

# Prácticas de responsabilidad social empresarial y sistemas de trabajo sostenibles en las empresas peruanas que emiten reportes de sostenibilidad

Documento de Discusión CIUP  
DD1408

Presentado en el CIUP  
Noviembre, 2014

Rosa María Fuchs [fuchs\\_rm@up.edu.pe](mailto:fuchs_rm@up.edu.pe)  
María Ángela Prialé [priale\\_ma@up.edu.pe](mailto:priale_ma@up.edu.pe)

## **Resumen:**

El estudio exploratorio que se presenta a continuación pretende identificar, a través de una revisión documental, las prácticas de gestión de los recursos humanos que se consideran parte de la actuación socialmente responsable de las empresas peruanas que realizan reportes de sostenibilidad. De esa forma se busca determinar si existe un vínculo entre esas prácticas y la Gestión de recursos humanos sostenible. En el proceso de selección de las prácticas se ha tomado el enfoque de los Sistemas de trabajo sostenibles como una aproximación general que permite acercarnos a la comprensión de la Gestión de Recursos Humanos sostenible.

Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y no expresan necesariamente aquellas del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico o de Universidad misma.

## 1. INTRODUCCIÓN

Diversos estudios avalan que se requiere replantear el modo como se manejan no sólo los recursos financieros sino también los humanos para asegurar la supervivencia de las organizaciones en el largo plazo (Ehnert, Harry y Zink, 2014). Dicha propuesta toma como punto de partida el reporte “Our common Future” de la World Commission on Environment and Development de Las Naciones Unidas (WCED, 1987) que propone la búsqueda, a escala global, del equilibrio entre el desarrollo económico, el social y el ambiental para lograr lo que en dicho informe se denomina desarrollo sostenible. Banzal (2005) precisa además, que los pilares de la sostenibilidad a los que él llama prosperidad económica, integridad ambiental y equidad social son condiciones necesarias pero no suficientes para el desarrollo sostenible. Además, señala que no es suficiente considerar estos pilares independientemente, sino que es necesario fijarse en las interacciones que se producen entre éstos a nivel tanto social como organizacional.

En el plano organizacional, específicamente en el ámbito de los negocios, se puede observar que cada vez más gerentes consideran importante el enfoque de sostenibilidad para la estrategia de sus compañías<sup>1</sup> (McKinsey Global Survey, 2014). No obstante, las tres dimensiones de ésta han sido abordadas con dispar intensidad. La búsqueda de la sostenibilidad económica ha sido la dimensión más atractiva aunque, durante las últimas dos décadas y, debido fundamentalmente a la visibilidad de las externalidades que la acción

---

<sup>1</sup> En 2010 un 21% de los encuestados manifestaba que estaban abordando la sostenibilidad para alinearla con sus objetivos empresariales, misión o valores, mientras que en 2014, el porcentaje se incrementó hasta un 44%

empresarial produce sobre el ambiente, se ha incorporado la sostenibilidad ambiental en la agenda.

En todo caso, el aspecto del triple resultado menos atendido por los investigadores y *practitioners* ha sido el de la sostenibilidad social, primordialmente en lo concerniente a su impacto directo en la dimensión humana (Ehnert et al., 2014). Este hecho no es secundario ya que, de acuerdo con Ehnert et al., 2014 la dimensión humana de la sostenibilidad afecta directamente a la sostenibilidad de la empresa. Se ha comenzado a reconocer que los recursos humanos también pueden convertirse en un recurso escaso o que pueden ser explotados en las organizaciones. Por ello, la sostenibilidad se ha convertido en una preocupación para los interesados en las personas, en el trabajo y en los sistemas de gestión de recursos humanos.

En esta coyuntura se puede decir que existe un espacio interesante de creación de conocimiento alrededor de los factores humanos de la sostenibilidad. Ese espacio ha sido llamado por los investigadores Gestión de Recursos Humanos Sostenible (GRH sostenible) y, a través de su estudio, se busca dimensionar y evidenciar el impacto de las prácticas de recursos humanos en el logro del objetivo de sostenibilidad de las empresas y de la sociedad en general. La base sobre la cual se asienta la GRH sostenible son los Sistemas de trabajo sostenibles (STS) aspecto en el que se centrará este estudio.

En Latinoamérica, con excepción de algunos trabajos publicados para analizar el caso brasileño, la literatura sobre este los STS y la GRH sostenible es prácticamente inexistente. En lo que concierne al caso peruano solo se ha realizado una investigación empírica la cual, tomando como referencia el enfoque suizo de sostenibilidad en la gestión de los recursos

humanos desarrollado por Zaugg, Blum y Thom (2001), examina el nivel de presencia de prácticas vinculadas con el balance trabajo-vida, la autonomía profesional y desarrollo de la empleabilidad de sus trabajadores en las grandes empresas que operan en Lima. La investigación concluye que las tres dimensiones mencionadas, que los autores suizos identifican como dimensiones de la GRH sostenible, se encuentran presentes en la práctica corporativa local pero en reducida escala (Pipoli, et al., 2014).

El estudio que se presenta a continuación pretende complementar esa primera aproximación exploratoria identificando, a través de una revisión documental, las prácticas de gestión de los recursos humanos que se consideran parte de la actuación socialmente responsable de la empresa para determinar si existe un vínculo entre esas prácticas y la GRH sostenible, tomando como punto de partida esa identificación. En el proceso de selección de las prácticas se ha tomado el enfoque de los STS como una aproximación general que permite acercarnos a la comprensión de la GRH sostenible.

De forma más específica, las siguientes cuestiones serán discutidas:

- (1) Cuáles son las principales dimensiones de los STS que podrían ser abordadas a través de la gestión de recursos humanos.
- (2) Cuáles son las principales prácticas de RSE con los colaboradores que desarrollan las empresas peruanas.
- (3) Determinar si las prácticas de gestión responsable con los colaboradores que reportan las empresas peruanas, como parte de sus acciones de responsabilidad social, guardan relación con los STS.

El documento ha sido estructurado de la siguiente manera. Primero, se cubren los fundamentos teóricos que soportan nuestro análisis. En la siguiente sección, se avanza un modelo conceptual clarificando los conceptos claves y ofreciendo una serie de dimensiones a través de las cuáles se establece el vínculo entre prácticas de gestión responsable de los recursos humanos y la GRH sostenible. Finalmente, se discuten las implicancias de nuestro marco de análisis para la teoría y la práctica y, se sugieren nuevas líneas de investigación.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### **2.1. La Gestión de Recursos Humanos sostenible**

Ehnert y Harry (2012) realizan una revisión de literatura en la que recogen lo avanzado en el ámbito académico en el campo de la sostenibilidad y la Gestión de Recursos Humanos. De acuerdo con estos autores, en la década de los noventa y los primeros años de dos mil, aparecen los primeros estudios sobre GRH sostenible, adaptados y desarrollados principalmente para abordar la realidad europea (Suiza, Australia y Alemania). Estas primeras investigaciones se abocaron a explorar la conexión entre los conceptos de sostenibilidad y gestión de recursos humanos y definir el campo de estudio de esta materia.

La conclusión a la que arribaron los autores de estos primeros estudios es que los recursos humanos son igual de escasos que los demás recursos pero, a pesar de ello, en su consumo se sigue una dinámica cortoplacista. Así, el manejo sostenible de los recursos humanos es entendido como la generación de herramientas que permitan la regeneración y desarrollo del recurso, lo cual puede ser fuente de ventajas competitivas para las organizaciones (Zaugg, Blum y Thom, 2001).

Otras definiciones de GRH sostenible ofrecidas en estos trabajos pioneros son las de origen australiano que consideran la GRH sostenible como la capacidad y habilidad de las organizaciones para regenerar valor y renovar bienestar a través de la aplicación de políticas y prácticas de recursos humanos (Gollan, 2000) o, el alemán que entiende a la sostenibilidad como el balance entre el consumo y la regeneración de los recursos (Ehnert, 2009a).

