

**Análisis de indicadores de
gestión de recursos humanos
orientados a la
sostenibilidad empresarial
del sector Fabricación de
sustancias y productos
químicos C20 de la ciudad de
Cuenca-Ecuador**

Análisis de indicadores de gestión de recursos humanos orientados a la sostenibilidad empresarial del sector Fabricación de sustancias y productos químicos C20 de la ciudad de Cuenca-Ecuador

María Isabel Arteaga Ortiz
iarteaga@uazuay.edu.ec

Resumen

Durante los últimos treinta años, los conceptos de sostenibilidad han recibido una atención creciente en la gestión y práctica corporativa. Una empresa sostenible supone asumir que posee la capacidad de asegurar la continuidad y posicionamiento a largo plazo, sin embargo, el rol que la función del departamento de recursos humanos ha venido desempeñando en los programas de sostenibilidad no ha sido suficiente, incluso, debería ocupar un lugar muy importante dentro de la estrategia sostenible. Esta investigación tuvo como objetivo analizar el nivel de existencia de indicadores de gestión de recursos humanos orientados a la sostenibilidad dentro del sector de fabricación de sustancias y productos químicos C20 de la ciudad de Cuenca-Ecuador. La metodología empleada fue de tipo cuantitativo, ejecutada en tres etapas: identificación de organizaciones para el estudio, revisión bibliográfica para la elaboración de la herramienta sobre indicadores de recursos humanos sostenibles y aplicación de encuestas y análisis de resultados. Las estadísticas revelaron que las empresas que forma parte de este grupo industrial nunca han reportado indicadores de sostenibilidad social-laboral en ninguna plataforma nacional, tampoco existe una evidencia contundente sobre la gestión de los procesos de recursos humanos, aunque hay indicios interesantes que podrían llegar a potencializar estos indicadores.

Palabras clave

Recursos humanos, sostenibilidad, indicadores sostenibles, gestión del talento humano, sector químico.

Introducción

El término sostenibilidad ha evolucionado desde su aparición y fue impulsado desde su inicio por la Comisión Brundtland de las Naciones Unidas, cuya visión sobre el desarrollo sostenible se basó en lo global, a largo plazo y teniendo en cuenta una variedad de partes interesadas que, a la vez, identificaba tres pilares fundamentales: lo económico, social y ambiental. Este enfoque reflejó no solo la preocupación de la Comisión por la degradación del medio ambiente, sino también por el impacto social y el continuo derroche de recursos humanos como resultado del crecimiento y el desarrollo económico (Brundtland, 1987).

Como destacan Ehnert y Harry (2012), la visión de Brundtland sobre la sostenibilidad suscitó un gran interés por diversos conceptos relacionados con las responsabilidades de las empresas; una de las más representativas es la Responsabilidad Social Corporativa, cuya esencia recae en que las organizaciones tienen obligaciones tanto económicas- legales como éticas. La Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (1987) propone una definición de sostenibilidad refiriéndose a la “acción y desarrollo de las organizaciones para que, al satisfacer las necesidades del presente, no comprometan la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (p. 23). Es así que ahora las organizaciones ven a la gestión de la sostenibilidad como parte fundamental de su éxito (Kell & Lacy, 2010).

Para alcanzar la sostenibilidad, las empresas deben transformar sus procesos de gestión generando cambios en aspectos institucionales, socioculturales, organizacionales y tecnológicos, ya que, para afrontar problemas, es necesario usar redes de trabajo específicas y procesos de toma de decisiones (Loorbach, 2010).

Bonacchi y Rinaldi (2007) y León-Soriano et al (2010) manifiestan que existen muchos autores que han desarrollado debates interesantes en cuanto a la naturaleza exacta del complejo trabajo en describir, medir y demostrar resultados claros en ámbitos de sostenibilidad, entre algunos mencionan a (Faber et al, 2005; Porter & Kramer, 2006; Ramos & Caeiro, 2010; Lee & Farzipoor, 2012; Galbreath, 2014) y que estos sean percibidos como información referencial del mapa general de sostenibilidad. Líderes empresariales y académicos reconocen que la sostenibilidad es muy importante para el éxito de sus empresas, así como de la sociedad en donde operan, pero todavía es incierto el camino que deben liderar los gerentes para posicionar a sus empresas y que estas sean más sostenibles. Muchos son los ejemplos de organizaciones que han realizado esfuerzos aislados ya sea por equipos de trabajo e inclusive departamentos u áreas sobre prácticas sostenibles, pero con resultados a corto plazo y con muy poco impacto. Las empresas necesitan enfoques sistémicos de sostenibilidad, creando infraestructuras que apoyen el desarrollo de una estrategia de sostenibilidad (Galpin et al, 2015).

Wijethilake et al (2017) muestran que el compromiso de la alta dirección es una parte integral para el éxito de las prácticas de sostenibilidad. Epstein y Buhovac (2014) sugieren que se debe diseñar una visión y misión de sostenibilidad corporativa para comunicar la dedicación a toda la corporación. Por su parte, Teichtahl et al (2016) argumentan que la medida en que las organizaciones integran la sostenibilidad en las estrategias empresariales apoya el logro de sus mismos

objetivos. Un equipo de alta dirección comprometido con la sostenibilidad apoya la implementación de prácticas de sostenibilidad (Colwell & Joshi, 2013) por lo tanto, el compromiso de la alta dirección con la sostenibilidad parece jugar un papel importante.

Frente a este contexto, la forma en que se vinculan a los recursos humanos de una organización y más específicamente a su gestión estratégica (Boudreau & Ramstad, 2005; Ehnert, 2009) ha sido motivo de una gran variedad de estudios, utilizando términos tales como: sistemas de trabajo sostenibles (Docherty et al, 2002), sostenibilidad de recursos humanos (Gollan 2000; Wirtenberg et al, 2007), gestión sostenible de recursos humanos (Ehnert 2006, 2009, 2011), liderazgo sostenible (Avery, 2005; Avery & Bergsteiner, 2010) y gestión de recursos humanos sostenible (Mariappanadar, 2003; 2012). Aunque estos términos difieren en la medida en que intentan conciliar los objetivos de competitividad económica, los resultados humanos/sociales positivos y los resultados ecológicos (todos) reconocen el impacto que tienen los recursos humanos en la supervivencia y el éxito de la organización.

El término “gestión de recursos humanos sostenible” se ha utilizado durante más de una década, el cual difiere según el énfasis que se le da ante determinados resultados, ya sean internos y externos. También se ha utilizado para referirse a los resultados sociales y humanos que contribuyen a la continuación de la organización a largo plazo, es decir, a una organización sostenible (Kramar, 2013). La gestión de recursos humanos sostenible representa un nuevo enfoque para la gestión de personas, por lo tanto, los resultados organizacionales como el retorno de la inversión, la participación de mercado y las ganancias siguen siendo parte de la gestión de recursos humanos sostenible, al igual que las actividades operativas. Algunas de las medidas sugeridas para evaluar las prácticas de gestión de recursos humanos sostenibles ya se utilizan en las organizaciones, estas medidas incluyen encuestas sobre el clima, el bienestar y el equilibrio entre la vida personal y laboral, la predicción de la demanda y oferta de capacidades a través de la planificación de la fuerza laboral, entre otras, sin embargo, la implicación de un enfoque de gestión de recursos humanos sostenible es que estas medidas se adopten sistemáticamente y forman parte de una estrategia amplia (Kramar, 2013).

Existen varias metodologías para realizar una evaluación de las dimensiones de la sostenibilidad, las conocidas son: Pacto Global de las Naciones Unidas, SA8000 (*Social Accountability*), CRT (*The Caux Round Table*), *Ibase*, Metas del milenio de Naciones Unidas, Lineamientos para empresas Multinacionales OCDE, Principios Globales Sullivan y las más utilizadas a nivel mundial, AA 1000 (*Account Ability 1000*) y GRI (*Global Reporting Initiative*), la cual contiene en su base de datos más de 31.097 reportes. El GRI se fundó en 1999, en Boston, Estados Unidos, por iniciativa de la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente CERES¹¹ y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas UNEP¹². Inicialmente, se crea como un departamento para diseñar mecanismos contables para el grupo objetivo de empresas de CERES. Hasta el momento se han publicado cuatro versiones y cerca del 93% de las 250 empresas más grandes del mundo reportan en este formato (AccionRSE, 2007).

