



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Análisis del impacto de la certificación de sostenibilidad en las prácticas locales de la gestión de Recursos Humanos: Caso Empresa Multinacional del Sector de Ingeniería Eléctrica

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Psicología Organizacional

AUTORES

Flores Alva, Lorena del Rosario

Guevara Vásquez, Adriana

Loayza Alvarez, Cristel Grecia

Paredes Vásquez, Pamela Melissa

ASESORA

Carrión Puelles, Naldi Susan

ORCID N° 0000-0003-4141-4974

Lima, 2023

TRABAJO FINAL DE SUFICIENCIA PROFESIONAL 3ERA ENTREGA.pdf

ORIGINALITY REPORT

16%

SIMILARITY INDEX

15%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

5%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados

Student Paper

1%

2

hdl.handle.net

Internet Source

1%

3

www.coursehero.com

Internet Source

1%

4

repositorio.ucv.edu.pe

Internet Source

1%

5

www.h-mv.com

Internet Source

1%

6

www.econo.unlp.edu.ar

Internet Source

<1%

7

Submitted to National University College - Online

Student Paper

<1%

8

www.scribd.com

Internet Source

<1%

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	6
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1 Descripción de la situación problemática.....	8
1.2. Objetivo principal.....	12
1.3. Objetivos Específicos	12
1.4. Formulación de proposiciones	13
1.4.1 Proposición General	13
1.4.2. Proposiciones Específicas.....	13
1.5. Justificación.....	14
1.5.1 Justificación teórica	14
1.5.2 Justificación práctica.....	14
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Bases teóricas - Revisión de la literatura	15
2.2. Antecedentes empíricos.....	26
CAPÍTULO 3: ENTORNO EMPRESARIAL.....	33
3.1. Contexto de investigación	33
3.2 Sobre la empresa	33
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	38
4.1. Diseño de la investigación.....	38
4.1.1. Tipo de investigación:	38
4.1.2. Enfoque de investigación:	38
4.2. Muestra: entrevistas realizadas.....	38
4.3. Metodología de implementación:	39
4.3.1. Técnica de análisis de datos:	39
4.3.2. Tipo de Entrevista a profundidad- semi estructurada	39
4.4. Validación de expertos	40
CAPÍTULO 5: DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	42
5.1. Resultado general	42
5.2. Resultado de las entrevistas.....	42

5.3. Análisis de resultados	52
5.4. Discusión de resultados	58
5.4.1 Análisis con antecedentes	58
5.4.2 Oportunidades de mejora.....	60
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
6.1. Conclusiones:	62
6.2. Conclusiones del rol del Psicólogo	63
6.3. Limitaciones:.....	64
6.4. Recomendaciones:.....	65
Referencias bibliográficas.....	66
ANEXOS	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Perspectivas teóricas sobre sostenibilidad.	14
Tabla 2: Indicadores relevantes para el Grupo de la “Empresa A”	34
Tabla 3: Resultados de entrevista dimensión: Diseño de puestos de trabajo sostenibles	41
Tabla 4: Resultados de entrevista dimensión: Contratación y selección sostenibles	43
Tabla 5: Resultados de entrevista dimensión: Formación y desarrollo sostenibles	44
Tabla 6: Resultados de entrevista dimensión: Evaluación de desempeño sostenible	46
Tabla 7: Resultados de entrevista dimensión: Recompensa sostenible	48
Tabla 8: Resultados de entrevista dimensión: Promoción sostenible	49

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1. Organigrama de la empresa “A”	34
---	----

RESUMEN

El presente estudio analizó la Gestión Sostenible Local de los Recursos Humanos de una Empresa Multinacional del Sector de Ingeniería Eléctrica Certificada en Sostenibilidad. Se llevó a cabo un estudio de caso con un enfoque cualitativo- exploratorio, el cual nos permitió recabar información mediante entrevistas a profundidad semi estructuradas, que fueron realizadas a las coordinadoras responsables del área de Desarrollo Humano y Sistemas Integrados de Gestión de una empresa del sector de Ingeniería Eléctrica. El instrumento de medición fue el cuestionario adaptado "La percepción de las prácticas de la Gestión Sostenible de los Recursos Humanos" de los autores Wagih Salama , Mohamed Nor El Deen Azzam Al Bakhit & Karam Zaki (2022), el cual a su vez fue traducido de su idioma original en inglés y validado por cinco expertos relacionados al tema. En dicho instrumento se midieron seis categorías, las cuales eran: Diseño de puestos de trabajo sostenibles, selección y contratación sostenibles, formación y desarrollo sostenibles, evaluación del desempeño sostenible, recompensa sostenible y promoción sostenible. Como resultado se pudo observar que la empresa, pese a que cuenta con la certificación GRI, a nivel local cumple parcialmente con los estándares de sostenibilidad dentro de su proceso de Gestión de Recursos Humanos.

Palabras clave: Sostenibilidad, Recursos Humanos, Diseño de puestos de trabajo sostenible, Contratación y selección sostenible, Formación y desarrollo sostenible, Evaluación de desempeño sostenible, Recompensa sostenible, Promoción sostenible.

ABSTRACT

This study analyzed the Local Sustainable Management of Human Resources of a Multinational Company in the Electrical Engineering Sector Certified in Sustainability. A case study was carried out with a qualitative-exploratory approach, which allowed us to gather information through semi-structured in-depth interviews, which were carried out with the coordinators responsible for the Human Development and Integrated Management Systems area of a company in the Electrical Engineering sector.. The measurement instrument was the adapted questionnaire "The perception of the practices of the Sustainable Management of Human Resources" by the authors Wagih Salama , Mohamed Nor El Deen Azzam Al Bakhit & Karam Zaki (2022), which in turn was translated from its original language in English and

validated by five experts related to the subject. In this instrument, six dimensions were measured, which were: Design of sustainable jobs, sustainable selection and hiring, sustainable training and development, sustainable performance evaluation, sustainable reward and sustainable promotion. As a result, it was possible to observe that the company, despite having the GRI certification, at the local level partially complies with the sustainability standards within its Human Resources Management process.

Keywords: Sustainability, Human Resources, Sustainable Management. GRI

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el impacto de la sostenibilidad ha cobrado mayor importancia en la gestión de empresas. Es así que han ido surgiendo cada vez más principios y prácticas que realizan las empresas tomando conciencia de que son una fuente crucial para el desarrollo sostenible, y el impacto que tienen en el medio ambiente (Arteche, F.).

En el Perú son cada vez más las empresas que cuentan con la Certificación GRI (CEMEFI, 2020); sin embargo, su obtención no garantiza que la empresa esté tomando medidas para abordar los desafíos sostenibles ocasionando inconsistencias en los informes (Clark, 2018; GRI, 2021). Sobre todo en empresas multinacionales, en donde se tiene la dificultad de recopilar la información, lo cual complica la estandarización de reportes GRI y conocer su impacto (Li et al, 2021).

En base a ello, el objetivo del trabajo es analizar la gestión sostenible de los Recursos Humanos de una empresa de ingeniería eléctrica con sede en Perú, la cual cuenta con un informe de buenas prácticas- GRI y verificar el cumplimiento de los criterios de Recursos Humanos.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

Desde mediados de los años cuarenta, ha existido una tendencia al incremento de nivel poblacional, producción industrial y consumo de combustible, provocando que la economía ascienda hasta entre cinco o diez veces más rápido para cubrir las necesidades básicas de las personas, provocando que la situación sea insostenible para el medio ambiente (Gómez et al, 2018; citados en Bernald,O., 2018). En base a esta problemática, en la década de los noventa, la Unión Europea (UE), se comprometió a proponer estrategias de desarrollo sostenible que incluya de manera conjunta una visión económica, política y social, y a su vez mantener un compromiso de la generación actual en dejar suficientes recursos naturales, medioambientales y económicos para el desarrollo de las futuras generaciones (Vidal, I., 2011).

En base a ello, las compañías que normalmente se guiaban de lineamientos financieros, empezaron a construir planes de acción a corto, mediano y largo plazo, en el cual los factores de éxito como la rentabilidad y crecimiento económico tuvieron que estar alineados con

satisfacer las expectativas de las personas u organismos que tiene relación o interés con sus actividades (Arteche, F.).

Esto provocó que a partir de la década de los 2000, las empresas a nivel mundial contarán con mayor disposición a hacer un mejor uso de sus recursos, considerando el factor económico, social y ambiental; orientándose a modelos sostenibles (Roldán, F. & López, A., 2020) y caracterizándose por tener una respuesta proactiva, buscando que el dinero tenga una orientación a promover cambios en las estrategias políticas y prácticas empresariales. (Garzón, M. & Ibarra, A., 2014).

Sin embargo, en el contexto latinoamericano hay diversas dificultades para ello. En primer lugar, existe una preocupación mencionada por Zambrano, et al (2010) en el que indica que los gobiernos de las regiones de América Latina se encuentran más enfocadas en los desafíos constantes a nivel político y económico, pero no en el desarrollo de la igualdad. Del mismo modo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), indicó que hay una insostenibilidad en el estilo de desarrollo gestionado en la actualidad, cuestionando el modo de producción en donde una “mano invisible” se encuentra amenazando los recursos comunes y el bienestar de las personas (Girón, A., 2016).

En segundo lugar, la inestabilidad de los gobiernos latinoamericanos, es uno de los factores que impide el desarrollo sostenible dentro de la región, ya que estos tienden a ser volátiles y dificultan mantener la importancia de la sostenibilidad (Zambrano, et al, 2010). Teniendo como ejemplo a Brasil, en donde la cámara parlamentaria tuvo como primera acción la disminución del gasto social, así como los constantes cambios democráticos en Argentina, los cuales abandonan a una parte de la sociedad (Girón, A., 2016).

En el Perú, siempre ha sido complicado definir una guía de desarrollo por los varios períodos de incertidumbre política y crisis económica, las cuales se encuentran estrechamente vinculadas entre ellas (Galarza, E. et al, 2002, p.21), provocando la existencia de un sesgo en la creación de productos o servicios, aportando muy poco en el desarrollo sostenible de la región y reflejando la poca planificación de metas y objetivos como estrategia del desarrollo del país (Romero, A., et al, 2002). En tiempos modernos, el Perú sigue enfrentando grandes desafíos en cuanto al desarrollo sostenible, esto originado por diversos factores como la falta de acceso a recursos y tecnología, así como el trabajo de las empresas industriales o extractivas en el medio ambiente (Ayllón et al., 2020; Barandiarán & Cárdenas, 2021). Sin embargo, a su vez, es un país rico en recursos naturales, ya que genera energía eléctrica, gas natural, energía

eólica y carbono, además tiene políticas públicas favorables para la inversión financiera esto permite que muchas empresas multinacionales quieran invertir o se fusionen con empresas locales (Pérez-Reyes, 2019).

Catalán; B (2022) menciona que los sectores más importantes de Perú son sector de comunicaciones y sector de energía eléctrica, debido a que es fundamental para el crecimiento industrial y para mejorar la calidad de vida de los pobladores de las zonas aledañas, también cuenta con un impacto significativo en el medio ambiente, ya que el uso de tecnologías limpias en la energía eléctrica ayudan a disminución de gases de efecto invernadero y los efectos del cambio climático, por lo que es importante abordar el tema de sostenibilidad dentro de este sector (Pérez-Reyes, 2019).

En los últimos años, en el Perú se empezó la alineación de políticas acordes a la agenda 2030, con el fin de cumplir los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y provocando que las empresas cada vez más tengan mayor consideración a la sostenibilidad dentro de su gestión estratégica, generando valor económico y equidad social, respetando el medio ambiente (Barbachan, M., 2017). Para lograr esta meta y superar los desafíos va a ser necesario un aporte e integración de varios responsables como el gobierno, las empresas y comunidades locales (Ayllón et al., 2020; Barandiarán & Cárdenas, 2021). Fortaleciendo de esta manera la gestión de los recursos naturales, promoviendo el acceso a tecnología sostenible (Velázquez et al., 2021) y asegurando que las comunidades locales sean consideradas en la toma de decisiones que afecten sus territorios como parte del impacto social y ambiental de empresas extractivas (Ayllón et al., 2020; Barandiarán & Cárdenas, 2021).

