

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

María Angela Priale

priale_ma@up.edu.pe

Universidad del Pacífico. Lima. Perú

Rosa María Fuchs

rfuchs@up.edu.pe

Universidad del Pacífico. Lima. Perú

Manuel Sáenz

me.saenzv@up.edu.pe

Universidad del Pacífico. Lima. Perú

Resumen

A través de una revisión documental, este estudio exploratorio busca determinar si las prácticas relacionadas con sus colaboradores que reportan como parte de su acción responsable, las empresas peruanas que emiten reportes de sostenibilidad pueden considerarse prácticas de Gestión de recursos humanos sostenible. Para ello, se ha usado el enfoque de los Sistemas de trabajo sostenibles como una aproximación general. Se encontró 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.

Palabras clave:

Prácticas de gestión de recursos humanos, responsabilidad social, sostenibilidad, gestión de recursos humanos sostenible.

Abstract

Through a literature review, this exploratory study seeks to determine whether the practices related with workers, reporting as part of its responsible action by Peruvian companies issuing sustainability reports, can be considered practices of Sustainable Human Resources Management. To do this, the Sustainable Work Systems approach has been used. It was found that some of the social responsible practices with workers reported by the companies address all the dimensions of the human sustainability. However not all aspects are addressed equally and with similar depth.

Keywords

Human resources management practices, sustainability, social responsibility, sustainable human resources management.

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). Bansal (2005) precisa, 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 y, enfatiza que además 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 entre 2010 y 2014 se presenta un incremento de 23% en el número de gerentes que afirman abordar la sostenibilidad para alinearla con sus objetivos empresariales, misión o valores¹ (McKinsey Global Survey, 2014). No obstante, las tres dimensiones de sostenibilidad han sido abordadas con dispar intensidad y 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 pues, de acuerdo con Ehnert, 2014, la dimensión humana de la sostenibilidad afecta directamente a la sostenibilidad de la empresa pues los recursos humanos también pueden llegar a escasear o a ser sobreexplotados en las organizaciones. En esta coyuntura surge un espacio para lo que ha sido denominado por los investigadores como Gestión de Recursos Humanos Sostenible (GRH sostenible) que 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 los STS y la GRH sostenible es prácticamente inexistente.

¹ De 21% a 44%

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 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 las empresas peruanas que elaboran reportes de sostenibilidad. En última instancia se busca determinar si existe un vínculo entre esas prácticas y la GRH sostenible.

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 que elaboran reportes de sostenibilidad.
3. Determinar si las prácticas de gestión responsable reportadas con los colaboradores, guardan relación con los STS.

Revisión de literatura

-La Gestión de recursos humanos sostenible

Ehnert y Harry (2012) luego de una extensa revisión de literatura señalan que los primeros estudios sobre GRH sostenible, que nacen hacia la mitad de los años noventa, están diseñados para abordar la realidad europea (Suiza, Australia y Alemania). Estos trabajos afirman 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 es decir, no sostenible.

El manejo sostenible de los recursos humanos consistiría en generar 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). También se considera a 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, 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. Siguiendo esa línea Pfeffer (2010) señala los efectos de las políticas de bienestar y salud de la organización como variables que contribuyen al mantenimiento del recurso humano. Mariappanadar

(2012a, 2012b) 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 se presentará una situación de ineficiencia. Por su parte, 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. Mariappanadar (2003) recomienda generar procesos de despidos que traten de minimizar dichas externalidades negativas.

Finalmente, un tercer grupo de autores realizaron estudios aplicados como el de Boudreau y Ramstad (2005), que invitan a conectar las decisiones sobre el manejo de los recursos humanos y del talento con el éxito organizacional. Adicionalmente, en esos estudios 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).

-Sistemas de trabajo sostenibles

Puede considerarse a los STS como el tópico del manejo sostenible de recursos humanos que sentó las bases para la propuesta de la GRH sostenible.

