto de ventas. Por otro lado, el artículo 64 del Estatuto Tributario Nacional (2022b) refiere lo siguiente:

Los inventarios dados de baja por obsolescencia y debidamente destruidos, reciclados o chatarrizados; siempre y cuando sean diferentes a los previstos en el numeral 1 de este artículo, serán deducibles del impuesto sobre la renta y complementarios en su precio de adquisición, más costos directamente atribuibles y costos de transformación en caso de que sean aplicables. (párr. 2)

Lo que en otras palabras significa que el producto destruido no es gravado, sino que se asume como un gasto de operación de la empresa. Por consiguiente, donar le representa el pago del impuesto de ventas, así como el registro de dichos productos como parte de su inventario y, por ende, una base mayor para el impuesto de la renta, mientras que destruir significa únicamente el gasto de incineración y la pérdida del producto terminado, lo que suma otro desafío para el cumplimiento de expectativas para los coordinadores del clúster emergente.

Dicho de otra forma, deben asegurar que se disminuya el gasto y cantidad destruida de forma paralela, con la limitante que presenta Colombia en materia de donaciones, lo que le implica a los encargados la inversión de tiempo adicional para concretar acciones alternativas e innovar en sus procesos. Por consiguiente, dentro del marco del programa se definieron 8 módulos de acción con diferentes iniciativas que beneficiarán la disposición de desechos en CERAN (Vera, 2022), lastimosamente, no se ven activadas y continúan las barreras que resultan de las políticas públicas del país (especialmente en Colombia), la metodología de medición de impacto interna de la empresa, la falta de experiencia y estudio en temas técnicos de

sostenibilidad, y la insuficiencia de personal dedicado a la formulación y ejecución de una estrategia que materialice las iniciativas propuestas.

Lo previo, especialmente por su alta carga laboral y la evasión que hay en asumir con la responsabilidad del resultado que puedan tener dichas actividades, lo que brevemente significa que hay fricción en la organización de los empleados para que cumplan con su descripción de cargo y paralelamente implementen estrategias para el cumplimiento de los indicadores seleccionados por el directorio global, redundando en un incremento en la carga laboral y la necesidad de invertir tiempo en la adquisición de conocimientos en el ámbito de sostenibilidad empresarial, puesto que no es su especialidad y no se considera dentro de las características del individuo para cumplir con su descripción de cargo oficial.

En definitiva, L'Oréal CERAN se enfrenta a unos años adicionales de transición y estabilización, lo que se traduce en incertidumbre y aprendizajes empíricos que se consiguen sobre la marcha y reflejan las cualidades de cada uno de los modelos de negocio integrados para obtener la finalidad de su conformación: mejorar la productividad y crecer como grupo. En línea con la delimitación establecida por la investigación, lo recién expuesto afecta la fluidez en implementar las propuestas de sostenibilidad ambiental y sus principales retos se encuentran ligados a la asignación de tareas bajo la estructuración de las definiciones de cargo, el empoderamiento de los empleados en el cumplimiento del programa (especialmente cuando la mayoría están recién ingresados) y los recursos limitados para promover, experimentar y activar propuestas que mejoren el rendimiento del clúster en alcanzar todos los objetivos a 2030.

4.2. Análisis de la situación actual del clúster de acuerdo con el trabajo de campo

Como fue formulado inicialmente, se realizaron cuatro entrevistas para profundizar respecto al contexto y las opiniones de unos empleados que estuviesen relacionados de forma directa con el programa de sostenibilidad en L'Oréal CERAN. La dinámica empleada fue una conversación informal y abierta, que promoviera conocer la opinión de cada individuo sobre el programa de *L'Oréal for the Future* en el clúster, con preguntas generales para dar inicio al diálogo de tal forma que se desarrollaran sus comentarios sin posibles sesgos. Los sujetos seleccionados con su respectivo cargo y relación con la investigación fueron los siguientes:

- Carolina Manga – Directora de DOP (operaciones) para L'Oréal CERAN. Tiene el conocimiento del desempeño de las operaciones de la empresa, con la gerencia de procesos de abastecimiento, producción y distribución dentro de toda la cadena de valor. Es la superior de varios de los líderes de indicadores de sostenibilidad ambiental como: emisiones de CO2 en transporte, distribución y viajes de negocios, el gasto incurrido en el proceso de destrucciones, y la supervisión del consumo energético y de agua en la planta de Vogue en Funza entre otros. Lo que en otros términos significa que debe responder por el cumplimiento de dichas metas de sostenibilidad, al igual que alcanzar la eficiencia operativa y los resultados deseados. Siendo así, tiene el contexto tangible de la situación de sus empleados y la percepción de la integración de *L'Oréal for the Future* en el negocio.
- Alberto Mario Rincón – CEO de L'Oréal CERAN. Debido a su cargo gerencial cuenta con el conocimiento general de la situación del clúster, de sus antecedentes y de la dirección a futuro, así como la relación con sus superiores de zona y global que

determinan las metas anuales y de largo plazo del clúster con la asignación de presupuesto y rendimientos esperados.

- Andrea Vera - Gerente del programa de “*No Waste*” y Gerente de la cadena de suministros para LID de L’Oréal CERAN. Parte del equipo de operaciones, tiene designada la función de liderar la iniciativa de “*No Waste*”, para que en conjunto de otros empleados de distintas divisiones se pueda cumplir el indicador de la disminución de destrucciones en cada uno de los países que conforman CERAN, lo que le permite tener conocimiento de las reacciones y el compromiso de los integrantes de su equipo, y una noción general de cómo se percibe el programa en el resto de la empresa.
- Valentina Restrepo – Gerente de sostenibilidad de L’Oréal CERAN. Es la encargada de responder al director de CA&E con los resultados del programa de *L’Oréal for the Future*, mediante el seguimiento y apoyo transversal a los líderes de cada indicador, promoviendo iniciativas para dar cumplimiento a los objetivos. Así mismo, es responsable de incentivar la cultura sostenible de la organización y llevar a cabo las actividades y procesos que se relacionen con dicho programa de forma externa como interna.

Las entrevistas se realizaron durante febrero de 2023 y, como está explicado en la metodología, se transcribieron para el proceso de codificación. Por lo tanto, se encontraron ocho categorías iniciales (ver Tabla 2), que corresponden a temas en común y de interés en cada una de las entrevistas que son de utilidad para entender la situación de la empresa y el personal en torno a la sostenibilidad empresarial ambiental e identificar la percepción del impacto e influencia de los *Green Jobs* en esta.

Tabla 2

Análisis de las categorías identificadas en la investigación de primeras entrevistas

Categoría	Observación	Verbatim
<i>L'Oréal for the Future</i> [L4TF]	Refiere al programa de sostenibilidad del Grupo L'Oréal lanzado en 2020. Se entiende un consenso entre los entrevistados sobre la mejora que hubo respecto al programa anterior “ <i>Sharing Beauty with All</i> ”, y también respecto a diferentes oportunidades de mejora ligadas principalmente desde la conciencia de los empleados y de la falta de adecuación de las metas al contexto local.	Valentina Restrepo dice: “hay empleados que no creen esto, como en todas partes, piensan solamente desde su rol, pero no lo piensan desde la sostenibilidad” (ver Apéndice 7). Alberto Mario Rincón resalta que, aunque pareciera obvio que los empleados en L’Oreal están alineados con las políticas de sostenibilidad de la empresa, “cerca del 12% de los 90.000 empleados a nivel mundial tenemos más de 40 años, y para ese 12% en su gran mayoría, el tema de responsabilidad social corporativa no necesariamente es natural” (ver Apéndice 5).
<i>No Waste</i>	Es un programa inmerso en <i>L4TF</i> relativamente nuevo para el clúster y de alta importancia para la compañía. No refleja avances significativos en sus resultados pues no es considerado prioridad para los empleados asignados, pues representa una carga laboral adicional y no se identifican en profundidad con la problemática.	Carolina Manga refiere que “es que es un proyecto muy nuevo, realmente tiene un año de lanzamiento <i>No Waste</i> ” (...) el 20 sin fondos, solamente lo lanzaron. Fue hasta el 22 que se empezó a trabajar y a medir, y lo que no se mide no se controla” (ver Apéndice 4). Andrea Vera comenta que “el tema también de <i>No Waste</i> , cómo hacemos ese <i>engagement</i> con el equipo de <i>No Waste</i> , con el <i>team</i> de <i>No Waste</i> . No es tan fácil, todos tenemos cosas que hacer aparte de <i>No Waste</i> (ver Apéndice 6).
Cultura	Se destacó la necesidad de fortalecer la cultura organizacional sostenible; la totalidad de comentarios referentes a la cultura de L’Oréal, mencionan que es un elemento clave en la transformación de la empresa.	En palabras de Carolina Manga: “Pues yo creo que ya hay conciencia, ya escuchas. Yo diría que estamos en una etapa temprana de cultura, pero es mucho más que lo que teníamos hace dos años” (ver Apéndice 4).

Categoría	Observación	Verbatim
<i>Learning</i> (aprendizaje)	Más del 40% de los comentarios relacionados con el involucramiento de los empleados, resaltan la importancia de fomentar una mayor participación y compromiso por su parte.	Según Alberto Mario Rincón “comienza por la sensibilización, por la capacitación y entrenamiento en temas que tengan que ver con el programa de responsabilidad social corporativa, por ejemplo; el año pasado, durante todo el año se hicieron unos proyectos que se llamaban Green Friday’s, en los que todos los presidentes de L’Oréal a nivel mundial nos capacitaron en temas de responsabilidad social corporativa” (ver Apéndice 5).
Hábitos	Se entiende que para lograr un compromiso sólido de los empleados con la sostenibilidad ambiental se debe interiorizar desde los hábitos cotidianos, pues es el primer paso para integrar en sus decisiones personales como laborales la reducción de la huella de carbono.	Valentina Restrepo piensa que la forma de conectar con los empleados no debe ser necesariamente imponer responsabilidades “sino más bien de qué tan empático o qué tanto te toca a ti la sostenibilidad en tu día, ¿no?” (Apéndice 7).
<i>Top-Down</i>	Concuerdan en que el “reverdecimiento” de la compañía es un proceso que debe hacerse <i>Top-Down</i> , es decir, con la iniciativa y compromiso de los gerentes que comunican e invierten en bajar el mensaje a los demás colaboradores.	De acuerdo con Alberto Mario Rincón “al final para cambiar una cultura tiene que ser Top-Down” (ver Apéndice 5).
Negocio	Más del 90% hablan de implementar prácticas sostenibles de manera más efectiva y de establecer indicadores que permitan medir y evaluar el impacto de las iniciativas de sostenibilidad de la empresa.	Alberto Mario Rincón opina que “cuando se va expandiendo el mensaje, hay más gente a la que le importa. Pero no solamente por un tema de concientización, de entrenamiento, sino también por un tema de negocio” (ver Apéndice 5)

Categoría	Observación	Verbatim
Indicadores	<p>Medir y tener claridad sobre los indicadores del programa de <i>LATF</i> es clave para que los empleados comprendan de forma integral las metas asignadas.</p> <p>Por otro lado, ligar los resultados de los indicadores del programa con el porcentaje de salario variable en puestos directivos es clave para que se haga conciencia y se le de la prioridad necesaria.</p>	<p>Andrea Vera menciona la importancia de que las personas entiendan que los indicadores de su trabajo están alineados con el objetivo de la empresa “para saber cómo desde el lado del negocio pueden ayudar, conocer los indicadores, poder conocer un poco más del lado de finanzas del P&L” (ver Apéndice 6).</p> <p>En palabras de Alberto Mario Rincón “¿Dime cómo me mides? Te diré cómo me comporto. Entonces es muy importante que cierres el esquema de compensaciones salarial en el tema” (Apéndice 5).</p>

Nota. Elaboración propia.

De forma general, de acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, se puede afirmar que L'Oréal está en un proceso de transformación hacia una empresa con una mayor sostenibilidad empresarial ambiental. Los entrevistados destacaron que la empresa ha avanzado significativamente en los últimos 4 años, mediante la creación e implementación de programas específicos de sostenibilidad, de indicadores, formaciones y la creación de un departamento dedicado y especializado en el tema. Sin embargo, también señalaron que todavía existen varias oportunidades de mejora en diferentes áreas de la empresa, como en los principios de los colaboradores, y que hay retos importantes por enfrentar para lograr una transición exitosa hacia una organización verdaderamente más sostenible. En definitiva, los resultados de las entrevistas sugieren que L'Oréal está en un camino hacia la sostenibilidad, pero que todavía hay trabajo por hacer para alcanzar los objetivos que se ha propuesto en este ámbito.

4.3. Rol e impacto de los trabajos verdes en el contexto de L'Oréal CERAN

Llegados a este punto, se puede comprender de forma general el rol de los trabajos verdes en las empresas bajo las condiciones y tendencias actuales, así como, la situación actual del clúster de CERAN a través de los hallazgos de las entrevistas realizadas, la información complementaria pública e interna de la empresa y la experiencia personal durante las prácticas empresariales a lo largo de 11 meses, en el segundo semestre de 2022 y el primero de 2023. Por tanto, se cuentan con las herramientas y conocimientos necesarios para poder realizar un paralelo entre el rol de los trabajos verdes en el mundo corporativo y el caso de la subsidiaria de L'Oréal de CERAN.

Primero, habría que recalcar puntos clave sobre la investigación desarrollada como precedente, partiendo de la relevancia de la transformación sostenible en el mundo empresarial como respuesta a las presiones de las partes interesadas que demandan la apropiación y responsabilidad de las corporaciones sobre los problemas sociales y ambientales (Sarkis et al., 2010; Adams et al., 2012, p.8; ILO, 2021, párr.1), direccionando a que empresas de todo el mundo, como las discutidas en la sección 3.2 de este documento, a modificar e innovar en su modelo de negocio para satisfacer las necesidades de los consumidores y en paralelo considerar dentro de sus grupos de interés a la sociedad y el medioambiente.

También, que parte de las características en común que se identificaron en los casos de Unilever, IKEA, Natura, Patagonia y el grupo L'Oréal fueron: la cultura, el aprendizaje, la satisfacción del empleado y el trabajo orientado a un propósito, que al mismo tiempo demostraron ser catalizadores del éxito en la adopción de un MNS, pues reflejan coherencia y consistencia en lo que representa la marca, autenticidad en sus iniciativas y la razón de ser que justifica su existencia y competitividad en el mercado. Adicionalmente, es de interés observar

que las 4 características tienen en común a su vez el capital humano, que en muchos casos se da por sentado y no se dimensiona el impacto que tiene en el funcionamiento de una organización. Es más, los empleados son el núcleo y esencia de todo negocio, pues es mediante sus decisiones que se establece el crecimiento y perdurabilidad de la propuesta de valor (Rane, 2011, p. 11).

De modo accesorio, la relevancia del capital humano, la satisfacción del empleado y el aprendizaje son conceptos que se relacionaron en la sección 3.1, con la resolución de que los espacios de aprendizaje y crecimiento afectan positivamente a los colaboradores, lo que se traduce en mayor productividad, mejores resultados y una buena reputación para la compañía (Rane, 2011, p. 11). A su vez, la literatura ha demostrado que los operarios que trabajan para aportar a un fin mayor son más eficientes y se sienten más a gusto en los espacios laborales, pues se identifican con un compromiso y propósito que les da significado a sus asignaciones diarias (Grant, 2008, p. 110; Ton y Huckman, 2008, p. 67; Anitha, 2014, p. 319; Gino et al., 2010, p. 2). Sumado, la cultura corporativa que se entiende como la colección de creencias, costumbres y prácticas establecidas y compartidas por los empleados de una organización (Molenaar et al., 2002, pp. 18-19), que diferencian a la empresa de las demás y definen los valores transversales que persisten aún con cambios de gerencia (Kotter y Heskett, 1992, p. 4) es el concepto que engloba los demás resaltados, pues la cultura se forma mediante el aprendizaje, el propósito, la satisfacción y todas las interacciones e iniciativas laborales que se tengan en la empresa, y todavía más es la que moldea como dichos aspectos son recibidos y manejados internamente.

Dicho lo anterior, los rasgos en común de los casos estudiados todos se conectan y son imprescindibles para el funcionamiento armónico de una organización, verbigracia, se nutre la satisfacción laboral con el desarrollo de capacidades, una cultura positiva de trabajo motivada

hacia un propósito, y un ambiente agradable que respeta el balance de vida-trabajo (Rane, 2011, pp. 12-13).

Respecto a el estudio de caso de L'Oréal, el análisis demostró que es una empresa que sí está comprometida con la transformación de su modelo de negocio, ha sido pionera en la creación de cargos especializados en sostenibilidad y promueve la capacitación transversal en todos sus operarios sobre el aporte personal que cada uno tiene en su programa *L'Oréal for the Future* y en la sociedad y el medioambiente como un todo. El beneficio de integrar dichas prácticas ha sido monumental para el grupo, pues mantienen su posición como la empresa número 1 en el mercado de cosméticos (L'Oréal, 2023, párr. 2), han sido reconocidos con numerosos premios de ética, responsabilidad social, prácticas eco-amigables y más (ver sección 3.3), se han disminuido sus costos por las transiciones que han impulsado dentro de sus instalaciones, operaciones y productos, y han capturado excelente talento de talla internacional por ser una compañía llamativa para todas las generaciones.

Sin embargo, acto seguido también se identificó que, dado el tamaño de la empresa con más de 87,369 empleados en 2022 (L'Oréal Finance, 2023a, p. 16) la uniformidad en sus iniciativas, avances, alcance y objetivos no era igual. Con presencia en más de 150 países (L'Oréal Finance, 2023a, p. 19) es un desafío poder implementar cambios de tipo universal pues se deben considerar las diferentes culturas empresariales, que al mismo tiempo se ven influenciadas por la cultura local y el contexto económico-social único del país en el que se encuentran. Siendo así, a medida que la dirección general le dé prioridad a los cambios estructurales internos en cada una de sus subsidiarias, es más probable que se destinen los recursos y esfuerzos necesarios para integrar los valores y principios rectores del grupo, de tal forma que sin importar las diferencias en su cultura regional, todos sus empleados trabajen con la

motivación y consciencia para cumplir los objetivos del programa de sostenibilidad, y de aplicar sus conocimientos en sus hábitos cotidianos.

De modo que, como se vio anteriormente, mediante la promoción de los programas de capacitación para transformar los trabajos de toda su flota de trabajadores a empleos verdes, se estimula el crecimiento y las habilidades de cada individuo, lo que les permite obtener los beneficios de la satisfacción del empleado, como una mayor productividad y lealtad con la empresa (Rane, 2011, p. 10; Rubio et al., 2022, p. 11; Adeyoyin et al., 2015, p. 15). A su vez, con nuevos conocimientos se facilita el entendimiento de las razones que hay por detrás de los compromisos empresariales, permitiendo una mejor recepción de los cambios propuestos, una mayor consciencia individual en sus hábitos cotidianos, y el incentivo correcto para la innovación de soluciones para los problemas medioambientales que ponen en riesgo la calidad de vida actual como la futura (IRENA, 2019, pp. 7-34). Como resultado, la empresa también disminuye la probabilidad de caer en riesgos por conseguir consistencia en todas sus operaciones e incrementa la confianza del consumidor pues su propuesta de valor es integral y con la satisfacción de sus empleados mantiene una excelente reputación que promueve las aplicaciones de talento, así como una percepción positiva de cada una de sus marcas (Walker y Wan, 2012, p. 231).

Ahora bien, con base a los argumentos anteriores, se procede a estudiar el rol de los trabajos verdes en la subsidiaria de CERAN. Ante todo, se procede a complementar la investigación cualitativa del primer trabajo de campo, con la codificación de 5 entrevistas complementarias que se desarrollaron para profundizar en los temas de interés que se relacionan de forma directa con la pregunta de investigación. Los sujetos seleccionados, con su posición en la empresa y la relevancia para el proyecto fueron los siguientes:

- Alberto Mario Rincón – *CEO* de L’Oréal CERAN. Al igual que en la primera sesión, cuenta con el conocimiento general de la situación del clúster, de sus antecedentes y de la dirección a futuro.
- Nicolás Vanegas – Director de *Corporate Affairs & Engagement (CA&E)* de L’Oréal CERAN. Responsable de las iniciativas de sostenibilidad, comunicaciones y relaciones públicas frente al comité directivo (MANCOM).
- Valentina Restrepo – Gerente de Sostenibilidad de L’Oréal CERAN. Como descrito anteriormente es la encargada de responder al director de CA&E con los resultados del programa de *L’Oréal for the Future* y de incentivar la cultura sostenible de la organización mediante actividades y procesos internos como externos. Mediante sus conocimientos de sostenibilidad empresarial y el manejo dentro de CERAN sus aportes respecto a los temas a profundizar son de valor.
- María Alejandra Gómez – *Learning Manager* de L’Oréal CERAN. Maneja los procesos de aprendizaje de los empleados mediante los cursos mandatorios y voluntarios que se ofertan en la plataforma interna de *One Profile*, y las formaciones presenciales.
- Jonás Gómez – Director de Recursos Humanos de L’Oréal CERAN. Lidera el departamento de Recursos Humanos, por lo que es quien les da dirección a los procesos de contratación y de aprendizaje de la empresa, respondiendo así mismo al MANCOM y al CEO de acuerdo con las estrategias establecidas de forma local y las asignadas a nivel global.

A continuación, al igual que con las entrevistas anteriores, se prosiguió a elaborar sus transcripciones y el proceso de codificación. Primero, se realizó un análisis individual para

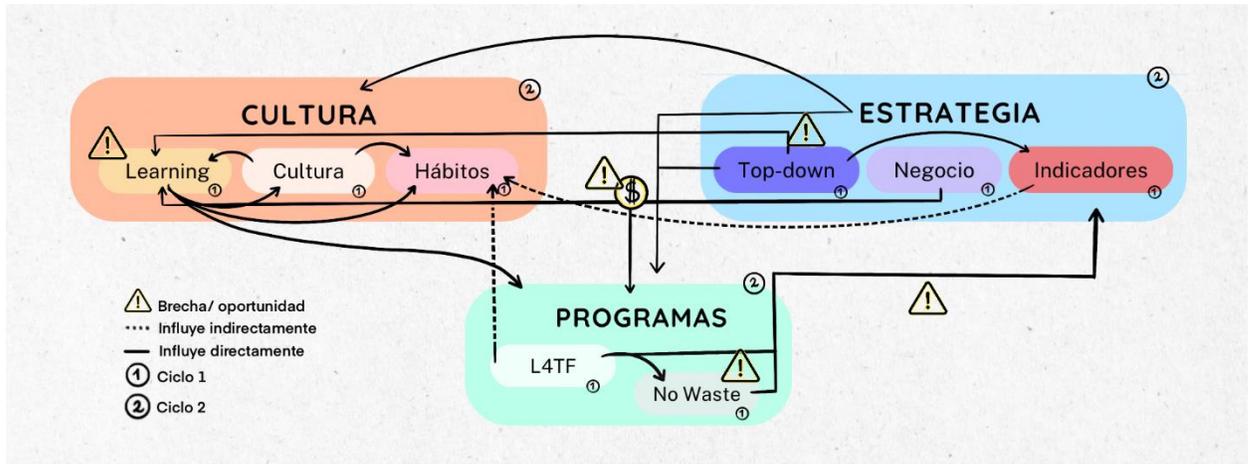
entender temas relevantes y establecer las categorías generales, lo que se contrastó con las categorías definidas para las primeras sesiones: i) *L'Oréal for the Future* [L4TF]; ii) *No Waste*; iii) Cultura; iv) *Learning* (aprendizaje); v) Hábitos; vi) *Top-down*; vii) Negocio; e, viii) Indicadores. Como resultado del segundo ciclo de revisión se pudo simplificar al agrupar las primeras 8 categorías en 3, siendo estas: i) Programas (*L4TF* y *No Waste*); ii) Cultura (cultura, learning y hábitos); y iii) Estrategia (*Top-down*, negocio e indicadores).

Como parte del análisis inicial, se hizo evidente que estas 3 grandes categorías, la cultura corporativa, la estrategia de negocio y los programas de sostenibilidad ambiental, son elementos clave en la gestión ambiental de las empresas. La relación entre ellos influye en la efectividad y la implementación de los programas de sostenibilidad ambiental propuestos. Una cultura corporativa sólida en torno a la sostenibilidad se percibe como una fuente de ventaja competitiva para la empresa, mientras que una estrategia enfocada en la sostenibilidad puede integrar los objetivos ambientales en la toma de decisiones empresariales. Así pues, los programas de sostenibilidad ambiental empresarial deben estar alineados con la cultura corporativa y la estrategia de negocio de la empresa para garantizar su efectividad y sostenibilidad en el largo plazo.

Posteriormente, se desarrolló el análisis que se puede ver ejemplificado en diagrama a continuación:

Figura 5

Diagrama de las relaciones entre categorías del proceso de codificación



Nota. Elaboración propia.

En principio, el diagrama ilustra las tres principales categorías; “Cultura” de color anaranjado, “Estrategia” en azul claro y “Programas” en verde menta, que a su vez agrupan las 8 categorías del primer ciclo. Respecto a las convenciones, los números corresponden al ciclo en el que fueron formuladas (1 o 2), las líneas sólidas y punteadas establecen las relaciones de influencia directa e indirecta respectivamente, y el triángulo con el signo de exclamación los puntos en los que se encontraron brechas, que se traducen como oportunidades de mejora.

Por lo tanto, se identificó que tienen puntos por mejorar en sus procesos de *learning*, en la influencia del negocio en los programas de aprendizaje, en la coherencia de la comunicación *Top-down*, y en el manejo del programa de “*No Waste*” que también se relaciona con la viabilidad de cumplimiento de los indicadores globales. Luego, se pudieron simplificar los términos de los hallazgos al compilar las brechas en las siguientes tres oportunidades de mejora generales: i) influencia real de la inversión de gerencia en activaciones del programa *de L’Oréal for the Future*, en el personal y en los resultados, ii) la poca alineación y coherencia en los cargos

altos respecto a la importancia de los conocimientos en materia de sostenibilidad, y iii) la falta de entendimiento y trascendencia de las acciones a favor de la conservación del medio ambiente en la cultura corporativa.

Primero, la influencia real de la inversión de gerencia en las en activaciones del programa *de L'Oréal for the Future* en el personal y en los resultados, hace referencia a que bajo las directrices que se bajan de la dirección global se invierte una cantidad de recursos razonables en programas como lo son el *Citizen Day* (voluntariado corporativo), el evento de *One Day for the Future*, los programas de *e-learning* de los *Green Steps* y *Going Sustainable Together*, las herramientas para la *Green Tribe*, y la inversión en las últimas tecnologías de menor impacto ambiental entre otros. Sin embargo, no se evidencia una cultura corporativa orientada a la sostenibilidad, inclusive, el 40.98% de los comentarios del total de las entrevistas que referían a la cultura de L'Oréal CERAN, expresaban la falta de alineación con los valores de la sostenibilidad empresarial ambiental y el poco compromiso que había en la mayoría de su fuerza laboral. En síntesis, la empresa dirige unos esfuerzos para integrar los valores que se han definido dentro de su sentido de propósito en las subsidiarias, no obstante, el resultado no es el esperado pues para la mayoría de los colaboradores no es significativo implementar hábitos responsables ni considerar la huella de carbono que sus decisiones generan.

Segundo, la poca alineación y coherencia en los cargos altos respecto a la importancia de los conocimientos en materia de sostenibilidad es otra brecha que se identifica en el total de sus aportes, que al mismo tiempo influencia los resultados de la inversión discutida en el punto anterior. Será preciso aclarar que la poca alineación y coherencia hace referencia a los argumentos en los que el mismo sujeto se contradijo a lo largo de su conversación, o si participo en ambas sesiones en la recopilación de ambos espacios. Se cataloga como una brecha debido a

que son los directores y empleados en cargos altos los que trascienden en la transferencia de conocimientos y creencias para sus subordinados, entonces, con la presencia de fricciones en su discurso personal es complicado que se pueda comprender y aplicar con éxito. Por consiguiente, en relación con la investigación se demostró la poca, casi nula creencia en la importancia de la capacitación en conocimientos y capacidades relacionadas a preservar y restaurar los recursos ambientales, estos siendo unos de los pilares de los trabajos verdes. Tal es el caso de unos de los miembros del comité gerencial que durante la entrevista realiza las siguientes afirmaciones (Ver Apéndice 13):

- “yo no espero y yo no creo que la compañía espere que los 86.000 personas que trabajamos en L’Oreal nos volvamos expertos en sostenibilidad. Lo que yo sí, creo que esperamos y estamos tratando, es que haya conciencia alrededor del tema, que las decisiones del día a día tengan en cuenta el tema ambiental”
- “No, no requieres capacitación, lo que requieres es cultura para entender que eso es un tema de valor”
- “Si es un tema que hace parte de la cultura en sí misma, entonces no creo que que se deban crear o que vengan específicamente a L’Oreal CERAN trabajos específicamente en ese frente, no”

Con base a lo anterior se infiere que no se considera que la capacitación sea un medio para mejorar la cultura en términos de sostenibilidad ambiental, sino que es mediante la consciencia que se alcanza el compromiso de los empleados, y dicha consciencia se adquiere de forma empírica en la cotidianidad de su empleo. Sin embargo, genera una ambigüedad al realizar las siguientes afirmaciones:

- “Es importante capacitar a los empleados en sostenibilidad, pero no en tecnicismos”
- “el segundo rol que creo que tenemos en este momento, pero apenas está empezando, es justamente la educación de los consumidores. Porque de nada sirve en una empresa, o en un sector como el nuestro, lograr esa transformación interna, si tú no tienes una cultura externa que básicamente acompaña la estrategia. Entonces ahí en educación de consumidores, si es donde creo que tenemos la mayor oportunidad, como empresas, como industria para el día de mañana, lograr que verdaderamente la transformación sea efectiva”

Es decir, afirma que no considera que la capacitación de los empleados se requiera para influir en sus hábitos y en la cultura general, pero así mismo que es importante capacitarlos en sostenibilidad más no en tecnicismos. En paralelo, de forma contraria que, con el empleado, considera que la formación sí hace la diferencia en los comportamientos y en el compromiso del consumidor, todavía más, es dónde se presenta la oportunidad para una transformación efectiva.

Así mismo, la gerente de sostenibilidad, quién está encargada de promover la integración del programa en los empleados afirma respecto al *upskilling* que: “Para mí solamente son los de la *Green Tribe*, y eso. Y eso, porque mira que cuando tuve la encuesta, que tuvimos pues están diciendo que no tienen el, pues, el conocimiento necesario” (Ver Apéndice 10) haciendo referencia a que considera que solo los encargados de los indicadores de *L’Oréal for the Future* (la *Green Tribe*) son los que deben tener capacitación, y que, aunque se les incentiva la asistencia a diferentes charlas de expertos en sostenibilidad el resultado de la última encuesta de percepción del funcionamiento de dicho equipo, fue el consenso en no tener el conocimiento necesario respecto a la sostenibilidad.

Por parte de Carolina Manga, en la transcripción del Apéndice 4, se evidencia que considera que la cultura del clúster de CERAN en términos de sostenibilidad no es fuerte, y tampoco es una prioridad. Además, opina que “los cambios culturales no requieren tantas personas, o sea, requieren realmente de la cabeza una aprobación. Vale, que es la que tiene que hacer el cambio cultural en la compañía, gestionar para que la compañía tenga una visión, una visual fácil hacia el medio ambiente”, lo que en otras palabras expone que los cambios en cultura corporativa requieren la aprobación de un superior, y que la responsabilidad de implementarlos recae en la gerente de sostenibilidad.