Según el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI, 2020), en el Perú se ha incrementado el número de empresas que han obtenido la certificación GRI, la cual es una serie de estándares y guías que apoya a las empresas a medir y reportar su desempeño orientado a la sostenibilidad en sus diferentes áreas (GRI, 2021). Entre estas empresas se encuentran el Banco de Crédito (BCP), Lima Airport Partners, empresas del sector energía, alimentación, construcción, etc. (EMEFI, 2020; GRI, 2021). Sin embargo, existen casos en los que este interés en tener un plan de desarrollo sostenible por parte de inversores financieros, no son por valores altruistas, sino por una disminución de sanciones, por una mejor reputación de la empresa, una mejor gestión en cuanto a calidad y ser percibidas como más atractivos para los futuros colaboradores, además de que genera mayor compenetración con sus empleados (Fuentes et. al , 2005). Esto debido a la falta de una regulación profunda por parte del Estado,

el cual garantice que de manera verídica se esté cumpliendo con los planes de sostenibilidad (Zambrano, O. et al, 2010).

Torres (2021) comenta que en el Perú los entes que velan el cumplimiento de las empresas del sector eléctrico con la certificación GRI son la SBS y la Sunafil. Es por ello, que dichas entidades tienen el deber de comprobar que las empresas estén acatando los criterios de la certificación GRI, en cuanto a las prácticas de gestión de recursos humanos y otras áreas clave relacionadas con la sostenibilidad (p.55) .

Sin embargo, hay que considerar que obtener la certificación GRI no garantiza que la empresa esté tomando medidas para abordar los desafíos sostenibles, ya que al no tener la posibilidad de ser sancionados en caso no se cumpla con los estándares GRI, puede ocasionar cierta inconsistencia entre la realidad y los informes, así como en la evaluación del desempeño de las empresas en cuanto a este tema (Clark, 2018; GRI, 2021).

Por otro lado, Fonseca et al. (2014), citó a Moneva et al. (2006), en donde se indicó que el reporte GRI cuenta con problemas importantes que pueden encubrir la falta de sostenibilidad de las organizaciones. Adicionalmente, se indicó que las empresas que siguen el marco GRI se guían por temas específicos dentro de sus empresas, perdiendo el enfoque global de la sostenibilidad. Mientras tanto, Li, Li y Cai (2021), habló de las limitaciones de este reporte en empresas multinacionales, pese a que este es útil para informar su desempeño sostenible, las diferencias culturales y legales, las dificultades en la recapitulación de datos, la dificultad para medir el impacto, la ausencia de estandarización, entre otros, complica la estandarización de los informes GRI en este tipo de empresas y limita su capacidad de medir el impacto de estas.

Cabrera (2022) experto en RSC, afirma que pese a que la certificación GRI permite tener un índice confiable de la gestión sostenible del sector eléctrico, esto no ayuda a evitar problemas que pueden acontecer en el área de Gestión Humana en el Perú. Ya que, ha podido encontrar en diversos casos de empresas del sector eléctrico que pese a que cuentan con certificación GRI esto no las exime de haber presentado descontentos por parte de los colaboradores, mediante huelgas y reclamos (p.45) Esta posición es afirmada por Castro (2020), nos comenta que pese a que existen indicadores al incluir la certificación GRI que están relacionadas con prácticas de Recursos Humanos, todavía se cuentan con ciertos desafíos, generando una abertura en la ejecución correcta de dichas prácticas de algunas empresas pertenecientes al sector eléctrico en el Perú, como lo son las mejoras en las condiciones laborales y prevención oportuna de riesgos en el trabajo. (p.27)

Esto evidenciamos en la información que pudimos identificar posterior a una conversación previa con la coordinadora de Desarrollo Humano. En el cual nos detalló los dos principales problemas que tuvieron que enfrentar antes de la obtención de la certificación. El primero es sobre un reclamo respecto a las remuneración de los trabajadores de obra. Con el fin de reducir el costo de inversión en personal ofrecieron una remuneración por debajo del promedio que brindaba el mercado laboral en esos puestos, esto causó una lluvia de reclamos contra el área de desarrollo humano que era la encargada del reclutamiento. Y para apaciguar a los trabajadores ya contratados la empresa se vió obligada a otorgar un bono adicional. El segundo problema que se presentó fue que no aseguraron la sucesión para un área de suma importancia para la empresa, se descuidó por completo la posibilidad de que tras rotar a una coordinadora de área su analista iba a renunciar dejando el área vacía, poniendo en riesgo algunos procesos que dependían de esta área y generando sobrecarga a las áreas adyacentes. (S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)

De acuerdo a ello y a lo que revisamos anteriormente, es que consideramos pertinentemente analizar en la empresa sector eléctrico que el impacto de la certificación de sostenibilidad en las prácticas locales de la gestión de Recursos Humanos de una Empresa Multinacional del Sector Electricidad, la cual cuenta con la Certificación GRI.

1.2. Objetivo principal

Analizar el impacto de la certificación de sostenibilidad en las prácticas locales de la gestión de Recursos Humanos de una Empresa Multinacional del Sector Eléctrico.

1.3. Objetivos Específicos

- Analizar el impacto de la certificación de sostenibilidad en las prácticas de diseño de puestos de trabajo sostenible en la gestión de Recursos Humanos de una empresa local del sector eléctrico.
- Analizar el impacto de la certificación de sostenibilidad en las prácticas de contratación y selección sostenibles en la gestión de Recursos Humanos de una empresa local del sector eléctrico.
- Analizar el impacto de la certificación de sostenibilidad en las prácticas de formación y desarrollo sostenible en la gestión de Recursos Humanos de una empresa local del sector eléctrico.

- Analizar el impacto de la certificación de sostenibilidad en las prácticas de evaluación de desempeño sostenibles en la gestión de Recursos Humanos de una empresa local del sector eléctrico.
- Analizar el impacto de la certificación de sostenibilidad en las prácticas de recompensa sostenible en la gestión de Recursos Humanos de una empresa local del sector eléctrico.
- Analizar el impacto de la certificación de sostenibilidad en las prácticas de promoción sostenible en la gestión de Recursos Humanos de una empresa local del sector eléctrico

1.4. Formulación de proposiciones

1.4.1 Proposición General

P: La certificación de sostenibilidad genera un impacto positivo en las prácticas locales de Gestión sostenible de Recursos Humanos de la empresa Multinacional del sector eléctrico.

1.4.2. Proposiciones Específicas

- Se espera que la certificación de sostenibilidad genere un impacto positivo en las prácticas de diseño de puestos de trabajo sostenible de la gestión de recursos humanos de una empresa local del sector eléctrico.
- Se espera que la certificación de sostenibilidad genere un impacto positivo en las prácticas de contratación y selección sostenibles de la gestión de recursos humanos de una empresa local del sector eléctrico.
- Se espera que la certificación de sostenibilidad genere un impacto positivo en las prácticas de formación y desarrollo sostenible de la gestión de recursos humanos de una empresa local del sector eléctrico.
- Se espera que la certificación de sostenibilidad genere un impacto positivo en las prácticas de evaluación de desempeño sostenible de la gestión de recursos humanos de una empresa local del sector eléctrico.
- Se espera que la certificación de sostenibilidad genere un impacto positivo en las prácticas de recompensa sostenible de la gestión de recursos humanos de una empresa local del sector eléctrico.

- Se espera que la certificación de sostenibilidad genere un impacto positivo en las prácticas de promoción sostenible de la gestión de recursos humanos de una empresa local del sector eléctrico.

1.5. Justificación

1.5.1 Justificación teórica

Teóricamente este estudio forma parte de una base sobre la gestión sostenible de los recursos humanos que busca reducir las brechas de conocimiento existentes en la investigación. Para ello es importante mencionar el “**Triple bottom line**” o Triple Línea Base que, permite medir la gestión de las instituciones de educación superior en tres aspectos esenciales: económico, social y ambiental este concepto establece una manera de definir la sostenibilidad de una empresa a través de un proceso enfocándose en tres elementos, lo económico, lo ambiental y lo social; que a su vez será analizado en la unidad de recursos humanos de la empresa seleccionada. (Rincón Quintero et al., 2017 citado por Gamboa Aragundi, et al 2022)

1.5.2 Justificación práctica

Como justificación práctica este análisis permitirá tener mayor alcance de las prácticas de sostenibilidad en gestión humana y de la realidad de la empresa de esta manera se tendrá información beneficiosa para que la empresa pueda tomar las acciones necesarias para la mejora de un desarrollo sostenible en sus procesos.

A su vez, este estudio permitirá ahondar en el rol que tiene el psicólogo organizacional como un socio estratégico de la empresa, en cuanto a formular y/o mejorar estrategias que permitan demostrar el papel fundamental del talento humano en la Sustentabilidad.

Otro punto importante es que contribuye a una ampliación de investigaciones sobre el rol del psicólogo organizacional en empresas de ingeniería eléctrica peruana. Pese a que existen investigaciones previas son pocas las que se enfocan en este sector empresarial y localidad. Esto contribuiría como un antecedente nacional además de ser importante para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas - Revisión de la literatura

Para comprender el desarrollo del tema, es importante entender algunos conceptos claves.

Sostenibilidad

Este concepto se origina en la perspectiva de que es factible alcanzar un crecimiento económico y ecológico sostenible, gracias a la toma de conciencia de que los recursos naturales son limitados y que el ecosistema tiene restricciones propias. (Gallopín, 2003)

Este enfoque pone especial atención en la justicia dentro de una misma generación, enfocándose en la conservación de los recursos para el uso de todas las personas que viven en la actualidad. (Gallopín, 2003)

La idea de sostenibilidad tuvo su origen en la acción preventiva ante la posibilidad de un colapso total o parcial a nivel global, ya que el ritmo industrial y las formas de consumo masivo actuales son insostenibles a largo plazo y afectan la capacidad del planeta para sostenerse. (Fernández, F.). Cuando se habla de sostenibilidad o desarrollo sostenible hoy en día, se hace referencia a la prevención de desequilibrios ecológicos en diferentes ámbitos y contextos. (Fernández, F.).

(Gallopín, 2009) Nos dice que “la sostenibilidad busca eliminar rigidez y obstáculos, identifica y protege la base de conocimientos y experiencia acumulada, sostiene las bases sociales y naturales de adaptación y renovación, estimula la innovación y experimentación”.(p 22)

Para lograr la sostenibilidad, es necesario adoptar un enfoque integrado y colaborativo que involucre actores como: gobiernos, empresas, organizaciones sin fines de lucro y la sociedad civil en general. Esto implicaría gestionar cambios culturales y políticos, así como el uso de tecnologías más sostenibles y prácticas empresariales responsables (WBCSD, 2017).

Según Bergh y Jeroen (1996). citado Gallopín. G (2003) Reúne un conjunto de perspectivas teóricas que han sido utilizadas para caracterizar el concepto sostenibilidad.

Tabla 1: Perspectivas teóricas sobre sostenibilidad.

Teoría	Caracterización
Tecnológico Evolutiva	Importancia de mantener la capacidad de adaptación frente a la incertidumbre a través de la co-evolución del conocimiento y la tecnología. También se destaca la importancia de fomentar la diversidad económica en términos de actores, sectores y tecnologías para lograr una mayor resiliencia y flexibilidad en la economía.
Físico Económica	Restringe los flujos de materiales y energía hacia y desde la economía; metabolismo industrial basado en política de cadena materiales-producto: integración de tratamiento de desechos, mitigación, reciclado, y desarrollo de productos.
Sistémico Ecológica	Control de los efectos humanos directos e indirectos sobre los ecosistemas; equilibrio entre los insumos y productos materiales de los sistemas humanos; minimización de los factores de perturbación de los ecosistemas, tanto locales como globales
Sociobiológica	La preservación del sistema social y cultural en su relación con los ecosistemas, incluyendo el respeto por la naturaleza como parte de la cultura y la relevancia de la supervivencia del grupo.
Histórico Institucional	Igual atención a los intereses de la naturaleza, los sectores y las generaciones futuras; integración de los arreglos institucionales en las políticas económicas y ambientales; creación de apoyo institucional de largo plazo a los intereses de la naturaleza; soluciones holísticas y no parciales, basadas en una jerarquía de valores
Ético Utópica	Adoptar nuevos valores y objetivos sociales para enfrentar los desafíos actuales, incluyendo el respeto por la naturaleza, la satisfacción de las necesidades básicas y el trabajo hacia un estado estacionario. Se subraya la importancia de equilibrar la eficiencia, la distribución y la escala, promoviendo actividades en pequeña

	escala y controlando los efectos secundarios.
--	---

Fuente: Adaptado de Gallopín. G (2003). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico (p. 25)

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las empresas:

En Setiembre del 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobaron la hoja de ruta del desarrollo internacional, la cual llamaron “Objetivos de desarrollo del Milenio” y que apunta a objetivos establecidos para el año 2030 en cuanto a desigualdad, pobreza extrema, modelos de consumo sostenible e impacto ambiental (Gómez, C., 2017).