Los resultados de mediciones de sostenibilidad contienen información sobre la incidencia de las organizaciones, ya sea esta positiva o negativa, en el medio ambiente, la sociedad y la economía, convirtiendo lo abstracto en concreto, ayudando a comprender y gestionar las consecuencias

que las novedades en materia de sostenibilidad tienen sobre las actividades y la estrategia de cada organización. Las empresas que elaboran sus reportes de sostenibilidad, socializan beneficios importantes en cuanto les permite elevar la reputación corporativa, mejorar la operación interna y construir relaciones (AccionRSE, 2007). Álvarez y Zamarra (2010) plantean que las empresas, al evidenciar sus programas de sostenibilidad, obtienen beneficios que resaltan en aspectos como: la consulta de informes sociales, la normalización y simplificación de los informes financieros, ambientales y sociales, el logro de mejores prácticas empresariales, la utilización como herramienta a la sociedad civil para el cumplimiento de políticas socialmente responsables, la comparación del desempeño de una organización a lo largo del tiempo y con otras organizaciones, la difusión de asuntos de sustentabilidad y beneficios, lo que demuestra cómo una organización puede influir en las expectativas creadas en materia de desarrollo sostenible y como estas influyen en ella al mismo tiempo. Gallego (2012) indica que beneficia al mejoramiento progresivo de las organizaciones, siempre y cuando se precise una metodología o herramienta que permita a las organizaciones evaluar, medir, cuantificar y planificar el cumplimiento de la función social, lo expresado por el autor coincide plenamente con lo expresado en la página oficial de GRI.

Los datos que las empresas puedan ofrecer sobre indicadores de sostenibilidad son voluntarios y cobran mayor importancia, toda vez que la información publicada sirve para entablar un diálogo sobre la mejor manera de garantizar que los datos de sostenibilidad sean una herramienta precisa, disponible y ventajosa que contribuya a construir un futuro sostenible. (GRI, 2015) Los factores o motivos para no implementar prácticas o reportes de sostenibilidad están relacionados a la poca presión por parte de los gobiernos y grupos de interés; la percepción de la alta gerencia y directorio que la empresa tiene baja exposición a temas relacionados al desarrollo sostenible; y la capacidad de la organización para integrar información de todos sus departamentos. (Rodríguez 2020) Adicionalmente, actores de la sociedad como movimientos sociales u ONG de defensa al medio ambiente no logran tener una alta presión sobre las empresas para impulsar prácticas de sostenibilidad corporativa. Los consumidores tampoco logran tener un alto impacto a través de preferencias por productos o servicios con atributos de sostenibilidad. Así, los directivos no perciben presiones en lo institucional o en sus principales grupos de interés, excepto aquellos que están insertados en cadenas de valor globales, para implementar prácticas o reportar sostenibilidad (Stubbs et al, 2013).

Finalmente, tanto los consultores entrevistados como estudios previos señalan que la escasa cultura de rendir cuentas de la empresa, sea a grupos de interés internos como externos, así como las capacidades organizacionales para integrar información de diversos departamentos, disuade a los directivos a reportar indicadores no financieros. En este sentido, los gerentes se sienten abrumados por la excesiva cantidad de indicadores que se sugieren en las guías metodológicas de reportes (Stubbs et al, 2013), pero esto no debe convertirse en un limitante, pues ser una empresa sostenible y que la sociedad la perciba así, tiene más ventajas que desventajas y es necesario ir creando y apoyando estas nuevas culturas empresariales para que sirvan de inspiración y referencia para otras empresas en el mundo y, más específicamente, en Latinoamérica y, por supuesto, en el Ecuador.

Metodología

El presente trabajo tuvo como objetivo principal analizar el nivel de existencia de indicadores de gestión de recursos humanos orientados a la sostenibilidad empresarial dentro del sector de fabricación de sustancias y productos químicos C20 de la ciudad de Cuenca-Ecuador. Para ello, la metodología empleada fue de tipo cuantitativo, ejecutado en tres etapas.

1. Se elaboró una base de datos de las organizaciones obligadas a llevar contabilidad del sector en estudio, a partir de la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguro y del Servicio de Rentas Internas (SRI). Posteriormente, se validó la información de contacto, actividad y permanencia en el mercado de cada una de las empresas, a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos y visitas presenciales.

2. Se desarrolló una revisión bibliográfica que permitió un conocimiento profundo sobre el tema tratado y además para la adaptación de la herramienta se tomó como referencia la información disponible en la página web de *Global Reporting Initiative* (GRI) incluyendo algunos de los indicadores de la categoría social de prácticas laborales y trabajo digno, que sirvió para el levantamiento de los datos, tomando en cuenta las particularidades de las organizaciones y agentes participantes, terminando esta etapa con la tabulación de los datos obtenidos.

Finalmente, se analizaron los resultados de la herramienta aplicada por medio de un análisis estadístico descriptivo. El tipo de muestreo aplicado para el análisis fue a conveniencia, entrevistando a 11 empresas que pertenecen al sector C20. Es importante mencionar que varias de las empresas pertenecientes al sector en estudio, no se encontraron en la ubicación proporcionada por las fuentes oficiales consultadas, ya sea porque su información no ha sido actualizada, o porque han salido del mercado al momento del levantamiento de información.

Resultados

Parte 1

Datos generales

Se presentan datos generales de las empresas sobre número de colaboradores, cómo está constituido el departamento de Recursos Humanos y cuántos procesos se aplican dentro de las empresas participantes, mismos que brindarán una perspectiva interesante sobre la gestión del capital humano.

Tabla 1

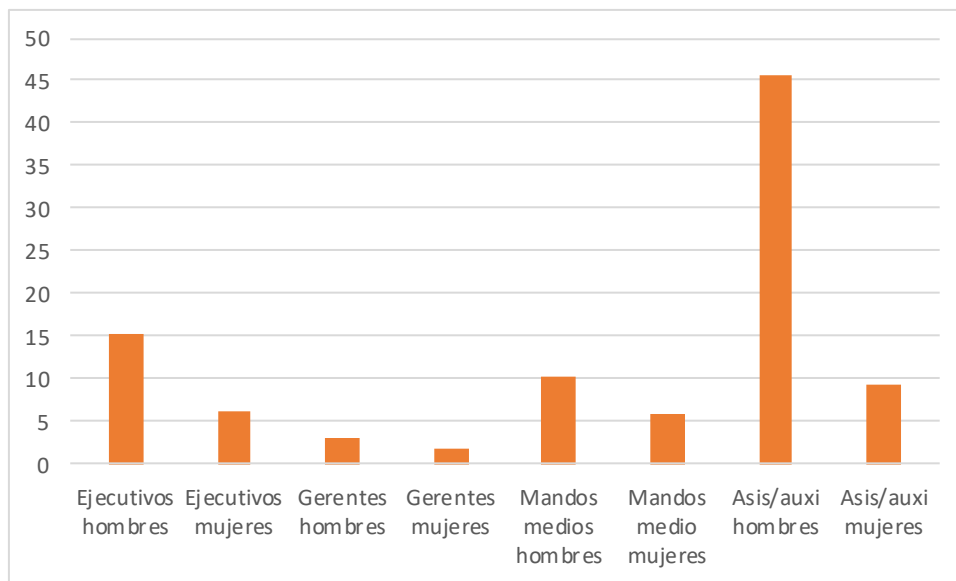
Realidad sobre el departamento de Recursos Humanos en empresas encuestadas

Empresa	# Colaboradores	Personas que integran departamento de RR-HH	Estructura del departamento de RR-HH	Nivel de educación formal pertinente del encargado del departamento de RR-HH
1	658	5	Jefe-Coordinador y Asistente	No afín
2	20	2	Coordinador y asistente	No afín
3	23	2	Coordinador y Asistente	No afín
4	103	3	Jefe-Coordinador y Asistente	No afín
5	5	1	Asistente de Recursos Humanos	No afín
6	111	2	Coordinador y asistente	Licenciado en Recursos Humanos
7	3	2	Coordinador y asistente	No afín
8	5	2	Coordinador y asistente	No afín
9	6	1	Asistente de Recursos Humanos	No afín
10	5	2	Coordinador y asistente	No afín
11	7	2	Coordinador y asistente	No afín

Como se puede observar en la Tabla 1, el número de colaboradores en cada empresa comparado con el número de personas que integran el departamento de recursos humanos es insuficiente, sobre todo en aquellos casos que superan los cien o más colaboradores. En cuanto a la estructura del departamento, apenas 2 empresas cuentan con el liderazgo de una jefatura, 7 cuentan con un coordinador y asistente y 2 con apenas un asistente. Por último, la educación formal y su afinidad con las funciones del departamento, apenas 1 empresa cuenta con un Licenciado/a en Recursos Humanos y las 10 empresas restantes con otros títulos profesionales.

Figura 1

Número de colaboradores, posiciones y género

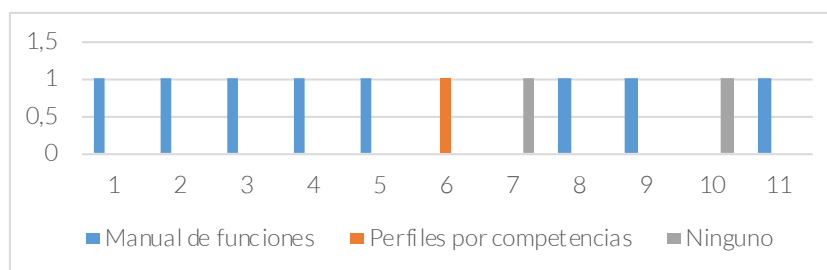


Como se puede observar en la Figura 1, de las once empresas analizadas, existen 15 ejecutivos hombres frente a 5 ejecutivas mujeres, 3 gerentes hombres y 2 gerentes mujeres, 10 hombres en cargos medios y 6 mujeres en cargos medios y por último 46 hombres en cargos de asistencia y 9 mujeres en el mismo cargo. Dando una visión general de una mayor predisposición al género masculino.