Finalmente, el último ejemplo hace referencia al CEO Alberto Mario Rincón, quién en la mayoría de sus entrevistas recalcó que la generación de la cultura interna de la compañía es una prioridad, y que les otorga valor a los procesos de entrenamiento afirmando que: “hay que seguir capacitando, por lo que el tema de reciclaje es un tema del que todas las generaciones hablan, del que nadie tiene ni la menor idea de cómo hacerlo bien. En nuestros pisos tenemos basuras de reciclaje y te puedo asegurar que más del 70% lo usa mal y no porque no quiera, sino porque no sabe. Hay que seguir entrenando alrededor de temas tan elementales como el reciclaje y no nos metamos en temas de compostaje ni nada de eso” (Ver Apéndice 11). No obstante, también menciona sobre el conocimiento y adopción de valores de responsabilidad ambiental para empleados antiguos que “tendríamos que hacer algo alrededor de los mayores de 40 que contrataremos, que no es la gran mayoría. Entonces, yo no siento que sea un punto tan importante para nosotros en este momento” (Apéndice 5). Es decir, que sí piensa que mediante la capacitación se puede hacer un cambio positivo en materia ambiental sobre la fuerza laboral, pero que sobre las generaciones mayores el esfuerzo de dicho aprendizaje no es prioritario.

En breve, se refleja una falta de claridad y uniformidad en las creencias, además de no considerar de valor las capacitaciones para obtener una cultura en sostenibilidad fuerte. Habría que decir también que tres de los cuatro ejemplos expuestos son de miembros del comité de gerencia, por ende, una influencia importante en las relaciones y compromisos que se forjan en sus subordinados y en la organización.

Tercero, la falta de entendimiento y trascendencia de las acciones a favor de la conservación del medio ambiente en la cultura corporativa, también se relaciona con los dos puntos anteriores, pues esta se refiere al resultado material de un impacto minoritario en la conciencia ambiental de los empleados de L'Oréal CERAN. Todos los entrevistados mencionaron la debilidad material que hay en la integración de una cultura sostenible por los empleados de la empresa, inclusive, el 85,29% de las afirmaciones relacionadas con procesos de aprendizaje mencionaban hay oportunidades de mejora en la falta de conciencia en cada individuo, pues no buscan reducir su huella de carbono y no consideran que sus acciones impacten la de la empresa. Más aún, Alberto Mario Rincón afirma respecto a la cultura de sostenibilidad ambiental en CERAN que “No, no es fuerte. Creo que creo que el hecho de tener a un departamento de sostenibilidad, o sea de tener un equipo de sostenibilidad que pues es Vale, y tú, hace que se empiece a generar esa conciencia, pero yo no creo que sea una prioridad” (Apéndice 11) lo que da a entender que no es un tema imprescindible para la empresa, ni para sus empleados pues hay otros temas que para todos tienen una mayor relevancia.

Globalmente, de las primeras y segundas entrevistas se pudo concluir que, aunque la empresa de manera internacional afirma un compromiso fuerte con su impacto en el medio ambiente, los empleados de la subsidiaria de CERAN no han incorporado esos valores en sus principios individuales, y de manera general la cultura que se percibe en la empresa no refleja un

compromiso con el desarrollo sostenible. Por consiguiente, no se aprovechan óptimamente los recursos que son invertidos para la uniformidad del programa, ni se le da relevancia a las activaciones y proyectos que son propuestos para mejorar la conciencia del empleado. Sumado, la posibilidad de triunfar para adoptar de manera transversal los valores del programa *de L'Oréal for the Future* encuentra una barrera al evidenciarse el poco apoyo los puestos directivos en la promoción de los programas de aprendizaje y capacitación, puesto que todos comparten que los empleados no tienen la cultura ni consciencia deseada en responsabilidad ambiental, sin embargo, no consideran que dichos conocimientos y herramientas se adquieren mediante la formación, concluyendo en una ambigüedad sobre sus metas y los procesos para alcanzarlas.

Más aún, todavía cabe señalar que, 5 de los 7 individuos entrevistados hicieron hincapié en la falta de claridad y comprensión de métodos y herramientas para disminuir el impacto ambiental, así María Alejandra Gómez comentó que “siento que la gente no entiende a veces que de pronto tu grano de arena es a veces no subirte al avión, o sea, y que eso hace que no generes un tiquete, que eso hace que no generes una comida. O sea que todas esas disminuciones, así sea por un pasajero, disminuyen la huella de carbono (...) es falta de conocimiento, no que no quieren” (Ver Apéndice 9) lo que se complementa con otras afirmaciones de los entrevistados sobre la poca comprensión en procesos de reciclaje, ahorro energético, gestión del agua y otras situaciones del día a día. En otras palabras, la falencia empieza desde los conocimientos básicos de cuidado ambiental y en la tendencia de minimizar las consecuencias de sus acciones por parte de los empleados.

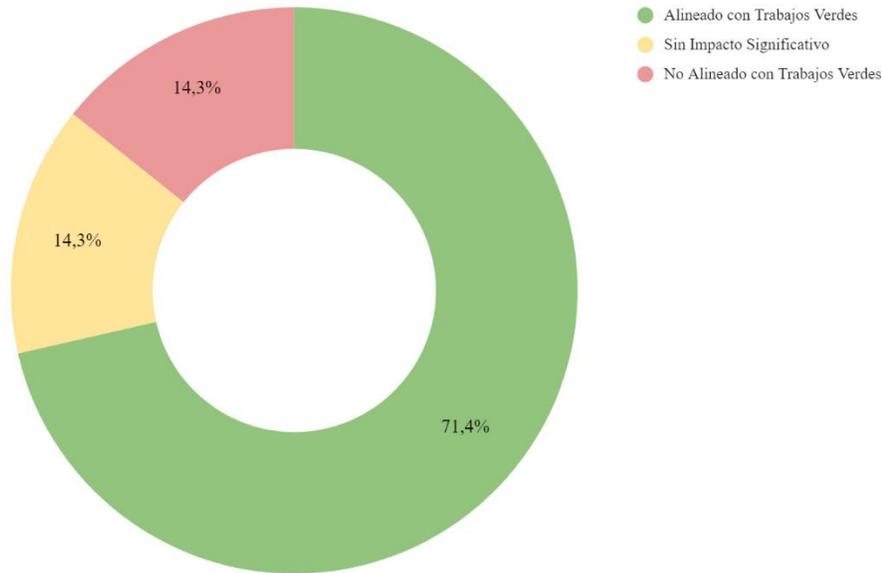
Asimismo, en la Figura 6 es de interés detallar que el 71,4% de los comentarios que se hicieron respecto al programa de *L'Oréal for the Future* en la totalidad de las entrevistas van en línea con el impacto que se desea tener a través de los trabajos verdes, lo que en otras palabras

demuestra el entendimiento común de los compromisos de sostenibilidad, de su importancia para mantener y mejorar la calidad de vida y de la conexión que tienen estos con la preservación y restauración ambiental, que van ligados con el desarrollo y crecimiento sostenible de la sociedad en el planeta.

En paralelo, aunque el entendimiento del propósito del programa y la razón que hay detrás de la formulación de sus iniciativas este en su mayoría claro, no se ve reflejado en la parte activa de la organización. Dicho de otra manera, como es reflejado en la Figura 6, se sabe y es consciente de que hay que hacer cambios y buscar alternativas para reducir la huella de carbono, sin embargo, se enajena la responsabilidad al pensar que el impacto individual no hace la diferencia, especialmente al justificar que no hay sustento lógico para comprometer o sacrificar comodidades ya adquiridas, si las consecuencias en proporción son mínimas o insignificantes. Más aún, las anteriores observaciones se pueden ver también ejemplificadas mediante la siguiente afirmación de Carolina Manga: “hay que mejorar el cambio climático, pero yo no reciclo en mi casa, yo no bajo el consumo de plásticos, no trabajo en optimizar consumo de luz, en ahorrar el agua, sino es simplemente sí hay un problema, y que pasa que es terrible, pero parece que el problema no fuera mío, sino el problema fuera de otros y si todo el mundo hiciera algo, no estaríamos en un problema de cambio climático” (Apéndice 4).

Figura 6

Porcentaje de afirmaciones de las entrevistas respecto a su afinidad con el concepto de los Green Jobs



Nota. Elaboración propia.

En definitiva, los resultados demostraron diferentes matices respecto a la situación actual y posible impacto de los trabajos verdes en L'Oréal CERAN, no obstante, se entiende con claridad que es necesario fomentar la educación desde los conceptos más simples del cuidado ambiental de tal forma que desde el razonamiento haga sentido que se implementen cambios para disminuir la huella de carbono y se entienda el impacto real de su compromiso con la perdurabilidad de los recursos naturales. Luego, ya con dichos principios incorporados el aprendizaje se extiende a herramientas y conocimientos de MNS, y de cómo pueden vincularlos con sus funciones laborales para que sus decisiones tengan un impacto positivo en el desarrollo sostenible de la sociedad. Es decir, empezado de lo micro a lo macro es probable que el empleado tenga mayor afinidad, y se sienta identificado con los valores rectores de L'Oréal, y de

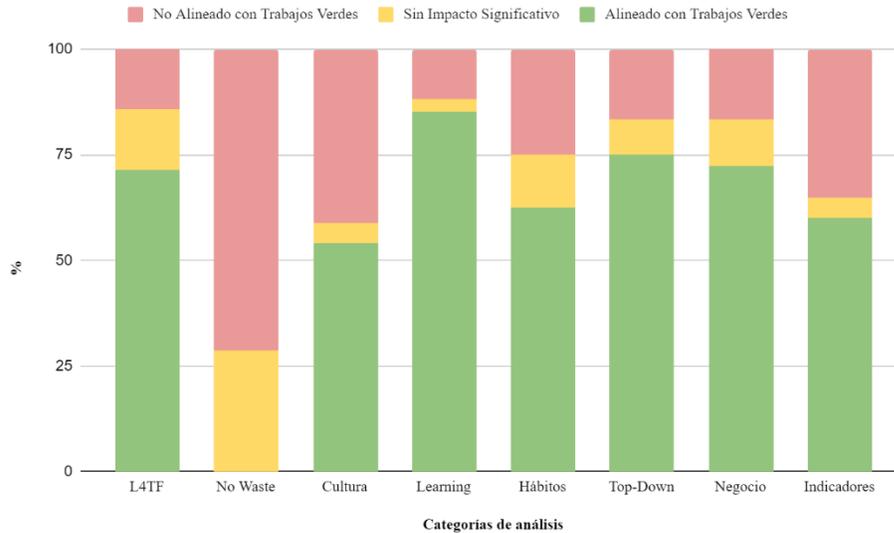
igual forma se construya una cultura orientada a los objetivos de los trabajos verdes, de conservación, restauración y preservación del planeta.

Por otro lado, habría que hacer hincapié en la semejanza que hay en los temas más mencionados en el proceso de codificación cualitativo y los puntos en común identificados en los casos de empresas revisados, lo que permite entender que los factores de mayor relevancia en relación del impacto de los *Green Jobs* en los programas de sostenibilidad ambiental de las organizaciones son la cultura, el aprendizaje, la satisfacción del empleado y el trabajo orientado a un propósito superior y de beneficio común.

Como se muestra en la siguiente gráfica, se observa un consenso en el que más del 50% de los comentarios respectivos a cultura (54%), *learning* (85%) y negocio (72%), demuestran que las personas comprenden la relación entre estos factores para la formación y el desarrollo de habilidades verdes, de tal forma que se pueda implementar con éxito las prácticas sostenibles en la empresa, y así mismo, como consecuencia de las tendencias del mercado se mantengan competitivos con una buena reputación con sus clientes, empleados, y el talento joven a reclutar.

Figura 7

Relación de los comentarios de las entrevistas con su alineación a el concepto de los trabajos verdes para las 8 categorías de clasificación definidas en el primer ciclo.



Nota. Elaboración propia.

Adicionalmente, es importante resaltar que, de los 206 comentarios codificados, 61 hacen referencia a temas culturales, 36 a temas de negocio y 34 a temas de *learning*, reforzando así el hallazgo de la fuerte correlación que encuentran los entrevistados entre estas categorías y la conceptualización e implementación exitosa de políticas y prácticas de sostenibilidad ambiental en la empresa.

Finalmente, se ha comprobado que hay múltiples beneficios para las empresas al incorporar estrategias de sostenibilidad, prácticas de sostenibilidad ambiental, los MNS y trabajos verdes, y que al mismo tiempo la calidad de los resultados va ligada a la cultura, capacitación y satisfacción del capital humano. Por consiguiente, se concluye que el impacto de los trabajos verdes en la subsidiaria de L'Oréal CERAN sería positivo, por un lado, dado que ya hay unos pasos iniciales en su incorporación y por el otro, que las brechas mencionadas se

pueden subsanar con el reverdecimiento de la cultura empresarial. De manera que, la fuerza laboral se sentiría identificada y adoptaría los valores del programa global de *L'Oréal for the Future*, orientando sus esfuerzos y decisiones a cumplir los objetivos establecidos a 2030 para la conservación y el cuidado del medio ambiente. En definitiva, todo esto suma a que la subsidiaria este alineada con las directrices de global, pueda cumplir con las expectativas y sea cada vez más competitiva en el mercado dado su coherencia, compromiso y atractivo en el mercado laboral, todavía más, obtienen un ciclo virtuoso de beneficios como lo es el cuidado y mejora constante de la relación con todos sus grupos de interés.

Conclusiones

En conclusión, el rol de los trabajos verdes (*Green Jobs*) en el desarrollo de las estrategias de sostenibilidad ambiental en una organización es de catalizador para una transformación exitosa a un MNS. Dado que, los agentes de cambio principales en toda compañía son los empleados, por lo que a través de la creación y capacitación de cargos relacionados a conocimientos, habilidades y prácticas verdes se consigue que integren en cada decisión un pensamiento orientado a reducir la huella de carbono y cuidar los recursos del planeta. Asimismo, se evidencia que el futuro de los trabajos está encaminado a incorporar los trabajos verdes de forma innegociable, pues teniendo en cuenta la creciente presión de los grupos de interés a consumir de una forma sostenible, se ha vuelto necesario que las compañías replanteen sus operaciones y adopten un propósito superior que el financiero para mantener su participación en el mercado. Por lo tanto, promover dichos trabajos prematuramente incrementa las posibilidades de tener una ventaja competitiva y un crecimiento mayor que la competencia, ya que aseguran mayor consistencia en sus operaciones y discurso, ergo, menos riesgos y una mejor reputación en la opinión pública, lo que pudo verse reflejado en los casos de las empresas vanguardistas estudiadas por ya tener implementados los mismos.

Por otro lado, también se identifica que el departamento de Recursos Humanos juega un rol importante desde el reclutamiento, hasta la capacitación y acompañamiento de los empleados, especialmente al considerar que la productividad del trabajador está directamente relacionada con su satisfacción y sentido de realización en su crecimiento personal. Es decir, es entendido que la oferta de programas de aprendizaje y de fortalecimiento de la cultura corporativa resulta en resultados más efectivos y óptimos.

Respecto a la investigación llevada a cabo sobre la alineación de las iniciativas, programas y lineamientos de L'Oreal con los objetivos y directrices de los trabajos verdes en aras de empresas con una mayor sostenibilidad ambiental empresarial ha permitido identificar diversos hallazgos y retos para la empresa.

En cuanto al contexto, se puede destacar la importancia de la creación del departamento de sostenibilidad y la implementación de programas específicos como *L'Oréal for the Future* y el *Citizen Day*, lo que muestra un compromiso de la empresa con la sostenibilidad, sin embargo, se evidencia una falta de cultura corporativa orientada hacia este tema. Esto, dificulta el compromiso y la participación de los empleados en estos programas y en la toma de decisiones con un enfoque sostenible en el día a día de sus operaciones. Está claro que hay una intención impulsada por los altos directivos en consolidar una cultura de sostenibilidad ambiental corporativa en L'Oréal, lo que es altamente valorado y reconocido por los empleados, pero la estrategia y herramientas para construirla no están claramente definidas, lo que lleva a opiniones diferentes y hasta contradictorias en cuanto a cómo se puede lograr este objetivo.

Por otro lado, se destaca la inversión de recursos en programas específicos de sostenibilidad y la creación de un departamento dedicado a la materia, demostrando nuevamente el compromiso de la empresa con la sostenibilidad. Además, se han identificado diversos indicadores de sostenibilidad que impactan en la evaluación de desempeño de los empleados e incluso en el bono de la gerencia, dejando un mensaje muy claro entre los empleados de L'Oréal de que la sostenibilidad no es algo que únicamente involucra a las personas que trabajan en esta área, sino que todos los roles deben comprometerse desde cada una de sus operaciones y sus tareas a contribuir a las metas globales de sostenibilidad.

Sin embargo, se han identificado diversos retos y oportunidades para la empresa en materia de sostenibilidad ambiental. En primer lugar, se destaca la poca alineación y coherencia en los cargos altos respecto a la importancia de los conocimientos en materia de sostenibilidad, lo que dificulta la transferencia de conocimientos y creencias para sus subordinados. En segundo lugar, se identifica la complejidad de la unificación de políticas y procesos en un clúster compuesto por diferentes operaciones y culturas, lo que puede generar ineficiencias y falta de comunicación e incentivos desalineados. Finalmente, se evidencia la limitante que presentan las políticas públicas del país, especialmente en Colombia, que dificultan el cumplimiento de las expectativas para los coordinadores del clúster emergente en materia de sostenibilidad ambiental.

La transición a una cultura organizacional sostenible requiere del compromiso y la participación de todos los miembros de la organización. Por lo tanto, es fundamental que L'Oreal invierta en la educación y sensibilización de sus empleados sobre la importancia de los trabajos verdes y el papel que desempeñan en la transición a una economía más sostenible. Asimismo, se deben promover programas de formación y capacitación en materia de sostenibilidad ambiental para que los empleados estén en capacidad de implementar prácticas sostenibles en sus áreas de trabajo.

En definitiva, L'Oreal debe asumir el compromiso de promover una cultura organizacional sostenible y fomentar el desarrollo de habilidades y competencias en sus empleados para la implementación de prácticas sostenibles en sus áreas de trabajo y la unificación de políticas y procesos en el clúster, así como en la búsqueda de alternativas innovadoras para superar las limitantes de las políticas públicas del país. De esta manera, podrá consolidarse como una empresa líder en el sector cosmético y como un referente en materia de sostenibilidad empresarial.

Recomendaciones

En principio, es relevante que las empresas consideren empezar a incorporar los Green Jobs en sus modelos de negocio para poder conseguir una transformación verde efectiva y duradera, por lo que se les recomienda a las organizaciones iniciar los programas de aprendizaje y concientización de herramientas de cuidado medioambiental y al mismo tiempo, incorporar en su organigrama y procesos de reclutamiento cargos especializados en sostenibilidad para conseguir un progreso sólido y estratégico en dichos cambios. A saber, que como resultado pueden acceder a todos los beneficios que representa un posicionamiento positivo y transparente en la RSC, como lo es una relación robusta con sus partes interesadas, un funcionamiento estable y acorde a las capacidades de la tierra, un mejor posicionamiento en el mercado con buenos rendimientos financieros y globalmente su sostenibilidad a largo plazo.

Por otro lado, a lo que hace referencia al estudio de caso se comenta que, a pesar de los avances logrados por L'Oreal en su programa "*L'Oréal for the Future*" en materia de sostenibilidad ambiental empresarial, la investigación realizada muestra que existen importantes desafíos y oportunidades para mejorar aún más en este ámbito. Como en toda investigación, se han presentado limitaciones y alcances que podrían ser abordados en futuros estudios para profundizar en la comprensión de la situación y proponer soluciones más efectivas. En este sentido, resulta esencial destacar la necesidad de continuar investigando sobre la alineación entre los valores y objetivos de la sostenibilidad empresarial y la cultura organizacional de L'Oreal, así como la importancia de la capacitación y educación en sostenibilidad ambiental para todos los niveles jerárquicos de la empresa. Asimismo, se recomienda seguir explorando las barreras y oportunidades en la implementación de políticas y programas de sostenibilidad ambiental,

particularmente en el contexto del clúster CERAN y su relación con las políticas públicas de cada país.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones adicionales específicas para futuras investigaciones que podrían contribuir a fortalecer el compromiso y liderazgo de L'Oreal en la transición hacia una empresa más sostenible y responsable con el medio ambiente:

- Realizar estudios comparativos con otras empresas líderes en el sector para comprender las mejores prácticas y estrategias de sostenibilidad empresarial.
- Analizar la relación entre la inversión en capacitación y la cultura de sostenibilidad empresarial, con el objetivo de determinar la mejor manera de involucrar a los empleados y crear una cultura corporativa orientada a la sostenibilidad.
- Investigar las barreras y oportunidades que enfrentan las empresas multinacionales al implementar programas de sostenibilidad en diferentes países y regiones, incluyendo la regulación gubernamental, los sistemas tributarios y los valores culturales.
- Evaluar los impactos reales de los programas de sostenibilidad empresarial en la huella de carbono y otros indicadores ambientales, así como en la rentabilidad y la reputación de la empresa.
- Investigar nuevas tecnologías y prácticas innovadoras para la gestión de residuos, la reducción del uso de energía y la mitigación del cambio climático, y evaluar su efectividad en entornos empresariales reales.
- Analizar la relación entre los objetivos de sostenibilidad empresarial y los objetivos financieros de la empresa, y determinar cómo se pueden equilibrar estos objetivos para crear un modelo empresarial sostenible a largo plazo.

En resumen, futuras investigaciones deberían enfocarse en comprender mejor los desafíos y oportunidades de la sostenibilidad ambiental empresarial y en encontrar soluciones prácticas para lograr una mayor cogida e implementación en el sector empresarial.

Referencias

- Aberdeen, T. (mayo de 2013). Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. Canadian Journal of Action Research, 14(3), 69 – 71.
<https://doi.org/10.33524/cjar.v14i1.73>
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Overy, P., y Denyer, D. (enero de 2012). Innovating for Sustainability. A Systematic Review of the Body of Knowledge. *Network for Business Sustainability*.
- Adeyoyin, S. O., Agbeze-Unazi, F., Oyewum, O., Adegun, A., y Ayodele, R. (enero de 2015). Effects of Job Specialization and Departmentalization on Job Satisfaction among the Staff of a Nigerian University Library. *Library Philosophy and Practice*, 1295.
https://www.researchgate.net/publication/286483477_Effects_of_Job_Specialization_and_Departmentalization_on_Job_Satisfaction_among_the_Staff_of_a_Nigerian_University_Library
- Anitha, J. (abril de 2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. doi:10.1108/ijppm-01-2013-0008
- Anurina, K. (marzo de 2021). Must have E-learning Green Steps. [documento no publicado] My Hub L'Oréal.
- Baum, T. (2019). A changing world of work. What can we learn from the service sector about employing Millennials (and Gen Z)? *Organizational Dynamics*.
doi:10.1016/j.orgdyn.2019.04.001

- Balzarova, M. A., y Castka, P. (diciembre de 2008). Underlying mechanisms in the maintenance of ISO 14001 environmental management system. *Journal of Cleaner Production*, 16(18), 1949–1957. doi:10.1016/j.jclepro.2008.01.007
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., y Jones, T. M. (octubre de 2012). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Bernal, D. M., y Conteras, A. Y. (2016). Caso Natura: Un buen lugar para trabajar. Universidad EAFIT.
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/9551/DianaMilena_BernalCort%C3%A9s_A%20C3%ADdaYesenia_ConterasCubides_2016.pdf?sequence=2
- Bleischwitz, R., Spataru, C., VanDeveer, S. D., Obersteiner, M., van der Voet, E., Johnson, C., Andrews-Speed, P., Boersma, T., Hoff, H., y van Vuuren, D. P. (diciembre de 2018). Resource nexus perspectives towards the United Nations Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, 1(12), 737–743. doi:10.1038/s41893-018-0173-2
- Bradley-Smith, A. (diciembre de 2021). bareMinerals Class Action Claims Makeup Contains Harmful Manmade Chemicals. Top Class Actions. <https://topclassactions.com/es/lawsuit-settlements/consumer-products/beauty-products/bareminerals-class-action-claims-makeup-contains-harmful-manmade-chemicals/>
- Bridges, T. (2015). 5 ways the workplace needs to change to get the most out of generation Z. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/3049848/5-ways-the-workplace-needs-to-change-to-get-the-most-out-of-generation-z>

- Brunsmann, B.J. (marzo de 2020). P&G Sued Over Plastic Packaging by Environmental Group. *Cincinnati Business Courier*. <https://www.bizjournals.com/cincinnati/news/2020/03/02/p-g-sued-over-plastic-packaging-by-environmental.html>
- Case, J. (agosto de 2019). Key Takeaways from a Decade of Millennial Research. The Conference Board. <https://www.conference-board.org/blog/corporate-citizenship/Millennial-Research-Key-Takeaways>
- Chen, P., y Choi, Y. (abril de 2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595–615. doi:10.1108/09596110810892182
- Chen, Y.-S. (mayo de 2010). The Drivers of Green Brand Equity: Green Brand Image, Green Satisfaction, and Green Trust. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 307–319. doi:10.1007/s10551-009-0223-9
- Chillakuri, B., y Mahanandia, R. (mayo de 2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34–38. doi:10.1108/hrmid-01-2018-0006
- Chiu, A. (septiembre de 2022). 5 things to know about Patagonia’s unusual history of activism. The Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/climate-solutions/2022/09/15/patagonia-chouinard-environmental-activism-climate/>
- Clark, G. L., Feiner, A., y Viehs, M. (septiembre de 2014). From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance. SSRN Electronic Journal. doi:10.2139/ssrn.2508281

- Coates, T. T., y McDermott, C. M. (septiembre de 2002). An exploratory analysis of new competencies: a resource based view perspective. *Journal of Operations Management*, 20(5), 435–450. doi:10.1016/s0272-6963(02)00023-2
- Consoli, D., Marin, G., Marzucchi, A., y Vona, F. (2016). Do Green Jobs differ from non-Green Jobs in terms of skills and human capital? *Research Policy*, 45(5), 1046–1060. doi:10.1016/j.respol.2016.02.007
- Daily, B. F., y Huang, S. (diciembre de 2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539–1552. doi:10.1108/01443570110410892
- Deal, J. J., Altman, D. G., y Rogelberg, S. G. (marzo de 2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199. doi:10.1007/s10869-010-9177-2
- Del Brío, J. Á., Fernández, E., y Junquera, B. (abril de 2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 491–522. doi:10.1080/09585190601178687
- Delmas, M. A., y Burbano, V. C. (octubre de 2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. doi:10.1525/cmr.2011.54.1.64
- Duke, S. (mayo de 2023). El futuro del empleo es verde: Así es como el cambio climático está cambiando el mercado laboral. World Economic Forum.

<https://es.weforum.org/agenda/2023/05/el-futuro-del-empleo-es-verde-como-el-cambio-climatico-esta-cambiando-el-mercado-laboral/>

Dyllick, T., y Hockerts, K. (marzo de 2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *University of St. Gallen*. 11. 10.1002/bse.323.

Eco Beauty Store Consortium. (2023). Home page. Eco Beauty Store Consortium.

<https://www.ecobeautyscore.com/>

Eisenberg, T. (2016). Millennials and the workplace: A 2016 snapshot. *The Conference Board*.

<https://www.conference->

[board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=6579](https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=6579)

Enright, M. J. (2003). Regional Clusters: What We Know and What We Should Know. *Advances in Spatial Science*, 99–129. doi:10.1007/978-3-540-24760-9_6

Epstein, M. J., y Roy, M. (octubre de 2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 0–604. doi:10.1016/s0024-6301(01)00084-x

Estatuto Tributario Nacional. (s.f.a). Artículo 421. Hechos que se consideran venta. Estatuto Tributario Nacional. <https://estatuto.co/421>

Estatuto Tributario Nacional. (s.f.b). Artículo 64. Disminución del inventario. Estatuto Tributario Nacional. <https://estatuto.co/64>

European Environment Agency. (diciembre de 2020). Renewable energy in Europe 2020: Recent growth and knock-on effects. *European Topic Centre on Climate change mitigation and*

energy. https://www.eionet.europa.eu/etcs/etc-cme/products/etc-cme-reports/etc-cme-report-7-2020-renewable-energy-in-europe-2020-recent-growth-and-knock-on-effects/@@download/file/ETCCME_report7_2021_final.pdf

European Parliamentary Research Service. (mayo de 2017). Plastics in a circular economy Opportunities and challenges. The circular economy and benefits for society. Briefing *European Parliamentary Research Service*.
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/603940/EPRS_BRI\(2017\)603940_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/603940/EPRS_BRI(2017)603940_EN.pdf)

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., y Barlow, C. Y. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597–608. doi:10.1002/bse.1939

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (diciembre de 2020). The state of the world's forests 2020: Forest, Biodiversity and People. *FAO y UNEP*.
<https://doi.org/10.4060/ca8642en>

Fröding, K., y Lawrence, G. (febrero de 2017). Sustainability at IKEA. *Linnaeus ECO-TECH '10*, 2010, 22-24. <https://doi.org/10.15626/Eco-Tech.2010.008>

Gallopín, G. (mayo de 2003). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico. Naciones Unidas, CEPAL - Serie de Medio ambiente y desarrollo, ISSN electrónico: 1680-8886.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5763/S033120_es.pdf?sequence=1

- Gino, F., Kouchaki, M., y Galinsky, A. D. (septiembre de 2015). The Moral Virtue of Authenticity. *Psychological Science*, 26(7), 983–996. doi:10.1177/0956797615575277
- Gjosa. (2023). L’Oréal x Gjosa. Gjosa. <https://gjosa.com/loreal-x-gjosa/>
- Global Reporting Initiative., y University of Stellenbosch Business School. (julio de 2020). Carrots & Sticks. GRI. <https://www.globalreporting.org/search/?query=carrots>
- Gómez, C. (octubre de 2022). L’Oréal monta “Hub” en Bogotá y anuncia nuevas inversiones. Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/l-oreal-abre-hub-en-bogota-y-anuncia-nuevas-inversiones-572015>
- Graham, J. R., Harvey, C. R., y Rajgopal, S. (diciembre de 2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 40(1-3), 3–73. doi:10.1016/j.jacceco.2005.01.002
- Grant, A. M. (febrero de 2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124. doi:10.1037/0021-9010.93.1.108
- Hanna, M. D., Rocky Newman, W., y Johnson, P. (febrero de 2000). Linking operational and environmental improvement through employee involvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(2), 148–165. doi:10.1108/01443570010304233
- Hart, S. L. (octubre de 1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986. doi:10.2307/258963

- Hart, S. L., y Ahuja, G. (mayo de 1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 5(1), 30–37. doi:10.1002/(sici)1099-0836(199603)5:1<30::aid-bse38>3.0.co;2-q
- Hart, S. L., y Milstein, M. B. (mayo de 2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56–67. doi:10.5465/ame.2003.10025194
- Hartigan, S. (s.f.) Are You Arrestable? Patagonia. <https://www.patagonia.com/stories/are-you-arrestable/story-74042.html>
- Hartmann, L., Rubin, R.S., y Dhanda, K. (agosto de 2007). The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations. *Journal of Business Ethics*, 74(4). DOI:10.1007/s10551-007-9513-2
- Harvard Business Review. (2016). Artificial Intelligence: disrupting the future of work. World Government Summit. https://www.worldgovernmentsummit.org/docs/default-source/publication/2016/artificial-intellegance/hbr_artificial_intellegance_en.pdf?sfvrsn=40a80c0a_2
- International Labour Organization. (septiembre de 2008). Green Jobs: Towards Decent Work in a Sustainable, Low-Carbon World. *Worldwatch Institute*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_158733.pdf

International Labour Organization. (2018). World employment and social outlook 2018: Greening with jobs. *International Labour Office*, ISBN 978-92-2-131647-3.

https://www.ilo.org/weso-greening/documents/WESO_Greening_EN_web2.pdf

International Labour Organization. (octubre de 2021). Empleos verdes. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/lang--es/index.htm>

International Labour Organization (s.f.). Trabajo decente. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>

IKEA. (2020). People and Planet Positive. IKEA.

https://www.ikea.com/ca/en/files/pdf/72/bb/72bbd2c5/peopleandplanetpositive_a.pdf

IKEA. (2022). People and Planet Positive. IKEA. https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/aboutikea/newsroom/documents/ikea-sustainability-strategy-sept-2022.pdf?rev=8df71cde87cb4936939d8e4be8af3e50&sc_lang=en&hash=4133E9DAD6EF9B7A77CD3ED0AF79B34D

IKEA. (2023). About us. IKEA. <https://about.ikea.com/en/about-us>

IKEA. (2023a). Sustainability. IKEA. <https://about.ikea.com/en/sustainability>

IKEA. (2023b). Year in Review. IKEA. <https://about.ikea.com/en/about-us/year-in-review>

IKEA (2023c). Transforming into a circular business. IKEA.