Un segundo grupo de investigaciones sobre el tema buscó evidencia empírica de la relación conceptual entre sostenibilidad y GRH. En esta segunda oleada de estudios se abordan diferentes problemas de la GRH usando como marco de referencia distintos conceptos y aproximaciones a la sostenibilidad entre las cuáles están la Sostenibilidad Corporativa y los STS.

Siguiendo esa línea Pfeffer (2010) realiza un trabajo sobre los efectos de las externalidades que producen las decisiones de recursos humanos de las organizaciones en la morbilidad y mortalidad humana. Este autor resalta los efectos de las políticas de bienestar y salud de la organización como variables que contribuyen al mantenimiento del recurso humano. Por tanto, el mantenimiento del recurso humano así como su regeneración serían las dos dimensiones que debiera abordar la sostenibilidad humana. Por otra parte, Mariappanadar (2012a/b) recoge en dos trabajos las externalidades que produce la intensificación laboral, tanto a nivel del trabajador como a nivel de la sociedad en general y, concluye que si dichas externalidades no son interiorizadas por la organización nos encontraremos en una situación de ineficiencia.

Otro punto importante analizado por los investigadores es el impacto de las externalidades producidas por las empresas, en situaciones como el *downsizing*. Wilkinson (2005) sostiene que el *downsizing* no solo produce externalidades negativas en los trabajadores despedidos, sino también en los que se mantienen en la organización; cómo se realice el *downsizing* determinará los efectos del mismo. Mariappanadar (2003) recomienda generar procesos de despidos sostenibles que traten de minimizar dichas externalidades negativas.

Finalmente, se realizaron estudios aplicados como el de Boudreau y Ramstad (2005), que proponen un nuevo paradigma para el manejo de recursos humanos desde la sostenibilidad. Su propuesta invita a conectar las decisiones sobre el manejo de los recursos humanos y del talento con el éxito organizacional. Además, en estos estudios se concluye que la sostenibilidad ambiental se suma a la económica y social como objetivos de la GRH (Jabbour y Santos, 2008, Jackson, Renwick y Jabbour, 2011, Cohen, Taylor y Muller-Carmen, 2012).

## **2.2. Sistemas de trabajo sostenibles**

Puede considerarse a los STS como el tópicos del manejo sostenible de recursos humanos que sentó las bases para la propuesta de la GRH sostenible. A través del estudio de los sistemas de trabajo se explora teórica y empíricamente la sostenibilidad en sus tres dimensiones: económica, social y ecológica. La definición de sostenibilidad desde este enfoque es la centrada en los recursos; es decir, la sostenibilidad de los sistemas de trabajo es alcanzada si los recursos, incluyendo los recursos humanos, son mantenidos y/o desarrollados en lugar de consumidos (Brödner, 2009).



El modelo de negocios que propugna el enfoque de STS sostenibles se contrapone al modelo de negocios clásico de sistemas de trabajo intensivos. Un sistema de trabajo intensivo es aquel que consume los recursos que utiliza sin regenerarlos. En el caso de los recursos humanos, el consumo se refiere al desgaste físico, mental o social de los trabajadores (Docherty et al., 2002). En un sistema de trabajo intensivo, las técnicas de gestión han sido diseñadas principalmente para canalizar todo el esfuerzo y energía de los empleados hacia sus labores, esto es así debido a que buscan un compromiso completo de éstos hacia el cumplimiento de metas de la organización pero, dicha canalización de energía, si no es bien controlada, es la que produce desgaste en el trabajador (Hatchuel, 2002).

Kira (2002) propone un modelo que identifica la falta de recursos para realizar la tarea y falta de procesos regenerativos como las dos causas principales del desgaste del trabajador. La falta de recursos puede degenerar en tres situaciones: intensificación del trabajo debido a la multiplicidad de tareas frente a pocos recursos disponibles, intensificación del trabajo debido a situaciones complejas que se deben afrontar con pocos recursos e intensificación del trabajo debido a exceso de tareas simples y repetitivas. La falta de procesos regenerativos también puede degenerar en intensificación del trabajo debido a situaciones complejas producidas por el desgaste acumulado del trabajador y, al desgaste por exceso de tareas muy simples de carácter repetitivo.

A nivel individual, el desgaste no es un estado estático, es un proceso que conlleva a la pérdida de productividad e ineficiencia, dicho desgaste tiene consecuencias a nivel social y organizacional (Docherty et al., 2002). Las interacciones personales de individuos exhaustos producen agotamientos colectivos y distintos problemas asociados. Así la

pérdida de productividad a nivel personal y los conflictos a nivel social afectan directamente la productividad y el funcionamiento a nivel organizacional.

La sostenibilidad desde esta aproximación es entendida por Docherty et al. (2002) en tres niveles: individual, organizacional y social. La sostenibilidad en un nivel no puede ser alcanzada en detrimento de los otros (Docherty et al., 2009). Además, esos niveles están vinculados con los principales grupos de interés de las organizaciones: personal, clientes, accionistas y sociedad. Una organización no puede ser sostenible priorizando objetivos y necesidades de algunos grupos de interés a expensas de los otros. Un prerrequisito para la sostenibilidad a nivel de sistemas (individual, organizacional y social) es alcanzar el balance entre las necesidades y objetivos de los grupos de interés en diferentes niveles simultáneamente (Docherty et al., 2002).

Una primera idea clave de esta definición de STS es que es una construcción multinivel. Un sistema en conjunto no puede ser sostenible si es que todos sus niveles no lo son. La sostenibilidad a nivel individual no solo se refiere a la regeneración del ser humano como recurso, sino también a su desarrollo. Kira (2002) indica que la sostenibilidad a nivel organizacional y social se basa en el bienestar, desarrollo y generación de nuevas habilidades para enfrentar retos a nivel personal; aún más, la sostenibilidad a nivel personal es un derecho. A nivel organizacional, la sostenibilidad tiene que ver con mantener y desarrollar las ventajas competitivas de la empresa y con ello generar valor para sus grupos de interés. A nivel social, la sostenibilidad se relaciona con el desarrollo de la sociedad y las relaciones con su ambiente.

Según Docherty et al. (2002) hay cuatro asuntos básicos que deben abordar estos sistemas:

- **Regeneración y desarrollo de recursos humanos:** El desarrollo se puede alcanzar ampliando las habilidades del trabajador, sus conocimientos, capacidad de trabajo en equipo, confianza, etc. Es decir, fortaleciendo tanto las habilidades duras como blandas. Bajo este supuesto, las organizaciones deben ser partidarias e impulsoras de dicho desarrollo.
- **Promoción de una mejor calidad de vida laboral y performance competitivo:** Buscar tanto impulsar la performance de la organización como la calidad de vida laboral de los trabajadores.
- **Procesos de cambio sostenible para renovación y aprendizaje:** Los STS no son estáticos, cambian a través del tiempo para adaptarse a los cambios en su ambiente (Docherty et al., 2009).
- **Provisión de empleo:** Los STS pueden servir como puerta de entrada de muchos desempleados hacia el mercado laboral debido a la creación de habilidad y la promoción de la empleabilidad.

### **2.3. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

A pesar de los numerosos esfuerzos realizados aún existe cierta confusión acerca de cómo debería ser entendida la RSE. Esta confusión se generaría no tanto por la cantidad de definiciones, pues éstas coinciden en los ámbitos que abordan, sino y, fundamentalmente,

por el hecho de que no ofrecen orientación clara acerca de cuál es la responsabilidad de la empresa en la sociedad (Dahlsrud, 2006<sup>2</sup>).