Procesos de recursos humanos

Figura 2

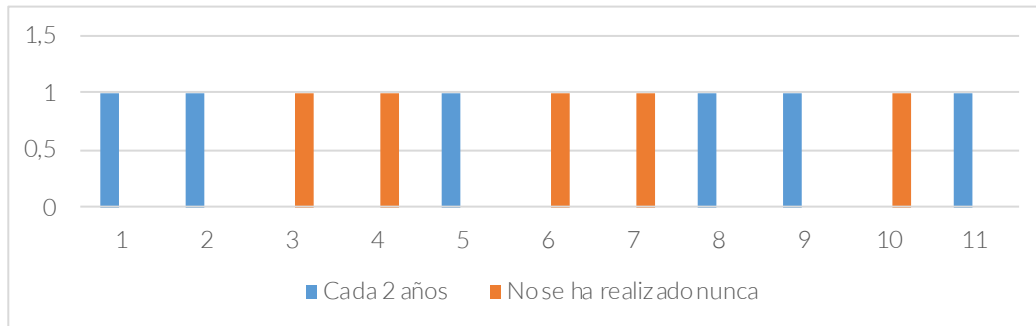
Gestión de procesos de recursos humanos. Descriptivo de puestos.



Como se puede observar en la Figura 2, de las once empresas analizadas, 8 de ellas poseen manuales de funciones, apenas una, perfiles por competencias y 2 no cuentan con ningún documento donde se establezcan las funciones y responsabilidades de sus colaboradores.

Figura 3

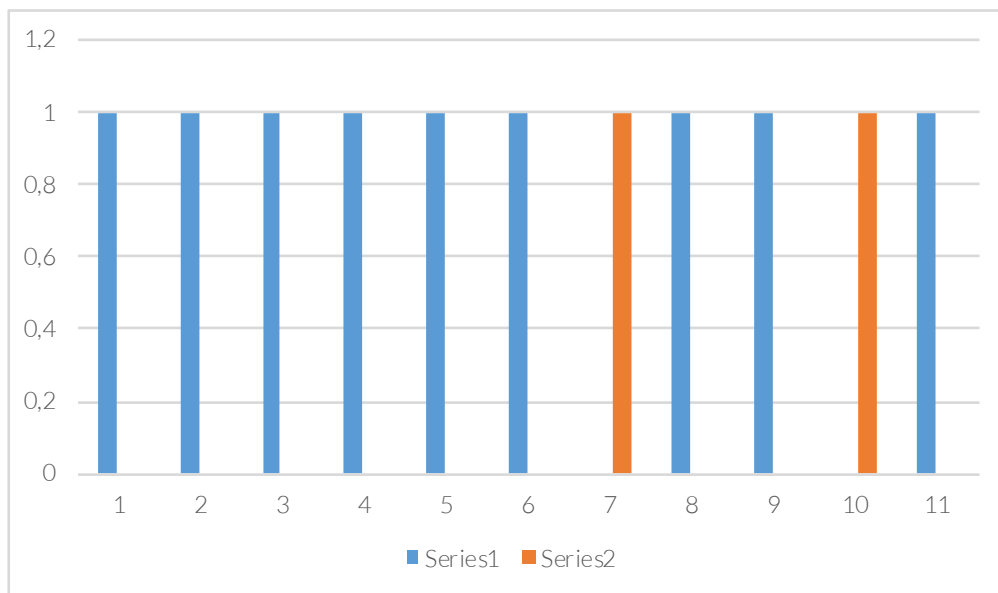
Gestión de procesos de recursos humanos. Actualización del Descriptivo de puestos



Como se puede observar en la Figura 3, de las once empresas analizadas, 6 de ellas realizan la actualización de su descriptivo de puestos tal como recomienda Mondy (2010) al proponer incluir en este documento fechas de vigencia evitando información obsoleta, las 5 empresas restantes nunca han realizado la actualización, trabajando con documentos formales, pero no acorde a la realidad de este momento.

Figura 4

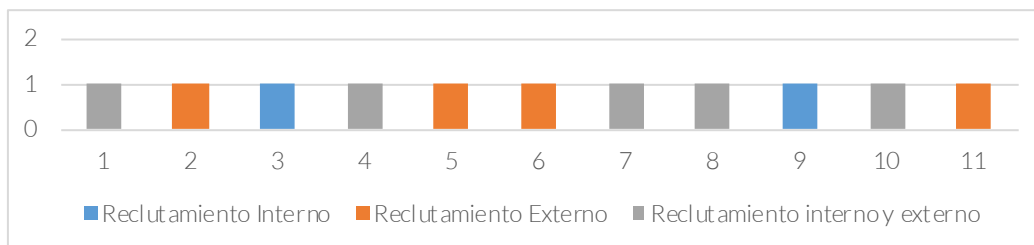
Gestión de procesos de recursos humanos. Los colaboradores tienen conocimiento de su Descriptivo de Puesto



Como se puede observar en la Figura 4 de las once empresas analizadas, en 9 de ellas los colaboradores tienen conocimiento de su descriptivo de puestos, y en apenas 2, no tienen, lo que podría acarrear confusión sobre sus responsabilidades y posteriormente inconformidades en el proceso de evaluación del rendimiento.

Figura 5

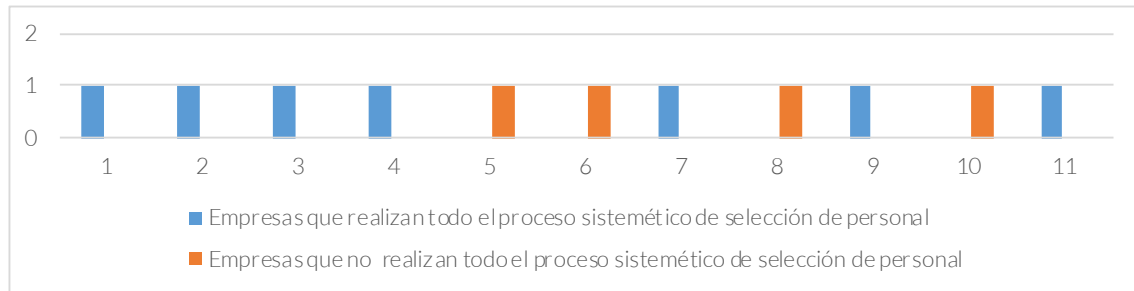
Gestión de procesos de recursos humanos. Reclutamiento de personal.



Como se puede observar en la Figura 5 de las once empresas analizadas, 2 realizan solo reclutamiento interno, 4 empresas realizan únicamente reclutamiento externo y apenas 5 realizan tanto reclutamiento interno como externo como es lo recomendable para este proceso.

Figura 6

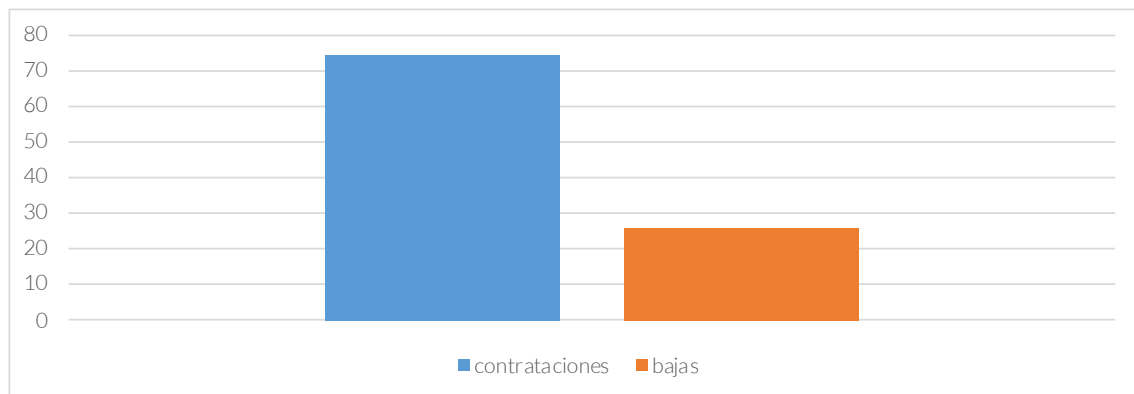
Gestión de procesos de recursos humanos. Proceso de selección de personal



Como se puede observar en la Figura 6 de las once empresas analizadas, 7 realizan todo el proceso sistemático de selección de personal (reclutamiento, entrevistas preliminares, llenado de solicitudes de empleo y revisión de currículum, pruebas de selección, verificación de referencias, entrevista final, exámenes médicos, contratación e inducción); y 4 realizan la mayor parte del proceso menos las pruebas de selección y exámenes médicos, lo que no garantizaría la idoneidad de sus colaboradores.