<https://about.ikea.com/en/sustainability/a-world-without-waste>

IKEA (2023d). Becoming climate positive. IKEA.

<https://about.ikea.com/en/sustainability/becoming-climate-positive>

IKEA (2023e). Development in IKEA. IKEA. <https://ikea.jobs.cz/en/development-in-ikea/#:~:text=Learning%20in%20IKEA,principles%20and%20our%20environmental%20approach.>

IKEA (2023f). Sustainability Specialist. IKEA. <https://en-global-jobs.about.ikea.com/job/kuwait/sustainability-specialist/22908/19128954624>

Ioannou, I., y Serafeim, G. (enero de 2019). Corporate Sustainability: A Strategy? SSRN Electronic Journal. doi:10.2139/ssrn.3312191

IRENA. (junio de 2019). Renewable Energy and Jobs: Annual review 2019. *International Renewable Energy Agency*, ISBN: 978-92-9260-134-8. https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2019/Jun/IRENA_RE_Jobs_2019-report.pdf

Jarret, M, y Huy, Q. (febrero de 2018). IKEA's Success Can't Be Attributed to One Charismatic Leader. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/02/ikeas-success-cant-be-attributed-to-one-charismatic-leader>

Joyce, A, y Paquin, R., L. (mayo de 2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Elsevier Ltd. Journal of Cleaner Production* 135 (2016) 1474-1486. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067> 0959-6526/ Elsevier Ltd

Ketels, C. H. M., y Memedovic, O. (febrero de 2008). From clusters to cluster-based economic development. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 1(3), 375. doi:10.1504/ijtlid.2008.019979

- Khan, F. (2022). YOUNGER EMPLOYEES PREFER TO WORK FOR SUSTAINABLE COMPANIES. Rreview. <https://www.hrreview.co.uk/hr-news/younger-employees-prefer-to-work-for-sustainable-companies/140909>
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., y Velken, I. (2012). Sustainability Nears a Tipping Point. MIT Sloan Management Review. 53. 69-74.
<https://archive.epa.gov/sustainablemanufacturing/web/pdf/mit-smr-bcg-sustainability-nears-a-tipping-point-winter-2012.pdf>
- Kitzmueller, M., y Shimshack, J. (marzo de 2012). Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility. *Journal of Economic Literature*, 50(1), 51–84. doi:10.1257/jel.50.1.51
- Kotter, J. P., y Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance. *Free Press; Maxwell Macmillan Canada; Maxwell Macmillan International*.
<https://id.lib.harvard.edu/alma/990025373570203941/catalog>
- Konczak, L. J., Smith, D. E., Brumback, G. B., Buenger, V., Craig, S. B., Fink, A., Fleenor, J. W., Jones, R. G., Levy-Leboyer, C., Macan, T., James Ree, M., y Thayer, P. W. (marzo de 2011). The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation Is Shaking Up the Workplace by Ron Alsop. *Personnel Psychology*, 64(1), 263–265. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01208_1.x
- Kreitzen, N. (febrero de 2022). Comparative Study on Greenwashing in the Cosmetics Industry. *Hochschule Rhein-Waal*. https://opus4.kobv.de/opus4-rhein-waal/files/1448/Kreitzen_BachelorThesis.pdf

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76. doi:10.1097/00126450-200019010-00011

La Roche-Posay. (2023). La Roche-Posay Thermal Water. Centre Thermal La Roche-Posay. <https://centrethermal.laroche-posay.fr/en/Eau-Thermale-La-Roche-Posay>

Laurin, F., y Fantazy, K. (noviembre de 2017). Sustainable supply chain management: a case study at IKEA. *Transnational Corporations Review*, 9(4), 309–318. doi:10.1080/19186444.2017.1401208

Leal, C., Lombardi, M. S., & Basso, L. C. (2007). The Activity of Natura from the Perspective of Sustainable Development and of Corporate Social Responsibility. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.1007751

Lee, S.Y., y Klassen, R. D. (febrero 2008). Drivers and Enablers That Foster Environmental Management Capabilities in Small- and Medium-Sized Suppliers in Supply Chains. *Production and Operations Management*, 17(6), 573–586. doi:10.3401/poms.1080.0063

Lefebvre, E., Lefebvre, L. A., y Talbot, S. (junio de 2003). Determinants and impacts of environmental performance in SMEs. *R and D Management*, 33(3), 263–283. doi:10.1111/1467-9310.00297

L'Oréal. (2021). Every drop counts. L'Oréal. <https://www.loreal.com/en/nordics/pages/commitments/every-drop-counts/>

L'Oréal. (2022). L'Oréal for the Future. L'Oréal. <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/7-local-country->

folder/spain/documents/loral-for-the-
futurebookletes.pdf?rev=e00cc27056504eb2a698140fdb26471

L'Oréal Finance (2022). Annual Report 2021. Recuperado de L'Oréal: <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2021/social-environmental-performance/>

L'Oréal. (febrero de 2022a). 36 actores clave de la industria. L'Oréal. <https://www.loreal.com/es-es/espana/news/commitment/ecobeauty-score/>

L'Oréal España. (2023). Nuestro Modelo y Estrategia. L'Oréal España.
<https://www.loreal.com/es-es/espana/pages/sobre-loreal-/strategy-and-model-es/>

L'Oréal Finance. (mayo de 2020). L'Oréal Worldwide. L'Oréal Finance. <https://www.loreal-finance.com/eng/other/loreal-worldwide>

L'Oréal Finance. (2023). L'Oréal 2022 Annual Report. L'Oréal Finance. <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2022/>

L'Oréal Finance. (2023a). L'Oréal Universal Registration Document 2022. L'Oréal Finance.
https://www.loreal-finance.com/system/files/2023-03/LOREAL_2022_Universal_Registration_Document_en.pdf

L'Oréal My HR. (2023). Fiche de recrutement. [documento no publicado] My HR

L'Oreal. (2023). 2022 Annual Report. The Essentials. [documento no publicado] L'Oréal. My
Media Center

L'Oréal. (2023a). Reducing Waste. L'Oréal. <https://www.loreal.com/en/articles/sharing-beauty-with-all/reducing-waste/>

L'Oréal. (2023b). No Waste [documento no publicado]. L'Oréal

L'Oréal. (2023c). Nombramiento de Alexandra Palt en el comité ejecutivo de L'Oréal. L'Oréal.

<https://www.loreal.com/es/latam/press-release/group/nombramiento-de-alexandra-palt-en-el-comit-ejecutivo-de-loral/>

L'Oréal. (2023d). Nuevos ingresos 2023. Archivo interno (hoja de cálculo).

Lyon, T. P., y Montgomery, A. W. (junio de 2015). The Means and End of Greenwash.

Organization & Environment, 28(2), 223–249. doi:10.1177/1086026615575332

Macluf, J. E., Beltrán, L. A. D., y González, L. G. (2008). El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales. *Ciencia administrativa*, (1).

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/estudio2008-1.pdf>

Martinez-Fernandez, C., Hinojosa, C., y Miranda, G. (julio de 2010). Greening Jobs and Skills: Labour Market Implications of Addressing Climate Change. *OECD Publishing*, 2010 (2).

<https://doi.org/10.1787/5kmbjgl8sd0r-en>

Mirvis, P. (junio de 2012). Employee Engagement and CSR: Transactional, Relational, and Developmental Approaches. *California Management Review*, 54(4), 93–117.

doi:10.1525/cm.2012.54.4.93

Molenaar, K., Brown, H., Caile, S., y Smith, R. (2002). Corporate culture. *Professional safety*, 47(7), 18-27.

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=f3a04726dc0e1d9b5fef6f22758b20d6d61501d6>

Montabon, F., Pagell, M., y Wu, Z. (abril de 2016). Making Sustainability Sustainable. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 11–27. doi:10.1111/jscm.12103

Moyer, R. C., McGuigan, J. R., y Rao, R. P. (2018). Contemporary financial management. *Cengage Learning*, 14. ISBN13: 978-0-357-69142-7

Mwaura, G y Glover, D. (julio de 2021). Green Jobs for Young People in Africa: Work in Progress. *INCLUDE Knowledge Platform*.
https://www.researchgate.net/publication/353803451_Green_Jobs_for_Young_People_in_Africa_Work_in_Progress_INCLUDE_Evidence_Synthesis_Paper_July_2021

National Institute for Occupational Safety and Health. (diciembre de 2009). Making Green Jobs Safe Workshop. *DHHS (NIOSH)*, 2011 (201). <https://www.cdc.gov/niosh/docs/2011-201/pdfs/2011-201.pdf>

Natura & Co. (2019). Creating the best beauty group for the world - Natura & Co 2019 report. Natura & Co. <https://apicatalog.mziq.com/filemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/dfd3524e-f8f7-302d-ee95-0a7d9124c88a?origin=1>

Natura & Co. (2020). Informe anual 2020. Natura & Co.
https://www.natura.co/Natura_eCo_2020_Informe_Anual.pdf

Natura & Co. (2021). Bem estar bem, Natura & Co. <https://natura.co/en/brands/natura/>

Natura & Co. (2021a). Natura & Co Latin America Integrated Report 2021. Natura & Co.
https://static.rede.natura.net/html/site_cf/br/07_2022/relatorio_anual/Natura_Co_Latin_America_Integrated_Report_2021.pdf

Natura & Co. (2023). Who we are. Natura & Co. <https://www.naturaeco.com/the-group/who-we-are/>

Natura & Co. (2023a). Sustainability Governance. Natura & Co. <https://ri.naturaeco.com/en/esg/sustainability-governance/#:~:text=Mark%20Davis%20%E2%80%93%20Head%20of%20Sustainable%20Operations%20%E2%80%93%20Natura%20%26Co>

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., y Rangaswami, M. R. (septiembre de 2013). Why sustainability is now the key driver of innovation. *IEEE Engineering Management Review*, 41(2), 30–37. doi:10.1109/emr.2013.6601104

Oliver, R. W. (julio de 2001). Real-Time Strategy. *Journal of Business Strategy*, 22(6), 7–10. doi:10.1108/eb040202

Olofsson, S., Hoveskog, M., y Fawzi, H. (noviembre de 2018). Journey and impact of business model innovation: The case of a social enterprise in the Scandinavian electricity retail market. *Journal of Cleaner Production*, 175, 70–81. doi:10.1016/j.jclepro.2017.11.081

Orlitzky, M., Siegel, D. S., y Waldman, D. A. (febrero de 2011). Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business & Society*, 50(1), 6–27. doi:10.1177/0007650310394323

Orsato, R. J., y Wells, P. (diciembre de 2007). The Automobile Industry & Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 15(11-12), 989–993. doi:10.1016/j.jclepro.2006.05.035

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (enero de 2010). *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. *John Wiley & Sons*.

Patagonia. (2023). Our core values. Patagonia. <https://www.patagonia.com/core-values/>

Patagonia. (2023a). Culture/ Life. Patagonia. <https://www.patagonia.com/culture.html>

Patagonia. (2023b). Careers. Patagonia. <https://www.patagonia.com/jobs-at-patagonia/>

Patagonia. (2023c). Activism. Patagonia. <https://www.patagonia.ca/activism/>

Patagonia. (2023d). Environmental Internship Program. Patagonia.

<https://www.patagonia.com/environmental-internship-program.html>

Patagonia. (2023e). A History of Our Environmental and Social Responsibility. Patagonia.

<https://www.patagonia.com/our-footprint/corporate-social-responsibility-history.html>

Perron, G. M., Côté, R. P., y Duffy, J. F. (diciembre de 2006). Improving environmental awareness training in business. *Journal of Cleaner Production*, 14(6-7), 551–562.

doi:10.1016/j.jclepro.2005.07.006

Porter, M.E. (noviembre de 1998). Clusters and competition: new agendas for companies, governments, and institutions. *On Competition*, *Harvard Business School Press, Boston*.

http://backonline.apswiss.ch/6001/porter_clusters_and_the_new_economics_of_competition.pdf

Porter, M. E., y Kramer, M. R. (enero de 2011). Creating Shared Value. *Harvard Business*

Review, 89(1-2), 62–77. <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>

Porter, M. E., y Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.

<https://www.ucl.ac.uk/cserge/Porter%20and%20van%20der%20Linde1995.pdf>

PWC. (2022). Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG: How business can close the expectations gap. PWC.

<https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/consumer-and-employee-esg-expectations.html>

Rane, D. B. (2011). Employee job satisfaction: An essence of organization. *HRM Review*, 11(7), 10-16.

<https://www.iupindia.in/711/HRM%20Review/Employee%20Job%20Satisfaction.pdf>

Reiff, N. (abril de 2023). 5 Companies owned by L'Oréal. Investopedia.

<https://www.investopedia.com/articles/markets/011416/top-5-companies-owned-loral.asp>

Restrepo, V. (2022). L'Oréal For The Future [documento no publicado]

Reuters News Agency. (mayo de 2020). Johnson & Johnson to stop selling talc baby powder in US and Canada after 'misinformation' about product's safety. The Telegraph.

<https://www.telegraph.co.uk/news/2020/05/20/johnson-johnson-stop-selling-talc-baby-powder-us-canada->

[misinformation/?WT.mc_id=tmgoff_psc_ppc_us_news_performancemax_dsa&gclid=Cj0KCQjwIumhBhCIARIsABO6p-w1XiVqlvB-](https://www.telegraph.co.uk/news/2020/05/20/johnson-johnson-stop-selling-talc-baby-powder-us-canada-misinformation/?WT.mc_id=tmgoff_psc_ppc_us_news_performancemax_dsa&gclid=Cj0KCQjwIumhBhCIARIsABO6p-w1XiVqlvB-)

[0QmkvfnwPgFutpdU0jmnEEA11RiBxCPoafAdzmWLPAGAAtIhEALw_wcB](https://www.telegraph.co.uk/news/2020/05/20/johnson-johnson-stop-selling-talc-baby-powder-us-canada-misinformation/?WT.mc_id=tmgoff_psc_ppc_us_news_performancemax_dsa&gclid=Cj0QmkvfnwPgFutpdU0jmnEEA11RiBxCPoafAdzmWLPAGAAtIhEALw_wcB)

- Rubio, J., Warhurst, C., y Anderson, P. (noviembre de 2022). Green Jobs in Scotland: An inclusive approach to definition, measurement and analysis. *Warwick Institute for Employment Research University of Warwick*.
https://www.skillsdevelopmentscotland.co.uk/media/49807/green-jobs-in-scotland-report_final-1.pdf
- Rugman, A. M., y Verbeke, A. (marzo de 2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769–780. doi:10.1002/smj.240
- Rusu, C. (2011). Metodología de la Investigación. *Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*.
http://www.formaciondocente.com.mx/06_RinconInvestigacion/01_Documentos/El%20Alcance%20de%20la%20Investigacion.pdf
- Saldaña, J. (2013). The Coding Manual for Qualitative Researchers (2ª ed). Sage, ISBN 978-1-44624-736-5. <https://emotrab.ufba.br/wp-content/uploads/2020/09/Saldana-2013-TheCodingManualforQualitativeResearchers.pdf>
- Sandler, R. (mayo de 2020). Johnson & Johnson dejará de vender talco para bebés en Norteamérica. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2020/05/19/negocios/johnson-johnson-dejara-de-vender-talco-para-bebes-en-norteamerica>
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., y Aydenso-Diaz, B. (marzo de 2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163–176. doi:10.1016/j.jom.2009.10.001

- Schaltegger, S., y Wagner, M. (mayo de 2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237. doi:10.1002/bse.682
- Science Based Targets Initiative. (noviembre de 2021). Status Report: Business Ambition for 1.5°C - Responding to the Climate Crisis. UN Global Compact.
<https://sciencebasedtargets.org/resources/files/status-report-Business-Ambition-for-1-5C-campaign.pdf>
- Seemiller, C., y Grace, M. (febrero de 2015). Generation Z Goes to College. *Wiley, Jossey-Bass*, ISBN: 978-1-119-14345-1
- Seuring, S., y Müller, M. (octubre de 2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710. doi:10.1016/j.jclepro.2008.04.020
- Shilpa, G., Bhuvanesh K.S., y Drlokesh, A. (enero de 2019). Understanding the Attitude of Generation Z Towards Workplace. *International Journal of Management, Technology And Engineering*, 9(1), 2804-2812. ISSN NO : 2249-7455
https://www.researchgate.net/profile/Bhuvanesh-Sharma-3/publication/331346456_UNDERSTANDING_THE_ATTITUDE_OF_GENERATION_Z_TOWARDS_WORKPLACE/links/5c751d22458515831f7025d7/UNDERSTANDING-THE-ATTITUDE-OF-GENERATION-Z-TOWARDS-WORKPLACE.pdf
- Singh, A., y Dangmei, J. (abril de 2016). Understanding the generation Z: The future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-6. ISSN:2349-7858:SJIF:2.246.

https://www.researchgate.net/profile/Jianguanglung-Dangmei/publication/305280948_UNDERSTANDING_THE_GENERATION_Z_THE_FUTURE_WORKFORCE/links/5786a11008aef321de2c6f21/UNDERSTANDING-THE-GENERATION-Z-THE-FUTURE-WORKFORCE.pdf

Sulich, A., y Soloduch-Pelc, L. (octubre de 2021). The circular economy and the Green Jobs creation. *Environ Sci Pollut Res*, 29, 14231–14247. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-16562-y>

Starik, M., y Rands, G. P. (octubre de 1995). Weaving an Integrated Web: Multilevel and Multisystem Perspectives of Ecologically Sustainable Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(4), 908–935. doi:10.2307/258960

Stott, L., y Ramil, X. (junio de 2014). Metodología para el desarrollo de estudios de caso. *Centro de innovación en tecnología para el desarrollo humano*. ITD, UPM. https://www.academia.edu/download/60664236/metodologia_estudios_de_caso20190921-102327-77j7u.pdf

Svaneborg, A. (mayo de 2019). Sustainability Week 2019 Day 1 Food waste [documento no publicado]. L'Oréal MyHub.

Ton, Z., y Huckman, R. S. (febrero de 2008). Managing the Impact of Employee Turnover on Performance: The Role of Process Conformance. *Organization Science*, 19(1), 56–68. doi:10.1287/orsc.1070.0294

Tran, C. (mayo de 2023). Livraison Christian No sub – Going Sustainable Together. [documento no publicado] L'Oréal One Profile.

- Turner, A. (enero de 2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103–113. doi:10.1353/jip.2015.0021
- Twenge, J. (junio de 2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*. 25. 201-210. 10.1007/s10869-010-9165-6.
- UNCTAD. (noviembre de 2017). Trade and environment review 2016: Fish trade. UNCTAD. https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2016d3_en.pdf
- United Nations Environment Programme. (septiembre de 2018). Green Jobs: Towards decent work in a sustainable, low-carbon world. *Worldwatch Institute*.
www.unep.org/labour_environment/features/greenjobs.asp
- United Nations Environment Programme (febrero de 2021). GEO-6 for Youth. *UNEP, Nairobi*.
<https://www.unenvironment.org/resources/assessment/global-environment-outlook-6-youth>
- Unilever. (marzo de 2021). Unilever Sustainable Living Plan 2010 to 2020. Unilever.
<https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/16cb778e4d31b81509dc5937001559f1f5c863ab.pdf>
- Unilever. (abril de 2021a). Building a new future for the factory floor. Unilever.
<https://www.unilever.com/news/news-search/2021/building-a-new-future-for-the-factory-floor/>
- Unilever. (2023). Planet and Society. Unilever. <https://www.unilever.com/planet-and-society>

Unilever (2023a). Unilever Compass Strategy. Unilever.

<https://www.unilever.com/files/8f9a3825-2101-411f-9a31-7e6f176393a4/the-unilever-compass.pdf>

Unilever. (2023b). Protect and regenerate nature. Unilever. <https://www.unilever.com/planet-and-society/protect-and-regenerate-nature/>

Unilever. (2023c). Future of work. Unilever. <https://www.unilever.com/planet-and-society/future-of-work/>

Unilever. (2023d). Strategy and Goals. Unilever. <https://www.unilever.com/planet-and-society/future-of-work/strategy-and-goals/>

Unilever. (2023e). Providing skills for life. Unilever. <https://www.unilever.com/planet-and-society/future-of-work/providing-skills-for-life/>

Valershteyn, M. (abril de 2023). Upskill yourself now with your new e-learning, going sustainable together! [documento no publicado] My News L'Oréal.

Vanegas, M. M. (diciembre de 2020). Of renewable energy, energy democracy, and sustainable development: A roadmap to accelerate the energy transition in developing countries. *Energy Research & Social Science*, 70, 101716. doi:10.1016/j.erss.2020.101716

Vera, A. (2022). No Waste. MANCOM. [documento no publicado].

Vesere, R., Kalnins, S., y Blumberga, D. (diciembre de 2021). Role of Green Jobs in the Reduction of Waste and Waste Management. *Environmental and Climate Technologies*. 25 (1), 1128-1141. doi: 10.2478/rtuect-2021-0085

Voita, J., y Mouatasim, H. (enero de 2020). *Recrutement Strategies*. [documento no publicado]
L'Oréal My Hub.

Waddock, S. (agosto de 2008). Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 22(3), 87-108.
DOI:10.5465/AMP.2008.34587997

Waddock, S., y McIntosh, M. (septiembre de 2011). Business Unusual: Corporate Responsibility in a 2.0 World*. *Business and Society Review*, 116(3), 303–330. doi:10.1111/j.1467-8594.2011.00387

Wadhwa, R. (noviembre de 2021). Decoding L'Oréal's Sense of Purpose & How It's Securing the Company's Future. LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/decoding-lor%C3%A9als-sense-purpose-how-its-securing-companys-wadhwa/?trk=public_profile_article_view

Walker, K., y Wan, F. (agosto de 2012). The Harm of Symbolic Actions and Green-Washing: Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and Their Financial Implications. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 227–242.
doi:10.1007/s10551-011-1122-4

Wallin, J. (septiembre de 2014). On Innovation and the 50th Anniversary of the Wilderness Act. Patagonia. <https://eu.patagonia.com/es/en/stories/innovation-and-wilderness/story-17909.html>

- Wang, L., Li, W., y Qi, L. (febrero de 2020). Stakeholder Pressures and Corporate Environmental Strategies: A Meta-Analysis. *Sustainability*, 12(3), 1172.
<https://doi.org/10.3390/su12031172>
- Wiese, J., y Sterley, N. (mayo de 2023). La sostenibilidad requiere una transformación organizativa. Dos líderes explican cómo se puede lograr. World Economic Forum.
<https://es.weforum.org/agenda/2023/05/2-lideres-sobre-la-necesidad-de-una-transformacion-organizativa-hacia-la-sostenibilidad/>
- Wilkinson, A., Hill, M., y Gollan, P. (enero de 2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1492–1502.
doi:10.1108/01443570110410865
- World Commission on Environment and Development. (marzo de 1987). Our common future. *Oxford University Press*.
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- World Economic Forum. (2018). The Future of Jobs Report 2018. World Economic Forum, ISBN 978-1-944835-18-7.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
- World Economic Forum. (2023). Global Lighthouse Network. World Economic Forum.
<https://initiatives.weforum.org/global-lighthouse-network/home>
- World Economic Forum (mayo de 2023a). Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

Yildiz, Ö. (agosto de 2014). Financing renewable energy infrastructures via financial citizen participation – The case of Germany. *Renewable Energy*, 68, 677–685.

doi:10.1016/j.renene.2014.02.038

Yin R. K. (1994). Case study research Design and Methods. *U.S.A. Sage*

Zahidi, S. (mayo de 2023). Así será el futuro del empleo en la era de la IA, la sostenibilidad y la desglobalización. World Economic Forum. <https://es.weforum.org/agenda/2023/05/asi-sera-el-futuro-del-empleo-en-la-era-de-la-ia-la-sostenibilidad-y-la-desglobalizacion/>

Zhang, D. (marzo de 2022). Environmental regulation and firm product quality improvement: How does the greenwashing response?, *International Review of Financial Analysis*, 80, 102058, ISSN 1057-5219, <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102058>.

Zhu, Q., y Sarkis, J. (junio de 2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265–289.
doi:10.1016/j.jom.2004.01.005

Apéndices

Apéndice 1

Descripción de cargo de “No Waste Finance Country” para la zona europea



JOB DESCRIPTION NO WASTE FINANCE COUNTRY

MISSION

Be responsible for proactively managing the end to end financial planning and control process of the No Waste expenses. This is an exciting opportunity for an analytical and driven individual to business partner and support the different corporate functions on sustainability. You will support the No Waste leaders through budget management and you will have a strong focus on internal control and return on investment, making sure we allocate investments accurately and correctly.

KEY RESPONSABILITIES



- Take the lead to optimise costs and challenge expenditure efficiencies
- Plan, review, track and manage Pre Budget, Budget and Trends throughout the year working collaboratively with the No Waste Manager and Remonetization channel leader [[full No Waste Marginal PNL](#), [Remonetization multichannel](#), [per channel for outlet- F&F & clearance websites](#)]



- Provide monthly reporting indicators for country Mancom
- Anticipate, manage and timely communicate risks and opportunities to the CFO & Country Mancom
- Assist in the analysis of the main strategic No Waste cost & gain indicators in order to support better decision-making.



- Ensure respect of Group standards with regard to legislation and group best practice
- Ensure controls are maintained in line with L'Oréal's group standards and support with year end external audit
- Work on future proofing our processes and simplifying the way we work.
- Work and own Ad hoc projects to continuously improve internal controls / reporting / efficiency of the Corporate controlling department.

1

JOB DESCRIPTION NO WASTE FINANCE COUNTRY

L'ORÉAL
EUROPE ZONE
NO WASTE

KEY PRIORITIES

Monthly No Waste Book

ORL status
Compass Remonetization & per Channel (phasing, L4L, YTG, run rate, S31)
No Waste Dashboard Exec Summary

No Waste Business Plan

Align with country on calculation, assumptions & global equation
Budget & Trend multichannel & per channel
Align with Division zone on key metrics (Returns & promotional allowance)

No Waste Dashboard

Alignment with Sustainability lead on Dashboard evolution & dev
Upskilling of countries financial & non financial population

PROFILE

Alongside relevant experience in a finance role, you should be confident demonstrating the following

- Excellent analytical skills
- Outstanding rigour and attention to detail
- Strong interpersonal skills are essential as the role involves close liaison with different Corporate and Finance teams
- Experience preferably within a consumer driven and fast past environment
- Highly organized with prioritization skills and strong communication skills (written and verbal)
- Highly numerate – strong analytically and Good commercial acumen
- Strong presentation/communication skills with the ability to influence and inspire
- Financial knowledge and experience in managing a P&L, efficiency analysis, forecasts
- Strong organizational skills

You Have...

2

Apéndice 2

Descripción de cargo de “No Waste Manager Country” para la zona europea



JOB DESCRIPTION NO WASTE MANAGER COUNTRY

MISSION

Part of the Sustainability Team, his/her role is to set up and execute the No Waste strategy at country level in order to get the zero destruction of finish good. Leveraging all drivers in terms of prevention, remonetization, donation & recycling and building a « Green Integrated Model »

KEY RESPONSABILITIES



1) Maximize the Prevention plan supporting each division

- Support the change at division level
- Maximize levers on Preventions
- Assume strategic alignment, sizing the gain & target to reach within the full No Waste picture

2) Lead the transformation in terms of country process and assure roll out of norms & capabilities

- Put in place the reverse process, together with DOP Sponsorship, to develop an efficient multidivision clearance warehouse retreating all returns from trade
- Reset the logistic flows in order to ensure the constant
- Roll out the IT capabilities (catalogue clusterization & arbitrage per channel)
- Organize the Finance tools cascading : NoWaste Dashboard & Compass norm changes



3) Manage the Remonetization Go-To-Market strategy & execution

- Manage the Slobs & Returns catalogue allocation based on business acumen & Channel clusterization (assortment & pricing strategy multi div per channel)
- Execute the operational run of each remonetization channel in compliancy with the No Waste guidelines & group norms
- Manage a Remonetization multichannel P&L



4) Manage transversal team across divisions

- Set the structure for all the remonetization chain & Manage the coordination of cross divisions team
- Supervise Remonetization + Donation channel leaders or lead directly in case there is no specific channel leader.[outlet, Friends & Family, Clearance Website & Liquidators]
- Coordinate the 360° action plan with marketing, sales, supply & Finance, sharing best practices from division initiatives
- Coordinate communication with No Waste Europe & Loreal For The Future Team
- Animate the No Waste Dashboard at country level

1

JOB DESCRIPTION NO WASTE MANAGER COUNTRY



KPIs & STRUCTURE

DESTRUCTION EVOL. IN VALUE COG

<p>PREVENTION- ROLE</p> <p>STRATEGIC ALIGNEMENT WITH DIVISIONS & CONSOLIDATION AT COUNTRY LEVEL</p> <p>Δ Destruction = Δ Bad Stock + Δ Returns - Δ Remonetization</p>
<p>PREVENTION- STRUCTURE</p> <p>NO STRUCTURE ALIGN WITH DIV DSC & SALES</p>
<p>PREVENTION- KPIs</p> <p>DELTA BAD STOCK VS LAST YEAR IN ABSOLUT VALUE RETURNS COG VS BUDGET</p>

<p>REMONETIZATION- ROLE</p> <p>MANAGE THE 360° OF SALES IN ALTERNATIVE CHANNELS</p>
<p>REMONETIZATION- STRUCTURE</p> <p>HIERARCHIC REPORT OF 1 DEDICATED SUPPLY AND REMONETIZATION STRUCTURE* DOTTED REPORT OF 1/2 FINANCE</p>
<p>REMONETIZATION- KPIs</p> <p>PRE BUDGET-BUDGET PER CHANNEL TREND CORRECTION TOT UNIT REMONETIZED PNL MANAGEMENT</p>

* REMONETIZATION STRUCTURE CONCERN ALL CHANNEL LEADERS [OUTLET MANAGER, F&F MANAGER ... & THEIR ATTACHED SUPPLY IF ANY]

REPORT

THE NO WASTE MANAGER COUNTRY HAS A **HIERARCHIC REPORT TO THE SUSTAINABILITY LEADER** OF THE COUNTRY AND A **FONCTIONNAL REPORT TO THE ZONE CHIEF NO WASTE OFFICER**

PROFILE

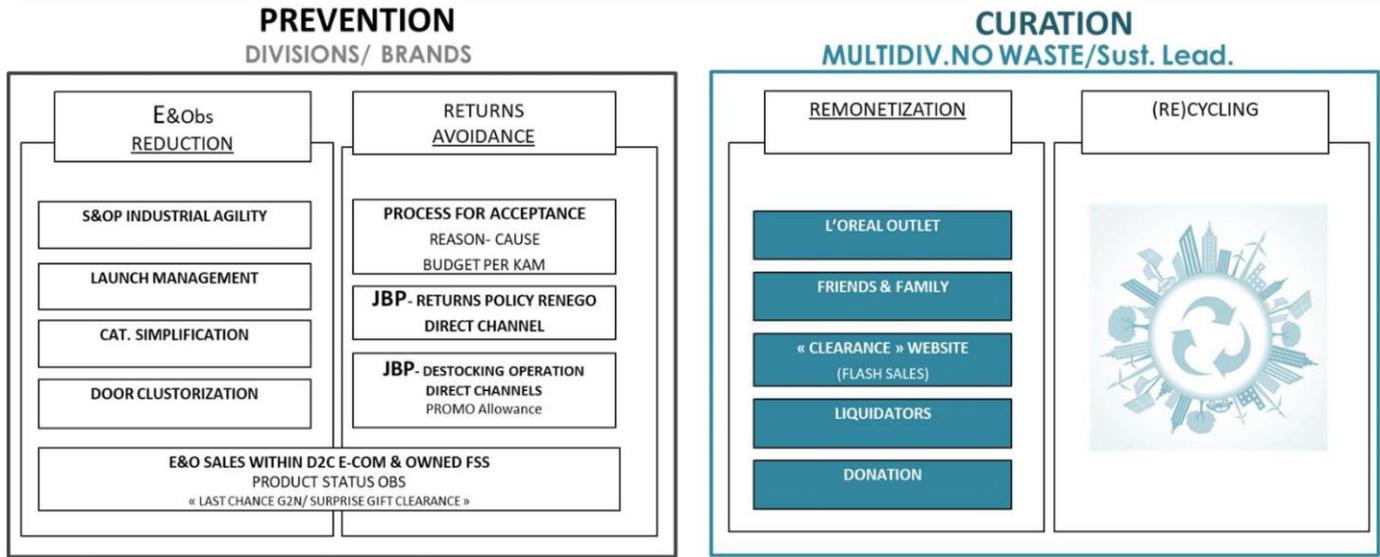
- Business acumen/ GM or BU manager with multichannel full management background
- Operation & finance comprehensive picture Strong knowledge of our group organization & Division specificities
- Strong interpersonal skills are essential as the role involves close liaison with different Corporate and Finance teams
- Strong presentation/communication skills with the ability to influence and inspire
- Financial knowledge and experience in managing a P&L,
- Outstanding rigor and attention to detail
- Excellent analytical skills

You Have...