Garriga y Melé (2004) intentan responder la pregunta al distinguir, luego de una extensa revisión de literatura, cuatro categorías en las que se pueden insertar las principales teorías de RSE. La clasificación en una categoría u otra depende de la respuesta que desde cada enfoque teórico se presente a la pregunta de cuál es la responsabilidad social de los negocios. El reto que plantea este escenario de cuatro grupos de teorías es desarrollar una propuesta teórica que considere explícitamente las implicaciones de cada enfoque teórico y generar un marco más uniforme para comprender la responsabilidad social de las empresas y así resalta el hecho de la urgencia de un cambio de visión de gestión empresarial pasando a un modelo que considere beneficios tangibles e intangibles.

Tabla 1. Responsabilidad de la empresa en la sociedad

<b>Primera categoría: Teorías instrumentales</b>	<b>Segunda categoría: Teorías Políticas</b>	<b>Tercera categoría: Teorías integradoras</b>	<b>Cuarta Categoría: Teorías éticas</b>
La responsabilidad de la empresa en la sociedad es la creación de riqueza.	Al poseer poder, las empresas están obligadas a aceptar responsabilidades sociales y están en obligación de emplear el poder que poseen de forma responsable.	El papel de los negocios es operar integrando las expectativas de la sociedad en el ejercicio de su actividad, esto se justifica en vista de que las empresas dependen de la sociedad para su nacimiento, continuidad y crecimiento.	El papel de la empresa en la sociedad es actuar de forma ética por sobre cualquier otra consideración pues la relación entre las empresas y la sociedad está enraizada con valores éticos.

Fuete: Garriga y Melé (2004) – Elaboración propia

<sup>2</sup> Luego de analizar 37 definiciones concluye en que todas comparten cinco dimensiones: dimensión ambiental, dimensión social, dimensión económica, dimensión de grupos de interés y dimensión de voluntariedad.

En ese sentido, de acuerdo con la ISO 26000 (estándar internacional de responsabilidad social adoptado en octubre de 2010), la RSE hace referencia a todas aquellas acciones que toma una empresa para mitigar, reducir y eliminar los impactos negativos y, potenciar los impactos positivos que sus decisiones y actividades (productos, procesos y servicios) generan en la sociedad y el medio ambiente. Esas acciones, a través de un comportamiento transparente y ético, deben:

- Ser consistentes con el interés y bienestar social y contribuir al desarrollo sostenible
- Cumplir con toda la legislación aplicable y ser coherente con la normativa y estándares internacionales.
- Estar integradas transversalmente en toda la organización y en todas las operaciones de la empresa y,
- Tomar en consideración en las decisiones de la empresa las expectativas de los *stakeholders*.

La responsabilidad de la empresa en la sociedad es tomar acción sobre sus impactos y por ello, siguiendo a Vallaeys (2011), es necesario entender a la responsabilidad social como una responsabilidad compartida. Si bien las acciones individuales o empresariales y, sus consecuencias inmediatas y locales, pueden ser imputados a un actor individual, los impactos es decir, lo que genera lo que hacemos, con sus emergencias sistémicas, lejanas y globales, no son imputables solo a las personas o a las organizaciones sino al conjunto social. En ese sentido, controlar los impactos requiere de la confluencia de distintos actores de la sociedad.

Ese enfoque rompe con la visión filantrópica o de herramienta marketing acerca de la responsabilidad social y se reemplaza por una visión sistémica o radical- RSE 2.0- que la ubica como una nueva forma de hacer negocios (Visser, 2011).

La RSE 2.0 gira en torno a cuatro elementos de creación de valor: gobernanza, contribución a la sociedad e integridad ambiental. Por otro lado, en la gestión de la RSE se requiere migrar de un pensamiento centrado en el mercado a otro que integre el ambiente de fuera del mercado. En esa dirección Bach y Allen (2010) explican que la esfera de no mercado abarca cuestiones de carácter social, político, regulatorio y legal que confluyen fuera de los mercados y dentro de los contextos en los que se desarrollan. Es fundamental para los ejecutivos articular una estrategia comprehensiva de mercado y de no mercado que les permita construir un entorno que les proporcione la licencia social para operar y en el que puedan generar nuevas oportunidades de negocio.

Finalmente, la perspectiva estratégica de la responsabilidad social indica que para que una empresa pueda ser considerada socialmente responsable debe considerar como una de las capacidades estratégicas de su gestión, el desarrollo de relaciones que la beneficien y a su vez generen valor para los distintos grupos de interés con los que interactúa, incluidos sus trabajadores (Del Castillo, 2004). Según la autora, para construir una ventaja competitiva las organizaciones deberán evaluar su inventario de recursos y capacidades con el fin de identificar una combinación de factores particular y difícil de imitar por la competencia. En este contexto, los depositarios de las capacidades de la empresa serán, principalmente, sus colaboradores, elemento clave de la competitividad. Una organización que desarrolla el enfoque bienestar para todos sus grupos de interés tendrá más probabilidades de lograr una ventaja sostenible basada en las personas (Baty, Ambler y Graham, 2003).

SEKN (2006) propone que el análisis de las expectativas de las personas frente a la organización pasa por considerar tres elementos fundamentales que el trabajador evalúa en forma constante en su relación con la empresa: la mejora de su calidad de vida, el desarrollo personal y el bienestar en el centro de trabajo.

#### **2.4. Relaciones entre el desarrollo sostenible y RSE y, su contextualización en la gestión de recursos humanos: el caso peruano**

La pregunta en torno a relación entre la RSE y desarrollo sostenible ha estado presente desde hace muchos años en el ámbito académico. De acuerdo con Ebner y Baumgartner (2008) existen dos corrientes principales en la forma como se entiende la relación entre ambos conceptos: a) uso del término responsabilidad social como pilar social del desarrollo sostenible y, b) uso de ambos términos como sinónimos.

Creciente evidencia sugiere que la RSE es comprendida de forma distinta en diferentes culturas y países debido a las heterogéneas coyunturas, marcos normativos o creencias éticas (Maignan, 2001; Abreu et al.; 2005; Quazi y O'Brien, 2000). Incluso en un mismo país las empresas abordan en su gestión de responsabilidad social materias disímiles pues los impactos sociales, ambientales y éticos con los que cada una se siente comprometida son distintos (Moon, 2007). En cambio, la definición de desarrollo sostenible es más consensuada y la adoptada predominantemente es la propuesta por la WCED (1987) que señala al desarrollo sostenible como aquel que “satisface las necesidades presentes sin comprometer la habilidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”.

En el Perú, desde una perspectiva más pragmática, se observa que la mayor parte de las empresas usan los términos sostenibilidad corporativa y responsabilidad social como

intercambiables, aunque una excepción se puede apreciar en las empresas del sector extractivo que con frecuencia optan por usar el término de sostenibilidad. Esta constatación va en línea de lo mencionado por Hardjono and Van Marrewijk (2001) para quienes la elección del término que usará la empresa dependerá de cuál de las definiciones encaje mejor con los valores empresariales y con su estrategia. En el caso de las empresas del sector extractivo, la preocupación por su impacto ambiental las conduciría a optar por el término sostenibilidad más asociado con la problemática ambiental que el de responsabilidad social.

Como hemos visto en las secciones precedentes, tanto el enfoque de sostenibilidad como el de responsabilidad social incluyen la preocupación por la atención a los trabajadores. Ello nos lleva a cuestionar si, en las empresas peruanas, las prácticas de gestión responsable con los colaboradores y las de los STS sostenibles guardan el mismo patrón de “intercambiabilidad” que el que se aprecia entre las prácticas de responsabilidad social y las de sostenibilidad. De validar este supuesto podríamos presentar una posible explicación a los resultados obtenidos en el estudio de Pipoli, Fuchs, Prialé, 2014, en el que se concluía que en la gestión de recursos humanos peruana todas las dimensiones de sostenibilidad señaladas por Zaugg et al., 2001: balance trabajo-vida, la autonomía profesional y desarrollo de la empleabilidad de sus trabajadores estaban presentes, aunque el término GRH sostenible le era desconocido a la mayoría de los encuestados.