Según la página oficial de La Organización de Naciones Unidas (ONU), en esta denominada agenda 2030, los líderes globales detallaron estos objetivos a nivel mundial, el cual cada uno tiene programado metas que deben cumplirse en los próximos años. Estos son:

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y bienestar
4. Educación de calidad
5. Igualdad de Género
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, innovación e infraestructura
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles
12. Producción y consumo responsable
13. Acción por el clima
14. Vida submarina
15. Vida de ecosistemas terrestres
16. Paz, justicia e instituciones sólidas
17. Alianzas para lograr los objetivos

Por el lado de las empresas, Scott et. al (2019) indica que estos ODS brindan una ruta para evaluar los avances de la empresa en cuanto a la sostenibilidad, permitiendo tener objetivos integrando la agenda 2030 dentro de las estrategias corporativas. Por otro lado, también establece indicadores para realizar y estructurar planes de sostenibilidad (García et al, 2020). Es por ello que Hugo, et al (2019) afirma que las corporaciones deben optar por una transformación empresarial que permita preservar su competitividad y plantear nuevas opciones de servicios responsables con alternativas viables para la adaptación de sus objetivos y metas orientados a la sostenibilidad, teniendo en cuenta con mayor énfasis lo ocurrido en el exterior.

Es decir, las empresas de hoy en día deben percibir sus funciones desde una mirada en donde el trabajo es un proceso indispensable para proporcionar un producto o servicio adecuado a las necesidades del entorno, velando por el cumplimiento de normas, los derechos laborales y teniendo un compromiso con sus consumidores; viendo más allá de la viabilidad o éxito financiero; sino también por el desarrollo social y medio ambiental, que exige a las empresas considerar a la sostenibilidad dentro de la toma de decisiones gerenciales (Hugo, F. et al, 2019).

Según MIT Sloan (2009), arriesgarse por la sostenibilidad puede traer varios ventajas a la organización, ya que permite reducir costos, mejorar la reputación de su marca y generando confianza con los consumidores, mejorar la marca empleadora con los postulantes, incrementar la satisfacción de los colaboradores, idear nuevos productos o servicios, simplificar los procesos en la obtención de préstamos o inversión y generar alianzas entre ciertos grupos de interés (Berns et al., 2009, citado en García et al, 2020). Es decir, incorporar los “Objetivos de desarrollo sostenible” aportan a mejorar la gestión interna, que conlleva la relación con los colaboradores, clientes y proveedores y relaciones externas como con los grupos de interés y comunidades en donde trabaja (García et al, 2020).

Sostenibilidad en las organizaciones

Garzón (2014) y Ibarra (2014) nos dice que a gestión sostenible en las organizaciones antes de los 90 estaba orientada en el cumplimiento de estándares regulatorios no hacían más de lo establecido a partir de los 90 las organizaciones comenzaron a tener una gestión más proactiva logrando ver resultados positivos en beneficio de la misma, en consecuencia las inversiones en pro de la sostenibilidad de la organización comenzaron a incrementarse.

La sostenibilidad es un tema importante en las organizaciones actuales, ya que las empresas han reconocido que deben considerar el impacto ambiental y social de sus actividades en su modelo de negocio. En este sentido, muchas organizaciones han adoptado prácticas sostenibles para mejorar su desempeño ambiental y social, lo que a su vez puede generar beneficios económicos a largo plazo (Chen et al., 2019).

Bernal (2028) Nos dice que “La sostenibilidad como estrategia corporativa, se puede constituir en una ventaja competitiva capaz de crear valor para sus grupos de interés y mejorar su posicionamiento en su sector. La empresa debe estar orientada hacia una gestión estratégica basada en las relaciones con todos los grupos de interés”(p.51)

Una de las formas en que las organizaciones pueden mejorar su sostenibilidad es a través de la gestión de la cadena de suministro. Las empresas pueden trabajar con sus proveedores para implementar prácticas sostenibles en todas las etapas del proceso de producción y distribución, lo que puede reducir el impacto ambiental y social de sus operaciones (KPMG, 2020)

Otra forma en que las organizaciones pueden mejorar su sostenibilidad es a través de la innovación y la inversión en tecnologías más limpias y eficientes. Al utilizar tecnologías más sostenibles, las empresas pueden reducir su consumo de energía y recursos naturales, lo que puede tener un impacto positivo en el medio ambiente y en su rentabilidad a largo plazo (Eisenhardt et al., 2020).

Garzón (2014) y Ibarra (2014) “Las organizaciones han empezado a considerar una variedad de medidas para proteger el medio ambiente, tales como reducir la cantidad de residuos producidos durante la fabricación, implementar programas de reciclaje, reducir el consumo de energía eléctrica, incorporar fuentes de energía renovable, aumentar la vida útil de los productos, buscar y utilizar productos biodegradables, eliminar elementos tóxicos que puedan afectar a los empleados y la comunidad, reducir las emisiones de gases y eliminar actividades que causen daños irreparables al medio ambiente.” (p.56)

Si hablamos de una organización sostenible, esta se enlaza con una definición general de desarrollo sostenible. Según Bruntland, citado en Bernald (2018), una empresa sostenible busca satisfacer necesidades de su público sin perjudicar a las de las próximas generaciones, contando también con un lineamiento moral que influye en la conducta individual o colectiva.

Además, las organizaciones pueden adoptar prácticas sostenibles en su cultura y estrategia empresarial. Esto implica integrar la sostenibilidad en la toma de decisiones empresariales y en la forma en que la organización se relaciona con sus empleados, clientes y la sociedad en general (GRI, 2020).

Una empresa sostenible trabaja por que su gestión repercute de manera positiva en la sociedad (Arrázola, Valdiris y Bedoya, 2017, citados en Bernald, 2018), las cuales abarcan más que el terreno ambiental, e incluyen un equilibrio entre la parte económica y social (Hernández, Franco, Canabal, Sánchez y D'Andreis, 2017, citados en Bernald, 2018).

Garzón (2014) e Ibarra (2014) Si una empresa está dispuesta a invertir en prácticas sostenibles para reducir su impacto en el medio ambiente y en los recursos no renovables, podrá adoptar acciones respetuosas. Si se comunican claramente estas acciones a los consumidores, la empresa podrá obtener ventajas competitivas a largo plazo. En resumen, las empresas que adoptan prácticas sostenibles pueden alcanzar una posición competitiva más sólida siempre y cuando comuniquen de forma clara y transparente sus acciones a los consumidores.

Reportes de GRI (Global Reporting Initiative)

A nivel organizacional, se encuentran diversas metodologías para evaluar los factores implicados a la sostenibilidad; sin embargo, la más utilizada en el mundo es la proporcionada por el Global Reporting Initiative (GRI), en donde se alberga dentro de su base de datos más de 31097 reportes, facilitando las memorias de sostenibilidad y convirtiéndose en un estándar global (Rodríguez, L. & Ríos-Osorio, L., 2016).

El Global Reporting Initiative (GRI), se originó en 1997 en Boston, a raíz de un desastre ambiental de derrame de petróleo, y tiene como objetivo ayudar a las empresas a tener un lenguaje común en cuanto a comunicar sus impactos y sus responsabilidades sobre ellos, conocidos como Normas GRI (Palla, M. 2022).

El nivel de acogida del GRI, es respaldado por el número de asociaciones y contactos que tiene con organizaciones de reconocimiento mundial como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (PM), La Organización Internacional de Normalización (ISO), La Corporación Financiera Internacional (IFC), El Programa de las Naciones Unidas para el Medio ambiente (PNUMA), entre otros (Rodríguez, L. et al, 2016).

Larramendy, EE y Tiberi, S. (2019) detallan que el GRI proporciona una guía de principios de presentación de informes, contenido central y guías de usuario para facilitar la

presentación de desarrollo sostenible para las organizaciones, independientemente del tamaño, la industria o la ubicación.

Larramendy, EE y Tiberi, S. (2019) también describen que el informe debe contener una declaración del responsable principal de las decisiones de la organización sobre la relevancia de la sostenibilidad para esta y su estrategia con miras a abordar dicha cuestión. Así mismo contener la visión general y la estrategia a corto, mediano y largo plazo con especial atención a la gestión de los efectos económicos, ambientales y sociales significativos. Tendrá que reflejar los sucesos, logros y fracasos más importantes del período informado, como también la opinión sobre el desempeño en relación a los objetivos y la previsión sobre los retos y objetivos más importantes de los próximos tres a cinco años.

Referente a los beneficios que pueden obtener las empresas que realizan su reporte de sostenibilidad, Lazovska (2019) indicó que los reportes de sostenibilidad apoyan a las empresas de cualquier tamaño a mejorar sus procesos, brindar información a los involucrados sobre estrategias comerciales responsables y de satisfacción de necesidades (Carrillo, A. & Galarza, S., 2022) , así como la simplificación de informes financieros, ambientales y sociales, el logro de mejores prácticas empresariales, cumplimiento de políticas socialmente responsables, difusión de la sostenibilidad, etc. (Álvarez & Zamarra, 2010 en Rodríguez, L. et al, 2016).

Sin embargo, esta certificación contiene algunas limitantes, como por ejemplo, al ser voluntario no existe una sanción por no cumplirlo, existe flexibilidad en cómo las empresas implementan estos estándares, lo cual puede causar cierta inconsistencia en los informes (Clark, 2018; GRI, 2021). Es por ello que Gray y Milne (2002, p.6), indicó que es importante que los reportes GRI cuenten con un análisis detallado y completo de la interrelación de la empresa con los recursos, las sociedades y hábitats y los sistemas ecológicos (Fonseca et al., 2014).

Responsabilidad Social Empresarial (RSE):

En la investigación de De Rosario, A. et al (2011) encontramos la afirmación de Hernández & Ramiro (2009) en la cual menciona que pese a que a través de los últimos años se ha dado una mayor importancia por conocer a detalle la responsabilidad social en las empresas, el inicio de su origen y la evolución que ha tenido se encuentra a finales del 19 e inicios del siglo 20.

En el informe de Acevedo, J. (2018) encontramos que se define a la RSE como el vínculo empresa-grupos de interés, que incluye los aportes en distintos contextos, que busca disminuir el impacto que crean sus operaciones hacia la comunidad y/o medio ambiente. Es así que los involucrados puedan coexistir armónicamente. (p. 3).

Por otro lado, según la norma ISO 26000 (2010), la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la responsabilidad que asume una empresa sobre el impacto que puede causar esta en la sociedad y medio ambiente de manera ética que aporte al desarrollo sostenible en el bienestar de la sociedad, preservación del medio ambiente, la equidad, la justicia y crecimiento económico.

Sostenibilidad y su conexión con el HRM (Gestión del Recurso Humano)

Como se ha mencionado anteriormente, la sostenibilidad es un tema que en los últimos años ha tomado mayor importancia en las empresas, quienes han empezado a tomar medidas para cumplir con requisitos legales y con las expectativas de sus consumidores (Păunescu, 2019). Siendo la gestión de recursos humanos importante en este proceso, ya que son los colaboradores quienes promueven el cambio hacia conductas más sostenibles en la empresa y dentro de sus funciones (Ghosh & Maiti, 2021). En base a esto, se resalta la importancia de incorporar la sostenibilidad en la estrategia de gestión de recursos humanos para garantizar el éxito de la organización (Jackson & Seo, 2010).

La incorporación de la sostenibilidad con la gestión de los recursos humanos es importante, ya que la incorporación de prácticas sostenibles llega a mejorar la reputación de la empresa, aumentando su popularidad con los consumidores, inversionistas y otros grupos de interés, quienes están cada vez más preocupados por el medio ambiente y el impacto social de las empresas (Păunescu, 2019). Adicionalmente estas prácticas sostenibles pueden ayudar a retener y fidelizar talento, debido a que las personas se están empezando a preocupar en el bienestar social y ambiental y buscan empresas orientadas a estos temas (Păunescu, 2019).

Para Galan (2022) la sostenibilidad debe ser una preocupación de toda la organización. Si bien la principal responsabilidad recae en el área de Recursos Humanos, quienes idean los planes de acción junto con los líderes, el autor afirma que debido al constante crecimiento en la carga de trabajo desde el inicio de la pandemia, una sola área no puede hacerse cargo en su totalidad.

Gestión sostenible de Recursos Humanos

La gestión sostenible es necesaria para lograr una integración equilibrada de la economía, el medio ambiente y la sociedad (Mello, 2015). Para Mello (2015), la integración de conceptos y prácticas sostenibles es clave en la estrategia empresarial y permite a un profesional ser un agente de cambio hacia el desarrollo sostenible y son cada vez más buscados por el mercado este tipo de profesionales.