JOB DESCRIPTION NO WASTE MANAGER COUNTRY

NO WASTE LEVERS

THE NO WASTE MANAGER AND HIS TEAM ARE **FULLY ACCOUNTABLE OF THE REMONETIZATION** : LOGISTIQUE FLOW OF SLOBS & RETURNS CATALOGUE OF EACH DIVISION, 360° EXECUTION OF EACH CHANNEL



THE SUPPLY CHAIN OF EACH DIVISION ARE RESPONSIBLE FOR PROVING TO NO WASTE TEAM THE MOST ACCURATED & ANTICIPATED INFORMATION IN TERMS OF SLOBs AND RETURNS QUANTITIES AVAILABLE FOR REMONETIZATION

Apéndice 3

Descripción de cargo de “No Waste Manager Country” para la zona europea

JOB DESCRIPTION NO WASTE SUPPLY MANAGER COUNTRY

L'ORÉAL
EUROPE ZONE
NØ WASTE

MISSION : By implementing the relevant processes and tools, by pre-allocating the right stock to all clearance channels, the country No Waste Supply Chain manager is a key actor to achieve Zero Destruction Group ambition.
Part of the No Waste Country Business Unit, his first priority is to manage the Sorting Process and the Stock allocation to all clearance channels & Donation

KEY RESPONSABILITIES

Prevention: he/she will support the No Waste manager and the divisions to implement Zone guidelines, especially on

- Returns root cause monthly follow up
- Division Freshness Guidelines implementation

Sorting Process continuous improvement

- Implement and run the sorting process thanks to zone No Waste Operation guidelines
- Ensure stock accuracy for Second Life storage locations (Stocks movements in SAP, monthly stock take, annual full inventory...) .
- Ensure that all returns / refusals coming back from customers are compliant with No Waste guidelines

Remonetization & Donation:

- Consolidate available assortment of E&O and Returns of all divisions and Pre- Allocate the stock (E&O, sorted products) by priority (monthly process led with the No Waste country manager).
- Manage remonetization channel masterdata (status, prices etc...)
- Perform orders & replenishment

Recycling & Destruction:

- Ensure all discontinued products, Obsoletes or damaged products are returned to Distribution Center or sent to 3rd party for destruction
- Look for all local entities that could be able to recycle our products instead Incineration.
- Ensure all regulatory information (internal or external) are documented

JOB DESCRIPTION NO WASTE SUPPLY MANAGER COUNTRY



KEY RESPONSABILITIES

Remonetization & Donation: when there is at least 1 outlet in the country, the No Waste supply has a Supply channel counter part in order to split the workload

- *Manage orders & replenishment*
- *Assure stock reconciliation for D2C & retail stock management guidelines*

	NO WASTE SUPPLY upstream	NO WASTE SUPPLY downstream
FLOW OF E&O + Returns Divisions		
CONSOLIDATION ANALYSIS PRE SELECTION per channel SHARING with channel leader BLOCKING- BOOKING TRANSFER of storage	1	
MASTERDATA CHANNEL		
LIQUIDATION ORDER REPLENISH B2B & ONLINE CUSTOMER SERVICE		2
OUTLET STOCK MANAGEMENT		
RECEPTION STOCK RECONCILIATION ACCOUNTING INVENTORIES EXCEPTIONNAL MVT TRANSFER STORE TO STORE		3

JOB DESCRIPTION NO WASTE SUPPLY MANAGER COUNTRY

You Are...

SUPPLY CHAIN SPECIALIST

-Skills to Run the full Sorting process (WMS management) and all associated flows

CUSTOMER & BUSINESS ORIENTED

-Support a Supply chain guided by customer demand and service as a priority
-Bring added value to the customer and final consumer

LOREAL FOR THE FUTURE FOCUSED

-Support L4F Ambition with a specific focus on Zero Waste target
-Take in consideration regulatory constraints in the activity

PIONEER SPIRIT

-Anticipate upcoming business transformations, and act in a proactive way
-Reinforce the Supply Chain role in the business

THIRD PARTY MANAGER & IT SKILLS

- Use to manage 3rd party entities
- Use to build IT efficient tool & processes (Good SAP knowledge is a must)
- COORDINATION & COMMUNICATION SKILLS
- In contact with many stakeholders (internal & external), the NW SCM will have to share his goals with empathy and conviction.

ACHIEVE GOALS AND OBJECTIVES WITH AGILITY AND OPERATIONNAL EXCELLENCE

- Optimize physical, financial and information flows on the end-to-end supply chain
- Use job best practices to allow continue improvement
- Improve flexibility, reactivity and efficiency
- Manage costs along the supply chain

You Have...

Apéndice 4

Transcripción de la entrevista a Carolina Manga

Entrevista 1

Fecha: 06 de febrero de 2023

Intención de la entrevista: Conocimiento general de la posición y opiniones del gerente de operaciones respecto al programa de sostenibilidad de la empresa L'Oréal CERAN.

Personas involucradas (Speakers):

- **Speaker 1:** Carolina Manga – gerente de operaciones de L'Oréal CERAN
(Centroamérica y Región Andina)
- **Speaker 2:** Gabriela Prieto – Estudiante de Administración de Empresas en el CESA

***Se inicia la entrevista – el dispositivo de grabación no funciona a tiempo. Primero se le pregunta sobre su opinión del programa de sostenibilidad L'Oréal por el Futuro. ***

Speaker 1: [00:00:00] Es un tema muy de fondo, porque al final de esto depende que realmente se cumplan esos objetivos que tiene el mundo, porque es un tema trascendente. ¿Qué tanto afecta como L'Oréal aporta a este cambio climático y a disminuir los riesgos del incremento del aumento de la temperatura? Y pues nada, y los compromisos son a nivel mundial. Y más que eso es como de verdad L'Oréal hace que su compañía logre ese cambio. Entonces me parece un compromiso súper trascendente por parte de la compañía, porque implica riesgos,

implica decisiones, implica inversiones por parte de la compañía, no simplemente decirlo, sino que eso hay un cambio muy grande en todos los procesos para hacerlo realidad.

Speaker 2: [00:00:55] Y como desde tu cargo, desde tu rol, como, como dirías, como que estás involucrada en el proyecto, como tú, como te ubicaría dentro de del panorama.

Speaker 1: [00:01:09] ¿Cómo me ubico desde tu cargo?

Speaker 2: [00:01:12] Si sabes de tu cargo ¿cuál es el rol dentro del programa de No Waste? Por eso es por lo que también te quería entrevistar a ti.

Speaker 1: [00:01:18] Sí. ¿Cuál crees que es el rol mío dentro del puesto?

Speaker 2: [00:01:24] Creo que prácticamente todo son operaciones y por eso recae en ti la mayoría de las áreas que están involucradas. Pero quería saber, cómo tú ¿cómo te ves ahí?

Speaker 1: [00:01:44] Bueno, para comenzar organizo tu pregunta un poco. El rol de como directivo es uno: el Change Management para asegurar que el proceso funcione bien. Son dos focos. El técnico de cómo hago que las cosas pasen y el Change Management, que es cómo bajamos esta cultura para que esto pase, porque es un tema de cultura. Entonces hay que trabajar en dos spots, uno que culturalmente de verdad sea una prioridad para la gente, pero no sea una prioridad porque sea una directriz y sea prioridad porque es motivacional para la persona es importante, porque realmente encuentra el beneficio y el porqué. Obviamente las personas que

no se montan sobre eso, pues ya hay que bajárselo - directriz. Pero la idea es primero trabajar en que la gente tenga el racional y entienda cuál es el problema y qué pasa si no funciona y si no toma una posición participativa de la solución. No, no como sucede a nivel global ni en general, toda la población no toma una posición parecida y participativa, sino que hay que mejorar el cambio climático, pero yo no reciclo en mi casa, yo no bajo el consumo de plásticos, no trabajo en optimizar consumo de luz, en ahorrar el agua, sino es simplemente sí hay un problema, y que pasa que es terrible, terrible, pero parece que el problema no fuera mío, sino el problema fuera de otros y si todo el mundo hiciera algo, no estaríamos en un problema de cambio climático.

[00:03:12] Entonces, lo principal que pasa es que la gente no tiene una cultura y un engagement real profundo con la situación. Entonces creo que, como directivo, uno es generar el engagement y el compromiso, dejar claras las responsabilidades y roles de cada cual, cómo cada área es responsable de No Waste para asegurar un resultado, cuál es tu rol dentro de este gran proyecto o de este gran objetivo para que se logre el resultado. No simplemente bajando las responsabilidades, sino también, construyendo con las personas, con los managers, porque tiene que venir más del manager, analista, o de todos, entendiendo cual es su accountability y a donde es responsable en cada uno de los procesos que es lo que se llama un RACI.

[00:03:53] Y después, trabajar en el cómo, que hay dos como, el correctivo y el preventivo. El primero que lo vimos con *L'Oréal for the Future*, y el preventivo que es como hago que no aparezca lenta rotación, que debo hacer en mis procesos para que ni siquiera llegue a No Waste. Correctivo es ya llegó ¿qué tengo que hacer? Para no destruir, pero tu sabes que el preventivo es el 90% y el correctivo es menos del 10%, o inclusive mas drástica la diferencia. Y entonces tu

debes procurar que el preventivo sea el 100% y no debas recurrir al correctivo. Entonces, ese es como el principal rol de dirigir No Waste, por un lado, que es el Change Management que es el cambio cultural de engagement, conexión con el proceso, RACIs claros, procesos claros, responsabilidades claras, que todo el mundo sepa en la organización dar forma en No Waste. Y después planes de trabajo concretos desde el preventivo y el correctivo.

Speaker 2: [00:04:58] Listo, y tu cuál dirías que son las principales dificultades que en este momento tiene como tal el programa. Ósea, cómo tu dirías como...oportunidades de mejora también podríamos decirles, eh, como que dices, esto no está funcionando, o esto podríamos mejorarlo...

Speaker 1: [00:05:17] Mas que no funcione, es que es un proyecto muy nuevo, realmente tiene un año de lanzamiento No Waste, eh arrancó, lo lanzaron como el 20, pero el 20 sin fondos, solamente lo lanzaron. Fue hasta el 22 que se empezó a trabajar y a medir, y lo que no se mide no se controla. Entonces, el primer golpe fue el 22 y creo que todavía organizacionalmente lo más crítico de No Waste, que creo que más que tenemos que trabajar, es tener KPIs claros, y alineación global, porque aún patinamos mucho inclusive en saber que dato es o no es. Dos, que la medición no es correcta, es en plata y no toneladas. Y al final lo que se debería medir son toneladas desperdiciadas, porque puede ser un producto de bajo costo que tiene más impacto en el medio ambiente por tonelada que un producto de alto costo. Entonces estamos midiendo un indicador financiero, más no estamos haciendo un control de un indicador realmente de desperdicio. Entonces, la primera oportunidad que veo en el proceso es que hoy en día es un indicador financiero, inclusive incluye gasto de destrucciones, que absolutamente nada tiene que

ver con No Waste. Entonces es como realmente hago un KPI que este alineado con lo que quiero que suceda, además que, para darte una correlación, los precios de los productos han aumentado en los últimos dos años perfectamente un 35% en las divisiones. Pero no necesariamente tienen que decir que estamos desperdiciando más toneladas, porque no, tampoco estamos incrementando el volumen, las unidades, pero medirlo equivocadamente no estamos realmente reportando ante la Oxy si realmente estamos bajando las toneladas o no, no tenemos ese control.

Speaker 1: [00:07:13] No, no tengo ni idea si realmente puede que sí o puede que no. Pero el impacto real en el medio ambiente no lo estamos midiendo. Estamos midiendo el impacto financiero de la destrucción. Eso uno y dos, organizando bien los objetivos, organizando bien los indicadores. Creo que la otra parte importante es que se está bajando todo muy Top-Down y todos los años bajar y puede que haya divisiones que ya han llegado a su mínimo posible. Entonces debería haber un análisis de cuáles usar, porque pensar en que va a existir 0% de desperdicios no es real. Entonces hay divisiones como ACD y PPD en Colombia, en Perú, que literalmente su destrucción es \$10.000 USD al mes y siguen pidiendo bajarlos, no es realista. Pero es otras divisiones como Lujo están destruyendo unos volúmenes gigantes que deberían tener un objetivo más acorde en cada país. Y debería haber un objetivo total país de bajar y abajo decir miren, ACD PPD realmente ya están fit, simplemente los desperdicios son los desperdicios normales de operación, no es posible que sean 0% las cajas se averíen en la bodega, eso no va a pasar, o que las importaciones no pasan que a el buque le cae una ola y se mueve demasiado, salen las cajas y se mojan por dentro y eso tampoco va a pasar.

Speaker 1: [00:08:42] Entonces, cómo ponemos un objetivo realista acorde a la realidad de cada negocio y exigir solo lo posible y a dónde sí incrementamos el nivel de exigencia, en qué divisiones si hay una oportunidad grande que compense los que ya están claros. Entonces creo que eso es lo grave. Y tercero es que es algo que ya se está haciendo con el equipo No Waste, pero que estaba un poco desalineado. El team No Waste estaba trabajando solamente en el correctivo y no en el preventivo. Y hasta ahora estamos empezando a trabajar el preventivo. Y el preventivo es un tema de procesos profundo que es por ejemplo mejorar el Forecast Accuracy y para mejorar el Forecast Accuracy es un Wish, es un deseo mucho más profundo, tu para mejorar el Forecast Accuracy, tienes que tener excelencia en la ejecución, en ventas, es decir, que tiene que, a ver, si yo quiero hacer una promoción o yo quiero hacer un no sé qué, o planear un lanzamiento, no planeo un lanzamiento con el corazón, sino con la realidad numérica de que puedo vender, porque todavía hay divisiones que planean mucho con wish de mercado y no con la real. Es una mezcla entre el wish del mercado y lo que realmente con tu distribución, con tu capacidad, nunca vas a lograr. Tampoco en excelencia en proceso de lanzamientos, que me pasa en Panamá, que lanzamos y ni siquiera está registro sanitario. Entonces, si tu cuentas y te digo que, si uno hiciera un análisis, qué tanto lo que está en la rotación viene por lanzamientos, yo te puedo decir, yo tengo sensación, no tengo los números, pero estimo que más o menos el 60% 70% viene por lanzamientos.

Speaker 1: [00:10:21] Un lanzamiento que hace dos años no fue exitoso en lo que es hoy obsoleto o de lenta rotación no es un producto lead que un día me fumé y pedí un montón. Esos son eventos puntuales. Los otros son los que son de estructurales, que mi proceso está sobredimensionado o subdimensionado en mis lanzamientos. Entonces creo que si trabajamos en

esto es poco. Se debería trabajar de fondo en los procesos para evitar la destrucción, evitar y es prevenir, llegar a la destrucción, vamos a avanzar. Pero implica un tema aún más grande cultural en la compañía, inclusive de comercial, que aún hoy no tenemos el accountability y el engagement, el equipo comercial no tiene claro que ellos aportan, no saben y no saben que cuando mandan a devolución se destruye entonces, y al final están tan enfocados en vender que dicen sí, sí, sí, ya, ya, ya no se sabe, me contestan así, te lo juro. Entonces, hoy nos falta cultura en los equipos comerciales de accountability, responsabilidad y todo en el proceso de RACI y engagement, y que tengan claro que todos somos responsables. Y no es que supply sea responsable, toda la compañía es responsable y ya, trabajar en el proceso, creo que esos son los temas grandes.

Speaker 2: [00:11:44] Claro. Bueno, yo te cierro con la última pregunta, que ya se nos va acabando el tiempo y es en respecto al tema, digamos, de la inversión de tiempo que tienen como tal los operarios. ¿Tú cómo lo ves? Porque, en general todos los que están en el equipo trabajando, los del equipo No Waste, por ejemplo, todos ellos tienen como tal un rol diferente dentro de su día a día. Ellos tienen otro cargo, pero entonces hacen parte de ese equipo para entonces poder como alinear las iniciativas desde como lo que ellos afectan en su área. Pero, por ejemplo, no creerías que hay una posibilidad. Bueno, no una posibilidad, sino que podría ser mejor poder, como redistribuir algunas de ese tipo de tareas a una persona individual que luego sea como tal, que coordine el equipo de No Waste, para que, para que esté enfocado en ese tipo...o sea, por decirlo así, es como una persona que esté completamente especializada en el tema de No Waste, que entonces alinea todas las divisiones, alinea también a la parte de ventas como que como tal, por ejemplo, que haga como tal el RACI de cómo sería el tema del equipo de

No Waste y como que le invierta mucho más tiempo porque digamos yo lo que hablaba con Andre Vera es que muchas veces ella quería como hacer cosas pero no le daba el tiempo y ninguno de los otros del equipo quería ser el champion porque sabían que si llegaba algo salir mal ellos también tendrían que tomar como tal esa responsabilidad. Entonces que en muchos de los proyectos que como tal ya se habían planteado, no, no había como tal la iniciativa de poder llevarlos a cabo.

Speaker 1: [00:13:35] Bueno, es una pregunta que tiene muchos, muchos puntos de vista y realmente yo no creo que estructuralmente necesitemos una persona *No Waste*, sino una cultura *No Waste* en nuestra compañía y estamos llevando un problema de cultura a una solución con un *Head count* y no creo que sea la solución porque puedes poner el *Headcount*, que si no tienes la cultura no va a pasar. ¿Tú has visto la teoría del Iceberg? la teoría del iceberg, que es lo que está debajo del agua es el 90% del iceberg y que es la cultura y arriba la estrategia. Esa punta de la estrategia el 10% del iceberg, pero si tú no trabajas en la cultura, no lo mueves. Un iceberg no se mueve si no mueves la parte de abajo.

Speaker 2: [00:14:23] Sí, lo que me refería a alguien que esté involucrado en hacer ese cambio cultural.

Speaker 1: [00:14:31] No necesariamente. Los cambios culturales no requieren tantas personas, o sea, requieren realmente de la cabeza una aprobación. Al final, el líder independientemente de que operación ejecute, hay una persona dedicada a *L'Oréal for the Future* que es Vale, que es la que tiene que hacer el cambio cultural en la compañía, gestionar para que la compañía tenga una

visión, una visual fácil hacia el medio ambiente. Hacer todo el tema del programa *L'Oréal for the Future*. Ese es el cambio cultural. Y no es realista, que debamos atribuir a un *Headcount*, inclusive mover a una persona, porque requiere mucho esfuerzo, porque abajo la gente no está comprometida y piensa que hay alguien que le tiene que hacer todo. Entonces no creo que sea la solución. Creo que realmente hay que pensar cuál es una solución realista y que es lo que tienes que hacer para que funcione y generar accountability en todos los *Stakeholders* del proceso. Que el problema de fondo es cultural. Para mí es que hoy no hay un lanzamiento real de *L'Oréal for the Future* que el comercial tenga intrínseca su responsabilidad con el programa. Yo nunca he visto que se haga nada con el comercial, decirle tu responsabilidad es en No Waste, en *L'Oréal for the Future*, en esto, esto y esto. Entonces no tienen claras sus responsabilidades. Creo que es más cultural antes que *Headcount*.

Speaker 2: [00:15:46] Sí, yo estoy completamente de acuerdo contigo, inclusive con el ahorita, con el Green Tribe, con Vale, lo discutimos y vamos a empezar a tomar como otro approach hacia el tema de que es la Green Tribe, porque hay veces que ni siquiera los mismos miembros de la Green Tribe tienen como tal, como esa sensación de propósito sobre qué es lo que están haciendo. Entonces es un poco más de poder conectarlos como identificando su rol dentro de la compañía y dentro como de los problemas como tal que tenemos. Entonces, sí, yo estoy súper de acuerdo contigo que es cultural.

Speaker 1: [00:16:23] Sí, y esa persona va a ser la líder del cambio, pero no la responsable de hacer las cosas, que ese es otro tema. Sí, porque es que no vamos a poder mover a 700 comerciales y entonces que una persona le haga el trabajo 700 comerciales no va a pasar. Si tú

no logras que el comercial lo aumente en su disco duro, no va a pasar, inclusive si no se lo metes en el backyard de *L'Oréal for the Future*, y vas a las destrucciones vía devoluciones, no va a pasar.

Speaker 2: [00:16:50] Sí, es algo de hacer conciencia, pero en todos los empleados.

Speaker 1: [00:16:54] Si no le pones al comercial, un objetivo de vender lenta rotación y obsoletos para bajar las destrucciones, no va a pasar. Si no le pones el comercial, el *Forecast Accuracy* y asertividad, no va a pasar que mejore el proceso, porque no es su problema, es de otro. Pero te tengo que dejar. Me están esperando en otra reunión muy importante.

Speaker 2: [00:17:17] Si si, por eso te decía la última pregunta. Muchísimas gracias, Caro. La verdad no, las respuestas me sirven un montón como para ir conociendo todo el panorama.

Speaker 1: [00:17:26] Vale, bien.

Speaker 2: [00:17:27] Gracias Caro qué estés bien.

Speaker 1: [00:17:29] Lo mismo.

Apéndice 5

Transcripción de la entrevista a Alberto Mario Rincón

Entrevista 2

Fecha: 15 de febrero de 2023

Intención de la entrevista: Conocimiento general de la posición y opiniones del gerente general respecto al programa de sostenibilidad de la empresa L'Oréal CERAN.

Personas involucradas (Speakers):

- **Speaker 1:** Alberto Mario Rincón – director general de L'Oréal CERAN (Centroamérica y Región Andina)
 - **Speaker 2:** Gabriela Prieto – Estudiante de Administración de Empresas en el CESA
-

Speaker 1: [00:00:01] Gabi. ¿Quieres un café?

Speaker 2: [00:00:05] ¿Yo? No, gracias.

[00:00:07] Yo no tomo café.

Speaker 1: [00:00:25] Qué cantidad de polvo que guardamos que podemos sacar. Es impresionante. Es verdad. Impresionante.

Speaker 2: [00:00:35] Pero hay cosas que da dolor botar.

Speaker 1: [00:00:38] ¿Y por qué? ¿eso qué tiene que ver? Tiene que ver con una vaina psicológica.

Speaker 2: [00:00:44] Sí, yo creo que es como un apego emocional.

Speaker 1: [00:00:47] Sin ningún sentido. Que a uno le de dolor botar cosas que no usa. Si. ¿Cierto?

Speaker 2: [00:00:53] Sí, sí, sí. Verás, yo también tengo en mi closet toda una sección de prácticamente ropa de cuando era bebé. Pero es que la ves y...

Speaker 1: [00:01:02] Si no aquí, que mi hija me hizo un clothing sale en Instagram, y vendió todo.

Speaker 2: [00:01:22] Si.

Comienzo de la entrevista: Previamente se le había preguntado a Alberto su opinión del programa de sostenibilidad, pero no alcanzó a quedar en la grabación.

Speaker 1: [00:01:25] El Programa de Responsabilidad Social Corporativa en L'Oréal comenzó en forma hace 13 años, cuando un programa que se llamaba Sharing Beauty With All, ese programa en sus etapas iniciales no estaba tan estructurado porque estaba vendiendo un

programa que obviamente tenía algunas problemáticas, atacaba algunas problemáticas de la sociedad principalmente, algo del tema ambiental, pero no hacía tanto énfasis en la transformación interna de la cultura de L'Oréal. Cuando llega el nuevo programa, hace ya un par de años, me llaman por el futuro programa. Está muchísimo mejor estructurado porque está basado en tres grandes frentes y yo creo que esa es realmente la fuerza de ese programa. La primera tiene que ver con el cambio cultural de la gente que trabaja en L'Oréal y eso suena medio obvio, pero no lo es tanto en L'Oréal. Cerca del 12% de los 90.000 empleados a nivel mundial tenemos más de 40 años, ese 12% en su gran mayoría, el tema de responsabilidad social corporativa no necesariamente es natural. La generación nuestra no creció con eso. Por lo tanto, trabajar con ese 12% de la población mundial es muy importante. Pero también dentro de la generación millennial y la generación Z habrá gente que también el tema de responsabilidad social corporativa no le importa tanto. Así que me parece muy importante ese primer frente que es la transformación cultural de L'Oréal. Para mí eso es lo más importante. Esa transformación cultural de L'Oréal comienza por la sensibilización del tema, comienza, sigue también por un tema de capacitación del tema, Espérame un segundo

Speaker 2: [00:03:21] Si dale...

***Alberto recibe una llamada: ***

[00:03:22] Aló. ¿Quién habla?

Speaker 1: [00:03:26] José ¿cómo estás? Estoy en una reunión. ¿Te puedo devolver la llamada?
Gracias muy amable.

[00:03:36] Hola, mi amor.

Speaker 1: [00:03:39] Dime. Corazón estoy en una reunión. Ya lo veo, dame un minutico y lo veo. Vale, te amo.

[00:03:42] Entonces, comienza por la sensibilización, por la capacitación y entrenamiento en temas que tengan que ver con el programa de responsabilidad social corporativa, por ejemplo; el año pasado, durante todo el año se hicieron unos proyectos que se llamaban Green Friday's, en los que todos los presidentes de L'Oréal a nivel mundial nos capacitaron en temas de responsabilidad social corporativa. Porque al final para cambiar una cultura tiene que ser Top-Down. Hasta ahora no se ha encontrado todavía ninguna forma en que para un cambio cultural sea Bottom-Up. Es mucho más Top-Down. Primero tenías que estar con los líderes de las organizaciones concientizados y entrenados en el tema. Luego, yo digo que se terminó de cerrar el círculo cuando lo pusieron en el esquema de compensación variable de los principales líderes de la compañía, porque eso hace, y eso lo dijo Edward Deming en 1970 y. ¿Dime cómo me mides? Te diré cómo me comporto. Entonces es muy importante que cierres el esquema de compensaciones salarial en el tema, además de que sea un tema con el que se abren las reuniones mundiales, con el que se abre cualquier reunión dentro de L'Oréal, donde siempre en una reunión de L'Oréal el tema estará presente, etc.

Speaker 1: [00:05:10] El primer frente grandote de L'Oréal por el futuro que evolucionó de Sharing beauty with all, fue crear esa cultura interna y esa cultura interna se ha venido creando muy bien y va de buena manera. La segunda parte de L'Oréal por el futuro tiene que ver con interactuar con el ecosistema. L'Oréal tiene más de 120.000 proveedores a nivel mundial, pero interactúa con más de 500.000 clientes a nivel mundial. En la medida en que L'Oréal se vuelva un vocero del tema, vocero del tema, hace que se vaya expandiendo el mensaje. Y cuando se va expandiendo el mensaje, pues hay más gente que le importa. Pero no solamente por un tema de concientización, de entrenamiento, sino también por un tema de negocio. Nosotros hoy en día en L'Oréal preferimos a un proveedor que sea sostenible o sustentable versus uno que no lo es. Cuando haces las licitaciones de proveedores, esa variable es tenida en cuenta y da unos puntos que si no lo tienes pues no te lo da y pierdes en la licitación. Entonces no es solamente concientizar, sensibilizar, enseñar, entrenar, sino también bueno, let's get into the business. Ese fue el segundo que me parece que también ayudó mucho en este nuevo programa de Responsabilidad Social Corporativa.

Speaker 1: [00:06:38] Y el tercero está listo , eso es lo que yo como que interactúo de manera directa. Mis empleados, mis proveedores, mis fábricas, mis clientes. Eso es directo. ¿Ahora, cómo en el tercer frente? ¿Cómo influenciamos o ayudamos a solucionar problemas de la humanidad que creemos que son importantes para que sea una mejor humanidad? Entonces ahí se mete muy fuerte la Fundación L'Oréal y nos metemos con programas como Para las mujeres en la ciencia, yo también diría que ahí entra Belleza por un Futuro, entra lo que están haciendo en Australia con los arrecifes coralinos de salvar arrecifes coralinas. Entran las causas sociales de las marcas como Stand Up, como Write her Future de Lancome, que va en contra del

analfabetismo. Entra Garnier con su plan de verde, ciencia, verde, etcétera. Entonces, como ves es un programa bien armadito, que es lo que está haciendo la diferencia dentro de lo que era antes Sharing Beauty with All. ¿Y sí, obviamente en qué se basó? Se basó en los límites planetarios, Se basó en una cantidad de cosas, pero. Pero, desde el punto de vista negocio es la gran diferencia. Por eso es que yo creo que le está yendo tan bien, porque como que amarraron cada pedazo que tenían que amarrar.

Speaker 2: [00:07:59] Pero ¿cómo es la situación actual? Como digamos aquí en la empresa, como tu dirigiendo CERAN, cómo a los empleados, cómo lo han tomado y cómo han manejado como tal ese tipo de procesos para llegar a las metas que cada vez se van acordando.

Speaker 1: [00:08:13] Pues yo creo que ya hay conciencia, ya escuchas, ya escuchas, si hay cultura o no hay cultura, yo diría que estamos en una etapa temprana de cultura, pero es mucho más que lo que teníamos hace dos años. Sí. Y creo que donde estamos hoy en día es en conciencia. Por ejemplo, ayer estábamos viendo un programa de capacitación, el programa de capacitación incluía viaje y algunos de los que estaban en la mesa les dije ¿qué hacemos con el CO2? Entonces ya hay conciencia, ya hay un despertar de la cultura. Entonces yo sí creo que CERAN está en un nivel medio alto de desarrollo cultural. En términos de trabajar con el ecosistema, yo me siento bien, es medio alto, significa los Green JBPS que tenemos con Wall-Mart, el Green JBP que tenemos con éxito y al que le estoy buscando muy fuerte, que es el de Inretail en Perú. Pero también cuando miras cómo hace, todo nuestro manejo de proveedores, el tema está metido de cabeza, desde la Auditoría Social, que es mandataria en el grupo, hasta dar puntos por tener carros eléctricos, por tener Solidarity Sourcing, por tener gente en condición de

vulnerabilidad que lo estás ayudando. Y en el tercero, que es el tema de cómo ayudamos a solucionar los problemas del mundo. Yo obviamente, lo que pasa es que no hay suficiente plata, pero yo sí creo que CERAN está como en alto, porque nosotros venimos trabajando muy bien con el programa de Belleza por un Futuro, hace muchos años venimos trabajando muy bien con Por mujeres en la ciencia, en la alianza público-privada que hicimos el Mujeres en la Ciencia. No muchos países lo han hecho y esa alianza público-privada no solamente nos ayudó para validar el programa, sino para conseguir más recursos y poder tener más impacto, más alcance. También yo creo que estamos alto ahí. Y en las casas de marcas, creo que la mejor es la de L'Oréal París con Stand Up. Que es inclusive a nivel latinoamericano, yo diría que es benchmark de cómo ejecutar estándares. Entonces yo me siento como en los primeros dos en medio alto y en el tercero en alto.

Speaker 2: [00:10:34] No, súper bien y digamos en el momento cuando viendo a futuro y digamos eh, el otro día en una charla con Francois-Regis, estaba hablando del tema de transporte y le preguntaban...tú cómo hacías para quitarle digamos el carro al gerente, como porque después incentivando otro tipo de iniciativas, entonces le decía que no, que pues lo que tocaba hacer de ahora en adelante era contratar personas como nuevas y que esas personas entraran con esa diferente mentalidad y diferentes condiciones también...Entonces, ¿cómo lo ves desde ese lado?