Figura 7

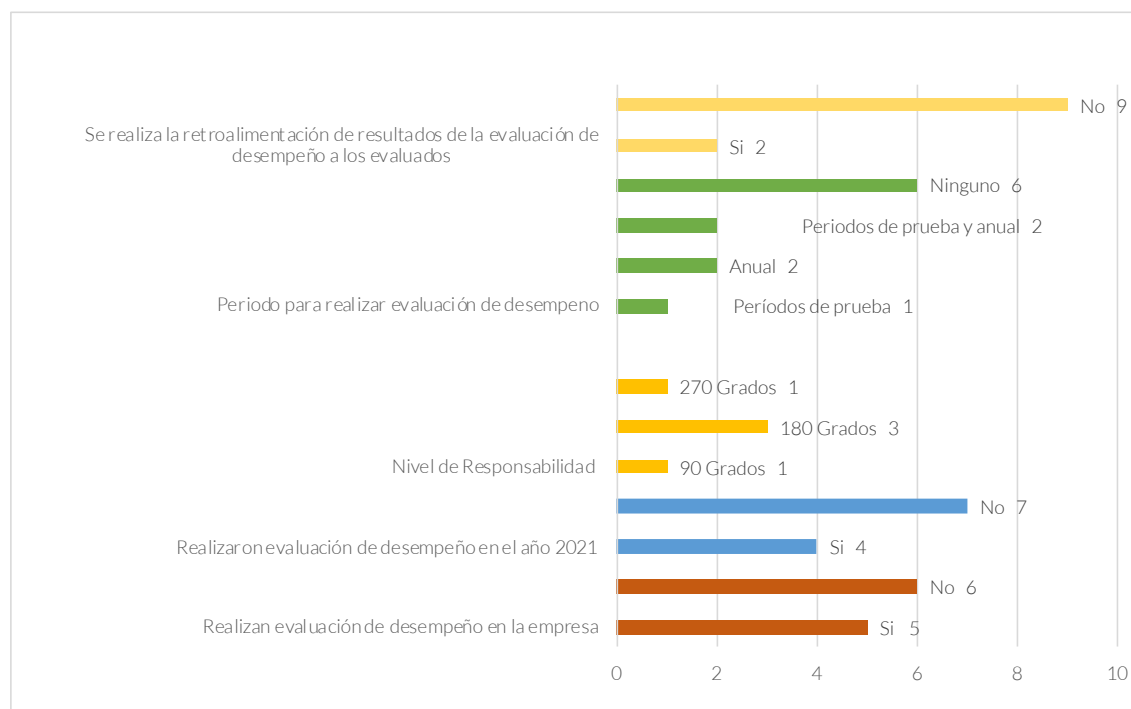
Gestión de procesos de recursos humanos. Porcentaje de rotación en el 2021



Como se puede observar en la Figura 7, en el año 2021 el porcentaje de contrataciones en las 11 empresas encuestadas ha sido de un 74% frente a un 26% de desvinculaciones, este fenómeno se ha evidenciado en períodos de pandemia.

Figura 8

Gestión de procesos de recursos humanos. Proceso de Evaluación de Desempeño.

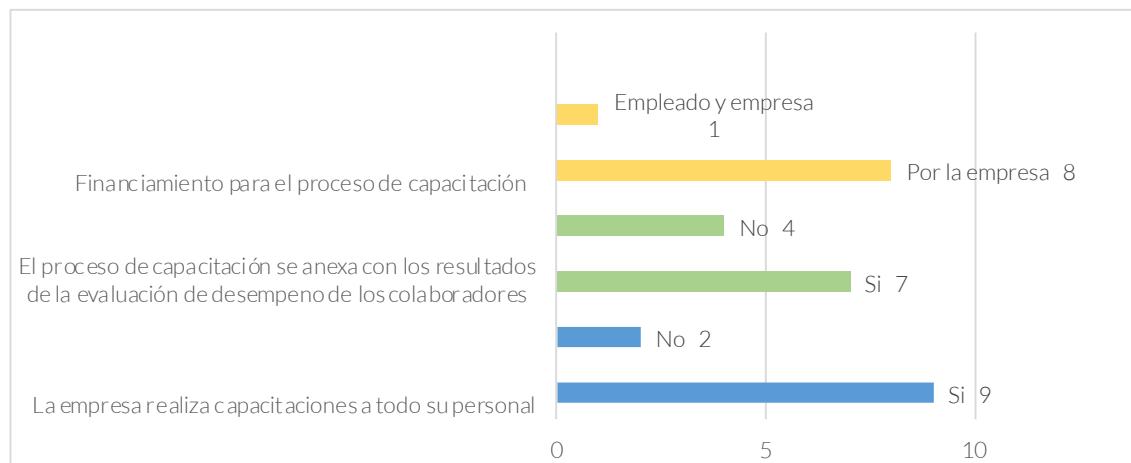


Nota. Resultados de aplicación, niveles de responsabilidad, periodos y retroalimentación de resultados del proceso de Evaluación de Desempeño.

Como se puede observar en la Figura 8, se presentan los resultados de algunas variables del proceso de evaluación de desempeño, evidenciando que, de las once empresas analizadas, 5 de ellas realizan el proceso de medición del rendimiento a sus colaboradores, y de ellas, 4 realizaron el proceso en el año 2021. En cuanto a los niveles de responsabilidad, el más utilizado es el de 180 grados (jefe inmediato, pares y colaboradores), y los períodos en donde se aplica mayormente el proceso de evaluación, son en los períodos de prueba y anual. Por último, la retroalimentación de resultados a sus colaboradores, lo realizan solo 2 empresas. Todo este análisis refleja que menos de la mitad de las empresas miden el nivel de rendimiento de sus colaboradores y de esta realidad, casi ninguna da a conocer los resultados a los interesados, desconociendo sus fortalezas y debilidades para tomar decisiones ya sea de índole administrativo o de desarrollo.

Figura 9

Gestión de procesos de recursos humanos. Formación y enseñanza

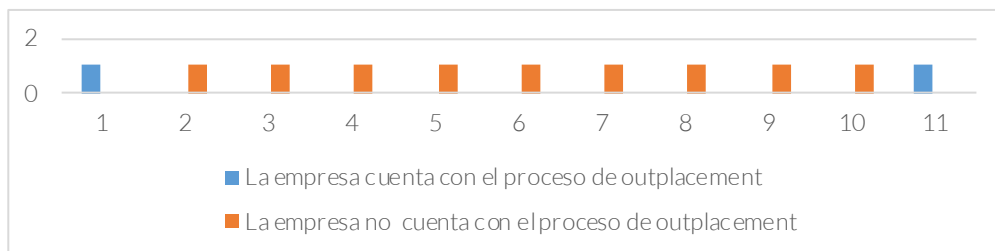


Nota. Resultados de aplicación, relación con la evaluación de desempeño y formas de financiamiento del subsistema de Formación y enseñanza.

Como se puede observar en la Figura 9, de las once empresas encuestadas, 9 de ellas realizan procesos de capacitación a sus colaboradores, diseñando actividades para impartir conocimientos procurando mejoras para sus puestos de trabajo, 7 de ellas anexan este proceso con los resultados de la evaluación de desempeño, es decir trabajan con brechas reales de capacitación y, por último, 8 empresas tienen financiamiento de sus empleadores para sus planes de capacitación.

Figura 10

Gestión de procesos de recursos humanos. Proceso de Outplacement.

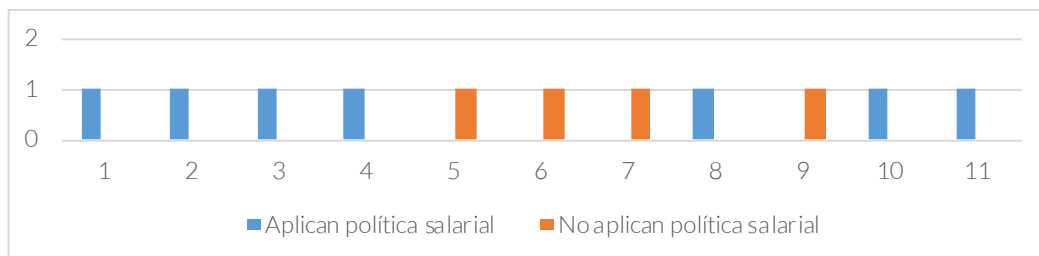


Como se puede observar en la Figura 10, de las once empresas analizadas, 9 de ellas no cuentan con el proceso de Outplacement (ayuda para reinserción laboral a ex colaboradores), y apenas

2 si la tienen, demostrando la casi inexistencia de apoyo y colaboración para la búsqueda de nuevas posibilidades de empleo.