La gestión de recursos humanos sostenible puede verse desde dos perspectivas:

- Crear políticas y prácticas que fomenten el buen uso de los recursos que minimicen el impacto ambiental, como por ejemplo el reciclaje, movilidad sostenible, etc. (Ghosh & Maiti, 2021).
- Fomentar prácticas laborales justas y equitativas que favorezcan a los colaboradores y a la sociedad, contribuyendo al desarrollo sostenible, como por ejemplo, igualdad de oportunidades, inclusión, etc. (Ehnert, Harry, & Zink, 2013).

Categorías de la Gestión Sostenible del Recurso Humano

En la investigación de Salama et. al. (2022) sostiene seis categorías de la gestión sostenible del recurso humano, las cuales son:

- **Diseño de puestos de Trabajo Sostenible:** Salamá et. al. (2022) menciona que el diseño sostenible de cualquier puesto de trabajo expresa el proceso que tiene como objetivo el determinar el contenido de las tareas responsables del puesto y las calificaciones de sus ocupantes. Este enfoque conduce a la consecución de objetivos ambientales de la organización, y a su vez satisfacer las necesidades de los colaboradores encargados de realizar dichas actividades. Por lo tanto, el diseño de puestos sostenible permite el poder tener a un candidato ideal para un puesto de trabajo, que tenga conocimientos idóneos y sobre la sostenibilidad. (p.5)

- **Contratación y selección sostenible:** las actividades de contratación sostenibles se instauran para proporcionar la información adecuada sobre los requisitos del puesto, y así tener una selección idóneas de colaboradores que cuenten con la experiencia y conocimientos requeridos no solo en su puesto de trabajo; si no también en temas de sostenibilidad (Richards; 2020). Es por ello que, en las entrevistas de trabajo, se debe evaluar de manera coherente la aptitud de los candidatos para los programas sostenibles de la organización para así poder contratar colaboradores que tengan habilidades, enfoques y formación orientados en temas de sostenibilidad, ayudará a la empresa a alcanzar objetivos. En

consecuencia, el reclutamiento y selección sostenible considera la dimensión ambiental en sus políticas y estrategias de empleo (Salamá et. al. , 2022).

- **Formación y desarrollo sostenible:** el proceso de formación sostenible se desarrolló fundamentalmente a través de la transmisión de conocimientos necesarios para seguir progresando en la sostenibilidad (Carlisle, 2022). Menciona además que las evaluaciones deben apoyar la formación para así poder integrarse a los objetivos sostenibles de la empresa. Es por ello que, Shen (2019) argumenta que poder proporcionar formación sostenible para el colaborador esto además motiva a que puedan ser partícipes de proyectos que mejoren sus conocimientos en temas sostenibles relacionados a sus puestos de trabajo.

En base a ello, Salamá et. al. (2022) sostiene la necesidad de poder dar capacitaciones sostenibles a los colaboradores, a través de programas de formación y desarrollo que otorguen conocimientos y actitudes indispensables para para gestiones sostenibles de trabajo. (p.7)

- **Evaluación de desempeño sostenible:** en cuanto a la evaluación de desempeño sostenible se debe valorar el desempeño del personal en base a sus responsabilidades cumplidas conlleva a la propagación del conocimiento de sostenibilidad.(...) A su vez, se deben medir los criterios de desempeño sostenible y verificar que estos estén en la misma línea que los estándares de sostenibilidad dispuestos por la organización. Mathews, 2018). Es por ello que la gerencia debe fomentar las prácticas de responsabilidad ambiental, comuniquen las políticas sostenibles y las preocupaciones, velen por notificar exitosamente las estrategias sostenibles. Esto a través, de instaurar en sus colaboradores, metas, objetivos y procedimientos que cumplan con los criterios sostenibles en las prácticas del día a día; las cuales son medidas dentro del sistema de evaluación de desempeño sostenible. (Salamá et. al, p.7)

- **Recompensa Sostenible:** La recompensa sostenible es una función crucial. La administración sostenible de incentivos de trabajo ayuda a los esfuerzos corporativos de sostenibilidad. En lugar de ofrecer compensaciones financieras, se implementan recompensas no monetarias para incentivar el desempeño sostenible. El impacto positivo de estas recompensas depende del compromiso total de la organización con la sostenibilidad, lo cual aumenta la conciencia de los empleados acerca de los logros sostenibles al fomentar la motivación de los trabajadores. (Salamá et. al. , 2022)

- **Promoción Sostenible:** Es considerada la recompensa del desempeño de los empleados, es una práctica crucial de gestión de recursos humanos que utiliza motivación e incentivos. Es una herramienta poderosa para alinear los intereses de la organización y de los trabajadores, y es especialmente relevante para respaldar la gestión ambiental y fomentar la

creación de servicios e innovaciones. Significa que un lugar de trabajo es ambientalmente sensible, eficiente en recursos y socialmente responsable (Salamá et. al. , 2022)

La mayoría de los recién contratados tienen una perspectiva profesional, son ambiciosos y anhelan un ascenso rápido en su carrera, lo que les motiva principalmente. El personal nuevo está interesado en conocer las posibilidades de desarrollo que les ofrece la empresa. Por consiguiente, se ha reconocido la importancia de la gestión de la carrera profesional. (Salamá et. al. , 2022)

Rol del Psicólogo Organizacional en organizaciones sostenibles

La sostenibilidad es cada vez más importante en el mundo organizacional. Actualmente las empresas tienen un plan de responsabilidad social y ambiental que provoca que busquen alternativas que les permitan ser más sostenibles. En base a esto, el papel que asume el psicólogo organizacional llega a ser cada vez más valioso, ya que es capaz de aportar dentro de la empresa a alcanzar una cultura de sostenibilidad (Doherty & Rusbult, 2013).

El psicólogo en una organización sostenible promueve y mantiene un ambiente laboral saludable y orientado a la productividad, este cuenta con la capacidad de fomentar el bienestar tanto emocional y psicológico de los colaboradores, originando mayor motivación y satisfacción laboral, sobrellevando inconvenientes negativos que podrían alterar el desempeño y motivación de los mismos (López-Torres & Fernández-García, 2018).

Estos psicólogos al contar con ciertas habilidades y conocimientos, les permiten sobrellevar los desafíos que se les presenta a las organizaciones sostenibles Schyns & von Collani, 2002). Por ejemplo, pueden ayudar a las empresas a crear planes de capacitación en sostenibilidad para sus colaboradores (González & González, 2018). Adicionalmente, pueden liderar el cambio o promoción de una cultura orientada a la sostenibilidad dentro de la empresa, trabajando con la gerencia para desarrollar políticas y prácticas sostenibles y ayudando a los colaboradores a comprender la importancia de la sostenibilidad y cómo pueden contribuir a ella (Cartwright & Cooper, 2013). Considerando a los valores y principios de la organización como la columna vertebral para que una empresa pueda llegar a ser sostenible (Roldán, F. & López, A., (2021) Valores de la economía: Gestión de Recursos Humanos y Sostenibilidad).

De acuerdo con Pérez (2021) el conocimiento, los recursos, las técnicas y las herramientas de la psicología organizacional pueden contribuir en gran medida a implementar acciones que ayuden a lograr los ODS. Se resalta la importancia de entender las conductas

humanas y los procesos mentales para definir adecuadamente las estrategias y planes de acción a fin de promover el fortalecimiento de los pilares del desarrollo sostenible. Siendo valioso el trabajo de los profesionales de la psicología cuando realizan investigaciones materiales, dialogan con grupos de interés o desarrollan iniciativas de promoción y sensibilización.

Gracias al psicólogo organizacional, las empresas pueden crear un futuro más sostenible y responsable, con programas de capacitación, promoviendo una cultura de sostenibilidad y coordinando con los líderes de la empresa para desarrollar políticas y prácticas sostenibles (Schyns & von Collani, 2002; González & González, 2018; Cartwright & Cooper, 2013).

En resumen, el psicólogo organizacional es importante para garantizar la salud y el bienestar de los colaboradores, así como también promover la sostenibilidad y la rentabilidad de la organización a largo plazo (López-Torres & Fernández-García, 2018).

2.2. Antecedentes empíricos

Respecto a la información literaria revisada, se encontró que en cuestión de la variable sostenibilidad y la gestión sostenible de la administración del recurso humano, existe gran información, sobre todo teórica, y diversas formas de determinarla.

En el presente estudio hemos elegido como aporte las siguientes investigaciones:

- **La Responsabilidad Social de las empresas: un análisis del bienestar laboral a través de los informes GRI de las grandes empresas en España (Alonso & Blanco ,2022)**

A lo largo de esta esta investigación se tuvo como objetivo principal el examinar las inquietudes sobre el bienestar laboral de las principales empresas de España, y así ver de qué forma esto es plasmado en los informes de sostenibilidad que brindan; además de ver como estos son proyectados en su gestión de responsabilidad social empresarial. En este trabajo se utilizó los informes GRI, según Alonso , et. al(2022) en base a que estos están elaborados bajo principios que requieren información precisa, confiable, clara y oportuna de las prácticas de responsabilidad social empresarial y cuál es el impacto que tienen. (p. 42)

La metodología empleada en este trabajo fue desde un enfoque cualitativo. Se utilizó un software para el análisis de datos, llamado MAXQDA; el cual enfoca la participación de los grupos de interés y las estrategias en base a indicadores(Seguridad y condición de trabajo, equilibrio vida-trabajo, seguridad y salud en el trabajo; formación y recursos humanos) . La

muestra empleada fueron 51 informes de sostenibilidad GRI, que fueron revisados para este trabajo, luego de haber sido publicados en el año 2019 por empresas de gran importancia en España.

A partir de ello, en este análisis les permitió ver como resultados en dos secciones: valores corporativos e indicadores de gestión. En cuanto al análisis de resultados basado en los valores corporativos se tiene en consideración que este aspecto proporciona una descripción general de cuáles estrategias emplean en las organizaciones respecto a la sostenibilidad. (Alonso et. al., 2022, p.46) Respecto a los indicadores de gestión, Alonso et. al(2022) menciona que la información que se puede obtener de estos informes sobre riesgos sociales, aspectos de vida saludables es más común que encontrar sobre temas de riesgos sociales, seguros de vida o temas de incapacidad temporal.(p. 49). Por último, se concluye en esta investigación que existe una relación positiva entre el bienestar laboral y las prácticas de la gestión sostenible con las condiciones laborales, la formación continua de los colaboradores, la salud ocupacional en el trabajo.

- **Prácticas de responsabilidad social empresarial y sistemas de trabajo sostenibles en las empresas peruanas que emiten reportes de sostenibilidad (Fuchs, R. & Prialé, M. 2014)**

Este estudio tiene como objetivo aportar a las primeras investigaciones realizadas en Perú sobre la gestión de recursos humanos en relación a las prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad laboral, por lo que buscaron establecer una posible conexión entre estas prácticas y la gestión de RH. El tipo de investigación fue exploratoria realizando un análisis de contenido de los informes de sostenibilidad (GRI) de empresas peruanas.

Por otro lado, la muestra empleada fue de 66 reportes de sostenibilidad de empresas de diferentes subsectores, incluyendo actividades extractivas, de transformación, servicios y organizaciones sin fines de lucro. A partir de ello se realizó una codificación de análisis de contenido a partir de la información encontrada en los reportes (palabras, temas, significados,etc) (Fuchs et. al. (2014)

Los resultados revelaron que las empresas más grandes suelen implementar más prácticas responsables con los trabajadores que están asociados con la gestión sostenible, independientemente del sector en el que operen. Se halló que las condiciones de trabajo están relacionadas con la seguridad laboral indistintamente del rubro empresarial. Además, de que las actividades de trabajo- vida con la socialización son poco empleadas en las empresas analizadas. También se descubrió que no todas las empresas informan sobre sus prácticas sostenibles, lo que limita la investigación en este campo.

- **Comprendiendo la conexión entre la administración sostenible de la gestión de recursos humanos y los resultados del negocio hotelero: Evidencia de los hoteles con certificación ecológica de Egipto. (Salamá et. al. ,2022)**

La presente investigación tuvo como objetivo indagar el efecto de moderación de la estrategia ambiental de los hoteles en su relación con las prácticas de gestión sostenible de los recursos humanos y los aspectos comerciales del hotel en desempeño operativo , ventaja competitiva y desempeño corporativo. Para este estudio utilizaron como fuente principal la teoría del intercambio social (SET), en la cual se afirma que el personal tiende a responder con mayor proactividad y actividad cuando sienten que la empresa invierte en ellos, originando un pensamiento positivo (Salama et. al., 2022).