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 clásico de sistemas de trabajo intensivos, 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 los sistemas de trabajo intensivos, 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. 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. En última instancia se afecta la sostenibilidad en sus tres interdependientes niveles: individual, organizacional y social (Docherty et al., 2002, Docherty et al., 2009). 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 Kira (2002).

Hay cuatro asuntos básicos que deben abordar los STS (Docherty et al., 2002; Docherty et al., 2009): (1) regeneración y desarrollo de recursos humanos, consistiría

en ampliar las habilidades “duras” y “blandas” del trabajador, (2) promoción de una mejor calidad de vida laboral y performance competitivo, (3) procesos de cambio sostenible para renovación y aprendizaje y, (4) provisión de empleo, al servir como puerta de entrada de muchos desempleados hacia el mercado laboral debido a la creación de habilidad y la promoción de la empleabilidad.

-Relaciones entre el desarrollo sostenible y RSE y, su contextualización en la gestión de recursos humanos: el caso peruano

Las definiciones más usadas de responsabilidad social comparten cinco dimensiones en la delimitación de cuál es la responsabilidad de la empresa en la sociedad: dimensión ambiental, dimensión social, dimensión económica, dimensión de grupos de interés y dimensión de voluntariedad. (Dahlsrud, 2006). Garriga y Melé (2004) plantearon la necesidad de generar un marco más uniforme para comprender la responsabilidad social de las empresas. Con ese objetivo, la ISO 26000 (estándar internacional de responsabilidad social adoptado en octubre de 2010), señala que la RSE está comprendida por 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. La responsabilidad social sería una responsabilidad compartida pues 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 Vallaey (2011).

Emerge una visión sistémica o radical que la ubica como una nueva forma de hacer negocios (Visser, 2011). Se requiere migrar de un pensamiento centrado en el mercado a otro que integre el ambiente de fuera del mercado: cuestiones de carácter social, político, regulatorio y legal que confluyen fuera de los mercados y dentro de los contextos en los que se desarrollan (Bach y Allen, 2010). La perspectiva estratégica de la responsabilidad social indica que la empresa 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) pues son estos los depositarios de las capacidades de la empresa y, un elemento clave de su 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). 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 (SEKN, 2006).

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).

La pregunta en torno a relación entre la RSE y desarrollo sostenible ha estado presente desde hace muchos años en el ámbito académico. 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 (Ebner y Baumgartner, 2008).

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. 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.

Tanto el enfoque de sostenibilidad como el de responsabilidad social incluyen la preocupación por la atención a los trabajadores. Ello lleva a cuestionar si, en las empresas peruanas analizadas, 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 se podría 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 era desconocido para la mayoría de los encuestados.

Método

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. El análisis de contenidos es una técnica para la recopilación y el análisis de la información de texto (Neumann, 2003). 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 contenidos 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). En vista de que en la gestión de las empresas peruanas no se distingue entre acciones de sostenibilidad y de responsabilidad social se consideró que los datos recogidos en las memorias podían ser un buen reflejo de las preocupaciones de las empresas en la gestión de sus colaboradores.

Finalmente, puesto que al inicio de este estudio, no todas las empresas registradas en la base de datos del Pacto Mundial y del GRI tenían sus reportes completos a 2013, 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.

-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 siete dimensiones de los STS que pueden gestionarse desde las áreas de Recursos Humanos. Luego, se procedió a la codificación de las prácticas de responsabilidad social con los colaboradores reportadas en las memorias de sostenibilidad en alguna de las siguientes dimensiones:

1. Condiciones de trabajo: Recursos que necesitan y/o utilizan los trabajadores para cumplir sus labores, un ambiente físico saludable y a la seguridad en el ambiente laboral, su inadecuada gestión derivaría en el consumo del recurso humano y al incremento en el estrés del colaborador (Kira, 2002; Brödner, 2009).
2. Balance trabajo-vida: La necesidad de tener una vida personal sana y equilibrada. El estrés organizacional puede traspasarse a la vida privada y deteriorar relaciones sociales y familiares, al producirse un conflicto entre los objetivos laborales y los roles sociales que debe cumplir el trabajador se produciría un desgaste del individuo y por consiguiente, consumo insostenible de los recursos humanos (Docherty et al., 2002; Brödner, 2009).
3. Socialización: Generación y desarrollo de una socialización interna, es decir la creación de un buen ambiente laboral y relaciones entre los trabajadores. 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 (Arbaiza, 2010) 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: 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: 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 desarrollo de la vida personal y, al control del estrés debido a que aumentan la capacidad de manejar situaciones complicadas y dan un sentido de control (Brödner y Forslin, 2002; Brödner, 2009).
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. (Docherty et al. 2002; Wilkinson, 2005; Mariappanadar, 2003).
7. Envejecimiento: consiste en tomar en consideración en la gestión la pérdida de capacidades de los trabajadores producto del envejecimiento. 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 (Weicherl, et al., 2009)

Resultados

-Características de la muestra

Los reportes estudiados pertenecen a 66 empresas de distintos subsectores y 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 (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).

En la Tabla 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 1. Composición de la muestra por tamaño de empresa y sector

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

Fuente: Elaboración propia * Información no disponible

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

-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-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.

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, ver Tablas 2 y 3.

Tabla 2. 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%
Total general	79%	23%	36%	74%	80%	8%	8%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. 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%
Total general	79%	23%	36%	74%	80%	8%	8%

Fuente: Elaboración propia

-Prácticas por dimensión de los STS

Las prácticas reportadas por las empresas de la muestra se encuentran resumidas en el Anexo 1. En la dimensión condiciones de trabajo, la mayor parte de las prácticas, 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 la dimensión de balance trabajo-vida, 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.

Con respecto a prácticas de la dimensión de socialización 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.

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 lo referente al 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.

Las prácticas orientadas a gestionar la retención y los despidos de los trabajadores, solo son reportadas por empresas grandes de los sectores primario y terciario. 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, se puede apreciar limitada atención de las empresas bajo estudio a la dimensión de envejecimiento de la fuerza laboral. 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.

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 el Perú 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, más que a una visión comprehensiva de las claves de la sostenibilidad en la gestión de 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. El tamaño de la empresa y no el sector de actividad es la característica que parece determinar la variedad y profundidad de las acciones, 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).

Referencias bibliográficas

- Abreu, R., David, F., & Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5(5), 3-18.

- Adamas, C., & Harte, G. (1999). *Towards Corporate Accountability for Equal Opportunities Performance*. Londres: Association of Chartered Certified Accountants (ACCA).
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Bach, D., & Allen, D. (2010). What Every CEO Needs to Know About Nonmarket Strategy. *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 41-48.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218.
- Boudreau, J., & Ramstad, P. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
- Brödner, P. (2009). Sustainability in Knowledge-based companies. En P. Docherty, M. Kira, & A. Shani, *Creating sustainable work systems: Developing social sustainability* (págs. 53-69). Londres: Routledge.
- Brödner, P., & Forslin, J. (2002). O tempora, O mores! Work intensity - why again an issue? En P. Docherty, M. Kira, & A. Shani, *Creating Sustainable Work Systems: Emerging perspective and practice*. Londres: Routledge.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Carmen, M. (2012). *HRM's role in corporate social and environmental sustainability*. SHRM Foundation.
- Constanza, R., Daly, H., & Bartholomew, J. (1991). *Goals, agenda and policy recommendations for ecological economics*. Nueva York: Columbia Press University.
- Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Del Castillos, E., & Yamada, G. (2004). *Responsabilidad social y buen clima laboral: Una formula Ganadora*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Docherty, P., Forslin, J., Shani, A., & Kira, M. (2002). Emerging wor systems: from intensives to sustainable. En P. Docherty, A. Shani, & M. Kira, *Creating Sustainable Work Systems: Emerging perspective and practice* (págs. 3-14). Londres: Routledge.
- Docherty, P., Shani, A., & Kira, M. (2009). What the world needs now is sustainable work systems. En P. Docherty, A. Shani, & M. Kira, *Creating sustainable work systems: Developing social sustainability* (págs. 1-21). Londre: Routledge.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and Enviroinment*, 11, 130-141.
- Ebner, D., & Baumgarter, R. (2006). The Relationship Between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. *Corporate Responsibility Research Conference*. Dublin.