Figura 11

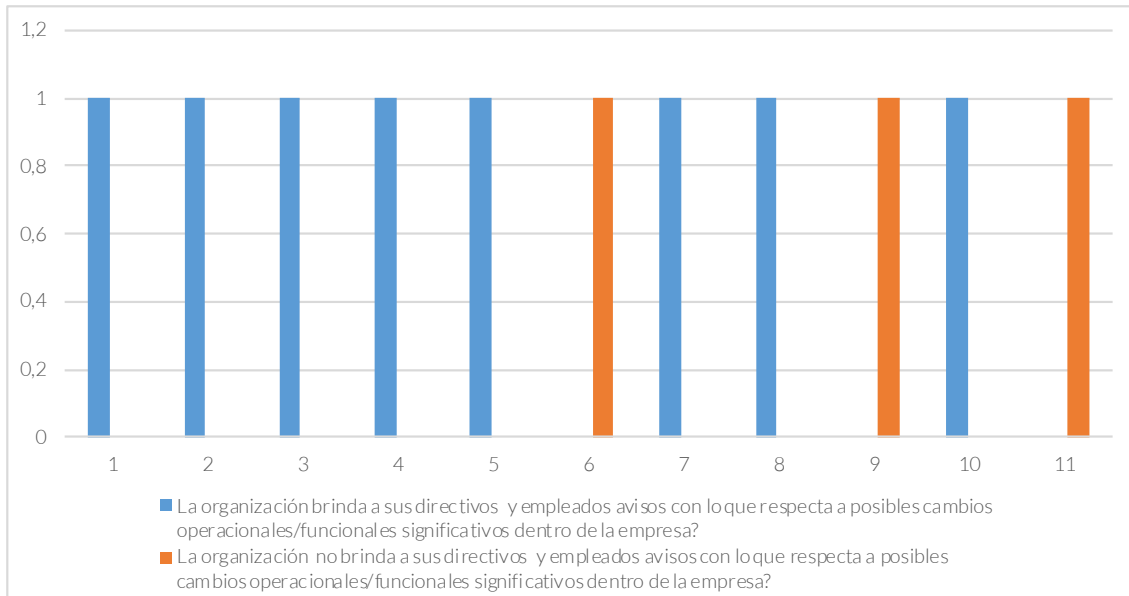
Gestión de procesos de recursos humanos. Políticas Salariales



En la Figura 11 se observa que, de las once empresas analizadas, 7 de ellas cuentan con un documento donde se incluye diferentes lineamientos y principios para la asignación de remuneraciones que les permite proyectarse a una equidad salarial interna y competitividad externa. En 4 empresas no lo tienen y la falta de este subsistema traería como consecuencia desconfianza hacia la empresa, poco compromiso del trabajador y bajo rendimiento laboral.

Figura 12

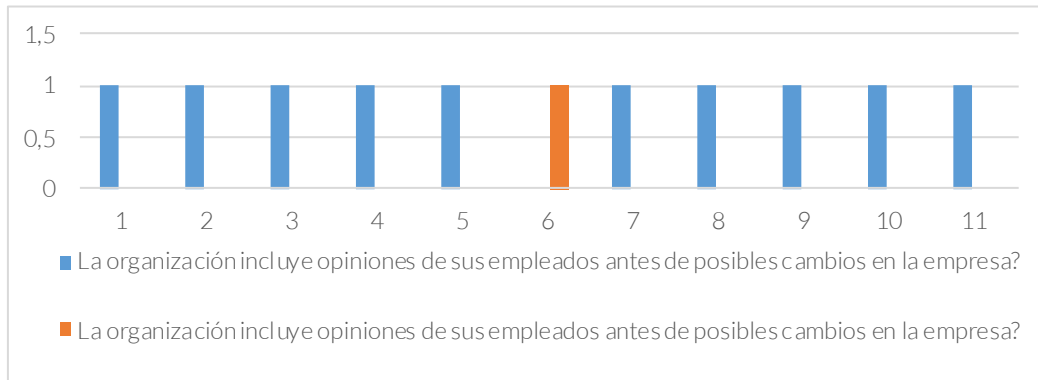
Gestión de procesos de recursos humanos. Relaciones trabajador-empresa. Comunicación de cambios internos.



En la Figura 12 se observa que, de las once empresas analizadas, 8 de ellas tiene comunicación con sus empleados respecto a cambios internos significativos, y 3 no lo difunden, incrementando la posibilidad de desconocimiento o incertidumbre entre ellos.

Figura 13

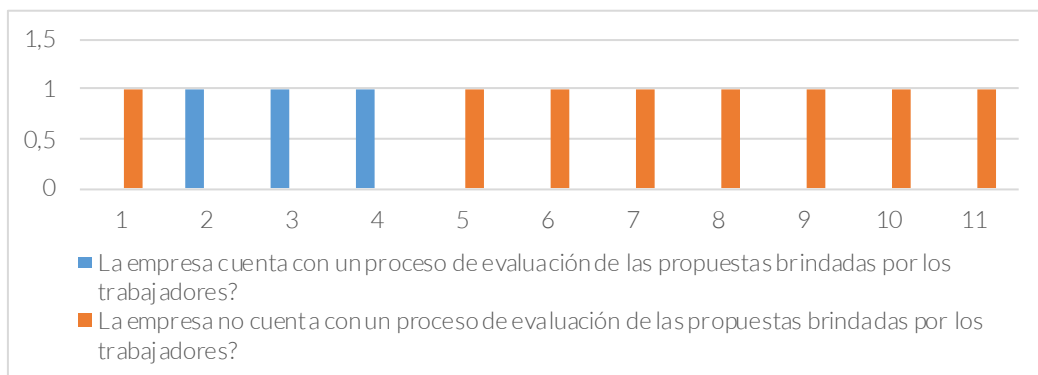
Gestión de procesos de recursos humanos. Relaciones trabajador-empresa. Participación de empleados antes de posibles cambios.



Como se puede observar en la Figura 13, de las once empresas analizadas, diez de ellas toman en cuenta las opiniones de los colaboradores antes de aplicar cambios significativos a nivel operacional y/o funcional, mientras que solo 1 no lo hace, generando posibles escenarios de incertidumbre y desconocimiento entre los empleados.

Figura 14

Gestión de procesos de recursos humanos. Relaciones trabajador-empresa. Proceso de evaluación de ideas presentadas por los trabajadores sobre posibles cambios en sus operaciones.

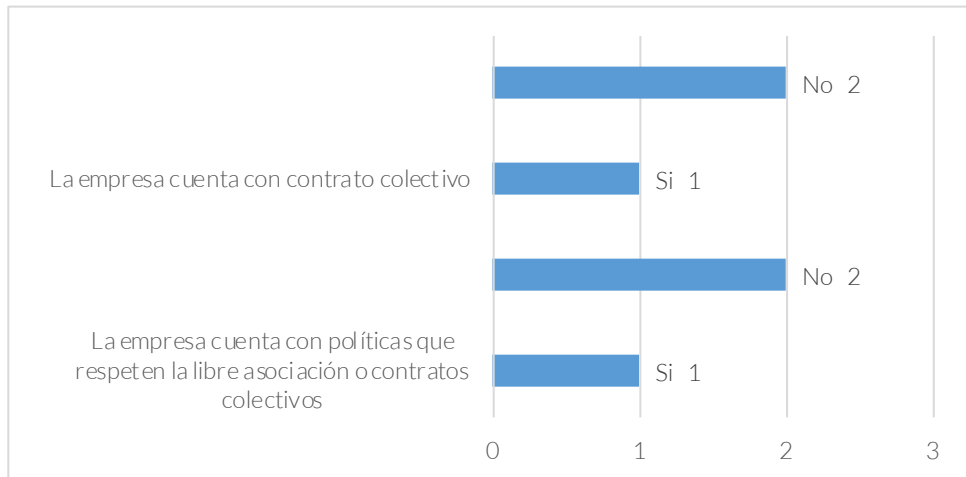


Como se puede observar en la Figura 14, de las once empresas analizadas, apenas 3 de ellas tienen un proceso de evaluación para las ideas de posibles cambios en procesos presentadas por

sus colaboradores, mientras que los 8 restantes no lo tienen, dejando de lado el conocimiento del nivel de impacto que estas ideas pueden provocar en sus operaciones.

Figura 15

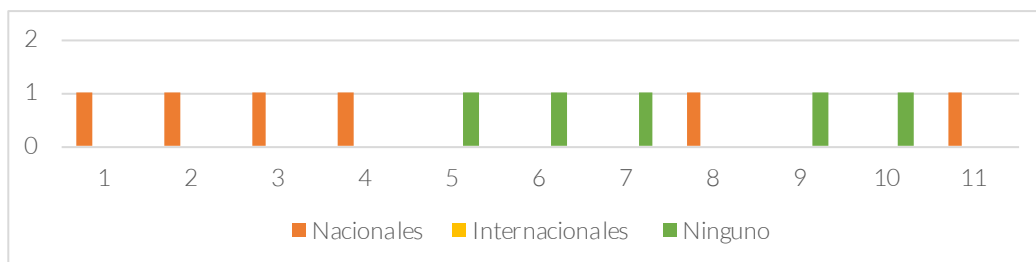
Gestión de procesos de recursos humanos. Políticas de Libertad de asociación y negociación colectiva. Existencia de contrato colectivo.