### 3. METODOLOGÍA

Para responder a las preguntas de investigación planteadas, se desarrolló un análisis de contenidos de las memorias de sostenibilidad de las empresas peruanas que reportan utilizando el estándar del Global Reporting Initiative (GRI) y/o el sistema de reporte del Pacto Mundial. En vista de que la información de 2013 se encontraba incompleta al inicio de este estudio, se optó por revisar las memorias correspondientes al año 2012. En total, se analizó información de 66 reportes o memorias de sostenibilidad pertenecientes a igual número de empresas. En la totalidad de los reportes analizados encontramos reportadas por lo menos una práctica de responsabilidad social con los colaboradores.

Siguiendo a Neumann, 2013, el análisis de contenidos es una técnica para la recopilación y el análisis de la información de texto. El contenido se refiere a las palabras, significados, imágenes, símbolos, ideas, temas, es decir, el mensaje que puede ser comunicado. La técnica de análisis de contenido ha sido ampliamente utilizada en la determinación de la naturaleza y el alcance de los reportes sociales corporativos o memorias de sostenibilidad (Adams y Harte., 1999; Gray et al, 1995; Perrini, 2006; Thompson y Zakaria, 2004).

#### **3.1. Codificación**

Se siguió el procedimiento de codificación de análisis de contenido usado por Yan and Gray (1994). Dos codificadores analizaron y codificaron los datos de todos los reportes, durante un período de seis semanas. Ambos codificadores conocían los objetivos de la investigación. Luego, los juicios de los codificadores fueron comparados y los desacuerdos resueltos a través del diálogo entre ellos.

Una etapa previa a la codificación consistió en identificar, a través de la revisión bibliográfica, las dimensiones más representativas de la gestión de recursos humanos que atienden los dos asuntos básicos de los STS citados por Docherty et al. (2002): 1) la regeneración y desarrollo de recursos humanos y, 2) la promoción de una mejor calidad de vida laboral y performance competitivo.

En ese sentido, y en el ámbito local, aunque la bibliografía existente es escasa, el trabajo de Arbaiza (2010) arroja algunas luces al señalar al estrés como la principal causa de desgaste del trabajador como recurso. Además, ese mismo estudio, analiza algunos costos organizacionales que produce el exceso de estrés en los trabajadores y que terminarían afectando la calidad de vida laboral y el desempeño de las organizaciones y, en consecuencia, la sostenibilidad de los sistemas de trabajo. El estrés afectaría la sostenibilidad humana a nivel personal debido al desgaste físico y psicológico que produce en el individuo, a nivel organizacional debido a la pérdida de productividad y la generación de costos y, por último, a nivel social en cuanto el estrés personal y organizacional se traspasen a las relaciones familiares y sociales.

Como resultado de la revisión de literatura se seleccionaron las siguientes siete dimensiones de los STS que pueden gestionarse desde las áreas de Recursos Humanos:

- (1) Condiciones de trabajo: se refiere básicamente a los recursos que necesitan y/o utilizan los trabajadores para cumplir sus labores, un ambiente físico saludable y a la seguridad en el ambiente laboral. Esto está ligado a las contradicciones entre tareas y condiciones de ejecución del trabajo del modelo de estrés de Brödner (2009). Por otro lado, Kira (2002) indica que la falta de recursos (condiciones inadecuadas para realizar el trabajo)

para el desarrollo de la tarea es una de las causas principales de desgaste físico y mental que conduciría a un desgaste en el individuo; por consiguiente al consumo del recurso humano.

- (2) Balance trabajo-vida: hace referencia a la necesidad de tener una vida personal sana y equilibrada pues el estrés organizacional puede traspasarse a la vida privada (Docherty et al., 2002) y de esta manera deteriorar las relaciones sociales y familiares. Brödner (2009) se refiere a este fenómeno como una contradicción entre las demandas laborales y las reglas o necesidades del contexto social, es decir que existen conflictos entre los objetivos laborales y los roles sociales que debe cumplir el trabajador. La falta de balance de trabajo-vida genera estrés y eso produciría desgaste individual; por consiguiente consumo insostenible de los recursos humanos.
- (3) Socialización: consiste en la generación y desarrollo de una socialización interna, es decir la creación de un buen ambiente laboral y relaciones entre los trabajadores. Arbaiza (2010) indica que las exigencias en las relaciones interpersonales y un mal ambiente laboral, reflejado en los malos resultados del trabajo en equipo y la falta de apoyo entre colegas, son una fuente de generación de estrés. Es importante resaltar que esta variable no solo se refiere a relaciones horizontales, sino también verticales, el papel del líder y el estilo gerencial que este maneje serán importantes para generar un ambiente laboral libre de tensiones. Un mal ambiente de trabajo genera estrés que se traduce en el desgaste de los recursos humanos mientras que la creación de un buen ambiente laboral contribuiría a la regeneración de los recursos humanos y al incremento de su productividad.
- (4) Salud del trabajador: Este tópico aborda directamente el bienestar físico y mental del trabajador, es decir acciones directas para la regeneración del recurso humano.

Docherty et al. (2009) indican que parte de la idea central de los STS es internalizar las externalidades que producen las organizaciones en los trabajadores, entonces la regeneración de la salud física y mental juega un rol primordial. Muchas organizaciones dejan de lado los efectos negativos del trabajo en la salud de sus trabajadores debido a que estos son poco visibles, pero aun así este es un factor importante para la sostenibilidad (Pfeffer, 2010)

- (5) Desarrollo de competencias: esta variable se refiere al crecimiento de los trabajadores como capital humano; es decir, a la expansión de sus capacidades y conocimientos. Esto tiene un doble objetivo: dotar al trabajador de las capacidades y habilidades necesarias para afrontar los distintos retos dentro del ámbito laboral (Arbaiza, 2010) y contribuir a su crecimiento personal. El crecimiento del conocimiento y las habilidades contribuyen al control del estrés debido a que aumentan la capacidad de manejar situaciones complicadas y dan un sentido de control (Brödner y Forslin, 2002). Esta variable se puede encontrar en el modelo de Brödner (2009), en cuanto a que puede ayudar a mitigar las contradicciones entre tareas y condiciones de aprendizaje, como también entre objetivos del puesto de trabajo y del desarrollo de la vida personal.
- (6) Retención y despidos: incluye las cuestiones relativas al manejo de los despidos y los procesos de *downsizing*; así como la retención de los trabajadores más productivos o con alto potencial. Los despidos producen externalidades negativas para los trabajadores mismos y para la sociedad. En una empresa donde hay prácticas de despido masivas no solo se causa malestar en el trabajador despedido sino también inseguridad en los que siguen trabajando ahí (Docherty et al. 2002). Wilkinson (2005) argumenta que la generación de externalidades negativas no se da por el proceso de *downsizing* en sí, sino en la forma en la que este se realiza; de esta manera, Mariappanadar (2003)

indica que se deben realizar procesos de despidos sostenibles para minimizar las externalidades producidas.

- (7) Envejecimiento: consiste en tomar en consideración en la gestión la pérdida de capacidades de los trabajadores producto del envejecimiento. Weicherl, et al. (2009) proponen un modelo de *age-based work system*, que permita envejecer al trabajador en un buen estado de salud y manteniendo posiciones eficientes y competitivas dentro de la organización. Estos autores proponen un programa de cuatro puntos: distribución de tareas específicas según la edad, diseño y equipo de trabajo específico según la edad, programa de desarrollo personal según la edad y manejo de las condiciones de trabajo que influencia el proceso de envejecimientos y habilidad de trabajo de manera acumulativa.