- Ehnert, I. (2006). Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field . *EIASM SHRM Workshop*.
- Ehnert, I. (2009a). *Sustainable Human Resource Management*. Heidelberg: Physica-Verlag Heidelberg.
- Ehnert, I. (2009b). Sustainability and Human Resource Management: Reasoning an applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 419-438.
- Ehnert, I. (2011). Sustainability and Human Resource Management. En A. Wilkins, & K. Townsend, *The Future of Employment Relations*. Plgrave.
- Ehnert, I. (s.f.). Sustainability and Human Resource Management. En A. Wilkinson, & Townsens.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the special issue. *Management Review*, 221-238.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. (2014). Sustainability and HRM. En I. Ehnert, W. Harry, & K. Zink, *Sustainability and Human Resource Management* (págs. 4-33). Heidelberg: Springer.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Gladwin, T., Kennelly, J., & Krause, T. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- Global Reporting Initiative. (2013). *Reporting Principles and Standard Disclosures*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de " , <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>
- Gollan, O. (2000). Human Resources, Capabilities and Sustainability. En D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths, & P. Sutton, *Sustainability: The Corporate Challenge of the 21st Century* (págs. 55-77). Sidney: Allen and Unwin.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure. *Accounting, Auditing and Accountability*, 8(2), 47-77.
- Hardjono, T., & Van Marrewijk, M. (2001). The social Dimension of Business Excellence. *Corporate Environmental Strategy*, 8(3), 223-233.
- Hatchuel, A. (2002). Sources of Intensity in Work Organization. En P. Docherty, M. Kira, & A. Shani, *Sustainable Work Systems: Emerging perspective and practice* (págs. 40-51). Londres: Routledge.

- INEI. (2013). *Perú: estructura empresarial 2012*.
- ISO. (2010). *Norma Internacional ISO 26000*.
- Jabbour, C., & Santos, F. (2008). The central role of human resource management in the research for sustainable organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154.
- Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C., & Muller-Carmen, M. (2011). State-of-art and future directions for Green Human Resource Management: Introduction into the special issue. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 99-116.
- Kira, M. (2002). Moving from consuming to regenerative work. En P. Docherty, M. Kira, & A. Shani, *Creating sustainable work systems: Emerging perspectives and practice* (págs. 29-39). Londres: Routledge.
- Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57-72.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable Human Resource Strategy: The Sustainable and Unsustainable Dilemmas of Retrenchment. *Society and Business Review*, 30(8), 906-923.
- Mariappanadar, S. (2012a). Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: An ethical issue for sustainability. *Society and Business Review*, 7(2), 168-184.
- Mariappanadar, S. (2012b). The harm indicators of negative externalities on efficiency focused organizational practices. *International Journal of Social Economics*, 39(3), 209-220.
- McKinsey & Company. (2014). *McKinsey Global Survey Results. Sustainability's Strategic Worth*.
- Moon, J. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development. *Sustainable Development*, 15, 296-306.
- Neumann, N. (2013). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Allyn & Bacon.
- Parker, D., & Decotis, T. (1983). Organizational Determination of Job Stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 160-177.
- Perrini, F. (2005). Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting. *European Management Journal*, 23(6), 611-627.
- Perú 2021. (2010). *Indicadores Ethos - Perú 2021 de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de <http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/indicadoresethoscompleto/indicadores%20ethos%20actualizado%202014.pdf>

- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human Factor. *Academy of Management Perspective*, 2, 24-45.
- Pipoli, G., Fuchs, R., & Prialé, M. (2014). Sustainable HRM in Peruvian Companies. En I. Ehnert, W. Harry, & K. Zink, *Sustainability and Human Resource Management* (págs. 359-379). Heidelberg: Springer.
- Quazi, A., & O'Brien, D. (2000). An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 33-51.
- Thompson, P., & Zakaria, Z. (2004). Corporate social responsibility reporting in Malaysia progress and prospects. *Journal of Corporate Citizenship*, 13, 125-136.
- Vallaey, F. (2011). Los Fundamentos Éticos de la Responsabilidad social.
- Visser, W. (2011). The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Business Systems, Governances and Ethics*, 5(3), 7-22.
- WCED. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Weicher, J., Buch, M., Urban, D., & Frieling, K. (2009). Sustainability and ageing workforce: Considerations with regards to the German car manufacturing industry. En P. Docherty, M. Kira, & A. Shani, *Creating sustainable work systems: Developing social sustainability* (págs. 70-83). Londres: Routledge.
- Wilkinson, A. (2005). Downsizing, rightsizing or dumbsizing? Quality Human Resources and the Management of Sustainability. *Total Quality Management*, 16(8-9), 1079-1088.
- Yan, A., & Gray, B. (1994). Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1478-1517.
- Zaugg, R., Blum, A., & Thom, N. (2001). *Sustainability in Human Resource Management*. Bern: Institute for Organization and Personnel.

ANEXOS

Anexo 1. Prácticas reportadas por dimensión de STS.

Dimensión condiciones de trabajo	Dimensión Balance Trabajo Vida	Dimensión niveles de socialización	Dimensión de Salud	Dimensión Desarrollo de competencias	Dimensión retención y despidos	Dimensión Envejecimiento
Alimentación	Actividades especiales con la familia	Actividades de recreación	Asesoría nutricional	Becas universitarias	Indemnización y servicios de recolocación por despidos	Apoyo a jubilados
Brigada de emergencias	Apoyo a gestantes	Celebración de fechas especiales	Asesorías psicológicas	Convenios con escuelas de postgrado	Movilidad internacional	Examen médico de retiro
Buzón de sugerencias	Club Las Garzas Reales de Villa	Mejora de clima laboral	Atención por emergencias médicas	Cursos de ética	Plan de línea de carrera	Programa de preparación para la jubilación
Campañas de ergonomía	Horario de verano		Campañas de salud preventiva	Evaluación de desempeño para identificar oportunidades de mejora	Plan de sucesión	
Canal de comunicación interna	Horarios flexibles		Capacitaciones en temas de salud	Idiomas	Seguro médico de un año al retiro de la empresa	
Capacitación en temas de seguridad laboral	Luces apagadas a las 8:00 pm		Programa de Psicoprofilaxis Obstétrica y Estimulación prenatal	Licencias para cursos en el exterior		
Casual Friday	Programa de teletrabajo		Programas deportivos	Oportunidad de postular a distintos puestos internos		
Comedores y cafeterías	Tiempo libre		Reubicación de personal con alguna enfermedad	Programa de rotación interna		
Equipos de protección personal			Seguimiento a pacientes con hipertensión, diabetes, sobrepeso y colesterol	Programas de actualización y capacitación		
Estacionamientos			Seguro contra accidentes			
Monitoreo de riesgos			Seguro de salud			
Plan de seguridad laboral			Seguro de vida complementario			
Servicio de lustrabotas para los colaboradores			Seguro oncológico			
Sistema integrado de gestión de riesgos			Talleres de relajación			
Transporte						
Uniforme para los trabajadores						

Fuente: Elaboración propia