El método de investigación empleado fue correlacional, con enfoque cuantitativo. Se empleó un instrumento de 67 preguntas y se hizo un análisis de datos en base a un modelado de ecuaciones estructurales. Se obtuvo la información a partir de una muestra de 247 gerentes hoteleros que contaban con certificación ecológica; ubicados entre las dos principales ciudades de Egipto que involucran hoteles con certificación ecológica. Por otro lado, utilizaron como metodología el modelado de ecuaciones estructurales para corroborar las relaciones del modelo que se planteó. (Salama, W.; et al., 2022).

Los resultados permitieron corroborar que existe una relación significativa entre las prácticas de la sostenibilidad en la gestión de RRHH (SHRM) y los resultados comerciales del hotel. Es decir, La Estrategia Ambiental llega a impulsar de manera crucial los resultados comerciales si se utiliza de manera óptima la una gestión de Recursos Humanos Sostenible (Salama, W.; et al., 2022).

- **Un examen de las prácticas sostenibles de gestión de recursos humanos en el desempeño laboral: una aplicación de capacitación como moderador. (Manzoor et. al., 2019)**

Esta investigación tuvo como objetivo medir el papel que desempeñan las prácticas sostenibles de gestión de recursos humanos en el desempeño laboral y como a su vez como comprende la capacitación como una variable que ajusta más a profundidad la asociación entre las prácticas de sostenibles del recurso humano y el desempeño laboral de los colaboradores en universidades públicas de Pakistán. (Manzoor et. al. (2019)

El tipo de investigación aplicado en este estudio es no experimental, ya que busco la asociación entre las prácticas de gestión sostenible de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral. Con un diseño descriptivo, en el cual se hizo uso de encuesta para la recolección de datos y para su respectivo análisis se realizó una regresión lineal. La información obtenida fue a través de muestra de 130 docentes de dos universidades públicas.

Como resultado se obtuvo que la capacitación relaciona de manera positiva y significativa el efecto de las prácticas de la gestión sostenible del recurso humano en el desempeño de los empleados y que la sostenibilidad de las prácticas de HRM tiene un gran impacto en el desempeño laboral.

- **Prácticas de recursos humanos que impactan la estrategia de sostenibilidad ambiental (Gutiérrez et. al., 2019)**

Esta investigación es una recopilación literaria de investigaciones que han indagado sobre la relación entre las gestiones del recurso humano y la sostenibilidad ambiental en un contexto empresarial y con ello poder identificar las mejores prácticas que afectan las estrategias de sostenibilidad ambiental.

El tipo de investigación empleada en este artículo fue descriptiva, ya que busco recolectar información sobre las prácticas sostenibles de recursos humanos; con un enfoque de tipo cualitativo. Para la recolección de datos, se basaron en la búsqueda de información bibliográfica relevante para este trabajo (Gutiérrez et. al., 2019, p.14). La muestra final fue de 21 artículos académicos que aportan a la investigación.

En cuanto a los resultados se hallaron 8 prácticas de recursos humanos que son las que influyen en la estrategia de sostenibilidad (planeación del talento, diseño de cargos y del trabajo, atracción y permanencia del talento, reclutamiento y selección de talento, aprendizaje y desarrollo de talentos, administración del conocimiento y la cultura organizacional, gestión del desempeño, compensación) (Gutiérrez et. al., 2019, p. 15-18)

En conclusión, estos resultados permitieron ver que para la construcción de un modelo de diseño e implementación para aquellas empresas que quieran ser más efectivas en cuanto a sostenibilidad, y así marcar una diferencia para futuras investigaciones.

- **Prácticas de Gestión Sostenible de Recursos Humanos y su impacto en el Compromiso Organizacional (Genari, D. & Macke, J., 2021)**

En esta investigación se planteó como objetivo principal el poder reconocer los procedimientos de gestión sostenible de recursos humanos en el compromiso organizacional. Genari et. al. (2021) cita a Dyllick (2015) en el que sostiene que la posición de sustentabilidad se ha expandido en las organizaciones desde el enfoque de que es difícil poder desarrollar una sociedad que sea sustentable sin que los grupos de interés participen activamente. (p. 3) Por otro lado, refiriéndose al impacto de las prácticas de gestión sostenible de RRHH, cita a Shen et. al (2011) sostiene que un sistema de gestión de recursos humanos que se oriente a la responsabilidad social y la sustentabilidad está relacionado de manera positiva con el compromiso organizacional de los colaboradores. (p. 7)

Para este estudio se contó con una muestra de 290 colaboradores de empresas que están dentro del índice de sostenibilidad de Bovespa- Brasil. Para su análisis se basaron en un modelo de ecuaciones estructurales. En cuanto a los resultados, se evidenció que las prácticas de la gestión del recurso humano están descritas en 3 dimensiones (desarrollo de habilidades, atracción del talento, motivación del empleado).

El instrumento empleado fueron cuestionarios de 22 ítems, con una escala likert de 7 puntos (7 “ muy de acuerdo” a 1 “muy en desacuerdo”). El enfoque metodológico fue descriptivo-exploratorio., aplicado en 50 empresas, de las cuales se tomó una muestra aplicada fue de 290 colaboradores que trabajan en empresas que utilizan los principios sostenibles en sus actividades.

Como resultados se obtuvieron que las prácticas sostenibles llegaron a tener un impacto positivo y significativo en el compromiso afectivo y normativo. Siendo el compromiso afectivo el mediador en la relación del compromiso normativo y las prácticas de gestión sostenible el recurso humano. (Genari et. al., 2021,p.9)

- **Sostenibilidad en Reclutamiento y Selección: Construyendo un Marco de Prácticas (Jepsen, D. & Grob, S., 2015)**

El objetivo central para esta investigación es identificar prácticas y procesos que sean importantes para poder emplear en la adaptación de prácticas de sostenibilidad empresarial para así poder enfocarse en la relación con las prácticas de reclutamiento y selección. (Jepssen 2015, p.161)

En cuanto a la metodología fueron empleados la recolección de datos de literatura de responsabilidad social empresarial. Además de artículos menores, revistas e informes de consultoras sobre sostenibilidad. (p.164). De la revisión de artículos en este estudio se identificó el rol que tienen los profesionales de gestión humana en el establecimiento de organizaciones sostenibles. De la revisión de información hallaron que aunque el rol que tiene el psicólogo organizacional es fundamental en la sostenibilidad, los investigadores se enfocan en temas estratégicos; dando entender que se desatiende los temas prácticos de nivel operativo.

Es por ello, que en esta investigación contribuyen a acortar la brecha con un marco de información sobre prácticas sostenibles de reclutamiento y selección, mediante 90 prácticas de sostenibilidad ambiental, social, económicas y de reclutamiento, que han sido recopiladas para el presente artículo. De las cuales Jepsen (2015) recomienda 10 principales para la sustentabilidad en el reclutamiento y selección, resaltando la necesidad de contar con un apoyo permanente de la empresa. (p.166)

- **Valores de la Economía Social: Gestión de Recursos Humanos y Sostenibilidad (Rinco & López , 2021)**

El propósito principal de esta investigación es presentar un modelo teórico que ilustre medidas de desempeño en organizaciones de economía social que conecten principios y valores con prácticas exitosas de gestión humana que promuevan la sostenibilidad económica, social y ambiental. La investigación considera a las organizaciones de economía social como un modelo de sostenibilidad debido a que son más efectivas durante períodos de crisis y demuestran un alto grado de cuidado en la preservación de empleos, lo que salva miles de puestos de trabajo. Las organizaciones de economía social en Europa son relevantes porque se enfocan en temas como la creación de empleo sostenible, los servicios sociales, la innovación social, el emprendimiento y más.

Respecto al tipo de investigación fue descriptiva-exploratoria. Se realizó mediante entrevistas, encuestas con preguntas abiertas y análisis del contenido de sitios web corporativos. Respecto a la muestra se contó con la recolección de información, se dio a través de datos cualitativos de 262 organizaciones incluidas en el informe CEPES.

Los resultados indican que los valores organizacionales fomentan y facilitan la búsqueda de un entorno sostenible, así como el diseño de prácticas de recursos humanos que sirven como mediadores entre los valores y la sostenibilidad.

CAPÍTULO 3: ENTORNO EMPRESARIAL

3.1. Contexto de investigación

La industria de ingeniería eléctrica en el Perú ha experimentado un desarrollo considerable en los últimos años, a raíz del aumento de la demanda de energía y el progreso de pueblos y ciudades con respecto a la infraestructura eléctrica (Valdivia & Flores, 2019). Según la información brindada por el Ministerio de Energía y Minas, este sector ha tenido un crecimiento anual promedio del 5% entre el 2013 y 2018 (Ministerio de Energía y Minas, 2019), por lo cual, ha generado un incremento en las oportunidades laborales para profesionales de esta rama, así como el crecimiento de empresas consultoras cuyos servicios son relacionados al rubro (Mendoza & Cuenca, 2018). Sin embargo, todavía existen retos para garantizar un futuro energético sostenible dentro del territorio (Valdivia & Flores, 2019).

Las cuales incluyen:

- Dependencia de combustibles fósiles: El Perú depende de los combustibles fósiles, como el petróleo y el gas natural, para su generación de energía. En consecuencia, el país es vulnerable a las fluctuaciones en los precios de los combustibles (Moreno, 2022).
- El limitado acceso a energía eléctrica en las zonas rurales del país: Muchas comunidades rurales en la actualidad les falta el acceso a energía, provocando una limitante la mejora de la calidad de vida y el desarrollo de la zona (Quispe, R et al, 2019).
- Infraestructura de transmisión limitada: Esto provoca que sea complicada la relación de fuentes de energía nuevas de carácter renovable a la red eléctrica (Quispe, R et al, 2019).

3.2 Sobre la empresa

La empresa en estudio, la cual llamaremos “Empresa A”, es una empresa que brinda servicios de consultoría, supervisión y gerencia de proyectos en las áreas de Energía, Petróleo y Gas, Infraestructura para el Transporte, Agua y Saneamiento, Minería, Instalaciones Industriales y Medio Ambiente.

Nació en Colombia en el año 1960, producto la unificación de dos grandes empresas de dicho país e iniciando operaciones en Perú en el año 2011. Cuenta con operaciones a través de sus sucursales en Colombia, Perú, Chile, Brasil, Panamá y Trinidad y Tobago, como también otras empresas relacionadas en los Estados Unidos.

Su objetivo fundamental es apoyar e impulsar el desarrollo sostenible para sus clientes, mediante el trabajo del equipo humano, compuesto por más de 2100 colaboradores.

Tiene como misión:

“Ejecutar proyectos de infraestructura en diferentes ramas de la ingeniería, con calidad, oportunidad y respaldo, en un marco de sostenibilidad social y ambiental, mediante un accionar íntegro y transparente, que impulsen el desarrollo, aporten al conocimiento técnico, agreguen valor y bienestar y aporten al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores y de las comunidades” (Página oficial “Sobre Nosotros” de la “Empresa A”, párr. 7).

Su visión es “Ser líderes en la prestación de soluciones integrales de ingeniería aplicando el conocimiento y tecnología para contribuir al desarrollo sostenible, entregando proyectos a satisfacción de los clientes y generando bienestar a sus colaboradores y rentabilidad para sus accionistas” (Página oficial “Sobre Nosotros” de la “Empresa A”, párr. 6).