Speaker 1: [00:11:10] Si, no, no estoy de acuerdo del todo. Primero, hay un punto de seguridad en el transporte que no podemos perder. Lastimosamente Colombia ha tenido dos accidentes fatales en carro. Para nosotros el tema de la seguridad vial es súper importante y fundamental.

Entonces, que la gente se transporta en patineta haciendo su trabajo o que la gente se transporte en bicicleta haciendo su trabajo o que la gente se transporte en moto, porque de pronto eso contamina menos... a nosotros eso no nos cuadra. Primero la seguridad vial. Ahora, dentro de la seguridad vial ¿cómo consigues vehículos de transporte que sean medioambientalmente amigables? Entonces, por ejemplo, ya yo tengo carro híbrido, todo mi MANCOM tiene carro híbrido. Ahora viene el paso de que todos los gerentes de ventas de la compañía tengan carros híbridos y así vamos. Pero no estoy de acuerdo en quitar el carro.

Speaker 2: [00:12:13] Sí, pero yo lo decía más por la otra parte, como de la generación, como también CERAN es un clúster que se está conformando y hay tanta contratación, también como ese componente de comenzar a mirar también que las personas que entran en la compañía tengan un cambio de mentalidad, o eso aún no es considerado como dentro de la parte de recursos humanos.

Speaker 1: [00:12:33] Lo que pasa es que yo creo que ya cuando contratas a alguien menor de 40 viene con ese chip. Entonces, sí habría que hacer algo, tendríamos que hacer algo alrededor de los mayores de 40 que contrataremos, que no es la gran mayoría. Entonces, yo no siento que sea un punto tan importante para nosotros en este momento. Latinoamérica es un país joven. Latinoamérica es una región joven muy diferente de Europa, de donde viene Francois. Acá el promedio de edad es mucho menor que el que tiene Europa. Es por un tema básicamente de natalidad. La natalidad en Europa se frenó mucho más rápido de lo que se frenó en Latinoamérica. Entonces yo no siento que tengamos esa preocupación en este momento. Creo que lo que hay que hacer es encontrar siempre buenos balances y no creo que sea solamente

contratar gente que venga de afuera para que traiga la cultura. No estoy de acuerdo, eso creo que es lo más. Por eso te decía que uno de los puntos más importantes para mí es la generación de cultura interna de la compañía.

Speaker 2: [00:13:37] Y para esa generación de cultura interna ¿cuál dirías que son como las principales, como acciones que deberíamos tomar como compañía?

Speaker 1: [00:13:45] La primera, seguir concientizando, hablar del tema, poner el tema sobre la mesa en cada conversación que tienes. Segundo, capacitar. Hay que seguir capacitando, por lo que el tema de reciclaje es un tema del que todas las generaciones hablan, del que nadie tiene ni la menor idea de cómo hacerlo bien. En nuestros pisos tenemos basuras de reciclaje y te puedo asegurar que más del 70% lo usa mal y no porque no quiera, sino porque no sabe. Hay que seguir entrenando alrededor de temas tan elementales como el reciclaje y no nos metamos en temas de compostaje ni nada de eso. Quedémonos en reciclaje puro. Entonces hay que seguir entrenando y yo sí creo que hay que mantener dentro de la compensación variable de las personas en la parte L'Oréal por el Futuro durante un buen rato para que si no tenías el chip lo comiences a tener.

Speaker 2: [00:14:43] Bueno, eso es todo. Muchísimas gracias. Muchas gracias por el espacio.

Fin de la entrevista

Speaker 1: [00:14:48] Hombre, Gaby, con mayor gusto.

Speaker 2: [00:14:50] Yo sé que siempre estás muy ocupado.

Speaker 1: [00:14:52] Sí, pero para gente importante se le saca tiempo.

Speaker 2: [00:14:56] Y con esto espero que tengas un excelente día.

Speaker 1: [00:14:58] Gracias, y ¿eso es de qué lo que estás haciendo?

Speaker 2: [00:15:04] Es más o menos sobre eso, como el impacto del programa Sostenibilidad y mirar como unas estrategias. Entonces, por ahora es como la investigación preliminar y luego ya se enfoca pues con algunos de los hallazgos. ¡Chao!

Apéndice 6

Transcripción de la entrevista a Andrea Vera

Entrevista 3

Fecha: 17 de febrero de 2023

Intención de la entrevista: Conocimiento general de la posición y opiniones de la gerente del programa de No Waste respecto al programa de sostenibilidad de la empresa L'Oréal CERAN.

Personas involucradas (Speakers):

- **Speaker 1:** Andrea Vera – gerente del programa de No Waste y Gerente de la cadena de suministros para LID de L'Oréal CERAN (Centroamérica y Región Andina)
 - **Speaker 2:** Gabriela Prieto – Estudiante de Administración de Empresas en el CESA
-

Speaker 1: [00:00:00] Mira, primero hablemos de la estructura de sustentabilidad. Me parece que. O sea, versus lo que en realidad está logrando. Este. O sea, en realidad creo que Valentina y tú han venido haciendo un trabajo espectacular en ese sentido. Se ve una estructura mucho más ordenada, mucho más organizada, con especialistas en los temas. Entonces eso hace que obviamente las cosas funcionen mejor y además que se meten mucho en el tema del negocio también para saber cómo desde el lado del negocio pueden ayudar, conocer los indicadores, poder conocer un poco más del lado de finanzas del P&L y eso me ha encantado. Ahora yo sé que es un Change Management bastante complicado y complejo y además siento que han habido situaciones, te hablo desde la perspectiva de supply, que no han acompañado de alguna manera los objetivos que queremos tener. Por ejemplo, los objetivos de CO2, por ejemplo, considerando que hemos tenido tantos temas de Fill rate, que es desabastecimiento desde las plantas, los

objetivos de CO2 que nos colocan son bastante retadores versus la presión que se tiene al negocio para poder llegar a la cifra. Entonces como que ahí no se acompañan directamente, ¿no? Entonces, creería que que podríamos tener una estrategia distinta para ese sentido, ¿no? O ser bastante transparentes y decir ok, no vamos a llegar porque no tenemos el producto y no lo puedo volar, pero esto es mi beneficio al medio ambiente y al futuro que vamos a tener, ¿no? Entonces, esa es una de las cosas que creo que dentro de la sustentabilidad podríamos hacer un poquito; que estén alineados los objetivos versus la realidad del negocio actual. Por otro lado, en el tema de No Waste, me encanta el proyecto de No Waste. Me gustaría dedicarle más tiempo del que le dedico actualmente, pero la situación es un poco complicada también en mi posición actual.

Speaker 1: [00:02:11] Y además de eso, creo que que es importante las iniciativas que hemos venido implementando, pero sí existen algunas oportunidades de mejora. Por ejemplo, el tema del tiempo. Creo que ahí Valeria es una, que es la practicante de Alberto, es una una pieza clave para todo el tema de No Waste, está haciendo un muy buen trabajo y le está le está saliendo muy bien. El tema también de, este, de No Waste, cómo hacemos ese engagement con el equipo de No Waste con el team de No Waste. No es tan fácil, todos tenemos cosas que hacer aparte de No Waste. Entonces el tema del team de No Waste algunas veces es un poquito más complejo de lo que deberíamos, ¿no? Y, bueno, la cosa es que al final creo que por ahí también creo que hay una oportunidad de mejora, ¿no? Porque cada vez el equipo se va, se va disminuyendo, la presencia, o sea, la participación no es la misma como cuando empezamos. Entonces, ¿cómo hacemos que se vuelvan a embarcar en No Waste? Y por otro lado, creería que también es importante saber que, este, que No Waste es de todos. Entonces también empezar a concientizar

más a la gente. Creo que estamos muy, muy cerrados en No Waste nosotros, sea nuestro team y cómo nosotros sacamos adelante eso, pero creo que podemos también empezar a abarcar un poco al equipo, ¿no? Y que puedan ellos también traer iniciativas y juntarse con nosotros y ver de qué forma los manejamos. Así que sí, creo que eso es un poquito lo que mi opinión, lo que creo que está pasando actualmente y cuál es la situación, ¿no?

Speaker 2: [00:04:08] Sí, claro. En ese caso, entonces tú ¿cuáles, cómo dirías que son como los principales, como oportunidades que tiene como tal la empresa? como también como para poder aliviarles como tal la carga a ustedes. O también, si no es aliviarle la carga ustedes, como cuál crees que sería como la dinámica que ves que puede pronto funcionar un poco mejor para alinearlos a todos dentro de las labores que tienen como tal en base al programa.

Speaker 1: [00:04:40] Yo creo que sería alinear expectativas. Qué es lo que esperan de nosotros versus el tiempo que tenemos actualmente y también definir prioridades, no atacar todo al mismo tiempo, ir sacando proyecto por proyecto, que creo que eso es lo más importante, porque cuando uno empieza a abarcar varios proyectos, al final no sale ninguno. La carga laboral no va a bajar, las manos adicionales tampoco vamos a tenerlas porque la situación es esa y entendemos que estamos trabajando en una empresa que al final lo que lo que quiere es tener la mejor rentabilidad y las mejores ventas y nosotros somos conscientes de eso y lo sabemos. Pero creo que más que eso es alinear expectativas, establecer prioridades y tratar de ser lo más transparentes en los tiempos en los cuales queremos ejecutar estas iniciativas, ¿no? Y que creo que viene por ese lado más que todo.

Speaker 2: [00:05:45] Y también digamos por otro lado. ¿Tú cómo consideras que no solo el área como, porque usualmente este tipo de indicadores nos maneja un poco más del área como corporativa, pues especialmente el tema de operaciones, por ejemplo, cómo dirías que se podría involucrar a el resto de las áreas como en este tipo como de conciencia? Porque muchas veces yo creo que la mayoría de la empresa es mercadeo prácticamente y pues igualmente tampoco hay tanto conocimiento sobre qué es lo que se está haciendo.

Speaker 1: [00:06:24] Ahí es mucha educación, creo ¿no? educar mucho, tratar de informar, comunicar, hacer algún tipo de actividad sobre No Waste. Me gustaría tener de repente un No Waste Day, algo así ¿no? que podamos como que hacer hacer actividades para poder lograr en concientizar un poquito más al y que y dar a conocer estas iniciativas que son tan buenas y tan importantes y que al final no solamente impactan en tu en tu vida laboral, sino también en tu vida personal, porque las decisiones que tú estás tomando van a repercutir en tu futuro, ¿no? Entonces, ¿de qué forma lo hacemos dinámico y motivamos a la gente? Por ahí diría.

Speaker 2: [00:07:10] Perfecto. Y también ya por último, tú creerías que, por ejemplo, el tema de las personas que están ingresando a la compañía, especialmente porque en este momento como hay muchos cambios y eso se debería como tal, pensar que uno de los componentes dentro de sus habilidades debería ser como esta conciencia, más o menos como a la sostenibilidad, como que dentro de la del ingreso que eso sea una de las cosas que sean.

Speaker 1: [00:07:41] Eso me parece una súper idea, uno de tener esa conciencia desde el día 1 y dos colocarlo dentro del FIT. No sé si tú has tenido fit Gabi, o sea, colocar un punto de

sustentabilidad dentro del FIT me parece una muy buena idea, porque en realidad todos deberíamos pasar.

Speaker 2: [00:08:02] Entonces literal.

Speaker 1: [00:08:03] Eso.

Speaker 2: [00:08:03] Que pasa súper por encima.

Speaker 1: [00:08:05] Exacto, y eso impacta a todos. O sea, desde finanzas, operaciones, marketing comercial y marketing, todo recursos humanos, todas las áreas. Entonces podría ser una muy buena idea colocar dentro del FIT el tema de los, este, el tema de los de la sustentabilidad como un tema adicional. Y puede ser de repente como son tanta gente que la que entra pueden hacer un fit mensual de sustentabilidad o algo así ¿no?

Speaker 2: [00:08:36] Si como de pronto como ni siquiera tanto un FIT, sino la capacitación también como capacitación.

Speaker 1: [00:08:42] Exacto, una capacitación

Speaker 2: [00:08:43] Las personas...

Speaker 1: [00:08:43] Pero que estén dentro del FIT

Speaker 2: [00:08:45] Si, si las personas que son como ya que entran como edades un poco más grandes, usualmente también les cuesta un poco como relacionar ese tipo de cosas dentro de la empresa, porque pues no crecieron como tal, como con todo ese tipo, como de movimiento, como de conciencia, pero y pues las personas también nuevas que entran, por lo que te digo es que esta la empresa entra mucha gente también, de pronto mirar que también tengan como tales a como ese alineamiento con con la cultura que se está intentando, como promover.

Speaker 1: [00:09:22] Claro, total.

Speaker 2: [00:09:25] Listo Andre, muchísimas gracias. No tengo ni idea por qué me había puesto tan gigante el bloque de espacio, pero eso era.

Speaker 1: [00:09:34] No, tranquila. Está bien, perfecto. Listo. Muchas gracias Gabi.

Speaker 2: [00:09:39] No a ti. Muchas gracias, Andre.

Speaker 1: [00:09:42] Cuídate.

Speaker 2: [00:09:43] Bye, lo mismo.

Apéndice 7

Transcripción entrevista con Valentina Restrepo

Entrevista 4

Fecha: 28 de febrero de 2023

Intención de la entrevista: Conocimiento general de la posición y opiniones de la gerente gerente de sostenibilidad respecto al programa de sostenibilidad de la empresa L'Oréal CERAN.

Personas involucradas (Speakers):

- **Speaker 1:** Valentina Restrepo – gerente de sostenibilidad de L'Oréal CERAN
(Centroamérica y Región Andina)
 - **Speaker 2:** Gabriela Prieto – Estudiante de Administración de Empresas en el CESA
-

Speaker 2: [00:00:00] Para ti que sí. ¿O sea, cómo ves el programa de sostenibilidad dentro del área de CERAN? ¿Cuál es como tal tu punto de vista sobre el programa?

Speaker 1: [00:00:14] Cuando te refieres a punto de vista, dices como sí lo veo maduro, no lo veo maduro si lo veo completo, si abarca, digamos, todos los puntos importantes para L'Oréal. ¿A eso te refieres?

Speaker 2: [00:00:27] Sí, exacto, como más o menos tú cómo lo ves en su estado de maduración, también teniendo en cuenta con la formación del clúster y también ahí pues cuáles serían las oportunidades de mejora o pues carencias que también ves.

Speaker 1: [00:00:42] Ok. Ok. Vale. Me avisas.

Speaker 2: [00:01:12] Ya, es que estoy grabando solo el audio.

Valentina pensaba que iba a grabar video. Ya se había anunciado que se grababa, pero audio

Speaker 1: [00:01:14] Ah, okay. Pensé que me ibas a poner, y yo estoy aquí, listo para vos, para sonreír. Bueno, no en términos, digamos que en términos de la estrategia de sostenibilidad de L'Oréal, yo siento que es una estrategia que es madura en ciertos aspectos, pero no en todos. Y es inmadura, me refiero a que también es una estrategia que abarca todos los puntos materiales y por materiales me refiero a importantes y relevantes en cuanto al impacto de L'Oréal, pero también hacia donde L'Oréal. Ve qué va ¿si me entiendes? en términos de su ruta, de lo que requiere y los impactos ambientales y sociales que tiene y adicionalmente, pues que también es una estrategia que va alineada con, pues con las externalidades que tiene L'Oréal en términos ambientales y sociales, como también de de ser sostenible financieramente o tener un crecimiento financiero en el tiempo. Entonces, en ese sentido también es importante, pues, tenerlo como, como presente en cuanto a la madurez de L'Oréal en términos de sostenibilidad, hay muchas cosas que hoy se están haciendo que por supuesto son las más prioritarias para

L'Oréal, como es el caso por ejemplo de *No Waste*, de transporte y que probablemente hoy tengan oportunidades de mejora, sí, porque también eso, esto es lo que yo me acuerdo que en algún momento yo te decía Gabi, que esto no es que uno es blanco y negro, sino que realmente hay diferentes matices en el camino y es blanco. Empieza pues todo mi deseo de yo quiero llegar a 2030, sí, pero cómo voy a llegar a es todo ese camino o esos matices que tiene la compañía y pues que va evaluando a medida que va pasando, pues el los años y los meses.

Speaker 1: [00:03:35] Entonces ¿qué es importante tener en cuenta en que? Pues es una compañía que tiene una ambición y que muchas de esas ambiciones, pues hoy puede ser que se cumplan, probablemente en el 25, en un par de años, pero otras que son un poquito más de largo alcance y que llegan a 2030 y que todavía, por ejemplo, hoy ni siquiera sabemos cómo hacerlas. Es el caso, por ejemplo, de biodiversidad, que hasta este año apenas van a bajarnos la información de cómo vamos a hacer todo el tema para hacer neto neto positivo en biodiversidad, también temas de de de pues de cómo por ejemplo, lo que conversábamos en algún momento de consumo, o sea, cómo hacer todo el tema de impacto en el consumidor para reducir su huella en de consumo, o scope 3 como se mencionaba de emisiones, como también de del del consumo de agua propio, ¿no? Entonces, digamos que yo pienso que es una, es una, es una estrategia que es madura pero que tiene muchísimas oportunidades de mejora en el camino y que seguramente a medida que que, pues que van pasando los años, pues nos vamos a ir volviendo mucho más ambiciosos frente al tema para poder llegar a esas metas, frente a los planes de acción para poder, pues digamos, a medida que que van pasando los años, pues poder mostrar los resultados al interior de la organización, para sus directivos, que además son los más comprometidos en los

temas de sostenibilidad, que eso me parece que también demuestra una madurez de la compañía en estos temas.

Speaker 1: [00:05:11] ¿Preguntas?

Speaker 2: [00:05:15] No, como oportunidades de mejora puntuales que podrías ver, por ejemplo, como en la dirección y como en la cultura de la empresa.

Speaker 1: [00:05:21] A mí me parece que una de las oportunidades de mejora que yo veo más importantes, más allá de esas ambiciones que uno dice como cómo las masticamos, porque eso, eso a veces también genera como una incertidumbre, de, vemos esta meta y es una meta súper ambiciosa, y cómo la masticamos, cómo la bajamos, cómo la vamos a trabajar. Yo creo que eso todavía es una oportunidad. La compañía se plantea la meta, pero lo que te digo es un recorrido. Entonces pues ahí hay un tema de incertidumbre. A mí también a veces me parece que hay un desafío y es que en París, por las metas súper ambiciosas y a veces se quedan en París, o sea, se quedan en el en el contexto europeo, en el ideal, en el vamos avanzados en esto y se le olvidan que tenemos países, por ejemplo, para el caso de Latinoamérica o Asia, en algunos países ¿sí? que va mucho más atrás en temas de sostenibilidad y que si eventualmente vamos a llegar al punto europeo y chévere que nos vayan jalando, pero que se les olvida que es a veces un poco difícil la implementación de ciertas cosas, porque no es no existe el ecosistema de de pues digamos de en general para poder cumplir el contexto, para poder cumplir esas metas. Ese es un desafío súper interesante, porque nosotros desde lo local lo que hacemos es impulsar a que sucedan esas cosas ¿sí me entiendes? o mirar a ver cómo hacemos para crear ese ecosistema.

Pero, eso lo genera. Eso genera una presión muy grande, porque a veces no lo podemos lograr y simplemente lo tienes que hacer, lo tienes que hacer porque en Francia lo estamos haciendo o en Europa ya se pudo hacer ¿Sí? Entonces se les olvida ponerse en los zapatos de Latinoamérica, por decirlo de alguna manera, o de los países en vía de desarrollo, pues que vamos un poquito más atrás.

Speaker 2: [00:07:17] En términos, por ejemplo, como si tú tuvieras que dar un diagnóstico de cómo son los empleados respecto al programa de sostenibilidad, como también teniendo en cuenta que el clúster ni siquiera ha cumplido un año.

Speaker 1: [00:07:30] A mí me encanta que la gente cada día más habla de *L'Oréal for the Future*, o sea, la gente se ha ido empoderando el tema. Obviamente, pues, los más viejitos no, no, no los viejitos me refiero a la edad, sino los más viejitos en términos de antigüedad en la compañía, pues son los más creyentes del tema también, porque son los que han visto la evolución de la compañía. Entonces yo creo que esos más viejitos son, los más convencidos del tema y los como los más fáciles de entrarles en temas de L'Oréal por el Futuro. En los más nuevos, pues es lo justo, antes lo mismo, o sea, pues son personas nuevas que que esto para para ellos todavía no es fácil de masticar y entender que esto es una cultura que la compañía quiere meterle ¿no? O sea que le apuesta a, es una cultura de la sostenibilidad. Entonces, puedes llegar a que ellos también te mencionen dentro de sus conversaciones comerciales, por ejemplo, dentro de sus conversaciones financieras, dentro de sus conversaciones de mercadeo el tema de L'Oréal por el futuro, pues es un desafío ¿no? Y eso es justamente lo que estamos buscando hacer con, pues desde dos frentes importantes, desde nuestro Sustainable Scouts, que es empezar a que ellos

también se involucren de alguna manera u otra en temas de sostenibilidad, que piensen la sostenibilidad desde su rol y que también ellos le pueden aportar desde diferentes, desde otros ángulos, como también es viene una formación importante que nos bajan de Global, que se llama Going Sustainable Together, que es una formación que es como el Green Steps versión 2.0 en el que, en el que ya no vas a avanzar o ya no vas a tener un contexto de la sostenibilidad como “esto es *L’Oréal for the Future*...por qué lo estamos haciendo” sino, pues cómo desde tu rol de HR, desde tu rol de mercadeo, de tu rol de comercial, tú cómo le aportas. Ese es como lo que viene, que me parece súper interesante porque también te van a hacer cuestionarte cómo le vas a aportar todos los días al tema de L’Oréal por el futuro.

Speaker 1: [00:09:47] Está Going Sustainable Together se lanza en abril y tenemos una meta alrededor del 60 al 70% de cumplimiento de la meta de todos los empleados de L’Oréalinos y los que están activos en ese momento de pues que lo hagan. Entonces pues también yo creo que eso nos va a ayudar mucho a impulsar el tema de las habilidades desde el rol de los empleados. Por supuesto, hay empleados que no creen en esta vuelta. Como en todas partes. Eso sí, eso sí, piensan, por ejemplo, solamente en su rol desde, desde, desde, desde... yo tengo que hacer ventas, yo tengo que tener este resultado, pero no lo piensan desde la sostenibilidad, yo creo que esos son como los main, como se dice, como las personas que nosotros más tenemos que trabajarles porque son los huesitos, duro de roer entonces, pero que hay en todas las áreas, no en una en particular.

Speaker 2: [00:10:46] Y creo que eso está relacionado con la edad o en general.

Speaker 1: [00:10:50] Con la edad no necesariamente, no necesariamente. Hoy yo veo unos pues, o sea, uno piensa o lo que lee uno del contexto, pues a nivel, digamos Latinoamérica y en general es que pues los las nuevas generaciones cada vez están más comprometidas con el tema de sostenibilidad o sea son lovers de la sostenibilidad, por decir y hablarles del tema, pues aunque no sean los más advocates en todo, o sea que no se vuelven los embajadores en sostenibilidad, pero sí les llama la atención de alguna manera u otra. Otros que sí, pues por supuesto, pues están en las nubes y en la nebulosa, pensando en otra cosa, ¿sabes? Pero, pero, pero yo no, yo no creo que sea un tema de edad necesariamente, sino más bien de qué tan empático o qué tanto te toca a ti la sostenibilidad en tu día, ¿no? O sea, tú por qué quieres que sea, una de las cosas que nosotros hablábamos algún día ¿no? Y es ¿tú por qué trabajas en sostenibilidad? Por qué para ti es importante trabajar en la sostenibilidad y no le encuentras una razón de ser en tu personal, probablemente, pues no lo veas reflejado en el trabajo ¿Si? Entonces, por ejemplo, yo me imagino un tipo como, o sea, ahorita llevo toda la mañana tratando esto **off the record**

[00:12:29] **Off the record - resúmen sin nombres ni temas de confidencialidad:** Es común que con ciertos empleados de diversos grupos etarios haya que “perseguir” para poder conseguir una respuesta o una reunión sobre un tema relacionado al programa de sostenibilidad de la empresa. Es el punto que puede que se retrasen las entregas de la información meses, por la evasión del empleado, y el poco interés en el tema. Sin embargo, por el contrario también se conocen empleados, inclusive compañeros de los desinteresados que si se comprometen y responden por la responsabilidad de su división en *L’Oréal for the Future*.

[00:13:22] **On the record** - Entonces yo creo que no, que no es un tema, es un tema de entender la razón de por qué las personas trabajan en sostenibilidad.

Speaker 2: [00:13:29] ¡Listo, perfecto! Pues ya con eso vale, está perfecto.

Speaker 1: [00:13:42] Dale, dale. Con gusto

Apéndice 8

Guion de entrevistas de la segunda fase del trabajo de campo

Guion - Entrevista	
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> ● Mantener un lenguaje de bienvenida y dale las gracias por participar. ● Para nuevos sujetos de entrevista se realiza una introducción acerca del rol en la empresa y del proyecto. ● Permiso para grabar. Acuerdo de confidencialidad.
Demográficos	Cuéntame de ti, un poquito de tu historia... (dejar que explique un poco quien es)
Sostenibilidad en el mundo empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuéntame brevemente tu opinión respecto a la sostenibilidad empresarial y el rol que tiene actualmente y a futuro en la industria - dejar el espacio abierto para que la persona desarrolle sus ideas. *Para profundizar si no lo mencionaron en su respuesta previa: <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué son prácticas de sostenibilidad ambiental? ○ ¿Qué temáticas o problemáticas crees que estos abordan? ¿Puedes darme unos ejemplos? ● ¿Cuáles consideras que son factores de éxito/fracaso de las prácticas de sostenibilidad ambiental? * Puntos para profundizar: ¿Qué ayuda a su éxito? ¿Qué se necesita?
Trabajos verdes	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Consideras que la especialización o la asignación específica de actividades promueve el éxito de la implementación de las prácticas de sostenibilidad ambiental? ● ¿Conoces el concepto de los trabajos verdes?
L'Oréal CERAN	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Crees que L'Oréal global está incorporando el rol de los trabajos verdes en su Modelo de Negocio? ¿Y en CERAN? <ul style="list-style-type: none"> ○ Si la respuesta es sí: ¿cuáles son los cargos que identificas? ○ Si la respuesta es no: ¿crees que deberían ser implementados? ¿por qué? y ¿cómo? ● ¿Consideras que hay una fuerte cultura de sostenibilidad en L'Oréal global, y en CERAN?

Guion - Entrevista

Cierre

Bueno _____ me han servido muchísimo tus respuestas y hallazgos.

¿Hay algo más que quieras compartir conmigo?

¿Hay algo que crees debería de haber preguntado?

Muchísimas gracias por tu tiempo y por compartir conmigo tus comentarios.

¿Me autorizarías para volver a contactarte en caso de ser necesario para alguna aclaración?

Gracias de nuevo.

Apéndice 9

Transcripción de la entrevista con María Alejandra Gómez (segundas entrevistas)

Entrevista 5

Fecha: 27 de abril de 2023

Intención de la entrevista: Profundizar los hallazgos de las primeras entrevistas y los conceptos relacionados a los trabajos verdes en L'Oréal CERAN.

Personas involucradas (Speakers):

- **Speaker 1:** María Alejandra Gómez – *Learning Manager* de L'Oréal CERAN
- **Speaker 2:** Gabriela Prieto – Estudiante de Administración de Empresas en el CESA

[00:00:00] **Speaker 2:** Bueno, entonces lo primero es que me cuentes brevemente ¿cuál es tu opinión respecto a la sostenibilidad empresarial? Y ya pues, ahí como complementando, ¿cuál crees que es su rol actual y su rol a futuro?

[00:00:27] **Speaker 1:** Creo que. Todavía es algo que está muy empezando. Es decir, siento que se habla mucho de sostenibilidad. Siento que ya está... o hace parte del speech de muchas personas, pero creo que todavía hace falta que sea ya parte del día a día. Es decir, creo que todos o desde un tiempo para acá, empezamos a hablar de responsabilidad social, empresarial y después empezamos a involucrar mucho más el concepto de sostenibilidad. Pero creo que aún así sigue estando mucho o sigue estando el concepto muy como muy superficial en términos de ambiente y no en sostenibilidad en completo. O sea, es decir, cuando hablamos de sostenibilidad es ver también qué programas hacemos para poder retribuir lo que hacemos o el impacto que generamos con la comunidad, con las familias, con las personas. Y creo que en general, pues

todavía estamos como muy juniors o en general, las empresas están muy junior en ese concepto. Particularmente en L'Oreal pues creo que hace parte de su estrategia y eso es un gran cambio o es un gran paso, de que haga parte de la estrategia, eh general de cada una de las filiales, pero creo que hay que compartir un poco más ese concepto, o bajarlo un poco más hacia los equipos. Porque a nivel macro está muy claro, hace parte del framework, hace parte de los KPIs, pero no creo que el total de la organización lo tenga tan claro, y los frentes y qué podemos hacer incluso desde la forma individual, qué podemos atacar en términos de sostenibilidad. Eso es un poco como lo que pienso en cómo está la sostenibilidad empresarial.

[00:02:15] **Speaker 2:** Y, a futuro, ¿cuál crees que va a ser el rol de la sostenibilidad empresarial? ¿cómo la proyectas?

[00:02:22] **Speaker 1:** Creo que es necesaria. Creo que. Para que una empresa pueda generar un crecimiento sostenible, tiene que pensar en todos los frentes, o sea, no solamente en crecer económicamente o en hacer que sus empleados crezcan, sino también en lo que te decía un poco, en ver cómo el impacto que genera que genera cada empresa puede retribuir a la sociedad. Puede retribuir no solo en ganancia, sino también en términos de ambiente también en términos de de cómo le damos un granito de arena a la comunidad con lo que hacemos. Por ejemplo, pues L'Oreal lo hace muy bien con programas como 'Belleza por un futuro', con días como el 'Citizen day', porque al final es cómo sacrificas tú un o dos días de lo que tú haces para que los demás tengan algo, un poco o algo de retribución en lo que hacemos. Entonces, creo que cada vez va a ser más, o sea el rol va a ser cada vez mucho más o va a ser mucho más relevante para todas las personas. Pero hay que saber, hay que contárselo a las personas o hay que ver cómo

pueden desde su rol... A veces no lo sabemos. Incluso yo, desde mi rol, me puedes decir... no sabría materializar cómo puedo ser sostenible. Entonces, creo que también hace falta un poco más de entrenamiento, un poco más de ese cascario en cómo podemos ser sostenibles desde lo que hacemos desde nuestro día a día y no y cómo desde nuestros roles para poder llegar a ese KPI total que tiene la empresa.

[00:04:00] **Speaker 2:** Ya pues, como un poquito a la parte de sostenibilidad ambiental que la mencionaste ahorita al inicio ¿qué crees que es Prácticas de sostenibilidad ambiental, como tal el concepto de prácticas? Y pues, ¿cuáles ejemplos podrías relacionar a este?

[00:04:22] **Speaker 1:** Pues creo que todo lo que se trabaja en términos de reciclaje, en términos de disminución del consumo de papel, en disminución de consumo de energías, de huella de carbono, que es un concepto que incluso, particularmente, siento que no está bien comunicado en general. O sea, por ejemplo, te voy a contar algo y eso está siendo grabado, pero... yo a veces tengo discusiones con mi esposo porque yo le digo: “no para L’Oreal los viajes son restringidos porque se busca disminuir la huella de carbón”, y me dice; “pero igual va, avión va a despegar”. Siento que la gente no entiende a veces que de pronto tu grano de arena es a veces no subirte al avión, o sea, y que eso hace que no generes un tiquete, que eso hace que no generes una comida. O sea que todas esas disminuciones, así sea por un pasajero, disminuyen la huella de carbono. Pero entonces hay personas, y por eso te comparto el ejemplo es porque, creo que hay que comunicar un poco más que el aporte individual hace la diferencia en términos de ambiente. El aporte reciclar en casa hace la diferencia en términos de ambiente, el enseñarle a tus hijos la importancia de no desperdiciar recursos como el agua, recursos como la luz, la energía. Eso hace

que puedas, como ir compartiendo un poco ese legado y que la gente cada vez lo tenga más, eh, intrínseco en su día a día.