Como se puede observar en la Figura 15, de las once empresas encuestadas, 3 de ellas poseen el número de colaboradores que manda la ley para la conformación de sindicatos y celebración de contratos colectivos. Por lo tanto, con base a este dato, se evidencia que solo 1 empresa cuenta con políticas que respetan la libre asociación de empleados, de igual manera 1 cuenta con contrato colectivo debidamente constituido.

Figura 16

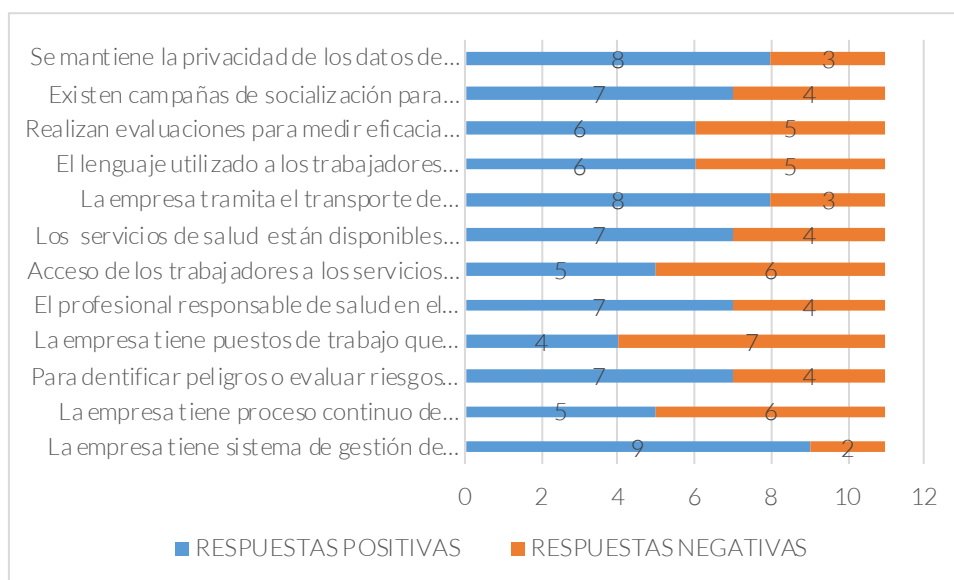
Gestión de procesos de recursos humanos. Seguridad y salud en el trabajo. Estándares utilizados para su sistema de gestión de salud y seguridad.



Como se puede observar en la Figura 16, de las once empresas encuestadas 6 empresas utilizan estándares nacionales para su sistema de gestión en salud, 5 no utilizan ningún estándar y ninguna empresa utiliza sistemas internacionales.

Figura 17

Gestión de procesos de recursos humanos. Seguridad y salud en el trabajo y Acceso de los trabajadores a los servicios de salud.



Como se puede observar en la Figura 17, de las once empresas analizadas, 9 de ellas cuentan con un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo, apenas 5 de este grupo cuentan con un proceso continuo de actualización de sus sistemas, 7 empresas se basan en requerimientos legales o estándares reconocidos para identificar peligros o evaluar riesgos en los puestos de trabajo. En cuanto a puestos peligrosos, 4 empresas poseen puestos de trabajo con altos niveles de peligrosidad y 7 cuentan con un profesional responsable de salud en el trabajo con acreditaciones y cualidades reconocidas a requerimientos legales, manteniendo disponibles sus servicios en todas las horas laborables, sin embargo, apenas 5 empresas cuentan con el servicio de salud dentro de su lugar de trabajo. Cuando hay alguna lesión y esta es muy grave, 8 empresas tramitan el transporte de sus trabajadores a centros médicos para su atención inmediata. En cuanto la existencia de programas de socialización para que todos los empleados conozcan y utilicen los servicios de salud, 7 empresas lo poseen, 6 utilizan un lenguaje inclusivo y realizan evaluaciones para medir eficacia de sus servicios de salud. Por último, 8 empresas mantienen políticas de privacidad de los datos de salud de sus empleados, y 6 empresas utilizan un lenguaje inclusivo sobre sus servicios de salud.

Tabla 2

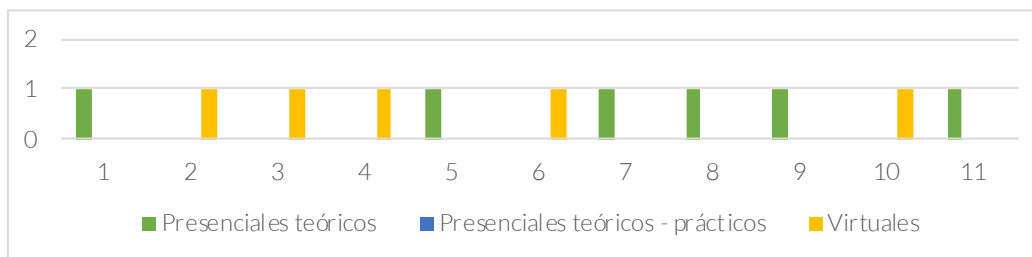
Gestión de procesos de recursos humanos. Seguridad y salud en el trabajo. Participación de los trabajadores en decisiones sobre la salud y seguridad en el trabajo

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN DECISIONES SOBRE LA SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	RESPUESTAS POSITIVAS	RESPUESTAS NEGATIVAS
La participación de trabajadores en salud y seguridad se basa en requerimientos legales	6	5
Existe participación mediante compromisos construidos con representantes de los trabajadores formalmente reconocidos	6	5
Existe participación directa de los trabajadores afectados	8	3
Existe participación en el sistema de gestión de la salud y seguridad	5	6
Se comunica información relevante sobre salud y seguridad a los trabajadores	7	4
La empresa provee equipos de protección individual para puestos que lo requieran	10	1
Se realizan controles de uso de protecciones individuales con la presencia de representantes de los trabajadores	6	5
Al presentarse algún incidente laboral se realizan investigaciones formales para llegar a conclusiones	6	5
Existen procesos de capacitación de empleados en temas de salud y seguridad en el trabajo	7	4
Existe algún tipo de compensación o incentivo para aquellos trabajadores que asisten a los cursos de formación en salud y seguridad en el trabajo	3	8
La empresa tiene un sistema de evaluación para los formadores y contenidos de los cursos	3	8

Como se evidencia en los resultados de la Tabla 2, de las once empresas encuestadas, 6 de ellas se basan en requerimientos legales para la participación de trabajadores en temas de salud y seguridad, y dicha participación se realiza mediante compromisos construidos con representantes de los trabajadores formalmente reconocidos, mismos que se incluyen en los procesos de control del uso de protecciones individuales, y si se presenta algún incidente laboral, también participan en las investigaciones para llegar a conclusiones objetivas. 7 empresas de las once comunican información relevante sobre salud y seguridad mediante procesos de capacitación, pero solo 3 empresas cuentan con evaluación de estas capacitaciones, y con algún tipo de incentivos para aquellos que asisten a estos procesos. Por último, en cuanto a si la empresa provee equipos de protección individual para puestos que lo requieren 10 de las 11 empresas lo hacen.

Figura 18

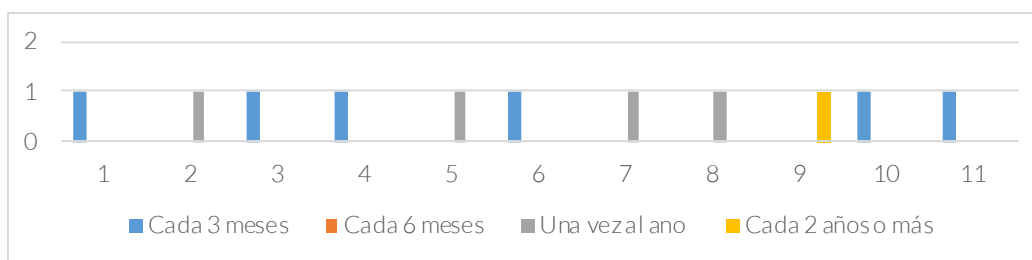
Gestión de procesos de recursos humanos. Seguridad y salud en el trabajo y métodos utilizados para impartir cursos de formación.



Como se puede observar en la Figura 18, de las once empresas encuestadas, 6 empresas utilizan métodos teóricos para impartir cursos de formación en seguridad y salud en el trabajo, 5 utilizan métodos virtuales y ninguna utiliza métodos presenciales teórico-prácticos que se considera el método más adecuado para esta temática.