Se rigen bajo sus valores, los cuales son: la ética, responsabilidad social y ambiental, creatividad, compromiso del personal, calidad, orientación al cliente y crecimiento del personal (Página oficial “Nuestros Valores” de la “Empresa A”, párr. 1). A su vez, cuentan con compromisos corporativos los cuales están detallados en su página oficial, estos son:

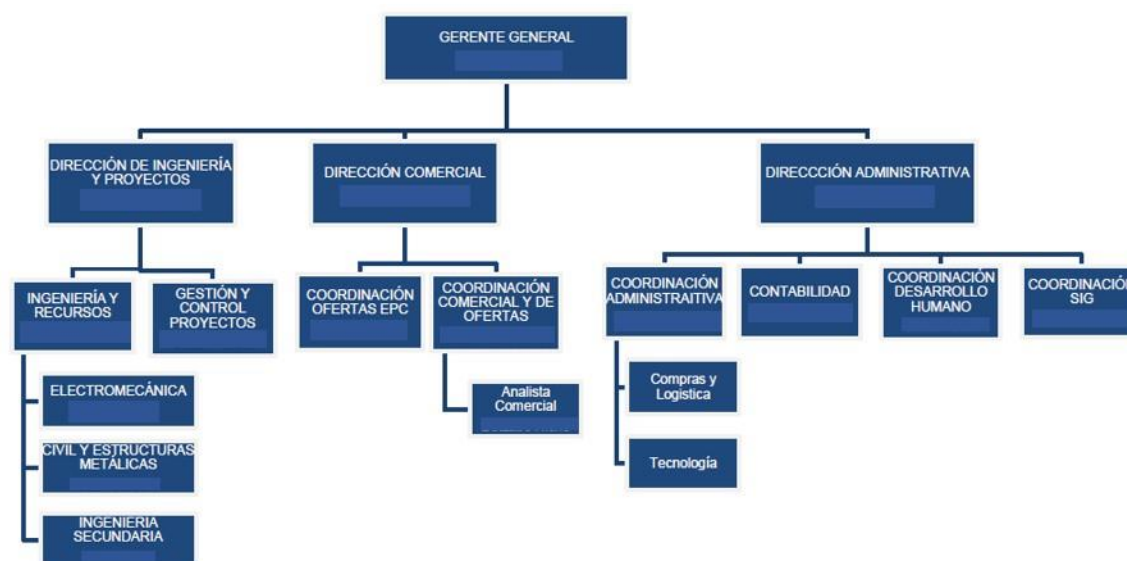
- “Ejecutar proyectos que garanticen el desarrollo sostenible (...)”.
- “Buscar el desarrollo de cada uno de los grupos de interés impactados (...)”
- “Trabajar con profesionalismo y calidad”.
- “Brindar a nuestros clientes soluciones eficientes de ingeniería”.
- “Garantizar la seguridad, salud en el trabajo, bienestar y desarrollo integral de nuestros colaboradores”.
- “Mejoramiento continuo (...)”.
- “Transparencia, lealtad e integridad (...)”.
- “Cumplimiento de requisitos contractuales y legales”.

Adicionalmente, manejan un programa de responsabilidad social, el cual está enfocado a los principios de acción del Pacto Global y cumplimiento de objetivos de desarrollo sostenible claves para su grupo de interés. A su vez, realizan el desarrollo de informes de sostenibilidad que les permite establecer metas concretas y concienciar a sus

colaboradores, impulsando proyectos que respeten el medio ambiente y a las comunidades aledañas.

Su estructura se compone de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA PERÚ



Fuente: organigrama de la empresa “A”

Respecto a los informes de sostenibilidad, el primero ha sido publicado el 2020 elaborado bajo lineamientos del estándar del Global Reporting Initiative (GRI), comprendiendo todas las dimensiones de la sostenibilidad; social, económica y ambiental y proponiendo retos futuros respecto a su gestión de sostenibilidad. (Página oficial “Sobre Nosotros/publicaciones” de la “Empresa A”, párr. 3).

Según el *Informe de Sostenibilidad (2021)* de la “Empresa A”:

Tabla 2: Indicadores relevantes para el Grupo de la “Empresa A”

Indicador	Enfoque
-----------	---------

Salud y seguridad en el trabajo	Garantiza la actualización técnica, despliegue de procesos o estándares, y el entrenamiento de colaboradores, proveedores y contratistas, las exigencias de clientes y demás grupos de interés, nos permite desarrollar proyectos de manera continua, gestionando riesgos oportunamente, con condiciones y comportamientos seguros y saludables.
Gestión del talento	Demostrando que su principal activo son las personas y está comprometida en fortalecer sus valores, cultura y clima organizacional basados en un liderazgo propositivo hacia la inclusión de género.
Gestión Integral de proyecto	La excelencia técnica debe estar siempre acompañada de una impecable gerencia de proyectos, los grupos de interés gerencian los proyectos de una manera integral, enfocados en la generación de valor, el respeto por el medio ambiente y la satisfacción de nuestros clientes.
Sostenibilidad económica	La sostenibilidad económica es uno de los pilares fundamentales en la organización, ya que permite un crecimiento sostenible y genera beneficios para todos los grupos de interés.
Innovación y gestión del conocimiento	La ejecución del Sistema de Gestión de Innovación, el valor que se le ha atribuido desde la alta dirección como una estrategia competitiva. La estrategia está compuesta por tres ejes: el conocimiento como base para su gestión, la tecnología como medio y la innovación como generadora de resultados significativos.

Ética y gobierno corporativo	El cual establece los valores y principios corporativos sobre los cuales se constituyen los parámetros mínimos de comportamiento aplicables a toda la compañía y en todos sus ámbitos de actuación
Gestión de riesgos socioambientales	Busca crear un vínculo eco eficiente entre el crecimiento económico, la protección y conservación del medio ambiente y el relacionamiento con comunidades.
Gestión de Clientes	Lograr la satisfacción del cliente en cada momento y ha permitido conformar equipos profesionales multidisciplinarios que interactúan desde cada una de las áreas.
Transformación Digital	Los desarrollos de software (Building Information Modelling), el almacenamiento en la nube, las tecnologías digitales, abren un panorama en la forma que la empresa obtiene, asimila y pone a disposición estas herramientas para mejorar la calidad y eficiencia en sus procesos operativos y de negocio.
Gestión de la cadena de suministro	La mejora en la plataforma tecnológica para la adquisición de bienes y servicios, han mejorado la planeación de la demanda, permite realizar compras en volumen con mejores condiciones comerciales, disminución de riesgos por retrasos en la entrega de suministros.
Ecoeficiencia Operacional	Previenen o reducen el uso de recursos, controlando y mejorando la generación y disposición de residuos, así como midiendo la huella de carbono.

Fuente: Adaptado del informe GRI de la “Empresa A”

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1. Diseño de la investigación

4.1.1. Tipo de investigación:

El diseño de investigación del presente proyecto es un estudio de caso sobre la empresa “A”, perteneciente al sector de Ingeniería Eléctrica y la cual cuenta con la Certificación GRI, donde se tiene como objetivo Analizar la Gestión Sostenible Local de los Recursos Humanos.

De acuerdo a Yin (2014), un estudio de caso permite la evaluación y toma de decisiones mediante la utilización de un diseño lógico basado en las circunstancias actuales. Este método ayuda a comprender el comportamiento de un evento al examinar los acontecimientos actuales en su contexto real. Los estudios de casos utilizan datos empíricos, incluyendo datos cualitativos, y se aplican mejor en situaciones técnicas específicas donde la variable de interés es lo más importante.

4.1.2. Enfoque de investigación:

El enfoque metodológico de esta investigación es de tipo cualitativa- exploratoria, es decir, se enfoca en la recopilación de datos a través de entrevistas, para luego realizar su análisis e interpretación. Se busca identificar perspectivas, conocimiento y el desarrollo de hipótesis que puedan guiar investigaciones futuras (Hernández et. al, 2016).

El análisis de datos cualitativos implica identificar temas y patrones en los datos recopilados, este tipo de investigación puede proporcionar información valiosa para la toma de decisiones y la planificación de futuras investigaciones (Hernández et. al, 2016), es por ello que se utilizó este tipo de investigación al tener un conocimiento limitado sobre el tema.

4.2. Muestra: entrevistas realizadas

Es importante alegar que presentaremos dos entrevistas semi estructuradas. La primera, realizada a la Coordinadora de Desarrollo Humano y la segunda a la Coordinadora del área de SIG (Sistemas Integrados de Gestión).

En el Anexo 1, podemos visualizar que la primera entrevista se basó en recabar información sobre las gestiones realizadas por el área de Desarrollo humano luego de la implementación del Reporte GRI, es una mirada enfocada en las prácticas de gestión sostenible del recurso humano. Mientras que en el Anexo 2 se encuentra la segunda entrevista, en esta se tuvo la mirada desde la misma área de SIG tanto antes como luego de la ejecución del reporte.

4.3. Metodología de implementación:

El proceso de investigación es iterativo, es decir, se lleva a cabo de forma sistemática al iniciar con la identificación del problema estableciendo, relevancia y objetivos, luego se realiza una revisión bibliográfica para luego formular una hipótesis o preguntas de investigación, posteriormente se desarrolla el diseño de investigación y la recopilación de datos a través de entrevistas, una vez se tiene la data, se procede con la interpretación de resultados y la presentación de los mismos, cerrando con las conclusiones (Hernández et. al, 2016).

4.3.1. Técnica de análisis de datos:

La técnica de análisis seleccionada para esta investigación es el Análisis de contenido. El cual es un método de investigación que se define como un enfoque sistemático para reunir un gran número de información tanto verbal y textual , transformándolo en categorías preestablecidas que se basaron en normas de codificación (Bengtsson, 2016; Elo et. al., 2014; Seuring and Gold, 2012; Vaismoradi et al., 2013)

Es además, que el análisis de contenido se ha utilizado anteriormente como un método de investigación que es adecuado para poder catalogar a empresas que han contribuido con las ODS. (Bengtsson, 2016; Elo et al., 2014; Horne et al., 2020; Landrum and Ohsowski, 2018, Moldavska and Welo, 2017, Nunhes et al., 2020, 2021; Vaismoradi et al., 2013).

4.3.2. Tipo de Entrevista a profundidad- semi estructurada:

Hernandez et. al (2016) indica que las entrevistas se desglosan en tres tipos: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (p.403). En las primeras, el entrevistador sigue una guía de preguntas específicas y un orden ya establecido. En cuanto a las entrevistas semiestructuradas, éstas también siguen una guía de preguntas pero el

entrevistador tiene la libertad de añadir preguntas de completo que ayuden a dar mayor detalle y así obtener información más precisa. En cambio, las entrevistas abiertas aunque tienen una guía esta es general y el entrevistador tiene libertad en como maneja el contenido (p.403)

Para efectos de esta investigación, como metodología de implementación se empleó la entrevista semi estructurada, que permitirá recopilar información de primera mano de las personas involucradas en las prácticas sostenibles de la empresa mediante preguntas relacionadas con los objetivos. Además de la revisión del informe GRI de la empresa, de manera externa, donde podamos analizar el impacto de los prácticas que realiza en los diferentes servicios que ofrece.

Se tuvo en cuenta para estas entrevistas puntos importantes como la selección adecuada de los entrevistados, formulación de preguntas abiertas y claras, planificación y preparación de la entrevista. (...) Tal y como afirma Hernandez et. al (2014) en este tipo de entrevista las preguntas están ya estructuradas, los temas y preguntas que se abordan son específicos y están alineados para salirse al mínimo del margen preestablecido. (p. 403)

4.3.2.1. Instrumento de medición adaptado para entrevista

Para fines de corroborar la información reportada en el informe de sostenibilidad GRI, hemos aplicado una entrevista semi estructurada que ha sido adaptado del cuestionario " La percepción de las prácticas de la Gestión Sostenible de los Recursos Humanos", los autores de dicho instrumentos son Wagih Salama , Mohamed Nor El Deen Azzam Al Bakhit & Karam Zaki (2022) . Cabe destacar que antes de ser adaptada se realizó una traducción del cuestionario de su idioma original en inglés.

4.4. Validación de expertos

Es por ello que para la aplicación de esta adaptación, se ha realizado la validación de expertos en el tema como corresponde. Fueron cinco expertos de la Universidad Esan cuyas profesiones y experiencia están estrechamente ligadas a Sostenibilidad, Gestión Humana y dominan el idioma inglés.

Como se puede visualizar en el Anexo 3, obtuvimos la revisión del profesor Bruno Portillo, Magíster en ecología con experiencia en investigación y consultoría en sistemas socio-

ecológicos rurales y urbanos (Portillo, 2023). Quién desde su experticia también nos dio una mirada sobre el tema del cual trataban nuestras preguntas, hizo observaciones en los primeros ítems para su posterior verificación.

En el Anexo 4, se puede ver que la revisión del profesor Cesar Saenz, doctor en Ciencia de la Administración e investigador sobre la relación empresa-comunidad (Saenz, 2023). Realizó revisión de las preguntas, las cuales solo sugirió cambios en ciertas palabras que junto a las demás observaciones fueron corregidas.

Por otro parte, en el Anexo 5 se encuentra el análisis del idioma original del cuestionario por parte del profesor Gareth Rees, con experiencia en Recursos humanos y financiero, planificación e implementación, sistemas de calidad y acreditación (Rees, 2023). Profesor auxiliar, nativo del idioma inglés de la Universidad Esan. Respecto al cuestionario revisó la traducción de las preguntas en idioma inglés, observando sólo un ítem en su traducción.

Respecto al Anexo 6, se puede visualizar la revisión de la profesora Naldi Carrión, Magister en Gerencia de proyectos e investigación de ciencias gerenciales con experiencia en innovación, RSE y sustentabilidad (Carrión, 2023). Realizó una revisión a profundidad del contenido de las preguntas que se habían adaptado en formato entrevista, las cuales observó ciertos ítems respecto a redacción más clara que fueron corregidos antes de su ejecución.