[00:05:53] **Speaker 2:** Sí, me siento súper identificada contigo también. También es mi pelea del día a día, hasta mis papás, que es... como que tienen que entender “si ustedes hacen la demanda, las empresas en la oferta. Entonces, no lo hagan”. Es una pelea perdida ahí la que tengo con ellos, pero no importa.

[00:06:13] **Speaker 1:** Exacto. Sí. Y creo que incluso en la empresa, o sea, si a todos... cuando... creo que se tema la huella de carbono, no se explica bien o no... La gente no le entiende muy bien y por eso puede pasar muy desapercibido como, “ah, bueno, pues que da igual, uno o dos no van a hacer la diferencia”. Pero cuando ya de pronto sumas, y si son uno o dos en 150 filiales de L’Oreal, pues ya estás hablando de casi 300 personas que están disminuyendo la huella de carbono. Y creo que esto, sabes, es lo que de pronto las personas no lo entienden. Pero hace falta, o sea de, desafortunadamente, es algo que no, que no, no está tan... que la gente no lo comparte o que la gente no lo conoce. Creo que también es falta de conocimiento. No, no que no quieren.

[00:06:59] **Speaker 2:** ¿Cuáles dirías que son los factores de éxito o fracaso dentro de cómo aplicar las prácticas de sostenibilidad ambiental a una empresa?

[00:07:09] **Speaker 1:** Comunicación. Creo que aún falta comunicar y ‘hacer parte de’ a los colaboradores en las estrategias. O sea, Sí. Creo que es una de las principales cosas, el entender lo que te he dicho, cómo tú, desde la individualidad, puedes generar grandes aportes y cómo te

contamos... Más allá de “vamos a reciclar”, es ¿cuál es el impacto que tiene o el beneficio que tiene a quiénes beneficia? Y si tú ves toda la cadena de beneficiarios, puede que tú hagas el click y digas “ah, okey sea, es que si reciclo no solamente estoy ayudando a que los residuos se puedan desechar correctamente. Si no, resulta que también incluso estoy ayudando al señor que pasa y recoge el cartón y lo puede reciclar”. Y creo que eso es lo que hace falta en las empresas como... como explicar bien cada proceso y no quedarse en el: “la sostenibilidad es súper importante porque sí, y hay que cuidar el ambiente”. Porque a veces nos quedamos un poco en eso en: “es super importante y ya”.

[00:08:16] **Speaker 2:** Sí. Listo. Ahora también, te quería preguntar si ¿consideras que la especialización o la asignación específica de actividades, promueve el éxito en la implementación de estas prácticas? Otra vez, Si la especialización o la asignación específica de actividades, como tal es como un catalizador, pero hacia el éxito de estas prácticas, o sea, la promueve.

[00:08:44] **Speaker 1:** Creo que hay que empezar como por pequeñas batallas e ir atacando e ir garantizando que se entiendan, se apliquen y se conozcan correctamente cada una. Es decir, no irme con todos los conceptos de sostenibilidad, sino empezar uno por uno para que eso sea... sí sea ese impulsador de que tú puedas generar acciones.

[00:09:13] **Speaker 2:** Listo. ¿Conoces el concepto de los trabajos verdes?

[00:09:18] **Speaker 1:** No muy bien, no.

[00:09:18] **Speaker 2:** Muy bien. Eh, o sea, ¿qué creerías que es, así por encima?

[00:09:25] **Speaker 1:** Como trabajos que hagan relación a... o que su impacto sea... no sea tan, tan grande. Es decir, no sé cómo los carros híbridos, que su impacto al ambiente no es tan no es tan fuerte. Entonces, pues pueden ser trabajos enfocados en que, con lo que realices, no generas un impacto negativo tan grande.

[00:09:52] **Speaker 2:** Listo, entonces yo te lo te lo voy a definir así brevemente, para que lo lo sepamos. Entonces, los trabajos verdes más o menos, eh, lo que dicen es que contribuyen a la preservación y a la restauración del medio ambiente. Y también, que tienen como tal potencial para contribuir al desarrollo sostenible y la transición en economía baja de carbono. Entonces, en otras palabras, pues lo que significa es es un trabajo que le está aportando a la conservación como medio ambiental. Y éste puede entonces ser o creado o transformado. Entonces, un ejemplo de creado, es empresas que crean desde cero su departamento de sostenibilidad, como: “nosotros no teníamos ni fu de esto, entonces estamos creando como tal el cargo de alguien que sepa de esto”. Y lo otro es, “yo le estoy dando como tal mediante la capacitación y el entrenamiento a mis funcionarios habilidades específicas y conocimientos específicos sobre temas para que todas ahora su rol tenga como conciencia como. Ya totalmente como integrada sobre “cómo es que debo hacer mi trabajo, pero al mismo tiempo, aportando un impacto positivo y también como tal pues yendo hacía un desarrollo insostenible.

Entonces, pues con eso en mente, ¿tú creerías que L’Oreal, pues en términos del L’Oreal global, está incorporando el rol de los trabajos verdes en su modelo de negocio? Y luego, si también ¿crees que se ve como tal como implementado dentro de L’Oreal CERAN?

[00:11:36] **Speaker 1:** Sí, yo creo que sí. O sea, yo creo que de hecho, pues hace unos años... pues yo ya llevo cinco años en L’Oreal y te lo puedo asegurar que hace cinco años no estaba tan como tan establecido un equipo de sostenibilidad desde cero. O sea, creo que es se trabajaba, pero eso trabajaba como una arista que incluso se llamaba ‘Sharing Beauty with All’, pero no tenía su foco tan fuerte en sostenibilidad. Entonces, creo que claramente L’Oreal la tiene clara en ese sentido y está estableciendo este especie... esta especie de trabajos verdes. Y creo que L’Oreal CERAN, se ha venido adaptando, pero de pronto podría implementarlo más. Podría generar un poco más, eh, esa iniciativa de que funciona un poco más orgánico y no tan cascadeado del internacional.

[00:12:37] **Speaker 2:** Y pues, digamos cómo con este contexto, ¿cuáles dirías que son en este momento los roles que están considerados trabajos verdes, aparte del departamento de sostenibilidad? O sea como que sean otros como tales cargos, pero que estén como tal capacitados para poder entonces dar como un progreso dentro del desarrollo sostenible.

[00:13:00] **Speaker 1:** Yo creo que un poco lo que se ha hecho con la Green Tribe. O sea, eh, que son como: “como tú, desde tu rol, tienes un aporte claro en todos los términos de sostenibilidad”. Entonces, en términos de operaciones, eh, como, cómo esos roles empiezan a transformarse para poder bajar o cumplir con estos indicadores propuestos. Entonces yo, yo sí creo que que sí existen. Tal vez no están tan socializados. Pero sí creo que lo que se ha hecho con la Green Tribe, con la socialización un poco más de los indicadores, que no es un tema de sostenibilidad.

O sea, es decir, “no es que solo vale ser responsable de cumplir esos indicadores y ya”, sino como ella incluso bota la pelota en “ah okey, tú de operaciones, tienes que implementar esto, de finanzas, esto, de desde comercial, esto” y así sucesivamente.

[00:13:58] **Speaker 2:** Listo. Y la última pregunta ya para finalizar es si ¿consideras que dentro de lo L’Oreal CERAN hay una fuerte cultura de sostenibilidad?

[00:14:08] **Speaker 1:** No, no es fuerte. Creo que creo que el hecho de tener a un departamento de sostenibilidad, o sea de tener un equipo de sostenibilidad que pues es Vale, y tú, hace que se empiece a generar esa conciencia, pero yo no creo que sea una prioridad. O sea, puede que a términos de frame sí, pero creo que hace falta. O sea, de hecho, por ejemplo, todo lo que estamos haciendo, el ‘Going Sustainable’ para activarlo y demás, hace parte de que eso nos da a entender que la gente no lo tiene como tan como como tan permeado en lo que hacen. Y yo sí creo que todavía falta. O sea, no creo que sea como, muy, muy, muy establecido, no

[00:14:50] **Speaker 2:** Listo. Ay. Muchas gracias. ¿Hay algo que quieras preguntarme? ¿Algo más que quieras decir?

[00:15:01] **Speaker 1:** No, Gaby. Creo que creo que de verdad, el trabajo que que han venido realizando. Pues Vale y tú, eh, porque creo que incluso tú eres una de las primeras practicantes que han existido con un foco en sostenibilidad. O sea, es decir, los anteriores practicantes tenían como un poco su práctica compartida entre sostenibilidad, comunicación interna y un poco de todo. Y creo que eso hace... pues como eh, quiere decir... o lo que muestra es que, pues

claramente es importante, pero pues todavía hay que seguir trabajando. Entonces, creo que todo súper y ya, no sé si tengas alguna otra pregunta.

[00:15:44] **Speaker 2:** No, realmente agradecerte por todos tus comentarios y tu tiempo. Y pues contarte ya un poco de que sí, yo estoy... mi proyecto como tal se enfoca es en en los trabajos verdes y en hacer más o menos como el estudio de cómo también mediante la capacitación y la formación se puede mejorar el rendimiento de una empresa en este tipo de cosas. Entonces, por eso, especialmente, quería también tener la entrevista contigo. Y pues, no agradecerte también por el espacio, yo se que está súper ocupada y todo entonces te lo agradezco mucho.

[00:16:21] **Speaker 1:** No cuando lo que necesites. Aquí estamos.

Apéndice 10

Transcripción de la entrevista con Valentina Restrepo (segundas entrevistas)

Entrevista 6

Fecha: 27 de abril de 2023

Intención de la entrevista: Profundizar los hallazgos de las primeras entrevistas y los conceptos relacionados a los trabajos verdes en L'Oréal CERAN.

Personas involucradas (Speakers):

- **Speaker 1:** Valentina Restrepo – Gerente de sostenibilidad de L'Oréal CERAN
- **Speaker 2:** Gabriela Prieto – Estudiante de Administración de Empresas en el CESA

[00:00:03] **Speaker 2:** lo primero es, eh, como partiendo del concepto general de la sostenibilidad empresarial, tú cómo jefe ¿cuál sería tu definición para la sostenibilidad empresarial? ¿Cómo definirías sostenibilidad empresarial?

[00:00:22] **Speaker 1:** Partiendo de la, digamos de la definición grande de desarrollo sostenible es pues: satisfacer las necesidades a futuro y toda la cosa. Mira, yo te diría que para mí, la sostenibilidad en una empresa básicamente es como el balance. Eh y no, y no balance me refiero... como es que es raro porque no es como el balance como un balancín, digamos, pero sí, como realmente tener un balance en en la compañía, eh, frente a los temas financieros, o sea, el crecimiento económico, que es supremamente importante para una compañía, pues ser...para poder ser perdurable en el tiempo. Pero también y con un componente social importante frente a sus colaboradores, a sus comunidades. Y por último, pues todo el tema ambiental que que es importantísimo para las compañías debido a que muchas de ellas dependen realmente de los

recursos y del que el planeta, digamos, pueda satisfacer los recursos necesarios para... Por ejemplo, para una compañía como L'Oreal poder producir, pero también que tengan el entorno adecuado para poder hacerlo, no? O sea, eh, en términos generales.

Eso digamos que es, es para mí la sostenibilidad, es como la intersección, digamos de esos tres aspectos importantes, mirados de un punto de vista.

[00:02:00] Ahora la sostenibilidad. Pues eh, no es necesariamente un un programa, no es una estrategia, perdón, no es un programa, una estrategia sí es. Es una forma de hacer negocios. Sí? No es como "yo tengo mi programa de sostenibilidad que se llama L'Oreal for the Future", no, sino "yo tomo mis decisiones basadas en todo aquello que implica que yo desarrolle o no mi estrategia de negocio". Y pues son lógicamente, pues, que cumplan la estrategia de sostenibilidad, no que va muy ligada al negocio y al al cumplimiento de las metas de objetivos de la misma. Es un como un... haz de cuenta, que fuera como un habilitador.

[00:02:41] Speaker 2: Perfecto. Y ¿cuál dirías entonces que es su rol actual y en el futuro de la industria? más hacia el futuro porque la actual ya lo explicaste, más hacia el futuro.

[00:02:53] Speaker 1: Pues yo mira, yo pienso que si las compañías realmente no, no logran, eh... Yo no sé por qué estoy pensando en inglés, pero como meter el la, la sostenibilidad como parte de su ADN y en su toma de decisiones. Digamos que en términos generales, para mí, esas compañías van a tender a desaparecer, sobre todo las grandes. Yo no te estoy hablando de una compañía como pues no sé la ferretería de la esquina, si? Yo te estoy hablando de las compañías, pues mucho más grandes que realmente, pues tienen un impacto gigantesco tanto, pues en en su ecosistema, como también en en pues, en los temas ambientales y sociales, en términos generales, no? ya para mí es ese el futuro, o sea, no, no, eso ya no va a ser como un 'nice to

have' que hoy todavía es un 'nice to have' para muchas, aunque y para otras, pues ya es un 'must'. Pero va a dejar de ser un 'nice to have' para ser un 'must' cien por ciento. O sea, si no lo tienes, sales de la industria, te vuelves a obsoleto, mejor dicho. Y para mí también... Para mí iba a ser yo. No sé, pues esto es como un, como un análisis que yo hago a futuro. Yo no sé qué tanto nosotros, por ejemplo, las personas que nos dedicamos a pensar en sostenibilidad, pues vamos a hacer el gerente o sostenibilidad si me entiendes. Si no, más bien, de pronto vamos. O sea, como vemos en L'Oreal que son cargos, digamos, son KPIs y cosas transversales, o sea, temas que son transversales a toda la operación. Entonces, tal vez este puesto ya no va a ser el de sostenibilidad. Y como hace muchos años, era el de responsabilidad social que también ya está obsoleto. Tal vez cambiemos a hacer como más bien parte de un área de estrategia de transformación de innovación. Si me entiendes? dónde todo el tiempo estén pensando en qué más hacer.

[00:05:01] **Speaker 2:** Ahora, ya pues, como con base a esto, entonces ¿cómo definirías prácticas de sostenibilidad ambiental, específicamente?

[00:05:21] **Speaker 1:** Prácticas de sostenibilidad. Bueno, primero que todo es que es que depende ambiental. Es que pende la industria, no? O sea, para una industria de consumo como lo es L'Oreal, pues va a ser muy importante, por ejemplo, la revisión de todos sus procesos de la cadena de valor. Eh, por ejemplo, en el área de manufactura, en el consumo, en la proveeduría. Pero si tú te metes, por ejemplo, en pues, y prácticas, me refiero a a temas de coeficencia, de de empaques, de transporte del producto. Pero cuando tú entras, por ejemplo, a una a una industria mucho más mucho... con pues, digamos con una con una cadena o valor mucho más... No, una cadena de valor no, una industria mucho más light en temas ambientales de menor impacto,

digamos, para para que uses más bien esa palabra, pues van a ser un poco diferentes los temas. Por ejemplo, en el sector financiero, tú no vas a tener un tema de manufactura, de la coeficiencia digamos de los procesos productivos, no? sino que entras a haber un tema de coeficiencia en tus... en las oficinas, en en las sucursales bancarias. Sabes que co eficiencia no más. Y te temas de papel. Y reciclaje. Y todo esto vale, pero no piezas, no ves cómo, por ejemplo, temas de empaques, que también tienen que ver y son de impacto con el medio ambiente. Entonces, para mí, las prácticas ambientales, pues van muy relacionadas a la a la industria de cada una de o sea, la si a la [00:07:00] industria de cada pues, de cada organización en la que estés trabajando y cuáles realmente son esos impactos que tú generas en toda tu cadena de valor, no? O sea, impactos positivos y negativos. Y las prácticas, pues simplemente son esos planes de acción que tú haces para poder hacer que esa que esos impactos se mitiguen o se potencien, depende del impacto, no? Pues si es positivo o negativo.

[00:07:28] **Speaker 2:** Listo ahora, entonces, también podríamos, eh, mirar como cuáles consideras que son entonces, pues acá hablando de las prácticas de sostenibilidad ambiental, ¿cuáles consideras que son los factores de éxito o fracaso de estas prácticas?

[00:07:47] **Speaker 1:** Para mí hay un tema muy importante y es el éxito o fracaso del mismo está enfocado en la gestión y medición del mismo. O sea, sabes? por ejemplo, que tengas una buena línea base, que esa línea base, pues te permita hacer una trazabilidad año a año o mes a mes, semestre a semestre, dependiendo, pues, del indicador que tú estés viendo, no? que tengas un KPI con un horizonte establecido de corto, mediano y largo plazo es importante. Y que no lo modifiques de acuerdo a tu conveniencia, sino que realmente sean unas metas que sean super

establecidas o ese horizonte que te estaba mencionando. Entonces, para mí, ese es uno de los básicos, eh, de de la gestión, digamos ambiental o el éxito ambiental. Un factor super importante que ayer lo mencionaba justamente en el webinar que te estaba contando, que tengan presupuesto. O sea, que si tú no tienes presupuesto en una compañía frente a los planes ambientales, pues no vas a poder desarrollar nada y no vas a, pues se van a quedar en planes y te va a tocar decir que no cumpliste, o vas cambiando tu meta año a año o vas viendo, si me entiendes? Para mí, eso es importantísimo.

Y lo otro, pues lógicamente, es que es que tus colaboradores, pues tengan un conocimiento, digamos en eh, sobre todo los que están muy metidos en y que están muy relacionados a los procesos operativos, no? Eh? Que tengan conocimiento de cuáles son esas metas y cómo poder contribuir desde su rol para poder hacer el cumplimiento de las mismas o para poder lograr cumplir las mismas.

[00:09:29] **Speaker 2:** Listo. Pero entonces, puntualmente, además de lo que hablas de un presupuesto, ¿qué otra cosa dirías que ayuda como a que una empresa sea exitosa? no solo como en la parte de mostrar, sino también de incorporarlo como tal dentro de su modelo de negocio.

[00:09:52] **Speaker 1:** Para mí es fundamental, o sea y que va muy ligado al presupuesto, es el convencimiento de la alta dirección de que realmente tienen que generar un impacto positivo en el medio ambiente, eh, y mitigar, pues, esos esos esos impactos negativos, porque si tú no tienes un convencimiento genuino, digamos de la alta dirección, pues, por ejemplo, el presupuesto no se va a dar. Entonces, para mí, esa parte de de top down de darse desde arriba hacia abajo, es supremamente importante para uno poder llevar a cabo y que le presten realmente atención.

Porque si ellos, que son los tomadores de decisiones en la compañía, pues no están convencidos del tema, pues al final no se va a dar.

[00:10:36] **Speaker 2:** De acuerdo. Bueno, ¿considerarías que la especialización o asignación específica de actividades, promueve como tal el éxito de la implementación de estas prácticas de sostenibilidad ambiental?

[00:10:49] **Speaker 1:** Pero depende para quién. O sea, a quién se lo estás preguntando. Mejor dicho... Pero ah, no, no, no, no en temas de de si quién te va a responder sino depende qué, o sea, si tú le vas a decir, por ejemplo, no sé a un Daniel Perdomo, que es el que tiene unas actividades, pues, evidentemente, sí. Pero si tú se lo vas a decir, no sé alguien de. ¿De qué? ¿Qué será? Dependiendo, pues también de los impactos. No, pero no sé alguien de de contabilidad, pues te va a decir, pues sabes, pues no, no sé. Entonces depende mucho de a quién le pongas y le asignes las actividades. Sí, te respondo la pregunta porque no me es muy clara.

[00:11:31] **Speaker 2:** Sí, pero es más como en general, o sea, sí, ¿tú consideras que, como tal la especialización o capacitación, como en su concepto, ayudan a que esas prácticas sostenibilidad ambiental sean exitosas dentro de las empresas?

[00:11:47] **Speaker 1:** Pues yo te diría que probablemente sí, em, porque eso te va a permitir tomar decisiones de manera con un criterio, no? O sea, con un criterio y no con una... Como a ver, si sabes? como que “a ver si me ilumino y es un impacto”, no, sabes? Como no realmente

como ese conocimiento, pues te va a generar realmente un criterio para la toma de decisiones y por eso yo ahorita te hablaba del tema de la toma de decisiones a alto nivel.

Pues que impacta bastante porque, por ejemplo, si ellos tuvieran un conocimiento de los impactos ambientales que existen y pues, además de conocimiento, pues también apropiación de la problemática, pues eh, sale sí o sí el tema ambiental, el impacto.

[00:12:36] **Speaker 2:** Listo. ¿Estás familiarizada con el concepto de los trabajos verdes?

[00:12:41] **Speaker 1:** Pues de lo que tú me han mencionado y si lo entiendo bien, básicamente son que los diferentes roles de la compañía, o sea, independientemente, si tú eres el de contabilidad o el de BHS o el de mercadeo, el de HR, pues tengas un conocimiento de de los temas verdes para poder... de los temas ambientales realmente para poder, pues, hacer mucho más enriquecedor y pues llevar a la compañía que tenga menores impactos y potenciar sus impactos. Eso es lo que yo te he entendido, pero de resto no, no sé, no sé si estoy en lo correcto o no. No sé, la verdad. Nunca lo he leído en literatura. La realidad es que nunca lo he leído en literatura.

[00:13:25] **Speaker 2:** Listo. No, pues, así como en general, los dos trabajos verdes, lo que dicen más o menos es que son trabajos que se caracterizan por su contribución a la preservación o restauración de la calidad ambiental y también tienen como potencia en contribuir al desarrollo sostenible y a pues, tener como una transición, una economía baja de carbono. Además, de que lo que hablan es que, el concepto de trabajo verde, pues, además de englobar eso, también, está

como asociado a la creación de nuevos empleos y por ende, el crecimiento económico con me con diferentes oportunidades de trabajo.

[00:13:58] **Speaker 1:** Pero, necesariamente son empleos que se abren?

[00:14:00] **Speaker 2:** No.

[00:14:02] **Speaker 1:** O sea, son cualquier persona. Estás hablando de un rol como el de mercadeo o como el que te decía...

[00:14:08] **Speaker 2:** Puede ser el que sea, mientras esté como tal, aportando a mejorar la restauración o preservación de la... como tal de la parte ambiental y también a un desarrollo sostenible. Entonces tú, para obtener un trabajo verde, pues obtenerlo o creando el rol, o también modificando o transformando roles existentes para que tengan las habilidades para poder actuar como con ese background, por decirlo así.

Entonces un ejemplo, el primero es la empresa que crea desde cero su departamento de sostenibilidad, porque pues ahí se tiene que hacer como tal la generación de nuevos cargos. O sea, no está como transformando. Y una transformación es, digamos, yo tengo a mi equipo de operaciones y lo capacito en que sepa temas, digamos de eco-designe, para que sepa del manejo de dióxido de carbono y todo ese tipo de cosas.

Eh. Ya pues con esto dirías, pues, que ¿en L'Oréal se está incorporando el rol de los trabajos verdes? en lo en L'Oréal global y luego en L'Oréal CERAN.

[00:15:21] **Speaker 1:** Sí, te diría que sí, que cada vez hay mayor. Pues una mayor integración de los temas de los la de los trabajos verdes, digamos, como tú lo dices, porque afortunadamente, digo yo en L'Oréal, es una compañía que entendió que la sostenibilidad no es solamente de un área, como el área de sostenibilidad, que está muy bien y que nosotros somos habilitadores de muchas cosas. Pero en realidad, L'Oréal entendió que esto va más allá y que si queremos generar un impacto realmente, pues tenemos que tener trabajos verdes dentro de unas áreas que tienen un impacto super grande en el medio ambiente, ¿no?

Y otras labores, pues un poquito menos, digamos, y esas personas, pues se supone que capacitadas frente a la problemática que existe alrededor de ese tema, no? Porque digamos que en los diferentes foros, en las diferentes conversaciones con zona con global... van cada vez más. Eh proyectan o intentan proyectar que existe una problemática que L'Oréal está trabajando por ello. Entonces, pues al final a ti, como en ese rol, te toca asumirlo. Te toca asumir que eres parte de eso de ese de ese, pues de esa... cómo te dijera? pues, de ese... de de esa labor, digamos de cumplimiento de la meta. Adicionalmente a eso, pues la compañía también tiene diferentes iniciativas para que la para que las personas pues, eh, digamos, se apropien de... por lo menos de conocimiento de lo que es la sostenibilidad para L'Oréal. No, no tanto para el mundo entero sino para L'Oréal. Entonces, pues tienen ciertos entrenamientos que son de carácter obligatorio para todos los cargos, no? incluyendo en su momento, los BAs y los operarios. Entonces tenías los green steps inicialmente el año pasado que te hablaban un poco sobre la problemática del cambio climático, del agua, los residuos, de la biodiversidad, que son los cuatro pilares principales de la estrategia del L'Oréal por el futuro en el pilar de de de transformarnos.

Y este año, pues está el lanzamiento de ‘Going Sustainable Together’, que se supone que ya es como el el... la versión 2.0 de este, y es como tú ya desde tu rol, puedes contribuir a que tengas pues... tengas impacto positivo sobre las metas de de L'Oréal por el futuro.

[00:18:03] **Speaker 1:** Entonces, al final, lo que hacen es: van por un recuento de qué hace mercadeo, qué hace la gente finanzas y cómo tú, desde ese rol y esa posición, pues contribuyes, no? se supone, no? hemos hecho el curso. Eso es lo que lo que en teoría yo diría que para eso es no? para poder crear esas... esas skills y conocimientos en las personas para que cada día más, pues tomen esas decisiones realmente desde su rol, y pues tengan un impacto mayor en lograr esos objetivos, no? Y que se vuelvan embajadores del tema.

[00:18:35] **Speaker 2:** ¿Crees que es efectivo? ¿O sea que las personas sí hacen a conciencia este tipo de iniciativas y realmente se informan?

[00:18:44] **Speaker 1:** Hay personas que les encanta. Hay gente, hay personas que les encanta. O sea, tú, por ejemplo, tienes tienes, eh? No sé, esta semana me impactó un poco... Estaba hablando con Cristian, así como anecdótico... con Cristiana, la persona de lujo y me dice: “claro, cómo en el ‘One day for the future’ que explicaron esto y esto y esto”, o sea personas que uno piensa: “juepucha, de pronto no están tan conectados con el tema” y realmente sí se lo ven, porque pues, porque les interesa, sabes? porque hay un interés. ¿Hay otras personas que esto les importa nada? Sí, también... porque como en esta vida, no todos podemos estar de acuerdo en todo, sí? Yo creo que en cierta medida, pues llega una población interesada en realmente conocer del tema y sobre todo desinteresada, porque yo creo que, pues por lo menos me pasa, me parece a mí que, a veces, eh? o sea, nos ayuda mucho que Alberto tenga una un discurso bastante

L'Oreal for the future, no? Entonces la gente pues al final, ese es tu mentor, tu mentor. Entonces, pues... si él te lo está hablando, pues tú también lo tienes que empezar a hablar si quieres ser exitoso en la compañía, porque ¿cómo no? o sea, sí me entiendes?

El convencimiento de corazón, no lo sé. Pero que por L'Orealino, pues te toca empezar a hablarlo. Si tú, en su gran mayoría, pues le hablas a muchas personas y muchas personas saben otras no, y están completamente desconectadas, como a la señora de pelo rojo que me dijiste el otro día, que no sabe que ni siquiera que existimos como área.

No se si no sepa que L'Oreal for the future existe, pero ella, por ejemplo, para mi vive en otro planeta tierra, porque pues... mejor dicho, es que la comunicación viene de todas partes y no solamente de nosotros, también viene de su dmi entonces, pues importante ahí, y eso no?

[00:20:41] **Speaker 2:** Listo. Y, por ejemplo, consideras o sea, dentro de los cargos que se han como tal capacitado en esto, ¿cuáles consideras que hoy en día sí, son trabajos verdes? O sea, que sí se les ha dado como tal las herramientas para transformar y tener como ese upskilling dentro de su trabajo?

[00:20:57] **Speaker 1:** Para mí solamente son los de la Green Tribe, y eso. Y eso, porque mira que cuando tuve la encuesta, que tuvimos pues están diciendo que no tienen el, pues, el conocimiento necesario. No sé en qué, que pues eso es una de las cosas que hay que averiguar, o sea, “¿a qué te estás refiriendo?, ¿quieres que te demos cursos cada dos meses?” o sabes como, no sé, eh, pero pues ese resultado, por ejemplo, es para mí... que ellos son los que más se les ha dado, como la apropiación del tema, pero pues a la vez, imagínate si ellos dicen que no, pues al resto, tampoco.

[00:21:34] **Speaker 2:** Y digamos frente a las capacitaciones sobre el tema específicas, por ejemplo, Renzo ha tenido una capacitación de que es el eco-design y cómo implementar el eco-design.

[00:21:43] **Speaker 1:** Pues eso es otra cosa, por ejemplo, existen... nosotros tenemos los Green Fridays cada mes, y de eco-design se han hecho 30 capacitaciones. Alejandro Scott ha hecho 30 capacitaciones. Que el tipo no sepa, es otra cosa. Ayer, por ejemplo, me sorprendió un tipo, un bobo de trade marketing que se llama Pepito Pérez y me dice ayer, estábamos hablando de las eco-design rules y me dice, no, pues yo le estoy diciendo: “no es que en el Éxito se supone que ustedes han cumplido, es que vamos al 100%, son lo que nos están mostrando. Se supone, así me hacía. Sí. Pues como sabes, y yo sí, o sea, se supone porque te lo están midiendo. O sea, no es como yo te lo estoy asegurando que lo sí se supone y me hacía así y yo decía pero o sea, Y ni siquiera se sabía las reglas ayer me tocó repasar con él las reglas, me tocó hacerle training de reglas, si? Entonces, pues sí, se supone que todos se les ha abierto el espacio, pero también yo pienso que hay un tema de, por ejemplo, él es completamente desconectado con la cosa, él hace su trabajo y ya. Tenía unas herramientas espectaculares de eco-design, un manual espectacular de eco-design y ni siquiera se la había leído. O sea, o no asistió ni siquiera a las 20 reuniones que hizo Alejandro Scott el año pasado que eso era parte los citábamos los citábamos y no, no aparecían. Por ejemplo.

[00:23:10] **Speaker 2:** Y, Renzo, que si es de la Green Tribe, dirías que, por ejemplo, ¿él sí tiene como ese upskilling?

[00:23:15] **Speaker 1:** Sí, de eco-design, sí, el tipo tiene que saber. Él sí, él sí. De sus indicadores, todos saben, o sea, todos saben los champions.

Yo creo que. Pues, yo pienso que cuando hablan un poco sobre el upskilling, yo me imagino que es como más un tema general, no? O sea, no, no específicamente el tema que tú manejas, sino más bien es un upskilling como de de de “yo no sé qué significa lo L’Oreal for the future’ en transporte y estoy en el eco-design”. No, no sé yo intuyo que es por ahí.

[00:23:49] **Speaker 2:** No necesariamente. Es más el upskilling de darles las herramientas sobre cosas específicas. Por ejemplo, por eso te mencionó el eco-design, porque dentro de las cosas que tienen más como partes técnicas, el eco-design, porque ya hay como tal unas teorías, ya hay como tal unos lineamientos. Entonces tú sí puedes, como tal como... formar a alguien, como dándoles herramientas, como: “hoy en día existe esto”, para que entonces también él pueda conectar y proponer como diferentes cosas.

Entonces, o sea, o sea también, eso pasa con cualquier tipo de rol. Entonces, por ejemplo, que digamos en la planta, la persona que se encarga de de la reducción de transporte. Que tenga como tal ese upskilling de ¿qué es lo que se está haciendo?, ¿cómo se calcula? y, por ejemplo, todo este tipo de seguimiento, digamos también en métricas que probablemente más adelante va a ser algo que tocará adaptar en ese momento...