Figura 19

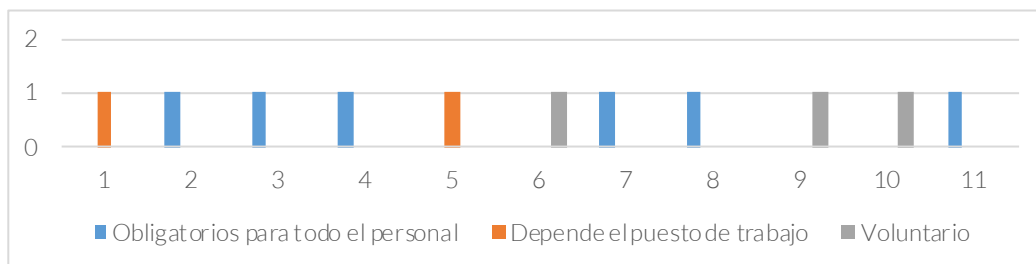
Gestión de procesos de recursos humanos. Seguridad y salud en el trabajo y Frecuencia con que se imparten cursos de formación.



Como se puede observar en la Figura 19 de las once empresas analizadas, 6 de ellas realizan sus cursos de formación en seguridad y salud en el trabajo cada 3 meses, ninguna cada seis meses, 4 empresas la realizan por lo menos una vez al año y solamente 1 cada dos años o más.

Figura 20

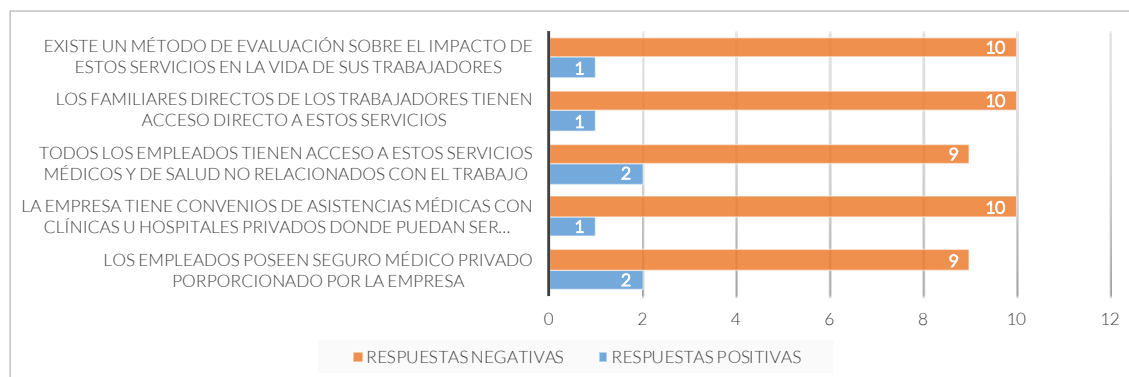
Gestión de procesos de recursos humanos. Seguridad y salud en el trabajo. Obligación para los cursos de formación.



Como se puede observar en la Figura 20 respecto a la obligación para asistir a los cursos de formación, 6 empresas tienen políticas de obligación, 2 de ellas dependiendo del puesto de trabajo y los 3 restantes tienen carácter voluntario.

Figura 21

Gestión de procesos de recursos humanos. Seguridad y salud en el trabajo. Acceso de los trabajadores a servicios médicos y de salud no relacionados al trabajo



Como se puede observar en la Figura 21 respecto al acceso de los trabajadores a servicios médicos no relacionados al trabajo, de las once empresas encuestadas, apenas 2 de ellas brindan seguro médico privado proporcionado por la empresa, así como convenios de asistencias médicas con clínicas u hospitales si llega a ser necesario su utilización. Solo una empresa brinda acceso a servicios médicos no relacionados al trabajo a sus familiares directos y de igual manera 1 empresa cuenta con métodos para evaluar el impacto que esto tiene en su organización.

Conclusiones

La globalización y la interconexión han traído grandes ventajas como desventajas alrededor de todo el mundo, pero es importante tomarla como base para estar pendiente sobre avances en todo nivel. No puede alejarse de este panorama el mundo empresarial, donde cada vez más existen actores que dinamizan y participan en su accionar, generando impactos en entornos económicos, sociales y ambientales que ahora se los catalogan como sostenibilidad empresarial.

Entender el concepto de sostenibilidad es entender sobre la evolución justa y equitativa de estos entornos, como es el caso del financiero, mismo que persigue que las empresas tomen conciencia en factores que evidencien su desempeño e impacto financiero; el ambiental, mismo que se orienta a los impactos generados directa e indirectamente por la empresa al realizar su proceso productivo y en cuanto al aspecto social, los esfuerzos para mejorar las condiciones tanto internas como externas de los seres humanos que interactúan de una u otra manera en cualquier punto de la cadena de valor empresarial, dando paso al término de recursos humanos sostenibles que contribuyen a la continuación de la organización a largo plazo, es decir, a una organización sostenible y para lograrlo los profesionales encargados de la gestión del talento humano deben afrontar la necesidad de implementar y evaluar procesos que permitan alcanzar la eficiencia empresarial, sin embargo, el desafío de integrarlos en la práctica es realmente complejo y sobre todo lograr que formen parte de una gran estrategia empresarial.

Muchas son las opciones existentes para evidenciar las prácticas empresariales sostenibles, una de ellas y con gran prestigio en el mundo, es el Global Reporting Initiative. La fundamentación GRI fue base importante para este trabajo de investigación, del cual se tomaron algunos indicadores de la categoría social de prácticas laborales y trabajo digno y se aplicó a once empresas del sector de Fabricación de substancias y productos químicos C20 de la ciudad de Cuenca-Ecuador, tratando de evidenciar la existencia parcial o nula de indicadores sostenibles.

Los resultados son interesantes, partiendo desde lo más general al evidenciar que el número de personas que trabajan en los departamentos de recursos humanos es insuficiente, comparado con el número de colaboradores totales, lo que podría dar como resultado dos opciones: sobre carga de trabajo o dejar de hacer lo necesario para centrarse en lo urgente.

Los departamentos de recursos humanos no cuentan con jefaturas/gerencias y/o direcciones, apenas con coordinadores o asistentes, dando una visión de trabajo netamente operativo, y no de apoyo a la estrategia general. Así mismo, la educación formal de sus ocupantes casi en su totalidad no guarda coherencia con sus funciones.

En cuanto a los procesos de recursos humanos, la gran mayoría de empresas tienen un descriptivo de puestos tradicional y algunos inclusive trabajan sin nada. Así mismo algunas (más de la mitad) actualizan este documento como manda la norma, pero el resto nunca lo han actualizado, acarreado funciones quizá obsoletas.

En el proceso de selección de personal, hay evidencia de ejecución de reclutamiento tanto interno como externo. Más de la mitad de las empresas realizan todo el proceso de selección de personal (reclutamiento, entrevistas, pruebas de selección, referencias, firmas de contrato e inducción al nuevo personal), sin embargo, algunas no realizan las pruebas de selección y exámenes médicos, lo que no garantizaría la idoneidad del nuevo personal.

Para evaluación de desempeño, más de la mitad de las empresas trabajan sin realizar evaluación de desempeño a sus colaboradores, dando como consecuencia el desconocimiento del nivel de aporte y desempeño en la organización. Las empresas restantes la realizan para períodos de prueba y desempeño anual y de este grupo casi ninguna realiza la entrevista de retroalimentación de resultados con los evaluados, desconociendo por completo su nivel de rendimiento.

Para el proceso de capacitación y desarrollo, más de la mitad de las empresas realizan capacitaciones a su personal, pero sin anexar estos programas a resultados del desempeño, y el costo por el entrenamiento en su gran mayoría es asumido por sus empleadores convirtiéndose en un gasto más que en una inversión.

Para el proceso de Outplacement, casi todas las empresas no cuentan con este sistema de acompañamiento para la recolocación o reubicación de una parte del personal en otras empresas, evidenciando el nulo interés hacia sus ex colaboradores que atraviesan altos niveles de estrés por la pérdida de su trabajo.

Más de la mitad de las empresas cuentan con políticas salariales, es decir con un marco conceptual común en base a la cual se determinan todos los salarios del personal de la organización.

En cuanto a las Relaciones trabajador-empresa, casi todas las empresas tienen comunicación con sus empleados respecto a cambios importantes e incluyen a sus colaboradores con opiniones antes de realizarlos ya sean de carácter operacional y/o funcional, aunque no cuentan con procesos de evaluación e impacto de esas ideas.

Para el proceso de libertad de asociación y negociación colectiva, muy pocas empresas cuentan con estas políticas y solamente una empresa cuenta con contrato colectivo.

Para el proceso de seguridad y salud en el trabajo, la mitad de las empresas utilizan estándares nacionales para su sistema de gestión en salud y las restantes no utilizan ninguna, pero casi todas cuentan con sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo, aunque no lo mantienen actualizado. En su gran mayoría logran identificar riesgos laborales basándose en requerimientos legales, aunque pocas empresas tienen puestos de trabajo peligrosos y el profesional responsable de este proceso en su mayoría tiene el perfil para sus funciones.