Por último, en cuanto a estructura gramatical y contenido, podemos ver en Anexo 7 el análisis de la profesora Gladys Morales, Gerente Consultor Proyectos de Innovación, Tecnología y Recursos Humanos (Morales, 2023). Quien hizo revisión de la estructura gramatical de nuestras preguntas además del contenido y como estaban formuladas las preguntas. De las cuales nos sugirió cambios en ciertas palabras para su mayor entendimiento, las cuales fueron corregidas antes de su ejecución.

CAPÍTULO 5: DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN

5.1. Resultado de la evaluación del informe de sostenibilidad

El informe de sostenibilidad GRI publicado por la empresa tiene un enfoque global y se ha obtenido como resultado principal que la información publicada no está completa, puesto que en la lista de indicadores presentada no se observa la descripción a detalle de cómo se modifican las prácticas de recursos humanos para incluir la sostenibilidad.

Considerando que en el informe de sostenibilidad no se observa información es que se busca recabar mayor información sobre las prácticas específicas de la gestión sostenible de recursos humanos aplicando la entrevista semiestructurada a los mandos altos de las áreas correspondientes.

5.2. Resultado de las entrevistas

A continuación, presentamos los resultados por categorías de las entrevistas realizadas a las coordinadoras de las áreas de desarrollo humano y sistema integrado de gestión. (La redacción completa de las entrevistas se encuentran en el Anexo 01 y anexo 02).

- **Diseño de puestos sostenible**

Tabla 3: Resultados de entrevista dimensión: Diseño de puestos de trabajo sostenibles

Diseño de puestos de trabajo sostenibles	
Desarrollo Humano	Sistemas Integrados de Gestión
Desde la obtención de la certificación sí se incorporó el concepto de sostenibilidad en la redacción de diseño de puestos, más no netamente en las funciones del perfil si no en las competencias corporativas. Entonces, Sheila nos comenta que <i>“se mencionan estas competencias corporativas y hay una de ellas la que más se relaciona directamente con la sostenibilidad y es el compromiso con el SIG”</i> (S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023) Por otro lado la entrevistada aclara que si se	Para la obtención de la certificación se tuvo que crear políticas para equilibrar la igualdad de género en cargos directivos y sueldos. <i>“Después de la creación de políticas fueron de 50-50, 50% femenino y 50% masculino Antes en su mayoría eran varones el porcentaje aproximado era un 70-30, 70% masculino y 30% femenino”</i> . (N. Quispe, Comunicación personal, 8 de marzo del 2023)

<p>fomenta el trabajo en equipo mediante <i>“Los grupos primarios, son una reunión con su área y generalmente se da mínimo una vez a la semana”</i> (S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)</p> <p>Finalmente respecto a esta dimensión la entrevistada nos menciona que si se ha discutido sobre el diseño de puestos relacionados a sus requerimientos y/o necesidades ambientales. Ella afirma que <i>“para esta certificación se discutió y se actualizaron los perfiles de puesto más no se da un cambio semestral o trimestral”</i> (S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)</p>	<p><i>“Se tuvo que hacer una planeación de políticas para equilibrar cargos en el tema del salario antes del GRI existía diferencia de sueldos entre el 5% y 6%,”</i> (N. Quispe, Coordinadora SIG, 9 de marzo del 2023)</p> <p>Antes de la obtención del GRI la empresa si trabajaba en algunas prácticas para el diseño de puestos como el trabajo organizado en equipo y el aprovechamiento de habilidades y capacidades ambientales</p> <p><i>“Antes del Gri si se contaba con un sistema integrado y procesos marcados. Después de la metodología GRI se han sumado puntos que se consideran importantes como el liderazgo, capacitaciones a líderes sobre el tema de sostenibilidad para que puedan gestionar sus recursos y toma de decisiones.</i></p> <p><i>Siempre fue necesario tener habilidades y actitudes en la parte ambiental porque muy aparte de la metodología GRI tenemos lineamientos y estándares que cumplir para nuestros clientes en el área operativa y en la administrativa se realizaba seguimientos del uso eficiente de recursos como electricidad, electricidad, papel y agua.”</i>(N. Quispe, Coordinadora SIG, 9 de marzo del 2023)</p>
---	---

- **Contratación y selección sostenibles**

Tabla 4:Resultados de entrevista dimensión: Contratación y selección sostenibles

Contratación y selección sostenibles	
Desarrollo Humano	Sistemas Integrados de Gestión
<p>Respecto a si garantizan la igualdad de oportunidades dentro de su proceso de selección, nos menciona que <i>“en realidad la única restricción que tenemos y no por discriminación sino por seguridad y madres gestante en obra”</i>(S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023). Adicionalmente menciona que para tener un sustento de igualdad de oportunidades publican en la bolsa del ministerio de trabajo, esto también sustenta que su proceso de selección está libre de toda discriminación.</p> <p>Por otro lado respecto a la conciencia y conocimiento por parte de todos los niveles jerárquicos sobre dela responsabilidad corporativa nos menciona que <i>“no completamente, si bien es un concepto clave en todos los niveles jerárquicos sigue siendo el principal filtro el conocimiento técnico que se requiera para el puesto”</i> (S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)</p> <p>También nos comenta que existe un soporte eventual por parte del área de SIG a la hora de la contratación y selección sostenibles , <i>“ soporte del SIG si es necesario más no alguien en este puesto brindaron soporte permanentemente”</i> (S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)</p> <p>Para finalizar con esta dimensión Sheila nos menciona que si se garantiza la suficiente contratación de personal, de modo que <i>“ya se tiene calculado la cantidad de personal al ganar una licitación o mejor dicho al participar ya se</i></p>	<p>Respecto a si garantizan la igualdad de oportunidades dentro de su proceso de selección, nos menciona que <i>“ si hubo un proceso de implementación, antes del GRI no considerábamos a personas con discapacidad. Existe también el respeto hacia las creencias religiosas y políticas”</i> (N. Quispe, Comunicación personal, 8 de marzo del 2023)</p> <p>Por otro lado la empresa tiene en cuenta para la contratación de personal , el conocimiento y conciencia en responsabilidad social corporativa en todos sus niveles jerárquicos nos menciona que:</p> <p><i>“No se tomaba en cuenta que los empleados entren a la organización con estos conocimientos y habilidades. Los trabajadores fueron desarrollando esta habilidad dentro de la organización ya que se inculca la igualdad y eficiencia en prácticas ambientales. Y no se contaba con una política o directriz para la incorporación de trabajadores con conocimientos en RSE”</i>(N. Quispe, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)</p> <p>Respecto a si dentro de las entrevistas realizan preguntas por competencia para evaluar creencias y habilidades blandas del candidato nos dice que: <i>“No tiene alcance a esa información”</i>(N. Quispe, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)</p> <p>Respecto a si la empresa designa a una persona que brinde soporte al área de selección en temas de sostenibilidad en el proceso de contratación no dice que <i>“ No cuenta información sobre el tema”</i>.</p>

<p><i>hace un presupuesto con la cantidad de profesionales a participar”</i></p> <p>(S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)</p>	<p>Respecto a si la empresa garantiza la suficiente contratación de personal, de manera tal que se aseguren los estándares y/o normativa laboral aplicables al sector/rubro de la empresa nos dice que <i>“Antes de la metodología GRI teníamos nuestro alineamientos, la empresa contaba con un sistema integrado, se tenía la base legal y documentaria, en el sistema se detallaba los contratos, periodo de prueba, inducciones, lineamientos al reglamento del trabajo y seguridad, la parte ambiental y especificaciones del contrato como riesgos específicos al puesto a ocupar. Y después del GRI se amplió la cobertura a las personas con discapacidad.”</i>(N. Quispe, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)</p> <p>Respecto a qué prácticas o criterios de selección, en la empresa aseguran que el proceso de está libres de toda discriminación nos dice que:</p> <p><i>“El equipo de recursos humanos hace un adecuado procedimiento de protocolo de contratación deja claro aspectos como descripción de actividades y la forma en cómo van a ser contratadas.”</i>(N. Quispe, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)</p>
--	---

- **Formación y desarrollo sostenibles**

Tabla 5: Resultados de entrevista dimensión: Formación y desarrollo sostenibles

Formación y desarrollo sostenibles	
Desarrollo Humano	Sistemas Integrados de Gestión
Desde la perspectiva de desarrollo humano, se	Desde la perspectiva de Sistemas integrados

otorgan las mismas oportunidades a todos los colaboradores en cuanto a capacitación y desarrollo *“de manera transversal siempre evaluando si es algún curso en específico o viendo la evaluación de desempeño”* (S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023), menciona también que este proceso se mantiene desde antes de obtenida la certificación.

Respecto a cómo se comparten los valores y su visión de sostenibilidad en su proceso de inducción nos comenta que *“ en la inducción sí entran todas las áreas de soporte (...) y cuando entra desarrollo humano ahí están todos los valores misión visión un poco de reglamento interno las principales normas de protección de datos, hostigamiento etc., y cuando entra el SIG es un poco más a fondo sobre peligros riesgos, las ISO las certificaciones con las que cuenta (...) y toda la parte de seguridad y salud en el trabajo”* (S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023), considera que sí es importante la mención de esta certificación en este proceso.

Así mismo nos comenta que en el mes de abril principalmente se promueve la concientización sobre actividades socialmente responsables entre sus colaboradores, *“por que es el mes de la seguridad y por la hora del planeta”* (S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)

Para finalizar con la dimensión nos comenta que sí se brindan capacitaciones sobre cómo manejar dificultades/dilemas éticos, teniendo como base sucesos acontecidos en la empresa, el más reciente al que hace referencia es sobre hostigamiento sexual, *“la lucha contra el hostigamiento se celebra el 27 y el 28 de febrero nosotros estábamos dando la capacitación y con*

de gestión, existe una política de capacitación y de préstamos educativos para el personal *“entonces de cierta forma había oportunidades tanto en lo requerido para el puesto (...) o la especialidad que se tenía”* (N. Quispe, comunicación personal, 8 de marzo del 2023), menciona también que este proceso se mantiene desde antes de obtener la certificación.

Respecto a cómo se comparten los valores y su visión de sostenibilidad en su proceso de inducción nos comenta que ya sea para personal de oficina o en obra el mensaje final es que tenga en *“cuenta que los recursos que utilicemos ya sea directa o indirectamente sea lo más eficiente posibles”* (N. Quispe, comunicación personal, 8 de marzo del 2023), esto como consecuencia de los reportes GRI. También comentó que para *“toda persona que ingrese y desarrolle actividades (..) es necesario tener al inicio el tema del lineamiento (..) que es la inducción (...) tanto en la parte corporativa, en la parte ya reglamentaria del trabajo y estos anexos que son la parte ambiental y la parte del uso eficiente de los recursos, que al fin y al cabo son lo que de cierta manera nos da a entender que el mensaje de la empresa está derivando hacia ese aspecto”*.