[00:24:40] **Speaker 1:** Yo creo que... es como, como miti-miti. O sea, hay cosas que uno sabe. Pero por ejemplo, si tú entras al mundo del transporte, el mundo del transporte es un mundo completamente cerrado. O sea, no sabemos qué hay allá detrás. Por ejemplo, una de las tareas

que yo tengo como meta este año, que justo la hablaba con Nico la semana pasada de mi evaluación de One connection, esta cosa... Era que yo tenía que aprender más sobre waste y sobre transporte para poder empezar a... cómo te digo? como a proponer soluciones sobre el tema. Y ahí y pues. Pues sí, o sea, sí. Y seguramente a ellos también les pasa lo mismo porque se quedan en su, ellos saben del tema. Lo que pasa es que no conectan de pronto, que yo creo que puede ser las... no lo logran conectar con el tema la sostenibilidad, si me entiendes? De pronto lo ven por reducción de costo: “no, yo estoy haciendo eso porque estoy haciendo reducción de costos”, pero no le ven, por ejemplo, el tema ambiental o el impacto ambiental necesariamente, no sé.

Es que ahí en el tema de upskill y yo... en el resto te diría que que la gente pues cada vez más se va como enterando de las cosas, pero tampoco... pero no sé tampoco el nivel de impacto que vaya a tener, por ejemplo ‘Sustainable together’ en general. Es que no lo hemos hecho, ni tú ni yo. Yo lo vi, pero pues esa señora lo pasó por encima, pero nadie lo detalló. O sea, nadie dijo: “si eso me sirvió”, sabes? No sé, vamos a ver, es un test & learn y si no, pues harán otra cosa para el otro año.

[00:26:24] **Speaker 2:** Y la última pregunta es si ¿consideras hoy en día que hay una fuerte cultura sostenibilidad dentro de L’Oreal CERAN? como en Panamá, en Perú, en Colombia, si hay como tal una cultura de eso.

[00:26:38] **Speaker 1:** Yo te diría que en Colombia es mucho más. Pero, también es mucho menos en temas de proporción de personas. Si me explico? O sea, pues en Colombia son cuatrocientas personas, por decir algo que evidentemente, pues te hablan 100 del tema, las otras trescientas no. Pero tú tienes 80 y te hablan tres del tema y el resto no, sí me entiendes? Yo

siento que, lógicamente, cuando... al estar un poquito más conectados acá con conmigo, pues, y el área de sostenibilidad, yo creo que hay un poco más de cercanía y cultura sobre el tema de la sostenibilidad que en esos países. ¿Que faltan áreas que a mí me parece que están completamente desconectadas? Sí. Por ejemplo, eh, por ejemplo, no hablo con los comerciales y los comerciales para mí completamente conectados del tema, con excepción de algunos que, pues, que son, por ejemplo, no sé mis mis compañeros del [inaudible], hablan de sostenibilidad todo el día con el cliente, Sí? Pero, pero el resto, yo te digo que no, que que todavía falta mucho. O sea mucho, mucho, mucho, mucho.

Pues en la en el resultado de pulse, tú viste que creo que tuvimos el año pasado 82 y este año queremos sacar 84, o sacamos 84 y queremos sacar 86, no me acuerdo. También es un resultado de “¿conoce usted la estrategia?”, pues no es bajito. O sea, no es un resultado para menospreciar, o sea que sacaste 82 puntos de sobre 100 no es desconocido para la gente, si me entiendes? Pero... ¿que de pronto les podríamos dar más herramientas? Sí, yo digo que sí, lo que pasa es que también falta mano y bueno...

[00:28:26] **Speaker 2:** Sí, pues también disposición porque pues así ese entrenamiento es tampoco. Digamos, yo no podría entrenar a Renzo en el co design. Yo no sé de tendría que ser un Alejandro, pero que lo hagan en

[00:28:39] **Speaker 1:** claro.

[00:28:41] **Speaker 2:** Listo. Era en muchas gracias. No

[00:28:46] **Speaker 1:** a ti.

Apéndice 11

Transcripción de la entrevista con Alberto Mario Rincón (segundas entrevistas)

Entrevista 7

Fecha: 02 de mayo de 2023

Intención de la entrevista: Profundizar los hallazgos de las primeras entrevistas y los conceptos relacionados a los trabajos verdes en L'Oréal CERAN.

Personas involucradas (Speakers):

- **Speaker 1:** Alberto Mario Rincón – Gerente general (CEO) de L'Oréal CERAN
- **Speaker 2:** Gabriela Prieto – Estudiante de Administración de Empresas en el CESA

[00:00:00] **Speaker 2:** Listo, entonces, eh, pues lo primero es que me cuentes brevemente ¿tú que consideras que significa sostenibilidad empresarial?

[00:00:17] **Speaker 1:** Es un compromiso de las empresas con las comunidades donde operan y que se puede extender a un compromiso con el planeta. Pero yo sí, pienso que la responsabilidad es empresarial, primero tiene que ver con las comunidades donde opera, y en la medida en que las comunidades donde opera la empresa estén mejor, a la empresa le va a ir mejor. Entonces, esa responsabilidad empresarial tiene un un componente social y un componente ambiental, como grandes componentes de lo que yo considero que la responsabilidad empresarial Pero, basado en un tema ética, en un tema de valores. Entonces no sacamos nada ayudándole a la comunidad con una escuela o con un parque, si no pagamos impuestos, si no pagamos seguridad social a nuestros empleados, si no respetamos la ley. Entonces, yo siento que la responsabilidad empresarial tiene esos dos grandes componentes social y ambiental pero, tiene necesariamente

que estar fundamentado, basado en el respeto de la ley local, donde aplique. Y, obviamente en algunos casos ya más allá, ir alineado con los derechos humanos de la ONU, ir alineado con los límites planetarios de la compa del planeta, etcétera. Pero creo que fundamentalmente, es social ambiental basado en el respeto de la ley y el compliance con la ley.

[00:01:58] **Speaker 2:** Listo, y entonces ahora ya profundizando un poco, pero en sostenibilidad ambiental, ¿qué dirías que son prácticas de sostenibilidad ambiental?

[00:02:08] **Speaker 1:** Para mí es... las prácticas de sostenibilidad ambiental, primero tienen que ir apegadas a la ley donde opera la compañía, y luego la compañía debe establecer qué actividades adicionales desde el punto de vista ambiental podría desempeñar que fueran más allá de la ley. Por ejemplo, en Colombia, nosotros tenemos la ley que se denomina ‘la ley extendida de la responsabilidad del productor’, responsabilidad extendida del productor. Como ley está muy bien, pero esa ley dice que tienes que llegar hasta el 30% de lo que vendes, recogerlo. Yo creo que las compañías tienen que primero cumplir con esa ley y luego ir más allá. Ir más allá es: “bueno, cómo puede llegar al 50%?, qué voy a ser para llegar al 70%”, etcétera. Esa es la primera que a mí me parece que son prácticas de responsabilidad ambiental. Necesario primero cumplir con la ley y después ir más allá. En ese ir más allá que ya no sean de ley, entonces, creo que dos frentes: uno interno y otro el externo.

En el interno, ¿qué cosas puedo hacer yo al interior de mi compañía, con miss stakeholders directos que trabajan en la compañía, para generar conciencia ambiental, pero además, prácticas medioambientales? Entonces, por ejemplo, nosotros en la fábrica de de Vogue, la fábrica de maquillaje, movíamos internamente dentro de la compañía, movíamos internamente una, eh, los

empaques y los desperdicios en cajas de cartón, y luego esas cajas de cartón se dañaban.

Pasamos ahora a unas cajas de plástico reciclado, que no se dañen y entonces, por lo tanto, es una inversión alta al principio, pero es mucho más amigable con el medio ambiente porque todas las están destruyendo. Las cajas, sí, aunque las tuvieras que reciclar todo lo demás, me parece que es mejor hacer ese tipo de inversiones.

Entonces, hay cosas internas que debes trabajar: cómo usar menos plástico o cómo usar no plástico, cómo usar más materia prima que sea biodegradables con el medio ambiente, etcétera.

Pero primero, es un tema interno de prácticas industriales de prácticas de responsabilidad empresarial y ambientales. Otro ejemplo de eso es, eh, casi los 100 vehículos que tiene el clúster de Centroamérica región andina, ¿cómo los vamos a pasar a sean híbridos o eléctricos? Entonces eso es interno, pero creo que en la parte interna, una de las principales prácticas que debe ser una empresa, que la hizo L'Oreal, fue la concientización de los ejecutivos y ejecutivas alrededor del tema ambiental. Porque no es cierto que todas las personas son nativas ambientales. No es cierto. De pronto las nuevas generaciones son un poco más nativas ambientales que las anteriores generaciones, pero no necesariamente tampoco. Entonces yo creo que internamente esa decisión es muy importante.

Y luego viene un trabajo con el ecosistema con el que interactúa esa empresa. Si yo logro que mis proveedores, si yo logro que mis clientes comiencen a tener el tema ambiental como una prioridad, entonces ya comienza a dejar una huella más grande que simplemente la empresa. Entonces, por ejemplo, nosotros tenemos los Green JBBs con el Éxito y con Walmart y en Inretail, que es uno de los principales clientes del clúster ya dijo que sí, que lo iba a montar también. Entonces, ahí hay una transformación importante de cómo trabajar de manera colaborativa con tus clientes alrededor del tema ambiental.

Pero luego viene lo que puedas hacer con los proveedores de servicios o de material de empaque o de materia prima que le prestan a la empresa lo que puedes hacer para transformarnos de manera conjunta. Entonces, por ejemplo, nosotros estamos trabajando con el tender de transporte. Estamos trabajando con Simex, que es el principal proveedor de plástico de la fábrica, viendo como Simex consume menos plástico lo hace de mejor manera, etcétera.

Entonces, en la práctica de responsabilidad ambiental, primero que cumpla con la ley, luego la empresa establecer a dónde más puede llegar y ese ‘a dónde más puedo llegar’, primero una parte interna y luego, por una parte externa o en simultánea. Pero es importante hacer ese proceso completo.

[00:06:41] **Speaker 2:** Listo y ¿cuáles dirías que son los factores de éxito? Factores de éxito o fracaso puntuales que una empresa puede tener en el momento de implementar estas prácticas de sostenibilidad ambiental.

[00:06:52] **Speaker 1:** El primer factor de éxito y de fracaso es consistencia y coherencia en la ejecución de la estrategia. Que no sea una cosa que haces algún día y el otro día haces otra, no. Tienes que establecer un plan de acción y ese plan de acción tiene que ser consistente y coherente en la ejecución de esa estrategia e irla afinando, irla mejorando. Pero no estar cambiando de estrategia cada tres meses porque no te dan los recursos, no te da el ancho de banda, como digo yo, para hacer muchas cosas en simultánea o diferentes. Si ya decidiste que el camino era ‘voy a convertir los vehículos en vehículos híbridos’, pues pones tu plata ahí. Los gringos, dicen: “put your money where your mouth is” y se puso, y hasta que lo hagas adelante.

Pero no trates de meterte en muchos temas, no te va a dar ni la plata, ni el ancho de banda de ejecución. Esa es la primera.

La segunda, tiene que ser top-down. Tiene que ser un compromiso del dueño de la empresa, de la junta directiva de la empresa, del CEO de la empresa. Porque esto es un cambio cultural al final del día, y es un cambio cultural que requiere recursos como lo hablábamos ahorita. Entonces no puede ser que dependiendo del gerente de mercadeo que haya, se haga o no se haga, no. Eso tiene que ser del CEO, tiene que ser del dueño, tiene ser de la junta directiva. Entonces, el segundo para mí, eh, frente importantísimo, que inclusive lo podría primero, en el éxito o fracaso de una práctica de responsabilidad ambiental, en un programa de responsabilidad ambiental. Para mí, esos son como los dos grandes temas que hay que respetar. Si no hay un compromiso de la compañía y no se mantiene la ejecución consistente y coherente, no camina.

[00:08:59] **Speaker 2:** Ahora digamos dentro de esos factores de éxito de fracaso, ¿considerarías que la especialización de conocimientos es un factor de éxito para poder aplicar las prácticas de sostenibilidad ambiental?

[00:09:08] **Speaker 1:** ¿A qué te refieres con la especialización en conocimiento?

[00:09:09] **Speaker 2:** Por ejemplo, saber más sobre, digamos, la literatura y el desarrollo de lo que es la sostenibilidad, modelos de negocios sostenibles.

[00:09:21] **Speaker 1:** A mí me parece que... me parece que eso entra dentro lo que hablamos ahorita de concientización. Yo no espero y yo no creo que la compañía espere que los 86.000

personas que trabajamos en L'Oreal nos volvamos expertos en sostenibilidad. Lo que yo sí, creo que esperamos y estamos tratando, es que haya conciencia alrededor del tema, que las decisiones del día a día tengan en cuenta el tema ambiental. Por ejemplo, algo que me parece a mí que hizo el tipping point dentro de L'Oreal, fue que a nuestra gente le midieran en su compensación variable, temas de responsabilidad corporativa. Creo que eso impactó. Impactó de manera positiva. Ya no es un 'nice to have', ya es un 'must'. Pero además de eso, es algo que se habla en el día a día. Una de las cosas que... y es un tema de cultura, de concientización/cultura. A donde tienes que llegar es que cada decisión que se tome tenga en cuenta el tema ambiental o social. Okey? Entonces, por ejemplo, estas nuevas oficinas. Estas nuevas oficinas, las hicimos pensando en temas ambientales y hoy en día, inclusive cuando ya las estamos operando, nos damos cuenta que nos hacen falta algunos fine tunings. Pero no puedes hacer la oficina y después querer que sea ambiental, ambientalmente responsable, no puedes. Lo que sí puede es construirla ambientalmente responsable y cuando lo hace comenzar a hacer los fine tunings, el aire acondicionado, las persianas en las ventanas para que no entre tanto calor, etc. Pero no se puede hacer de una manera y luego cambiar. Entonces, creo que la que la cultura de poder llegar, y para mí ese sería como el tercer pilar fundamental del éxito o fracaso, es que el tema ambiental y el tema social no sean unos añadidos, sino que estén, como se dice embedded dentro de la decisión del día a día de la compañía. Si uno logra eso, está al otro lado. Si no, cada vez es: "ve, ya hiciste el exhibidor de la compañía? Sí, ya lo hice. Ajá. Y pensaste que fuera con cartón reciclado? No, no". Ah, ya lo hiciste. Tiene que ser parte del día a día en cada decisión que tomes y por eso me parece tan importante la concientización, y lo pondría como tercer pilar. Entonces dentro del tema de conocimiento, a mí sí me parece que dentro de la empresa de haber un par de expertos, importante. Pero me parece que el resto, lo que debería hacer es concientización a través de

seminarios, de foros, de charlas. Pero no creo que yo leerme un libro entero de responsabilidad corporativa ambiental de negocio, siendo gerente de marca, haga que yo haga la diferencia. En este momento, no lo creo.

[00:12:10] **Speaker 2:** Listo. La siguiente pregunta es si ¿estás familiarizado con el concepto de los trabajos verdes?

[00:12:16] **Speaker 1:** No, cuéntame.

[00:12:19] **Speaker 2:** Bueno, primero ¿tú, ¿qué crees que es un trabajo verde?

[00:12:22] **Speaker 1:** Un trabajo que sea responsable con el medioambiente?

[00:12:25] **Speaker 2:** Prácticamente. Entonces, los trabajos verdes son un concepto que creó la organización mundial del trabajo. Y pues el fin es decir, como que son trabajos que apoyan a la preservación o restauración, pues detallado la parte ambiental y que también, pues, colaboran el desarrollo sostenible.

Entonces, pues ya después de eso, eh, se ha ido como, eh, aumentando el alcance en la investigación y ya se definió entonces puede ser o creado o aprendido. Entonces, creado es, por ejemplo, las empresas que crean un departamento de sostenibilidad. Yo estoy creando como tal puestos y gente la contrato para pensar específicamente en eso.

Y el otro es yo transformo el trabajo de alguien. Entonces, digamos, eh, está la persona de operaciones y yo te capacito para que tengas como tal todo ese conocimiento como de “mira,

ósea, esto es mejor que esto, no uses este plástico, usa este plástico” o “esto es una cadena de suministro responsable”. Y tú las capacitas de tal forma que ya tengan el conocimiento para que su trabajo impacte de una forma positiva al medio ambiente.

Entonces, pues ya con eso en mente sería si ¿crees que digamos en L'Oréal global y L'Oréal CERAN, se están aplicando los trabajos verdes?

[00:13:43] **Speaker 1:** En los dos frentes, eh, tú eres un ejemplo de eso. Nosotros no teníamos un practicante de tema social, medioambiental corporativo dentro de la compañía, no teníamos. Entonces hemos ido creando posiciones y al final cuando tú creas posiciones, inviertes. Hemos creído creando posiciones e invirtiendo en tener estructuras internas alrededor de eso. Por ejemplo, el cargo de Nicolás, que es nuestro director, en todos los países grandes, ya se separó. Entonces hay una persona dedicada a comunicaciones y una persona dedicada a todo el tema de responsabilidad corporativa, y nos lo están pidiendo en el COMEX del L'Oréal a nivel mundial, ese cargo también estaba fusionado y por supuesto, fue el primero que se separó. Entonces, hoy día tienes Alexandra Palt haciendo un trabajo y a Blanca haciendo un trabajo. Entonces comienzas a tener especialización de cargos alrededor del tema. Y eso L'Oréal lo ha venido haciendo desde hace tres o cuatro años. Okey. El cargo de Fernando Alarcón, por ejemplo. Fernando Alarcón, que es quién maneja la zona, él no estaba ni siquiera en el comité del Comex de la zona. Hoy en día forma parte del Comex de la zona, eso le da una importancia. Pero además creaste el cargo. Es, es como el primero. Entonces, sí estamos trabajando en crear cargos verdes. Pero yo creo que lo que más estamos haciendo es lo segundo, es concientizar a todos en cómo en el día a día sus cargos, su trabajo, su función puede hacerse de manera ambientalmente responsable. Saca los dos.

[00:15:16] **Speaker 2:** Sí, listo, buenísimo. Y ya pues, la última pregunta como para cerrar, sí, ¿consideras entonces que dentro de L'Oréal CERAN hay una fuerte cultura de sostenibilidad ambiental? Y pues no hablo solo, digamos, de los trabajadores como del Green Tribe, con que digamos, si tiene esta parte el componente variable, sino en general, como de toda la compañía, si hay una fuerte cultura de sostenibilidad ambiental.

[00:15:39] **Speaker 1:** Yo creo que hay una fuerte cultura de sostenibilidad ambiental en los cargos que llamamos nosotros de oficina. Nos falta seguir trabajando fuertemente en los cargos de campo, en el formador que va a una peluquería, “cómo utilizo menos agua cuando vaya a la peluquería a formar a los estilistas de esa peluquería?”. Nos falta cuando un vendedor de nosotros está visitando una tienda especializada de belleza pequeña, cómo habla del tema de sostenibilidad ambiental. Hoy en día, solamente habla de venta de unidades, pero no habla del tema de sustentabilidad, no está presente. Yo creo que tenemos un alto nivel de cultura alrededor del tema de responsabilidad social corporativa y principalmente ambiental en las oficinas, en el campo todavía nos falta. Y es importante entender que es miti-miti, la mitad de la población está en el campo. La mitad de población está campo field, pero está fuera vendiendo o trabajando, haciendo formación, visita médica, etcétera. Y la otra mitad está en la oficina. Entonces nos falta seguir trabajando en la otra mitad, sin lugar a dudas.

[00:16:45] **Speaker 2:** Bueno, eso era, muchísimas gracias Alberto.

Apéndice 12

Transcripción de la entrevista con Jonás Gómez (segundas entrevistas)

Entrevista 8

Fecha: 02 de mayo de 2023

Intención de la entrevista: Profundizar los hallazgos de las primeras entrevistas y los conceptos relacionados a los trabajos verdes en L'Oréal CERAN.

Personas involucradas (Speakers):

- **Speaker 1:** Jonás Gómez – Gerente de Recursos humanos de L'Oréal CERAN
- **Speaker 2:** Gabriela Prieto – Estudiante de Administración de Empresas en el CESA

[00:00:00] **Speaker 2:** Luego la entrevista. Entonces, pues eh, como en términos grandes, la entrevista trata sobre, eh como un estudio sobre el tema de sostenibilidad dentro de CERAN como un paralelo, como para poder entender un poco como como la situación en el contexto de serán como respecto a los conceptos de sostenibilidad.

¿Listo? Entonces, pues primero. Eh, lo que te preguntaría sería, eh, pues brevemente como cuál es tu opinión respecto a la sostenibilidad empresarial y cómo la o sea, como de su rol actual y cómo es su el futuro en general en L'Oréal general, en este caso, es en general, mira en general.

[00:01:00] **Speaker 1:** Yo creo que se volvió un must para cualquier compañía.

Es decir, no hay manera que el discurso de alguna compañía hoy prospere, se pueda sostener en un mundo que habla tanto sostenibilidad siendo una necesidad tan marcada. Número dos, se vuelve una necesidad también porque el discurso dentro de las nuevas generaciones lo tiene

demasiado incluido. Es decir, no puedes tú hablar de de propósitos de vida de trabajo sin meter el concepto sostenibilidad porque están metiendo en el mundo.

Pero número tres, eso también ha hecho que lastimosamente en muchas ocasiones no es el caso de L'Oréal. Por eso te pregunta la diferenciación, pero también en muchos, en muchos aspectos, se pierde el rumbo porque se vuelve un tema del que hay que hablar, pero no es realmente en el que todos creen. O un tema del que hay que hablar, pero no solamente todos, todos como que work to do ¿entiendes?

Entonces está ahí presente, o sea, estabilidad, diversidad son, ya son conceptos que socialmente tienen que estar metidos dentro del discurso de cualquier compañía hoy, pero no necesariamente todos lo están viviendo.

[00:02:00] **Speaker 1:** Entonces, eso hace que sea más retador el realmente mostrar socialmente que se tiene un compromiso en términos sostenibilidad y también de saberlo enmarcar porque termina siendo un concepto tan amplio eh, que, si no lo sabes, enmarcar correctamente, lo vas a meter más desde el medio ambiente más desde el tema social. ¿Vas a meter más desde dónde? Creo que es dónde la mayoría compañías patina, pero reitero, es el caso de L'Oréal, espérame cierro la puerta.

[00:02:45] **Speaker 2:** Sí, adelante.

[00:02:50] **Speaker 2:** Digamos tú, qué crees ya ahora en específico que son prácticas de sostenibilidad ambiental en general, o sea, no luego yo te aviso cuando tenga que ser L'Oréal, pero por ahora en general, a ver a grandes rasgos.

[00:03:00] **Speaker 1:** Pues. Todo el uso de plásticos, sin duda alguna. Pues es un tema, eh, eh? Se estaban negando muchos de los cursos, estabilidad o usos de materiales amigables con el ambiente para no limitarle especialmente el plástico. Número dos, métodos de producción, eh, como la producción de los productos puede afectar en menor medida, eh? Pues el medio ambiente, ya sea con uso de a con contaminación, etcétera. Número tres, viajes, uso a combustibles más bien, eh? Sin duda algunas los temas grandes que hay. Cuatro prácticas que mezclan responsabilidad social con ambiental. Es decir, ¿cómo conectas tú a los empleados a tener conciencia? Tener esa conciencia al también crear actividades alrededor de la limpieza ambiental, por decirlo ha sido de la conciencia ambiental, eh? Así de afán se me ocurren esas cuatro como generales. Listo.

[00:04:00] **Speaker 2:** Entonces ahora, ¿cuáles crees que son como los factores de éxito o fracaso que hacen como que esas prácticas de sostenibilidad funcionen o no?

[00:04:07] **Speaker 1:** Mira el el primero es lo que dices al principio. El primer factor de éxito fracaso es si la compañía se lo crea o no se lo cree. Es decir, si realmente cree que es parte de su éxito y de su propósito, o si solo lo está haciendo para salir en los periódicos o para que salga el titular de sostenibilidad dentro de su página de internet, creo que eso es lo primero. Lo segundo factor de éxito o fracaso es la conciencia de inversión que estoy tener. Porque sin duda alguna ser una empresa sostenible, pues requiere recursos adicionales para poderlo hacer. No puedes, volviendo a los ejemplos que poníamos en la pregunta anterior, tú no puedes cambiar tus formas de producción sin hacer inversión. Tú no puedes involucrar los empleos en hacer inversión. Tú no puedes reducir el uso combustible sin hacer inversión. Entonces, creo que también el saber

que estás invirtiendo de planeta a través de tu compañía, pues es parte del éxito del fracaso, ¿eh? Y número tres. Eh, creo que la constancia en tus prácticas de sostenibilidad es otra porque si lo haces por moda, pues esa es una actividad un año y sale en los periódicos y está bien, pero realmente ser sostenible, que todos los años con algo para que a largo plazo se vea al tema sostenible, es que los resultados sean a largo plazo no a tan corto plazo.

[00:05:00] **Speaker 1:** Entonces, creo que la constancia en lo que decías hacer, dejar de hacer es la otra clave éxito. Si lo haces como como esfuerzos aislados, pues seguramente estarás más del lado del fracaso que en el del éxito.

[00:06:10] **Speaker 2:** entonces, ¿consideras que la especialización o la asignación específica de actividades promueve el éxito? pues, implementar esas prácticas de sostenibilidad ambiental, o sea, promover actividades alrededor de sostenibilidad. Como la especialización o pues la asignación específica de tareas como respecto a ese tipo de prácticas de de sostenibilidad ambiental.

[00:07:00] **Speaker 1:** Sí, sin duda por varias razones. Una porque porque así generas cultura, no, yo creo que, en el fondo, lo que quieres, lo que quiere una empresa de verdad es generar una cultura alrededor de la sostenibilidad, no? Y eso se genera a través de los comportamientos de tus empleados. Eh. Entonces, por ese lado, sí, porque sin duda alguna le empezar a generar ese tipo de prácticas o ese tipo de cosas más especializadas como lo dices.

Pues lo que hace seguir enviando el mensaje que esto es importante para la compañía o educando a tus empleados al rededor del concepto que tú quieras educar. Entonces, por ese lado, pienso

que sí, eh? Y número dos, yo creo que no sé si tiene que ver con la pregunta o no, pero es importante tener gente que sepa de sostenibilidad porque otra vez es un tema de moda. Entonces todo el mundo sabe no, pero realmente, y es que un momentico L'Oréal. Pues, pues, fíjate lo diferente que es cuando tienes toda un área de una división dedicada al tema con los conceptos bien claros a amarras con tu propósito, pues es mucho más fácil construirlo que cuando lo haces aislado. Con alguien que no sepa más por salir con el titular, pues va a ser un poco más difícil hacerlo. Entonces, la especialidad también desde el talento, creo que es importante para para hacerlo sostenible.

[00:07:58] **Speaker 2:** Ya. ¿Entonces, la siguiente pregunta es si estás familiarizado con el concepto de los trabajos verdes?

[00:08:00] **Speaker 1:** Sí, sí.

[00:08:03] **Speaker 2:** Y entonces, ¿cuál sería tu definición? ¿O sea, como lo definirías?

[00:08:08] **Speaker 1:** En mis propias palabras, perdón que me ahogo. Tengo una cosa que, en el pecho espantoso, pues justamente a ver es que no quiero decir rol porque no quiero buscarle un sinónimo de trabajo y no se lo encuentro. Por eso me enredé, pero básicamente son. Sí funciones prácticas laborales o o misiones de compañía, eh, que le estén aportando un valor al medio ambiente o al planeta tierra como tal, eh, y que a través de su ejecución, pues el planeta este mejor y no peor. Eso sería en mis propias palabras improvisadas, no?

[00:08:32] **Speaker 2:** Pero si estaba muy buena definición. Bueno, ya pues también ahora es como si crees que L'Oréal, pero L'Oréal global está incorporando en sí el rol de los trabajos verdes en su modo de lo de negocio. Y luego de global si CERAN también los está incorporando.

[00:08:51] **Speaker 1:** Mira a ver para las dos. Sí, sin duda alguna. Sí. Y creo que hay varias formas de demostrarlo fácilmente y aplican en ambos. Yo no haría en esta pregunta una diferenciación tan grande entre global y CERAN, uno, el hecho de que en los bonos de desempeño de la gente haya metido un componente alrededor de la sostenibilidad, es decir, lo que hagas o dejes de hacer desde tu día a día o desde tu mercado o desde global.

Eh en esa construcción, sostenibilidad en la que cree L'Oréal y que le pega tu bolsillo individual. Pues creo que es un mensaje importante que te tiene que importar. Eso como un número uno, número dos, que, si bien hay un marco gigantesco global alrededor, hay unas prácticas muy del día a día que te ayudan a ti a construirlo y que hace que los empleados se puedan involucrar, o sea, desde temas tan sencillos como el uso del papel. No sé, tienes va a hacerlo. Incluso desde CPD, tienes una campaña y le vas a imprimir papelitos a todo el mundo o prefieres hacerlo digitalmente, o de otra manera.

[00:10:00] **Speaker 1:** Hola, no me cuelgues. No me cuelgues.

[00:10:15] **Speaker 2:** No fue ahí, que Daniel me regañó por lo del locker.

[00:10:20] **Speaker 1:** pero está de escuela hoy por lo que veo. Oye. Entonces, entonces te decía te decía que el tema de los bonos, que el bono de desempeño individual de la gente tenga un componente de sostenibilidad me parece una manera clara de demostrarlo. Número dos, que si bien hay unas metas globales grandes, etcétera, hay muchas. Muchas de estas se pueden ver en las prácticas del empleo en el día a día, desde temas tan sencillos como el uso de papel ¿no? pues quizá se ha reducido a un montón, eh, hasta el famoso tema del CO2 en los vuelos. Porque cada que tú pides un vuelo, pues lo piensas ¿no? Y realmente te aseguras de que de que sea necesario, el entonces creo que se ha generado mucha conciencia desde la la visión global, pero sería muy bueno en en convertirlo en prácticas del día a día.

[00:11:00] **Speaker 1:** Bueno, si todo bien, pero como que no lo ves tan cerca, en el caso de CERAN tenemos una gran ventaja y es que nuestra planta, pues sí, tiene muchísimas buenas prácticas de sostenibilidad, ¿no? Entonces también te ayuda a sentirlo más cerca. Pero pero creo que en el día a día, todo lo estamos viendo muy bien., y el hecho de que uno esté en los objetivos y dos, tengamos la green tribe que hace que la gente se involucre dentro de las prácticas de sostenibilidad. Tres a nivel directivo, nosotros, como MANCOM tenemos una reunión cada dos meses, algo así en donde, hacemos seguimiento, a tanto a los números como a las iniciativas que están avalando, la consecución de sus números. Entonces hay un interés directivo, hay un interés individual y hay un interés de involucrar a los empleados a los empleados del tema. Entonces, creo que eso realmente demuestra que nosotros, si no lo hacemos por moda.

[00:12:20] **Speaker 2:** ya la última pregunta para cerrar es si consideras que hay una fuerte cultura de sostenibilidad en L'Oréal CERAN?

[00:13:00] **Speaker 1:** Mira. Yo creo que sí, eh, por estas cosas que te digo, o sea, reitero las respuestas de antes. Primero, porque al que todo el que tenga bono le pegue y le debe importar. Dos, porque en comunicación el concepto está muy presente. Tres, no lo mencioné antes. Creo que algo muy ganador que hicimos nosotros, bueno, que hizo el equipo con las marcas es amarrar las marcas a iniciativas de sostenibilidad y ahorita este año, pues con la famosa iniciativa del Citizen Time, pues creo que además nos va a ayudar. Ahora ya no solo alinea a las marcas con sostenibilidad, sino que alinea los empleados con la intención que tiene esas marcas alrededor de la sostenibilidad. Entonces, creo que todo ese camino es lo que ayuda a crear mucha cultura. Incluso te lo digo desde recursos humanos. Una de las cosas fuertes que tiene L'Oréal, cuando nosotros reclutamos gente, cuando salimos a a buscar nuevos talentos, a hacer entrevistas, está muy marcado el concepto sostenibilidad y lo que hay de sostenibilidad entre nuestro propósito como compañía es un atractivo de talento que no te alcanzas a imaginar. Ósea mucha, mucha, mucha gente escoge a L'Oréal, no digo que exclusivamente por eso, pero sin duda alguna tiene un factor de decisión de venirse a trabajar acá importante. Entonces también. Eh, hay una responsabilidad grande con los nuevos talentos de cómo le confirmas que no era solo el titular de L'Oréal en internet, no, sino que realmente lo vean aquí. Pero pero afuera está muy reconocido, yo creo que la gente entra y lo encuentra.