Seguidamente, se procedió a la codificación de las prácticas de responsabilidad social con los colaboradores reportadas por las empresas en sus reportes o memorias de sostenibilidad en alguna de las siete dimensiones comentadas.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Características de la muestra

Los reportes estudiados pertenecen a 66 empresas de distintos subsectores y distintos tamaños. Para simplificar el análisis los subsectores se agruparon en cuatro: primario (referido básicamente a actividades extractivas), secundario (referido a actividades de transformación de materias primas), terciario (referido a la provisión de servicios) y sin fines de lucro (Organizaciones no lucrativas-ONL-). La agrupación por tamaños -pequeña,

mediana y gran empresa- se realizó de acuerdo con el nivel de facturación anual de las empresas, usando los intervalos señalados por la Ley<sup>3</sup>.

En la Tabla No. 1, se puede encontrar la distribución de los reportes analizados por sector y tamaño de empresa. La mayor parte de los reportes pertenecen a empresas del sector terciario y primario y a empresas grandes.

Tabla 2. Composición de la muestra por tamaño de empresa y sector

<b>Sector</b>	<b>Gran Empresa</b>	<b>Mediana Empresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	<b>N/D*</b>	<b>Total</b>
Primario	19	2	0	2	23
Secundario	12	1	0	0	13
Terciario	19	3	4	1	27
ONL	0	1	1	1	3
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>66</b>

Fuete: Elaboración propia \* Información no disponible

## **4.2. El vínculo entre las prácticas de responsabilidad social con los colaboradores y la GRH sostenible**

### *4.2.1. Dimensiones de los STS*

Las empresas de la muestra seleccionada reportaron en sus memorias 492 prácticas responsables con los colaboradores asociadas con alguna de las dimensiones de los STS. El 87.4% de esas prácticas son realizadas por empresas grandes, un 6.5% por empresas medianas y un 2.4% por empresas pequeñas. Además, del total de las prácticas reportadas el 28,7% corresponde a la dimensión condiciones de trabajo, el 5,3% al balance trabajo-

<sup>3</sup> Menos de 6.4 millones de soles pequeña empresa, de 6.4 a 8.7 millones de soles media empresa y más de 8.7 millones de soles gran empresa.

vida, un 9,3% niveles de socialización, el 23,4% a salud, un 1.6% a retención y despidos, y un 1% a prácticas de gestión del envejecimiento.

El porcentaje de empresas de la muestra que realizan al menos una práctica por variable de STS, agrupadas por sector, se muestra en la Tabla N°2. Similar información pero agrupada por tamaño de la empresa se encuentra en la Tabla No. 3.

En cuanto a las dimensiones de los STS, las prácticas de responsabilidad social con los colaboradores reportadas en las memorias analizadas, se concentran en tres variables: Condiciones de trabajo, salud y, desarrollo de competencias. No se observan diferencias significativas por sectores de actividad. Sin embargo, si clasificamos las prácticas reportados de acuerdo con el tamaño de la empresa encontramos que las empresas pequeñas tienen un patrón diferente pues la mayoría de sus prácticas se orienta al desarrollo de competencias.

Tabla 3. Porcentaje de empresas que reportan al menos una actividad por variable

Sector	Condiciones de trabajo	Balance trabajo-vida	Niveles de socialización	Salud	Desarrollo de competencias	Políticas de retención y despidos	Envejecimiento
Primario	96%	30%	39%	87%	91%	9%	13%
Secundario	85%	15%	23%	62%	77%	0%	0%
Terciario	67%	22%	44%	74%	78%	11%	7%
ONL	33%	0%	0%	33%	33%	0%	0%
<b>Total general</b>	<b>79%</b>	<b>23%</b>	<b>36%</b>	<b>74%</b>	<b>80%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Porcentaje de empresas por tamaño que realizan al menos una práctica por variable

Tamaño de empresa	Condiciones de trabajo	Balance trabajo-vida	Niveles de socialización	Salud	Desarrollo de competencias	Políticas de retención y despidos	Envejecimiento
Gran Empresa	88%	24%	40%	82%	84%	8%	10%
Mediana Empresa	71%	14%	43%	71%	86%	0%	0%
Pequeña Empresa	20%	20%	20%	40%	60%	0%	0%
N/D	50%	25%	0%	25%	50%	25%	0%
<b>Total general</b>	<b>79%</b>	<b>23%</b>	<b>36%</b>	<b>74%</b>	<b>80%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2. Prácticas por dimensión de los STS

En cuanto a las prácticas relacionadas a las condiciones de trabajo (Anexos 1 y 2), la mayor parte de éstas, independientemente del sector de actividad de la empresa que las desarrolla, tienen que ver con la seguridad laboral (uso de implementos de seguridad en planta, uso correcto de equipos, etc.). Adicionalmente, se advierte que las empresas más grandes tienen un abanico más amplio de acciones que buscan mejorar las condiciones de trabajo (servicios de cafetería, estacionamiento, campañas de ergonomía, acciones de mejora de la comunicación interna, etc.), mientras que las empresas pequeñas reportan sólo acciones relacionadas con la seguridad laboral y la mejora de la comunicación interna.

En cuanto a prácticas de balance trabajo-vida, como se puede apreciar en los Anexos 3 y 4, destacan la oferta de horarios flexibles en las empresas del sector primario, la posibilidad de que el trabajador maneje su tiempo libre en las empresas del sector secundario y, la combinación de manejo de tiempo libre y trabajo flexible para el sector terciario. Son pocas las empresas que han incorporado el teletrabajo o políticas de luces apagadas, una vez concluida la jornada de ocho horas. De otro lado, es interesante señalar que tanto las



empresas medianas como pequeñas se limitan a gestionar horarios flexibles, todas las demás actividades han sido reportadas únicamente por las empresas grandes.

Asimismo, en cuanto a prácticas de socialización que se pueden apreciar en los Anexos 5 y 6, destacan los eventos deportivos, las actividades de recreación y la celebración de fechas especiales. Si bien es cierto estas prácticas se reportan para todos los sectores si se analiza la información por tamaño de empresa resalta que nuevamente son las empresas grandes las que reportan mayor variedad de acciones.

Por otro lado, como se ve en los Anexos 7 y 8, la principal práctica en el ámbito de cuidado de la salud es el desarrollo de campañas de salud preventiva, ubicándose en segundo lugar el apoyo o financiamiento completo de seguros privados de salud. Nuevamente, son las empresas grandes las que realizan un mayor número y variedad de prácticas relacionadas con esta dimensión, sin que se aprecien diferencias significativas por sector de actividad de las empresas.

En los Anexos 9 y 10 se puede apreciar que en cuanto a Desarrollo de capacidades, la mayoría de las empresas reportan actividades de formación y capacitación en habilidades técnicas, estas formaciones son de distinta duración y profundidad. Solo las empresas grandes reportan actividades vinculadas con la formación ad-hoc para avanzar en la línea de carrera dentro de la empresa. Adicionalmente, cabe resaltar que las empresas no reportan ejecutar programas para el desarrollo de habilidades blandas (liderazgo, trabajo en equipo), aunque algunas empresas grandes reportan actividades de promoción de la ética entre sus trabajadores.

En cuanto a las prácticas orientadas a gestionar la retención y los despidos de los trabajadores, solo las empresas grandes de los sectores primario y terciario reportan actividades en esta dimensión de los STS. Los resultados de los Anexos 11 y 12 muestran que las empresas analizadas no desarrollan políticas de retención y políticas de manejo de despidos como una prioridad. Los servicios de recolocación son los que se ofrecen en lo relacionado a la gestión de la desvinculación.