En cuanto a la disponibilidad del servicio de salud, este está presente en casi todas las horas laborables, brindando seguridad a los empleados al momento de alguna necesidad o traslado si es

que la lesión es grave o muy grave y en la mayoría de las empresas estos servicios son evaluados para medir su eficacia. En casi todas las organizaciones existe una socialización de los servicios de salud y como política, se mantiene la privacidad del estado de salud de cada empleado.

En más de la mitad de las empresas se da paso a la participación de los trabajadores en los planes de salud y seguridad tal como manda la ley con el apoyo de los representantes de los empleados, y dicha participación es más directa con los afectados como fuente formal de información y mejora. En cuanto a la provisión de elementos de protección individual, casi en su totalidad lo hacen, pero la mitad de ellas no realizan controles de su uso obligatorio y cuando se presenta algún incidente laboral no se realizan investigaciones formales para sacar conclusiones. La mayoría de las empresas realizan procesos obligatorios de capacitación a sus empleados sobre temas de salud y seguridad en el trabajo y muy pocas cuentan con un sistema de incentivo para su asistencia. La metodología utilizada para las capacitaciones es teórica y virtual en su gran mayoría, dejando de lado la parte práctica y al terminar el entrenamiento, casi ninguna la empresa evalúa la calidad de los expositores.

En cuanto al acceso de los trabajadores a servicios médicos no relacionados al trabajo casi ninguna brinda a sus empleados y a sus familiares directos un seguro médico privado pagado por la empresa ni convenios de asistencia médica externa (clínicas privadas) ni servicios médicos en general.

Finalmente, se puede concluir que a pesar que las empresas que forma parte de este grupo industrial nunca han reportado indicadores de sostenibilidad social-laboral en ninguna plataforma nacional, ya sea por miedo, desconocimiento de sus prácticas o por sus estilos de culturas empresariales, los resultados obtenidos reflejan su realidad compleja, a pesar que se ha evidenciado la existencia de indicadores de talento humano, algunos desarrollados, otros en desarrollo y algunos inexistentes, se considera que hay espacios para el progreso aplicando algunos procesos de cambio organizacional apoyados por la gerencia, todos quienes conforman sus instituciones y consultores expertos, y podrían llegar a potencializar estos indicadores y demostrar que a pesar de ser pequeñas empresas su gestión es exitosa.

Referencias Bibliográficas

- AccionRSE. (3 de abril del 2007). Guía práctica para la elaboración de Reportes de Sustentabilidad. Santiago de Chile. AccionRSE. http://empresa.org/doc/Guia_Resportes_Sustentabilidad.pdf
- Álvarez, M. y Zamarra, J. (2010). El informe social o de sostenibilidad como herramienta para dar cuenta de la RSE en las empresas. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 57,119- 144.
- Avery, G. (2005), Liderazgo para futuros sostenibles: lograr el éxito en un mundo competitivo. Edward Elgar. [https://books.google.es/books?id=H-o4AgAAQBAJ&lpg=PR1&ots=58hqikl-llx&dq=Avery%2C%20G.%20\(2005\)&lr&hl=es&pg=PR1#v=onepage&q=Avery,%20G.%20\(2005\)&f=false](https://books.google.es/books?id=H-o4AgAAQBAJ&lpg=PR1&ots=58hqikl-llx&dq=Avery%2C%20G.%20(2005)&lr&hl=es&pg=PR1#v=onepage&q=Avery,%20G.%20(2005)&f=false)
- Avery, G. & Bergsteiner, H. (2010). Honeybees and Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership. Allen & Unwin. <https://researchers.mq.edu.au/en/publications/honeybees-amp-locusts-the-business-case-for-sustainable-leadership>
- Bonacchi, M. & Rinaldi, L. (2007). DartBoards and Clovers as new tools in sustainability planning and control. *Business Strategy and the Environment*, 16, 461-473. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.596>
- Boudreau, J. & Ramstad, P. (2005). Talent ship, talent segmentation and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
- Brundtland, I. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro futuro común. (1987). Recuperado de http://www.ecominga-uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf.
- Colwell, S. & Joshi, A. (2013). Corporate ecological responsiveness: Antecedent effects of institutional pressure and top management commitment and their impact on organizational performance. *Business Strategy and the Environment*, 22(2), 73- 91. <https://doi.org/10.1002/bse.732>
- Docherty, P., Forslin, J., Shani, A. & Kira, M. (Eds.) (2002). Emerging Work Systems: From Intensive to Sustainable. *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and practice* (Routledge, pp. 3- 14). <https://books.google.com.ec/books?id=ZkzjMm6pmAwC&lpg=PR1&ots=Dq77QA-Tq6g&lr&hl=es&pg=PR1#v=onepage&q&f=false>

- Ehnert, I. (2006). Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. In 21st EIASM Workshop on SHRM (pp. 30-31). <http://www.sfb637.uni-bremen.de/pubdb/repository/SFB637-A2-06-004-IC.pdf>
- Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>
- Ehnert, I. (2011). Sustainability and human resource management. <http://hdl.handle.net/2078/116464>
- Ehnert, I. & Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable. *Revista de Gestión*, 23(3), 221-238.
- Epstein, M. & Buhovac, A. (2014). A new day for sustainability. *Strategic finance*, 96(1) 25. <https://www.proquest.com/openview/55b5c93cdb9913dbfa9489eb4d95c3a2/1?c-bl=48426&pq-origsite=gscholar>
- Faber, N., Jorna, R., Van Engelen, J. (2005). The Sustainability of "Sustainability". *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 7(1), 1-33. <http://dx.doi.org/10.1142/S1464333205001955>
- Galbreath, J. (2014). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), 109-127. <http://dx.doi.org/10.1108/09555340910940123>
- Gallego, M. (2012). El balance social como herramienta de auditoria organizacional. *Revista Universidad EAFIT*, 35(115), 27-40. <http://hdl.handle.net/10784/16354>
- Galpin, T., Whittington, J. & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15 (1), 1-17, <https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004>
- Global Reporting Initiative. (2015). Fundamentar las decisiones, impulsar el cambio El papel de los datos en un futuro sostenible. Recuperado 3/9/2014 de https://globalreporting.org/resource/library/The_Role_of_Data_in_a_Sustainable_Future-Spanish.pdf.
- Gollan, P. (2000). Human resources, capabilities and sustainability. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2000gollan038.pdf>
- Kramar, R. *The International Journal of Human Resource Management* (2013):

Más allá de la gestión estratégica de recursos humanos: ¿es la gestión sostenible de los recursos humanos el próximo enfoque?, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2013.816863

Kell G, Lacy P. (2010). Sustainability a priority for CEOs. *Business Week* 25 June. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-06-25/study-sustainability-a-priority-for-ceos>

Lee, K. & Farzipoorsaen, R. (2012). Measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 219-226. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.08.024>

León-Soriano, R, Muñoz-Torres, M. & Chalmeta-Rosalen, R. (2010). Methodology for sustainability strategic planning and management. *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 249-268. <http://dx.doi.org/10.1108/02635571011020331>

Loorbach, D. (2010). Transition management for sustainable development: A prescriptive, complexity-based governance framework. *Governance*, 23(1), 161-183. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0491.2009.01471.x>

Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30 (8), 906-923. <https://doi.org/10.1108/03068290310483779>

Mariappanadar, S. (2012). Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: an ethical issue for sustainability. *Society and Business Review*, 7 (2), 168-184. <https://doi.org/10.1108/17465681211237628>

Porter, M. & Kramer, M. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Ramos, T. & Caeiro, S. (2010). Meta-performance evaluation of sustainability indicators. *Ecological Indicators*, 10(2), 157-166. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolind.2009.04.008>

Rodríguez, J. (2020). REPORTE DE SOSTENIBILIDAD EN EMPRESAS GRANDES ¿Cómo involucrar a más empresas en la implementación de prácticas y reporte de sostenibilidad en Ecuador? Reporte de investigación en el marco de la alianza CEMDES – ESPAE para la meta 12.6 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Guayaquil – Ecuador. Reporte disponible en: <https://cemdes.org/wp-content/uploads/2021/02/DIAGNOSTICO-REPORTING2020.pdf>

Teichtahl, A., Wluka, A., Wang, Y., Wijethilake, P., Strauss, B., Proietto, J., Jones, G., Forbes, A. & Cicuttini, F. (2016). Associations of surgical and nonsurgical weight loss with knee musculature: a cohort study of obese adults. *Surgery for Obesity and Related Diseases*, 12(1), 158-164. <https://doi.org/10.1016/j.soard.2015.04.021>

Wijethilake, C., Munir, R. & Appuhami, R. (2017). Strategic responses to institutional pressures for sustainability: The role of management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(8), 1677- 1710. <https://doi.org/10.1108/AAAJ0720152144>

Wirtenberg, J., Harmon, J., Russell, W. & Fairfield, K. (2007). HR's role in building a sustainable enterprise: Insights from some of the world's best companies. *People and Strategy*, 30(1), 10.

Stubbs, W., Higgins, C. & Milne, M. (2013). ¿Why do companies not produce sustainability reports? *Bus. Strateg. Environ.*, 22, (7) 456-470.