[00:14:00] **Speaker 1:** Sin embargo, creo que todavía nos falta crear y te pongo ejemplos específicos. Nosotros con Alberto Mario, el director general. Tenemos cada mes o algo así. Desayunos con talentos, vamos a desayunar con empleados y, y algunas veces sucede no siempre, pero sucede que siempre sale una pregunta de sostenibilidad, te lo aseguro siempre

alguien pregunta algo sobre esto, Y a veces les decimos, pues a veces no saben que son entonces por ahí nuestros procesos de inducción, el FIT, nos falta meterle mucho a eso para que desde el principio lo tenga. Y creo que igual más allá de las prácticas grandes, el otro pedacito que falta es como una consciencia más del día a día ¿no? otra vez está lo grande, está la planta, está en el cómo se llama lo el de los proveedores. No wey listo a los proyectos grandes creo que están muy claros, pero quiero ver cuánta gente va a empezar, en la oficina anterior, porque es que estas se apagan en solas, pero ¿cuánta gente apagaba la luz antes de salir de la oficina? ¿Pero cuánta gente pagaba un monitor antes salir de la oficina? ¿Cuánta gente deja al cargador pegado a la pared todo el día? Porque es más cómodo ¿cuánta gente recicla en la oficina? Entonces, lo que se sale en nuestro discurso del día a día. Por ahí, creo que es lo que nos falta para cerrar el círculo de la cultura sostenible, pero que existe sin duda alguna existe y creo que es muy, muy fuerte. Y yo que tengo la posibilidad de compararlo cuando dos compañías en la que estado que también han tenido sus compromisos sostenibles, te digo que este de lejos es el más fuerte lejos.

[00:16:00] Speaker 2: Listo. Muchísimas gracias. Bueno, en general, esta era la entrevista.

Apéndice 13

Transcripción de la entrevista con Nicolás Vanegas (segundas entrevistas)

Entrevista 9

Fecha: 24 de abril de 2023

Intención de la entrevista: Profundizar los hallazgos de las primeras entrevistas y los conceptos relacionados a los trabajos verdes en L'Oréal CERAN.

Personas involucradas (Speakers):

- **Speaker 1:** Nicolás Vanegas – Director de Corporate Affairs & Engagement de L'Oréal CERAN
- **Speaker 2:** Gabriela Prieto – Estudiante de Administración de Empresas en el CESA

[00:00:36] **Speaker 2:** Entonces, primero, bueno, pues obviamente esto es bajo la confidencialidad, esto no se le va a mostrar a nadie. Mi trabajo y grado va a quedar en la parte como tal privada de los recursos de la universidad. Y entonces toda la información que se habla de la compañía no se va. No será usada después.

[00:01:04] **Speaker 2:** Entonces, primero es como globalmente, eh, ¿cuál dirías que es tu rol respecto a la sostenibilidad? Y ¿qué es lo que opinas como tal de lo que es la sostenibilidad ambiental?

[00:01:19] **Speaker 1:** ¿Ambiental, especialmente? Pues mi rol dentro de L'Oreal en este momento, dices la primera, básicamente hay como dos. Yo tengo dos funciones, uno de esos es de asuntos corporativos y otro es el rol de sostenibilidad. Básicamente dentro de asuntos

corporativos. Pues está el objetivo de trabajar como en cuatro frentes: todo el tema de public affairs y crisis, el tema de engagement; que es básicamente comunicación interna y con el objetivo principal de cómo enamorar a nuestros empleados de la compañía, y el tercero en asuntos corporativos. Básicamente, todo el tema de relaciones externas, relaciones con medios, comunicaciones, etcétera.

Y dentro de sostenibilidad, está la responsabilidad de, pues, de todo programa de sostenibilidad de L'Oreal CERAN, Centroamérica es decir 11 países. Que van desde todos los países centroamericanos, pasando por los países principales del clúster que son Panamá, Colombia, Perú, Ecuador, eh, pero el clúster también llega inclusive hasta Bolivia y Paraguay. Y, en sostenibilidad, pues la responsabilidad está, por supuesto, supervisar todo lo que está pasando desde el punto de vista de medio ambiente, iniciativas sociales de impacto social y todas las iniciativas que impactan de alguna forma en la gobernanza de la organización ética, de derechos humanos, temas de diversidad e inclusión, etc. Y ambiental, ¿qué entiendo yo por sostenibilidad ambiental? Pues básicamente, desde el punto vista corporativo porque aquí te hablo como L'Oreal, es cómo garantizar o todas esas acciones que uno como compañía, como ciudadano corporativo debe hacer para lograr generar un impacto positivo desde el punto de vista ambiental o por lo menos disminuir el impacto negativo que tienes porque positivo nunca lo vamos a generar.

[00:03:14] **Speaker 2:** Listo. Entonces también como, cuál crees ya pues, en general global sostenibilidad empresarial, ¿cuál dirías que es el rol que tiene actualmente y el rol que tiene a futuro, pero dentro de la industria?

[00:03:28] **Speaker 1:** Dentro de la industria, belleza... ¿Quieres que hable como L'Oreal o como yo? A ver como actualmente nuestro rol en la industria de belleza, yo creo que es justamente tratar de... yo veo como dos factores, y estaba evidenciado en el programa que tenemos internamente. Uno es como se transforman internamente las compañías y esos pasos que se deben dar justamente para que desde el punto de vista medio ambiental, dejemos de impactar, eh, negativamente. Entonces eso es básicamente la reducción del uso de nuestros de los recursos naturales que involucran la elaboración de los productos, eh?

[00:04:07] **Speaker 1:** Toda la lo que es, por ejemplo, cadena de proveeduría, como hace mucho más eficiente todo lo que hacemos internamente. Y eso creo que lo están haciendo todas las empresas en mayor o menor medida, con mayor o menor inversión, eh? Y el segundo rol que creo que tenemos en este momento, pero apenas está empezando, es justamente la educación de los consumidores. Porque de nada sirve en una empresa, o en un sector como el nuestro, lograr esa transformación interna, si tú no tienes una cultura externa que básicamente acompaña la estrategia. Entonces ahí en educación de consumidores, si es donde creo que tenemos la mayor oportunidad, como empresas, como industria para el día de mañana, lograr que verdaderamente la transformación sea efectiva. Un pequeño ejemplo, si nosotros ya estamos trabajando en una iniciativa que se llama el PIL, que busca básicamente evidenciar el impacto social y ambiental de unos productos específicos. Empezamos solamente con Garnier. A futuro ya nos hemos unido con cerca de 30 empresas del sector de belleza en un consorcio que lo que busca es que el día mañana el consumidor pueda darse cuenta de ese impacto socioambiental y pueda elegir, teniendo en cuenta ese proceso y además, transversal a todas las categorías del de la industria de belleza.

Es una iniciativa conjunta del sector que yo creo que hacia allá vamos. Y, por supuesto, una constante, independientemente de ahoritica o a futuro, es la innovación, pues porque permanentemente se está invirtiendo recursos para cambiar el impacto que están teniendo nuestros productos.

[00:05:37] **Speaker 2:** Listo. Ahora también entonces me podrías contar cómo tal ¿cuáles consideras que son unos factores de éxito o fracaso en lo que tienen que ver cómo en estas prácticas? ¿Como en las prácticas de sostenibilidad en sí?

[00:05:50] **Speaker 1:** Éxitos o fracasos a ver, eh. El éxito de estas prácticas, como te decía, creo que depende cien por ciento de cómo cambiamos el comportamiento de nuestra sociedad. Y ahí está el reto en este momento.

[00:06:03] **Speaker 2:** Y dentro de la empresa. En la empresa como tal ¿cuál dirías que son los factores de éxito, fracaso para que la empresa tenga como tal un buen rendimiento en sostenibilidad?

[00:06:19] **Speaker 1:** A ver un factor crítico, de los principales es el tema de cultura transversal al interior de la organización. Creo que es un tema que no se debe elaborar únicamente en el área de sostenibilidad. Y si no está incorporada la cultura de sostenibilidad a lo largo de la empresa, pues es muy difícil alcanzar ese éxito. Ejemplo: Podemos tener iniciativas justamente de transformación de productos, pero si el área de operaciones y de research and innovation no está alineada con el de sostenibilidad, pues de nada sirve la estrategia sin nadie que la pueda ejecutar.

En esa misma línea, creo que otro factor de éxito fundamental es el tema de trabajar colaborativamente, eh, y no competitivo y ahí, pues, por supuesto. El reto más grande para un área como la de sostenibilidad, es que es un área que ejecuta a través de terceros. Y ahí está el reto mayor al interior de la empresa. Creo que un factor fundamental también es que hay una coherencia justamente en la estrategia desde arriba hacia abajo. Si tú no tienes desde el comité directivo, básicamente, eh, una alineación respecto a lo que queremos hacer sostenibilidad, siempre terminará siendo un tema secundario. En la medida que hay coherencia justamente con esa estrategia, se invierten recursos y se toman decisiones justamente pensando en ese frente. Entonces eso creo que es fundamental. Y ya, creo que esos serían los principales. Y, por supuesto, transformación interna de nosotros como como individuos, porque pues esto se alcanza es colectivamente.

[00:07:45] **Speaker 2:** Más o menos ¿cuáles son en sí las herramientas que se necesitan para poder implementar la estrategia como tal, digamos de L'Oreal para el futuro en la empresa, al igual que digamos, está implementando en otras de las subsidiarias que tiene L'Oreal en el resto del mundo? O sea, ¿cuáles son realmente las herramientas que son necesarias para poder cumplir con el programa?

[00:08:14] **Speaker 1:** ¿Herramientas personales, dices?

[00:08:17] **Speaker 2:** Herramientas, cómo la organización, ¿cuáles son los aspectos que te pueden llevar como al éxito en ese sentido, pero cumpliendo el programa?

[00:08:30] **Speaker 1:** El primero medición, todo, todo lo que se está planteando en sostenibilidad tiene que tener un KPI, tiene que tener básicamente un doliente y una hoja de ruta porque es así como se mide la rentabilidad y las ganancias de la empresa. Tiene que haber un tema de medición, concretamente en los temas de sostenibilidad.

El segundo, yo creo que definitivamente, volviendo a lo que estamos hablando al inicio, de alineación desde comité directivo. Y eso se refleja en la herramienta, básicamente en KPIs de evaluación y desempeño. Y si las personas no tienen contemplado básicamente en su evaluación de desempeño un componente de sostenibilidad, pues siempre será algo bonito por hacer, pero nunca será algo urgente e importante. Luego por ahí está, somos los dos más importantes.

[00:09:16] **Speaker 2:** También, ¿crees que, digamos si la especialización o la asignación específica de actividades puede ser como tal bueno para desarrollar este tipo de proyectos, especialmente como la parte, como ya de cuáles son las capacidades necesarias y los conocimientos para como tal poder hacerlo bien? a nivel personal.

[00:09:45] **Speaker 1:** ¿Te refieres a nivel personal?

[00:09:45] **Speaker 2:** Sí. Pues como empleados. O sea como que si ¿crees que eso sí afecta o no afecta?

[00:09:51] **Speaker 1:** Creo que se requiere un balance. La especificidad, por supuesto, y ser y ser especializado en algunas temáticas es fundamental para poder entender el detalle de cómo lograr justamente lo que se está buscando. De lo contrario, es muy difícil pues, dar ese resultado,

pero también requieres la estrategia global para poder entender eso, cómo se conecta con todo lo demás que está pasando. Porque si eres el mejor técnico del mundo, sacando un tema puntual, desde el punto de vista de sostenibilidad medioambiental, pero no tienes en el radar la relevancia o cuáles son los siguientes pasos que vienen en ese camino para la empresa, pues no deja de ser una idea bonita, pero pare de contar.

[00:10:29] **Speaker 2:** Listo, ¿tú también estás familiarizada con el tema de los trabajos verdes? Digamos ¿qué podrías decir que entiendes sobre el concepto? Pues ¿qué consideras que es?

[00:10:41] **Speaker 1:** Trabajos verdes? No lo he vivido. Me imagino que simplemente es un trabajo que tiene algún impacto, algún impacto de manera positiva frente al medio ambiente, pero no lo conocía.

[00:10:56] **Speaker 2:** Bueno, más o menos los trabajos verdes se refieren a eso. O sea, en sí el concepto del trabajo entonces se le agrega la parte como de cuál es un trabajo justo que es prácticamente lo que promueve las naciones unidas y a eso se le agrega que, además, es un trabajo que tiene como tal un impacto dentro de la estabilidad del medio ambiente y la sociedad. Entonces son trabajos que contribuyen a mejorar como tal las condiciones ambientales y sociales, además de dar como tal nuevas posibilidades de crecimiento. Y pues, oportunidades de empleo.

Entonces, eh, los trabajos verdes en sí se, pues lo que dicen es que se están abriendo a medida de que cada vez hay más importancia, pues en el ámbito de la sostenibilidad empresarial, a su vez también es necesario tener como nuevas habilidades para entonces de dar como frente a los

problemas que se están como tal tratando porque pues a las empresas les exigen como tal resultados. Y pues, que sean como tal responsables sobre lo que están haciendo.

Entonces, eh, por un lado, están los trabajos que se crean para ser trabajos verdes. Entonces, como yo digamos, abro en especial, digamos, las empresas que hasta ahora están abriendo áreas de sostenibilidad, comenzó a crear como tal puestos específicos para el tema de sostenibilidad. Y las otras son como los roles que ya están existentes, que se capacitan para tener como tal nuevas herramientas para poder solucionar ese tipo de problemas. Entonces, ya pues con eso en mente, ¿cómo considerarías que se puede ver reflejado el rol de los trabajos verdes en L'Oreal CERAN? Porque, digamos trabajos verdes sí se pueden encontrar en L'Oreal pues internacional, cómo lo pueden ser el No waste manager, el no waste supply manager, hay varios. Pero esos se ubican principalmente en la zona de Europa. Entonces, ¿cuál dirías que podría ser el rol de los trabajos verdes en L'Oréal CERAN y si estos tienen una oportunidad de impacto positivo dentro del desempeño de la organización?

[00:13:09] **Speaker 1:** Yo creo que trabajos que, por supuesto, realizan tareas que específicamente impactan el tema ambiental, por supuesto, hay algunos, pero con lo que me cuentas, yo creo que en una compañía como L'Oreal, el trabajo verde, lo tiene todo el mundo. Cualquiera de las áreas, cualquiera de los cargos que se tienen en este momento en la compañía, impactan de alguna otra forma los objetivos que tenemos desde el punto de vista medioambiental. Y ahí, creo que, pues lo que pasa es que hay que tener el call, el chip o el componente que desde tu trabajo bien sea en finanzas, en operaciones, ya sea en sostenibilidad, que, por supuesto es mucho más obvio, en ventas, etc. tienen la posibilidad de estar pensando cómo impacta lo que estás haciendo en el día a día desde el punto de vista medioambiental.

Trabajos específicos, yo pensaría que a futuro de entender, hacer menos, cada vez menos. Porque debe ser un tema transversal, la cultura básicamente de sostenibilidad. Si nosotros hacemos bien nuestro trabajo, lo que tiende a pasar es que inevitablemente ya todos están pensando en que eso es un tema relevante y tú ya no tienes que estar movilizándolo a la compañía. Si es un tema que hace parte de la cultura en sí misma, entonces no creo que se deban crear o que vengan específicamente a L’Oreal CERAN trabajos específicamente en ese frente, no.

[00:14:23] **Speaker 2:** Pero digamos, o sea, un trabajo de una sola persona significa como que impacta dentro como de una estrategia, porque pues ahí sí sería cualquier empleo. Sí no es que también esté direccionado y capacitado para mejorar las cosas, entonces no se trata solo de decir cómo desde mi rol como operario, qué más o menos hago para reducir equis cosas, sino también cómo yo desde también las capacidades y conocimientos que tengo sé cuáles son las estrategias que debo implementar. Porque pues ya hay demasiada literatura en ese ámbito, pero que mucha gente no conoce.

Entonces, digamos en este caso, ¿tú creerías que necesitan más capacitaciones los empleados que están a cargo de esas iniciativas o si digamos ya con lo que ellos saben, pues pueden?

[00:15:15] **Speaker 1:** No, no requieres capacitación, lo que requieres es cultura para entender que eso es un tema de valor.

Un par de ejemplos: Si tú estás trabajando en operaciones en tema de transporte, lo más sencillo es simplemente garantizar que todo el producto se encuentre a tiempo en los lugares donde tienes que despacharlo, independientemente de si eso implica un transporte marítimo, terrestre o lo que quieras. Cuando tú ya tienes en mente que también tienes que tener un impacto positivo del

punto de vista medioambiental, pues entran unos criterios a que tú tomes unas decisiones diferentes. Y así en absolutamente todas las áreas. Si tú estás en mercadeo y estás visitando una cotización para trabajar con un proveedor y no tienes en mente, no tienes la cultura que eso tiene que también tener el componente verde, de que tengas productos reciclables que eventualmente se puedan reincorporar la cadena, de que el proveedor también te cosas características, pues puedes contratar con quien quieras, pero si en tu cultura ya lo tienes en la mentalidad pensado que tienes que tener, tener un impacto positivo.

[00:16:17] **Speaker 2:** Pero ¿no crees que para conseguir una cultura, también tienes que capacitar a las personas para ser conscientes de sostenibilidad?

[00:16:23] **Speaker 1:** Sí, en sostenibilidad sí, en tecnicismo, no.

[00:16:25] **Speaker 2:** Pero digamos en tecnicismos, no crees que digamos se beneficiarían, digamos, si saben hacer por ejemplo, un análisis de materialidad que puede como tal conducir cuáles son las prioridades dentro de su rol para conseguir un mayor impacto?

[00:16:38] **Speaker 1:** No, no creo porque el análisis de materialidad primero es un tema mucho más estratégico. Independientemente que hoy la direcciones a través de un área como la nuestra. Eso debería venir un poco desde arriba, debe venir desde el comité directivo. Y cuando tú ya tienes alineada hacia dónde la estrategia, qué es lo que nos duele, y cuál es ese marco estratégico donde tienes que operar, lo que necesitas es que la gente sea consciente de cuáles son los temas hacia dónde vamos, pero no creo que haya necesidad. Yo no creo que le aportaría mucho valor.

[00:17:04] **Speaker 2:** En la parte del comité directivo ¿a qué te refieres? ¿arriba, a los jefes de Alberto o desde Alberto?

[00:17:10] **Speaker 1:** No pues si estamos hablando a nivel L'Oreal, por supuesto desde arriba. Si estamos hablando de CERAN, el banco.

[00:17:18] **Speaker 2:** Entonces ¿considerarías que sea importante que dentro del banco haya a alguien que tenga como tal el expertise?

[00:17:26] **Speaker 1:** Sí, por supuesto. Pues ese es mi rol, ese es el área. Que a futuro sea cada vez menos necesario, creo que hacia allá vamos. Pero claro, el rol de alguien que está pensando en sostenibilidad justamente para definir la estrategia que deberíamos y no deberíamos estar haciendo, pues debe estar sentado el comité directivo. De ahí para abajo, que las personas sean más técnicas en en en sostenibilidad, no creo que le aporte mucho.

[00:17:50] **Speaker 2:** Y ¿dirías que, digamos, el comité directivo en este momento tiene como tal la cultura? ¿O sea, todos los miembros tienen la cultura que busca tener como tal L'Oreal desde su programa de sostenibilidad?

[00:18:03] **Speaker 1:** Vamos hacia allá. No creo que estamos en el cien por ciento, que es justamente al reto, pero que va mejorando, sí. Creo que justamente nuestro indicador de pulso alrededor de L'Oreal for the Future va mejorando todos los años.

En el momento que, volvemos a lo que estamos conversando antes, en el momento que a ti te están midiendo también por el tema de sostenibilidad, inevitablemente lo incorporas a la forma de cómo actúas. Y cuando ya tienes a todo un comité directivo que también tiene un porcentaje de bonificación, compensación y demás a través de los KPIs de sostenibilidad pues inevitablemente comienzan a pensar en eso también.

[00:18:38] **Speaker 2:** Y considerando que una empresa principalmente se compone, pues por el capital intelectual y humano, crees que por parte del área de recursos humanos, también deberían tener en cuenta algunos como requerimientos dentro de su proceso de capacitación, información y de reclutamiento?

[00:19:00] **Speaker 1:** Al reclutamiento, no, porque el reclutamiento, yo creo que es inevitable que justamente esa transformación como sociedad, cada vez nos lleve a que todas las personas están cada vez más conscientes de ese proceso. Yo no creo que tendría mucho sentido pensar en que solo voy a salir el reclutar a la gente que sea bueno en lo que está haciendo, pero que encima de todo tenga el chip o esté pensando en su impacto socioambiental, lo que sería muy difícil hoy en día. Desde el punto de vista de capacitación una vez los han reclutado sí. Porque en la medida que tú llegas a la empresa y te das cuenta rápidamente que esto tiene valor y te forman respecto a lo que está pasando, a las diferentes iniciativas y demás, pues, por supuesto que la persona se conecta mucho más rápido y genera un sentido de pertenencia mucho más fuerte. Tienes un propósito.

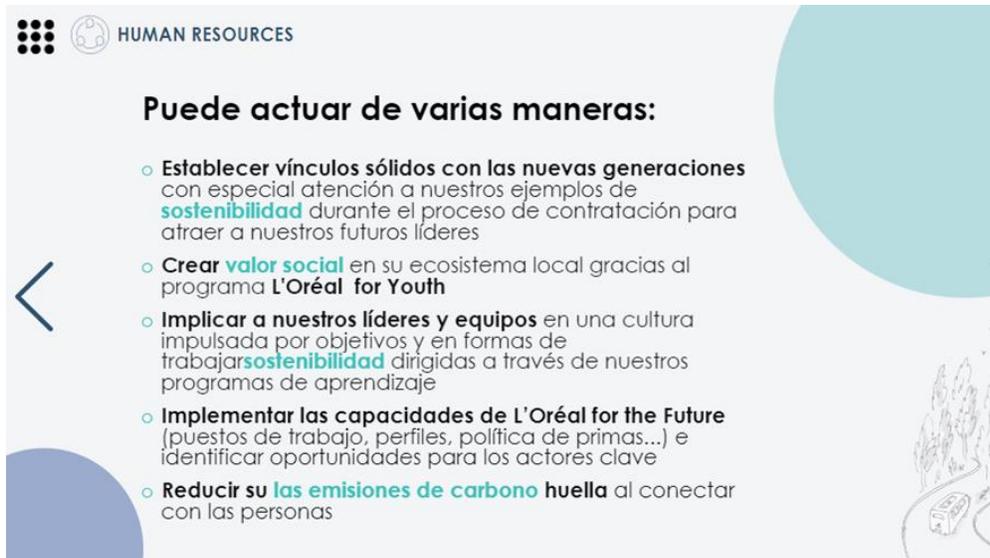
[00:19:42] **Speaker 2:** Listo. Bueno, prácticamente se hicieron las preguntas. Gracias.

[00:19:48] **Speaker 1:** Gracias. Que te rinda con la transcripción.

Apéndice 14

E-learning para Recursos Humanos del programa Going Sustainable Together del grupo L'Oréal

Según el curso de Going Sustainable Together desde Recursos Humanos se puede ayudar de varias formas como se ilustra en la captura de pantalla del vídeo a continuación:



El entrenamiento se divide en tres secciones. De las primeras dos se obtiene una cartilla en PDF de los conocimientos expuestos (ilustradas a continuación) y la tercera hace referencia a dos vídeos de casos reales para ilustrar el impacto de RR. HH en la sostenibilidad de L'Oréal.



A continuación, se comparten las transcripciones de ambos videos respectivamente:

Verónique Dusser:

Aceleramos la transformación de L'Oréal for the Future creando la organización adecuada atrayendo y haciendo crecer a los líderes que van a guiar el negocio de la belleza a un mundo sostenible.

Contratamos y brindamos apoyo a personas geniales para liderar la transformación en el núcleo de nuestra organización ya sea en divisiones, marcas, zonas mercados o funciones estratégicas. Algunas de ellas trabajan como líderes de sostenibilidad acompañando a los comités de gestión en la transformación, otras trabajan como expertas en sostenibilidad definiendo los objetivos y motores adecuados que activar.

Pero, no se trata solo de contar con especialistas de sostenibilidad Involucramos a todos nuestros líderes y equipos en nuevas formas de trabajar a través de grandes programas de aprendizaje, o desde una perspectiva completamente diferente, mediante una política de primas estimulante.

También, conectamos con generaciones jóvenes iniciando conversaciones motivadoras centradas en los elementos que demuestran nuestra sostenibilidad durante el proceso de contratación. Creamos valor social mediante L'Oréal for the youth.

Y finalmente, reducimos la huella de carbono desarrollando formas de trabajo a distancia con nuestros candidatos, empleados y socios.

¿Cuáles fueron los retos identificados?

En primer lugar, la velocidad y la relevancia queremos mantener nuestro liderazgo en un mundo en constante cambio y adoptar nuevas formas de trabajar para crecer respetando los límites del planeta. El cambio será crucial, por lo que se debe proveer las capacidades adecuadas al ritmo adecuado para la organización para transformarnos de aquí al 2030.

El segundo reto está en lograr que nuestros equipos vean la sostenibilidad como un cambio positivo. Acompañaremos a nuestros equipos para que se sientan equipados y totalmente seguros: nombrar líderes de sostenibilidad en los equipos les brinda un apoyo concreto en su trabajo diario. Otra forma es activar grandes campañas de aprendizaje como los Green Steps o Going Sustainable Together, para afianzar las capacidades de sostenibilidad en el corazón de todas las ofertas de aprendizaje existentes. Queremos que todos en L'Oréal se sientan capaces de trabajar e innovar con soltura de forma sostenible.

El tercer reto es formar líderes responsables. En las próximas décadas los líderes tendrán que construir su propia visión en cómo integrar los valores económicos, ambientales y sociales. Deberán tomar las decisiones adecuadas cuando se requiera un compromiso, y nunca se pondrán en contra de la sostenibilidad y la innovación. Y, por último, deberán estar atentos no solo de la evolución del mercado de la belleza, sino de toda la sociedad para decidir dónde y cuándo debe intervenir nuestra empresa.

¿Cuáles son las principales prioridades previstas?

Nuestra primera prioridad como equipo de RR. HH es en definitiva apoyar la transformación, nombrar líderes de sostenibilidad, contratarlos, integrarlos y formarlos. A continuación, es primordial permitirles trabajar con los recursos, la voz y la gobernanza adecuada.

Nuestra segunda prioridad es implicar a nuestros empleados, y que se sientan confiados y fuertes respecto a este tema: formar a los equipos de sostenibilidad como prioridad e implantar la política de primas adecuada.

La tercera prioridad es aprovechar la sostenibilidad para fortalecer nuestro vínculo con la generación Y y Z. Démosles las pruebas concretas que necesitan para confiar en nosotros como empleadores. Mostrando lo que hacemos con L'Oréal for the Future contribuirá a atraer e los mejores talentos. Formar a los jóvenes dentro pero también afuera de L'Oréal es otra manera. Esto incluye, por supuesto, programas como L'Oreal for the Youth.

¿Cuáles son las fronteras para explorar?

Yo hablaría de dos.

En primer lugar, explorar como nuestras propias prácticas de RR. HH deben cambiar si ponemos la sostenibilidad en el centro: imaginemos que fuésemos 100% carbono neutral en nuestra comunicación con los candidatos o en el paquete de recompensas que les ofrecemos? En segundo lugar, acompañar a nuestros empleados. El cambio climático repercute en las condiciones de trabajo: en casos de crisis climáticas como olas de calor, inundaciones y dificultades de transporte ¿cómo podemos adaptarnos para que nuestros empleados trabajen en condiciones buenas y serenas? ¿Han oído hablar de la ansiedad ecológica? Es el miedo crónico al colapso medioambiental. Esta preocupación creciente nos impulsa a encontrar la manera de

aportar a nuestros empleados tanta seguridad como sea posible, para vivir y trabajar tranquilamente en este mundo incierto ¡Y sé que podemos encontrar excelentes soluciones!

¿Qué seguimos aprendiendo?

En realidad, ¡muchas cosas!

¿Cómo atraer a las personas con el mensaje adecuado? ¿Cómo mejorar las habilidades de los empleados en el menor tiempo posible? Debemos tomar en cuenta lo complejo que es para nuestros empleados el hacer frente a todas las transformaciones que suceden en el mundo al mismo tiempo, como la digitalización, la tecnología y los datos, y por supuesto sostenibilidad.

Aún nos queda mucho por explorar, aprender y poner en marcha. Pero tomemos este primer paso juntos para ser sostenibles como profesionales de RR. HH.

¡Seamos sostenibles juntos!



Rémi Lugange.

¿Cómo contribuye en Europa el cargo de “Chief No Waste Officer” director de cero residuos en L’Oréal por el Futuro?

En primer lugar, hay un enorme interés financiero, de pérdida y ganancias. Tenemos demasiadas devoluciones, por un lado, demasiadas destrucciones por otro lado, y eso simplemente no es posible. Al mismo tiempo, tenemos una enorme presión por parte de nuestros consumidores, de nuestros empleados, e inclusive de nuestros candidatos sobre nuestro

compromiso con la sostenibilidad. Según el programa L'Oréal para el Futuro, queremos ser ejemplares y hacernos una reputación por ese lado también.

¿Qué está en juego desde el punto de vista de los recursos humanos?

Una vez que identificamos el problema, debíamos actuar. Y para actuar, necesitábamos a alguien para encargarse del proyecto. Así como no teníamos a nadie preparado para este reto, en realidad reflexionamos y trabajamos muy estrechamente con el negocio para comprender lo que realmente estaba en juego. Y nos dimos cuenta de que había, básicamente, dos aspectos. El primer aspecto para evitar esta destrucción de productos terminados, lo que significa, básicamente, trabajar en la prevención. Y entonces, nos dimos cuenta de que también implicaba dar a estos productos una segunda oportunidad, lo que significa tener una forma de monetizarlos. Así que decidimos contratar a una persona, y trabajamos muy estrechamente con la persona designada con un enfoque de prueba y aprendizaje.

¿Cuál es el resultado?

Nombramos a una directora de No Waste para Europa, Delphine le Blanc, buscamos un perfil que fuera realmente un perfil generalista. Por supuesto, muy motivada por el tema, apasionada por la sostenibilidad y con una visión sólida, pero también con fuertes capacidades empresariales para poder liderar equipos multifuncionales y también impulsar el negocio. Y está rodeada por un pequeño equipo de tres personas: desarrollo empresarial, cadena de suministro y finanzas. Trabajan en estrecha colaboración y hemos reflejado esta estructura, en los principales países estratégicos y todos los países estratégicos de Europa cuentan con un equipo de entre dos y tres personas, que reflejan más o menos esta estructura.

¿Cuál fue la aventura? ¿Cómo lo conseguimos?

En cuanto a los países, fuimos a reunirnos con los directores nacionales con un estudio de viabilidad y en realidad como están muy motivados por los intereses tanto de pérdidas y ganancias como de reputación, comprendieron inmediatamente el interés. Así que explicamos pragmáticamente la estructura objetivo que queríamos implantar, que les hacía mucho sentido, y la belleza del hecho de que se trata de un proyecto autofinanciado, es decir que las ventas incrementales son las que financian la planilla (head count) y obviamente eso nos facilitó mucho las cosas.

¿Cuáles son los próximos pasos?

En realidad, somos muy pragmáticos. Creo que se trata de prueba y aprendizaje, es un recorrido largo, así que intentamos estar muy cerca del negocio y escuchar las necesidades y oportunidades que van surgiendo en el camino. Así que nos adaptamos constantemente, trabajamos muy estrechamente, por supuesto, con Delphine, que nos indica dónde podría haber más oportunidades incrementales, y reaccionamos en consecuencia.