Finalmente, en los Anexos 13 y 14, se puede apreciar que en cuanto a prácticas relacionadas con el envejecimiento de la fuerza laboral, las empresas bajo estudio dedican limitada atención a este tema. Sólo las empresas grandes del sector primario y terciario realizan actividades en esta dimensión de los STS. Son los programas de preparación para la jubilación los que destacan en este ámbito.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La adopción de prácticas que creen un STS no es solo beneficiosa para los trabajadores y las organizaciones sino también y de forma importante, para la sociedad en su conjunto. Sin embargo, en nuestro país este tema ha recibido escasa atención, incluso por las empresas que realizan esfuerzos por ser reconocidas como socialmente responsables. Desde la gestión, de cara a la sostenibilidad humana, pareciera ser que la postura de las empresas es reactiva. En todo caso, las acciones clasificadas como parte de alguna de las dimensiones de la sostenibilidad humana parecieran estar orientadas al cumplimiento de la normativa laboral, al incremento de la productividad en el corto plazo o al seguimiento de las recomendaciones señaladas en los estándares de responsabilidad social como relevantes

para la gestión de los colaboradores, más que a una visión comprehensiva de las claves de la sostenibilidad en los recursos humanos.

Los resultados de esta investigación evidencian que algunas de las prácticas de gestión responsable de los recursos humanos que ponen en práctica las empresas analizadas, abordan las dimensiones de la sostenibilidad humana, aunque no todas las dimensiones son abordadas en igual medida o con similar profundidad. Pareciera ser que el tamaño de la empresa y no el sector de actividad es la característica que debiera considerarse en el análisis de estas prácticas pues a mayor tamaño de organización, mayor diversidad de acciones ejecutadas y mayor número de dimensiones de los STS tocadas.

En este trabajo se concluye que de las siete dimensiones de los STS consideradas relevantes para este estudio, tres son las que las empresas abordan mayoritariamente: condiciones de trabajo, salud y el desarrollo de las competencias. Las dimensiones menos representadas son: envejecimiento y, retención y despidos, acciones en esas dos dimensiones son desarrolladas únicamente por las empresas grandes. Finalmente, si bien las dimensiones socialización y balance trabajo-vida, son trabajadas por las empresas de todos los sectores y tamaños, las actividades que se realizan en estos ámbitos son poco sofisticadas y salvo, el caso de las empresas grandes, poco variadas.

Una posible explicación a estos resultados es que los estándares de responsabilidad social que guían a las empresas en el diseño de sus acciones de RSE sobretodo han puesto en valor los tópicos incluidos en las tres primeras dimensiones. No obstante, esta tendencia podría modificarse en los próximos años pues el estándar ISO 26000, que está siendo crecientemente adoptado, incorpora aspectos como la planificación de la fuerza de trabajo o

la preocupación por el trabajador en todas las etapas de su experiencia laboral, incluida su desvinculación, como relevantes para la gestión responsable de los colaboradores.

De otro lado, se aprecia que el objetivo final de las acciones vinculadas con la sostenibilidad humana implementadas por las empresas de la muestra es el incremento de la productividad de la organización. Este hecho, contradice el enfoque de sostenibilidad humana pues éste plantea que el desarrollo humano en el trabajo no debiera ser equiparable a la inversión en activos físicos, sino que el uso responsable de las capacidades de los colaboradores, incluso después de que éstos se hayan retirado de la empresa, contribuye a la regeneración de este capital humano para beneficio de todo el conjunto de la sociedad.

Finalmente, es necesario notar que las empresas no necesariamente reportan todas las prácticas de sostenibilidad que realizan y esta es una limitación del estudio realizado. Otra limitación es que no se han realizado entrevistas en profundidad que corroboren el estado de ejecución en el que se encuentran las prácticas reportadas.

Este estudio podría abrir el camino a próximas investigaciones, no solo para analizar las prácticas en un momento determinado del tiempo, sino para ver la evolución de las mismas y comprobar si efectivamente las organizaciones en el Perú están transitando hacia un desempeño más sostenible.

Para futuras investigaciones, se sugiere profundizar en las razones que llevan a las empresas a ofrecer las prácticas de gestión responsable reportadas para así poder comprender su enfoque de sostenibilidad.

Además, es importante destacar que en esta aproximación no es generalizable a las empresas peruanas puesto que la muestra solo incluye a organizaciones “destacadas” en

cuanto a su preocupación por una actuación responsable, una facción mínima si se compara el 1 575 529 empresas existentes a setiembre del 2012, según datos del INEI (2013).

## ANEXOS

Anexo 1. Cantidad de empresas que realizan prácticas de Condiciones de Trabajo por sector

Prácticas de Condiciones de trabajo	ONL		Primario		Secundario		Terciario		Total general	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Alimentación	0	0%	6	26%	2	15%	2	7%	10	15%
Brigada de emergencias	0	0%	1	4%	1	8%	2	7%	4	6%
Buzón de sugerencias	0	0%	0	0%	1	8%	0	0%	1	2%
Campañas de ergonomía	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%	1	2%
Canal de comunicación interna	0	0%	6	26%	2	15%	2	7%	10	15%
Capacitación en temas de seguridad laboral	1	33%	14	61%	5	38%	11	41%	31	47%
Casual Friday	0	0%	0	0%	1	8%	1	4%	2	3%
Comedores y cafeterías	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%	1	2%
Equipos de protección personal	0	0%	3	13%	4	31%	0	0%	7	11%
Estacionamientos	0	0%	0	0%	1	8%	0	0%	1	2%
Monitoreo de riesgos	0	0%	1	4%	0	0%	2	7%	3	5%
Plan de seguridad laboral	0	0%	11	48%	6	46%	9	33%	26	39%
Servicio de lustrabotas para los colaboradores	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%	1	2%
Sistema integrado de gestión de riesgos	0	0%	5	22%	3	23%	4	15%	12	18%
Transporte	0	0%	5	22%	1	8%	4	15%	10	15%
Uniforme para los trabajadores	0	0%	0	0%	1	8%	4	15%	5	8%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Cantidad de empresas que realizan prácticas de Condiciones de Trabajo por tamaño de empresa

Prácticas de Condiciones de trabajo	Gran empresa		Mediana empresa		Pequeña empresa		N/D		Total general	
Alimentación	10	20%	0	0%	0	0%	0	0%	10	15%
Brigada de emergencias	4	8%	0	0%	0	0%	0	0%	4	6%
Buzón de sugerencias	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
Campañas de ergonomía	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
Canal de comunicación interna	8	16%	1	14%	1	20%	0	0%	10	15%
Capacitación en temas de seguridad laboral	25	50%	4	57%	1	20%	1	25%	31	47%
Casual Friday	2	4%	0	0%	0	0%	0	0%	2	3%
Comedores y cafeterías	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
Equipos de protección personal	6	12%	1	14%	0	0%	0	0%	7	11%
Estacionamientos	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
Monitoreo de riesgos	3	6%	0	0%	0	0%	0	0%	3	5%
Plan de seguridad laboral	23	46%	1	14%	0	0%	2	50%	26	39%
Servicio de lustrabotas para los colaboradores	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
Sistema integrado de gestión de riesgos	11	22%	1	14%	0	0%	0	0%	12	18%
Transporte	10	20%	0	0%	0	0%	0	0%	10	15%
Uniforme para los trabajadores	5	10%	0	0%	0	0%	0	0%	5	8%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Cantidad de empresas que realizan prácticas de Balance trabajo-vida por sector

<b>Prácticas de Balance Trabajo Vida</b>	<b>Primario</b>		<b>Secundario</b>		<b>Terciario</b>		<b>Total general</b>	
Actividades especiales con la familia	2	9%	0	0%	2	7%	4	6%
Apoyo a gestantes	1	4%	1	8%	0	0%	2	3%
Club Las Garzas Reales de Villa	0	0%	1	8%	1	4%	2	3%
Horario de verano	2	9%	0	0%	1	4%	3	5%
Horarios flexibles	5	22%	1	8%	3	11%	9	14%
Luces apagadas a las 8:00 pm	0	0%	0	0%	1	4%	1	2%
Programa de teletrabajo	2	9%	0	0%	0	0%	2	3%
Tiempo libre	1	4%	2	15%	3	11%	6	9%

Fuente: Elaboración propia



Anexo 4. Cantidad de empresas que realizan prácticas de Balance trabajo-vida por tamaño de empresa

Prácticas de Balance Trabajo Vida	Gran empresa		Mediana empresa		Pequeña empresa		N/D		Total general	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Actividades especiales con la familia	4	8%	0	0%	0	0%	0	0%	4	6%
Apoyo a gestantes	2	4%	0	0%	0	0%	0	0%	2	3%
Club Las Garzas Reales de Villa	2	4%	0	0%	0	0%	0	0%	2	3%
Horario de verano	3	6%	0	0%	0	0%	0	0%	3	5%
Horarios flexibles	6	12%	1	14%	1	20%	1	25%	9	14%
Luces apagadas a las 8:00 pm	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
Programa de teletrabajo	2	4%	0	0%	0	0%	0	0%	2	3%
Tiempo libre	5	10%	0	0%	0	0%	1	25%	6	9%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Cantidad de empresas que realizan prácticas de Niveles de socialización por sector

<b>Prácticas de Niveles de socialización</b>	<b>Primario</b>		<b>Secundario</b>		<b>Terciario</b>		<b>Total general</b>	
Actividades de recreación	7	30%	1	8%	9	33%	17	26%
Celebración de fechas especiales	5	22%	2	15%	3	11%	10	15%
Mejora de clima laboral	4	17%	1	8%	3	11%	8	12%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Cantidad de empresas que realizan prácticas de Niveles de socialización por tamaño de empresa

<b>Prácticas de Niveles de socialización</b>	<b>Gran empresa</b>		<b>Mediana empresa</b>		<b>Pequeña empresa</b>		<b>Total general</b>	
Actividades de recreación	16	32%	0	0%	1	20%	17	26%
Celebración de fechas especiales	9	18%	1	14%	0	0%	10	15%
Mejora de clima laboral	6	12%	2	29%	0	0%	8	12%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Cantidad de empresas que realizan prácticas de Salud por sector

Prácticas de Salud	ONL		Primario		Secundario		Terciario		Total general	
Asesoría nutricional	0	0%	6	26%	2	15%	3	11%	11	17%
Asesorías psicológicas	0	0%	1	4%	0	0%	3	11%	4	6%
Atención por emergencias médicas	0	0%	1	4%	0	0%	1	4%	2	3%
Campañas de salud preventiva	0	0%	17	74%	8	62%	17	63%	42	64%
Capacitaciones en temas de salud	0	0%	2	9%	0	0%	3	11%	5	8%
Programa de Psicoprofilaxis										
Obstétrica y Estimulación prenatal	0	0%	1	4%	0	0%	0	0%	1	2%
Programas deportivos	0	0%	3	13%	1	8%	4	15%	8	12%
Reubicación de personal con alguna enfermedad	0	0%	1	4%	0	0%	0	0%	1	2%
Seguimiento a pacientes con hipertensión, diabetes, sobrepeso y colesterol	0	0%	1	4%	0	0%	0	0%	1	2%
Seguro contra accidentes	0	0%	4	17%	0	0%	2	7%	6	9%
Seguro de vida complementario	0	0%	2	9%	1	8%	3	11%	6	9%
Seguro oncológico	0	0%	1	4%	1	8%	2	7%	4	6%
Talleres de relajación	0	0%	2	9%	1	8%	4	15%	7	11%
Seguro de salud	1	33%	6	26%	2	15%	9	33%	18	27%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Cantidad de empresas que realizan prácticas de Salud por tamaño de empresa

Prácticas de Salud	Gran empresa		Mediana empresa		Pequeña empresa		N/D		Total general	
Asesoría nutricional	10	20%	0	0%	0	0%	1	25%	11	17%
Asesorías psicológicas	4	8%	0	0%	0	0%	0	0%	4	6%
Atención por emergencias médicas	2	4%	0	0%	0	0%	0	0%	2	3%
Campañas de salud preventiva	37	74%	3	43%	1	20%	1	25%	42	64%
Capacitaciones en temas de salud	4	8%	1	14%	0	0%	0	0%	5	8%
Programa de Psicoprofilaxis	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
Obstétrica y Estimulación prenatal	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
Programas deportivos	6	12%	1	14%	0	0%	1	25%	8	12%
Reubicación de personal con alguna enfermedad	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
Seguimiento a pacientes con hipertensión, diabetes, sobrepeso y colesterol	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
Seguro contra accidentes	4	8%	1	14%	0	0%	1	25%	6	9%
Seguro de salud	12	24%	3	43%	2	40%	1	25%	18	27%
Seguro de vida complementario	5	10%	1	14%	0	0%	0	0%	6	9%
Seguro oncológico	4	8%	0	0%	0	0%	0	0%	4	6%
Talleres de relajación	6	12%	0	0%	0	0%	1	25%	7	11%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Cantidad de empresas que realizan prácticas de Desarrollo de competencias por sector

Prácticas de Desarrollo de competencias	ONL		Primario		Secundario		Terciario		Total general	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Becas universitarias	0	0%	1	4%	0	0%	0	0%	1	2%
Convenios con escuelas de postgrado	0	0%	3	13%	3	23%	4	15%	10	15%
Cursos de ética	0	0%	2	9%	0	0%	2	7%	4	6%
Evaluación de desempeño para identificar oportunidades de mejora	0	0%	5	22%	1	8%	0	0%	6	9%
Idiomas	0	0%	3	13%	1	8%	5	19%	9	14%
Licencias para cursos en el exterior	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%	1	2%
Oportunidad de postular a distintos puestos internos	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%	1	2%
Programa de rotación interna	0	0%	2	9%	1	8%	0	0%	3	5%
Programas de actualización y capacitación	1	33%	20	87%	9	69%	19	70%	49	74%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10. Cantidad de empresas que realizan prácticas de Desarrollo de competencias por tamaño de empresa

Prácticas de Desarrollo de competencias	Gran empresa		Mediana empresa		Pequeña empresa		N/D		Total general	
Becas universitarias	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
Convenios con escuelas de postgrado	9	18%	0	0%	1	20%	0	0%	10	15%
Cursos de ética	4	8%	0	0%	0	0%	0	0%	4	6%
Evaluación de desempeño para identificar oportunidades de mejora	5	10%	0	0%	0	0%	1	25%	6	9%
Idiomas	7	14%	1	14%	0	0%	1	25%	9	14%
Licencias para cursos en el exterior	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
Oportunidad de postular a distintos puestos internos	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
Programa de rotación interna	3	6%	0	0%	0	0%	0	0%	3	5%
Programas de actualización y capacitación	38	76%	6	86%	3	60%	2	50%	49	74%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Cantidad de empresas que realizan prácticas de Políticas de retención y despidos  
por sector

<b>Prácticas de Políticas de retención y despidos</b>	<b>Primario</b>		<b>Terciario</b>		<b>Total general</b>	
Indemnización y servicios de recolocación por despidos	2	8%	2	7%	4	7%
Movilidad internacional	0	0%	1	4%	1	2%
Plan de línea de carrera	1	4%	0	0%	1	2%
Plan de sucesión	1	4%	0	0%	1	2%
Seguro médico de un año al retiro de la empresa	1	4%	0	0%	1	2%

Fuente: Elaboración propia



Anexo 12. Cantidad de empresas que realizan prácticas de Políticas de retención y despidos por tamaño de empresa

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Gran empresa</b>		<b>N/D</b>		<b>Total general</b>	
Indemnización y servicios de recolocación por despidos	4	8%	0	0%	4	7%
Movilidad internacional	1	2%	0	0%	1	2%
Plan de línea de carrera	0	0%	1	25%	1	2%
Plan de sucesión	0	0%	1	25%	1	2%
Seguro médico de un año al retiro de la empresa	1	2%	0	0%	1	2%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Cantidad de empresas que realizan prácticas de Envejecimiento por sector

<b>Prácticas de Envejecimiento</b>	<b>Primario</b>		<b>Terciario</b>		<b>Total general</b>	
Apoyo a jubilados	0	0%	2	7%	2	3%
Examen médico de retiro	1	4%	0	0%	1	2%
Programa de preparación para la jubilación	2	9%	0	0%	2	3%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Cantidad de empresas que realizan prácticas de Envejecimiento por tamaño de empresa

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Gran empresa</b>		<b>Total general</b>	
Apoyo a jubilados	2	4%	2	3%
Examen médico de retiro	1	2%	1	2%
Programa de preparación para la jubilación	2	4%	2	3%

Fuente: Elaboración propia

## BIBLIORAFÍA

ARBAIZA, L., (2010), *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*, Cengage Learning Argentina, Buenos Aires.

ARORA, N., (2013), “Sustainability of Organizational Resource in Development”, *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 2(4), (págs.78-88).

BOUDREAU, J. W., y RAMSTAD. P. M., (2005), “Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition”, *Human Resource Management*, 44(2), (págs. 129-136).

BRÖDNER, P., y FORSLIN, J., (2002), “O tempora, O mores! Work intensity – why again an issue?”, *Creating Sustainable Work Systems: Emerging perspective and practice*, Routledge, London.

BRÖDNER, P., (2009), “Sustainability in Knowledge-based companies”, *Creating Creating sustainable work systems: Developing social sustainability*, Routledge, London, (págs. 53-69).

COHEN, E., TAYLOR, S. & MULLER-CARMEN, M., (2012), “HRM’s role in corporate social and environmental sustainability”, SHRM Report.

CONSTANZA, R., DALY, H. E., & BARTHOLOMEW, J. A., (1991), “Goals, agenda and policy recommendations for ecological economics”, *Ecological economics: The science and management of sustainability*, Columbia University Press, New York, (págs.1-20).

DOCHERTY, P., FORSLIN, J., SHANI, A. B., y KIRA, M. (2002), “Emerging work systems: from intensives to sustainable”, *Creating sustainable work systems: Emerging Perspectives and practice*, Routledge, London, (págs.3-14).

DOCHERTY, P., KIRA, M. y SHANI, A. B., (2009), “What the world needs now is sustainable work systems”, *Creating sustainable work systems: Developing social sustainability*, 2nd edition, Routledge, London, (págs. 1-21).

DYLLICK, T., y HOCKERTS, K., (2002), “Beyond the business case for corporate sustainability”, *Business Strategy and the Environment*, 11, (págs. 130-141).

EBNER, D., BAUMGARTNER, R.J., (2006), “The Relationship Between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility”, *Corporate Responsibility Research Conference 2006*, Dublin, 4 y 5 de Septiembre.

EHNERT, I., (2006), “Sustainability issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field”, *EIASM SHRM Workshop*, Aston, Birmingham.

EHNERT, I., (2009a), “Sustainable Human Resource Management: a conceptual and exploratory analysis from paradox perspective”, *Physica-Verlag*, Heidelberg.

EHNERT, I., (2009b), “Sustainability and Human Resource Management: Reasoning and applications on corporate websites”, *European Journal of International Management*, 3(4), (págs. 419-438).

EHNERT, I., (2011) “Sustainability and Human Resources Management”, *The future of employment relations*, Palgrave, (págs. 215-237).

EHNERT, I., y HARRY, W., (2012), “Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the special issue”, *Management Revue*, 23(3), (págs. 221-238).

GLOBAL REPORTING INITIATIVE, (2013), “Reporting Principles and Standard Disclosures”, <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>, Consulta 10 de noviembre del 2014.

GOLLAN, P., (2000), “Human Resources, capabilities and sustainability”, *Sustainability – The corporate challenge of the 21st century*, Allen and Unwin, Sidney, (págs. 55-77).

GLADWIN, T. N., KENNELLY, J. J., y KRAUSE, T. S., (1995), “Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research” *Academy of Management review*, 20(4), (págs. 874-907).

HARDJONO, T.W., y VAN MARREWIJK, M., (2001), “The Social Dimensions of Business Excellence”, *Corporate Environmental Strategy*, 8(3), (págs. 223–233).

HATCHUEL, A., (2002), “Sources of intensity in work organization”, *Creating Sustainable Work Systems: Emerging perspective and practice*, Routledge, London, (págs. 40-51).

INEI, (2013), “Perú: estructura empresarial 2012”

ISO, (2010), “Norma Internacional ISO 26000”.

JABBOUR, C. J. C., y SANTOS, F. C. A. (2008), “The central role of human resource management in the research for sustainable organizations”, *International Journal of Human Resource Management*, 19(12), (págs. 2133-2154).

JACKSON, S. E., RENWICK, D. W. S., JABBOUR, C. J. C., y MULLER-CARMEN, M., (2011), “State-of-the-art and future directions for green Human Resource Management: Introduction into the special issue”, *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), (págs. 99-116).

KIRA, M., (2002), “Moving from consuming to regenerative work”, *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice*, Routledge, London, (págs. 29-39).

MCKINDSEY & COMPANY, (2014), “McKindsey Global Survey Results. Sustainability’s strategic worth”

MARIAPPANADAR, S., (2003), “Sustainable Human Resource strategy: The sustainable an unsustainable dilemmas of retrenchment”, *International Journal of Social Economics*, 30(8), (págs. 906-923).

MARIAPPANADAR, S., (2012a), “Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: An ethical issue for sustainability”, *Society and Business Review*, 7(2), (págs. 168-184).

MARIAPPANADAR, S., (2012b), “The harm indicators of negative externalities on efficiency focused organizational practices”, *International Journal of Social Economics*, 39(3), (págs. 209-220).

MOON, J., (2007)., “The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development”, *Sustainable Development*, 15, (págs. 296-306).

PARKER, D., y DECOTIS, T., (1983), “Organizational Determination of Job Stress”, *Organizational Behavior and Human Performance* 32, (págs. 160-177).

PERÚ 2021, (2010), “INDICADORES ETHOS – PERÚ 2021 De Responsabilidad Social Empresarial”,

<http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/indicadoresethoscompleto/indocadores%20ethos%20actualizado%202014.pdf>, Consulta 10 de noviembre del 2014.

PIPOLI, G., FUCHS, R & PRIALÉ, M., (2014), “Sustainable HRM in Peruvian Companies”, *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business*, Springer, Heidelberg, New York, Dordrecht, London, (págs. 359-379).

PFEFFER, J., (2010), “Building sustainable organizations: The human factor”, *Academy of Management Perspective*, 2, (págs. 24-45).

ZAUGG, R. J., Blum, A., et al., (2001), “Sustainability in Human Resource Management”, Working Paper No. 51, Institute for Organization and personnel, University of Bern, Bern.

WCED., (1987), “Our common future”, Oxford University Press, Oxford.

WEICHEL, J., BUCH, M., URBAN, D. y FRIELING, K., (2009), “Sustainability and ageing workforce: Considerations with regards to the German car manufacturing industry” *Creating sustainable work systems: Developing social sustainability*, 2nd edition, Routledge, London, (págs. 70-83).

WILKINSON, A., (2005), “Downsizing, rightsizing or dumbsizing? Quality Human Resources and the management of sustainability”, *Total Quality Management*, 16(8-9), (págs. 1079-1088).