(N. Quispe, comunicación personal, 8 de marzo del 2023). Adicionalmente mencionó que a nivel de concientización sobre actividades socialmente responsables, *“(...) se ha ido impulsando el desarrollo de las campañas de donaciones, las campañas (..) de incentivos hacia las personas y el entorno que está a nuestro alrededor, ya sea en oficina o en proyectos, (...) si es que tenemos algún tipo de (...) insumo reciclable o insumos*

<p><i>respecto a ese tema, Y con respecto a cómo manejar dificultades también los líderes llevan un taller de coach una vez al año para reforzar este tipo de habilidades de Liderazgo” también concluye que “De hecho que por la certificación sí se hizo un poco más, no necesariamente más frecuente pero sí más con mucho más cuidado para poder respaldar esa información” (S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)</i></p>	<p><i>que nuevamente se puedan utilizar, estas puedan ser canalizadas a los pobladores de la zona más cercana y puedan ser de repente ser algún tipo de soporte para su casa o (...) de contar con una pequeña crianza de animales, esta pueda tener un soporte de madera. Más o menos ese es el detalle que se tiene en concientización” (N. Quispe, comunicación personal, 8 de marzo del 2023).</i></p> <p><i>Para finalizar con la dimensión nos comenta que "hay tres pilares que he visto que ha ido cambiando estos últimos años. Es en el tema de hostigamiento sexual, en el de participación entre grupos, entre pares como le dicen, y sobre todo el tema de liderazgo a los equipos. Entonces eso ha ido evolucionando, ha ido incrementando en el tema de la capacitación, se tiene programado esas capacitaciones dos veces al año, calculando el ingreso o las salidas de las personas". (N. Quispe, comunicación personal, 8 de marzo del 2023).</i></p>
--	--

- **Evaluación de desempeño sostenible**

Tabla 6: Resultados de entrevista dimensión: Evaluación de desempeño sostenible

Evaluación de desempeño sostenible	
Desarrollo Humano	Sistemas Integrados de Gestión
<p>Una de las prácticas o procedimientos que aseguren un trato igualitario para la evaluación de desempeño de sus colaboradores que menciona la entrevistada es aplicada a todos los colaboradores</p>	<p>En cuanto a la evaluación del desempeño el área de SIG comentó que antes del GRI, en base al sistema integrado, existía "<i>prácticas de evaluación lineal, entonces (...) uno evaluaba</i></p>

pero solo es de jefes a subordinados. Así mismo el comportamiento socialmente responsable de los colaboradores si forma parte de los criterios de evaluación del desempeño , *“casi siempre la penúltima o la última de la sección de desempeño”* y aunque los han cuestionado por eso les explican que *“es parte de lo socialmente responsable que puede ser la empresa como lo comenta la certificación”* (S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)

En cuanto al procedimiento de evaluación de desempeño y su transparencia nos afirma que *“primero se presenta los resultados corporativos de ahí por país y de después por áreas”*(S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)

Respecto a si se aplican los criterios detallados estandarizados sostenibles y específicos si cumplen con los dos primeros pero no con específicos *“ya específicos no porque como te comento es una encuesta que se aplica para todos los países todas las áreas de todos los niveles”* (S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)

Con respecto a si cuentan con un sistema de evaluación de desempeño alineado con la estrategia ambiental de la empresa la entrevistada nos asegura que *“es en casa matriz que tienen los objetivos a largo y corto plazo claros, quienes presentan estos objetivos a las empresa entonces se tiene esta estrategia con una visión más global alineadas las prácticas y procedimientos establecidos”* (S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)

Por último, Sheila nos afirma que si bien el personal no participa en el desarrollo de

tanto entre pares como también evaluabas a tu coordinador o líder directo” también comentó que *“estas evaluaciones (..) se tenían a fin de año y al inicio del siguiente para ver en qué podemos mejorar,(...) del subordinado a su cargo o de la persona que tú tenías como líder, para tener en cuenta qué criterio podemos aumentar o qué conceptos más podemos afianzar”* (N. Quispe, comunicación personal, 8 de marzo del 2023). En cuanto a los criterios de la evaluación del desempeño, estos no los tenía muy claro, solo comentó que desde el ingreso de la persona a la empresa, esta tiene en claro que *“hay que cumplir lineamientos de la parte ambiental y de la parte social que se tiene que cumplir o hacer seguimiento en los proyectos donde se tenía dichas actividades”* (N. Quispe, comunicación personal, 8 de marzo del 2023).

Sobre el procedimiento de evaluación de desempeño y su transparencia nos afirma que existe una capacitación en donde les explican cómo es el proceso y en cuanto a transparencia afirma que *“sí, porque nos explicaron (...) desde la parte de cómo está el trabajador en la habilidad, hasta la parte de cómo se comunican. Entonces yo creería que sí porque nos detalla por lo menos lo básico no para poder conocer dicha evaluación”* (N. Quispe, comunicación personal, 8 de marzo del 2023), esto se mantiene desde antes del GRI.

Mencionando el desarrollo un sistema de evaluación de desempeño alineado con la estrategia Ambiental, manifestó que solo eran evaluados los conocimientos y habilidades del colaborador.

Sobre la retroalimentación, la coordinadora

<p>indicadores de RSE, “<i>son parte de la parte o participan en esos proyectos de responsabilidad social desde concursos del proyecto de mejora</i>” (S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)</p>	<p>comentó que según los resultados de la evaluación de desempeño se generaba un plan de acción para mejorar los puntos débiles hacia la persona o grupo de personas.</p> <p>Por último, se le preguntó sobre si la empresa fomenta la participación de personal en el desarrollo de los indicadores de desempeño de responsabilidad social empresarial y la participación en proyectos de responsabilidad social empresarial, a lo que nos respondió que en cuanto a la parte de oficina, había un programa de donación a fin de año, mientras que por el lado de obra, más era un tema de cumplimiento según lo solicitado por el cliente, en cuanto a la parte legal.</p>
--	--

- **Recompensa sostenible**

Tabla 7: Resultados de entrevista dimensión: Recompensa sostenible

Recompensa sostenible	
Desarrollo Humano	Sistemas Integrados de Gestión
<p>Sobre la incorporación de manera consciente los criterios de igualdad/ equidad en las prácticas de recompensa y compensación nos indica que “<i>estos criterios se incorporan desde año 2018 más o menos respaldado todo por la experiencia, cualidades técnicas de conocimiento y con ello asignamos la remuneración</i>” (S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)</p> <p>Así mismo su modo de recompensar la participación y contribución a las actividades enfocadas a la sostenibilidad son “<i>con incentivos como se puede dar un diploma o trofeos, o un premio ergonómico más no dinero</i>”. (S. Rivas,</p>	<p>Respecto a la incorporación de manera consciente a los criterios de igualdad o equidad en las prácticas de recompensa y compensación, nos indica que la recompensa es no monetaria y es a través de cursos o capacitaciones de acuerdo a las necesidades de todos los colaboradores que estén interesados en perfeccionarse. Recalcó que la recompensa es no monetaria, pero sí debería considerarse volverla monetaria.</p> <p>En cuanto a la flexibilidad de la remuneración y sobre si esta responde a las condiciones del mercado, señaló que no lo tiene muy claro.</p> <p>Sobre el incentivo al personal en asistir a las</p>

<p>comunicación personal, 8 de marzo del 2023) Dicha práctica se ha realizado con más frecuencia tras la certificación de acuerdo a resultados y por áreas.</p> <p>Además haciendo referencia a la flexibilidad en las remuneraciones,” <i>todos tienen un sueldo establecido salvo una persona del área comercial</i>”(S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)</p> <p>Finalmente la entrevistada nos comenta que el modo de animar al personal a asistir a reuniones y talleres sobre RSE es indicando que deben apuntar sus horas hombre en cada capacitación designando un presupuesto del área de recursos humanos para dichas actividades de RSE</p>	<p>reuniones o talleres sobre responsabilidad social empresarial, comentó que existían dos realidades diferentes dentro de la empresa, <i>“en la parte oficina, sí está la parte voluntaria en la participación de dichas actividades o los cumplimientos que se tienen ya establecidos en su momento. En la parte de obra, es un poco más distinta, porque es un cumplimiento obligatorio que tenemos que confrontar y desarrollar sobre todo en la parte de eficiencia de recursos”</i> (N. Quispe, comunicación personal, 8 de marzo del 2023), esto se afianzó después del GRI, ya que antes se contaba con lineamientos en base a los contratos con los clientes y no necesariamente engranado a la parte ambiental.</p> <p>Considerando el tema de reconocimiento en temas de sostenibilidad, la coordinadora del área SIG indicó que se cuenta con felicitaciones por parte del jefe directo, más no hay otro tipo de reconocimiento.</p>
---	--

- **Promoción sostenible**

Tabla 8: Resultados de entrevista dimensión: Promoción sostenible

Promoción sostenible	
Desarrollo Humano	Sistemas Integrados de Gestión
<p>La flexibilidad en los horarios de trabajo solo se hace presente en caso se trate de alguna eventualidad <i>“se puede tomar de vacaciones hasta por un día siendo esta una alternativa de solución ”</i> (S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023) Sin embargo los horarios de</p>	<p>Respecto a los horarios la empresa ofrece horarios de trabajo flexible que permita un equilibrio entre trabajo y vida personal nos dice que: <i>“ en la pandemia si habían esas facilidades pero en la actualidad ,la vida laboral y personal ha vuelto a la normalidad todos han vuelto a la</i></p>

<p>trabajo son de 8 a 6pm de L-V</p> <p>A pesar de que si se asegura la equidad en los prácticas de promoción, Sheila considera que <i>“falta un respaldo más fuerte. Tenemos un plan de sucesión porque ya lo hemos vivido que se han ido algunos líderes importantes... y al poco tiempo el segundo al mando entonces ahí si nos quedamos sin el área”</i> (S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)</p> <p>Sheila nos comenta que siempre se ha gozado de beneficios exclusivos pero tras la certificación se han buscado más como compensaciones emocionales, <i>“ofrecemos, EPS y oncológico al 100%, ingles al 60% y diferentes convenios como oltursa, footloose, lugares de esparcimiento”</i>(S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)</p> <p>Respecto a la comunicación con sus colaboradores sobre sus objetivos y línea de carrera nos comenta que <i>“Si se comunica. Cuando alguien ingresa laborar al menos firma cuatro documentos ...desde ese momento ya se comunica cuál es el perfil del puesto y se le comunica sobre la intranet donde va a poder ver también no solo el perfil sino una visión general de su línea de carrera que puede seguir”</i>(S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)</p> <p>Sobre tener un plan de sostenibilidad personal o incorporar la sostenibilidad en la vida diaria de los colaboradores, la entrevistada nos comenta que si bien no saben si se incorpora en su vida diaria , <i>“sí promovemos este esta este espíritu de</i></p>	<p><i>presencialidad”</i>(N. Quispe, comunicación personal, 8 de marzo del 2023).</p> <p>Respecto a si la empresa asegura equidad en sus planes y prácticas de promoción nos dice: <i>“habían planes de políticas de igualdad, no te confirmaría de que se estén cumpliendo actualmente”</i>(N. Quispe, comunicación personal, 8 de marzo del 2023).</p> <p>Respecto a si la empresa ofrece paquetes de beneficios exclusivos por ejemplo respecto a la atención médica, el seguro de vida, el plan de jubilación nos dice : <i>“Hay ciertos beneficios como promociones estudiantiles o medias becas y préstamos también programas de capacitación. En la parte de salud los que quieran voluntariamente unirse a EPS antes del GRI también habían pero al pasar el tiempo se incrementaron”</i>(N. Quispe, comunicación personal, 8 de marzo del 2023).</p> <p>Respecto a si la empresa comunica a los colaboradores cuáles son sus objetivos y cuál es su línea de carrera dentro de la empresa nos dice <i>“ las comunicaciones lo hacen por correo, y se tiene claro que el core de negocio digamos está más afianzado en ese aspecto”</i> (N. Quispe, comunicación personal, 8 de marzo del 2023).</p> <p>Respecto a si la empresa ofrece oportunidades personalizadas de desarrollo profesional nos dice: <i>“Si existen oportunidades adheridas al tema de las capacitaciones de diferentes programas y también es necesario que el líder cuente con especializaciones, la empresa sí brinda esa oportunidad. Sin embargo estás oportunidades se daban más en la parte de ingeniería ya que es el core de negocio”</i> (N. Quispe, comunicación</p>
---	---

<p><i>sostenibilidad tenemos secciones de reciclaje con cuatro cinco tachos de reciclaje de diferentes temáticas cada uno, un sitio para la chapitas, promovemos el uso o mejor dicho tratamos de llegar al 0 papel” (S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)</i></p> <p>Por último nos mencionó un caso especial respecto a las oportunidades de desarrollo profesional personalizado. <i>“Tenemos un caso especial de de desarrollo profesional y se trata de alguien que entró para hacer ciertas actividades específicas con recibo por honorarios y nos gusto el desempeño pasó por administración después porque requerimiento el área y así fue creciendo en ingeniería”(S. Rivas, comunicación personal, 8 de marzo del 2023)</i></p>	<p>personal, 8 de marzo del 2023). (N. Quispe, comunicación personal, 8 de marzo del 2023).</p>
---	---

5.3. Análisis de resultados

Dimensión: Diseño de puestos de trabajo sostenible

Área de Desarrollo Humano: A partir del GRI, se incorporó la sostenibilidad en los perfiles a través de las competencias corporativas, más no en las funciones de cada puesto. También, se discute acerca del diseño de puestos a demanda y según la necesidad específica.

Área de Sistemas Integrados de Gestión: Antes de del GRI ya se contaban con lineamientos y estándares que exigían que los perfiles cuenten con habilidades y actitudes en la parte ambiental, después de este, solo se han sumado puntos relacionados a temas de sostenibilidad.

Proposición 1: Se espera que la certificación de sostenibilidad genere un impacto positivo en las prácticas de diseño de puestos de trabajo sostenible de la gestión de recursos humanos de una empresa local del sector eléctrico.

Según la teoría, Salamá et. al. (2022) menciona que el diseño de puestos sostenible determina el proceso de establecer el contenido de las tareas del puesto en base a objetivos ambientales de la organización. Contrastando con los resultados de las entrevistas y considerando la primera proposición planteada en el trabajo, podemos concluir que en cuanto al diseño de puestos de trabajo sostenibles, la “Empresa A” no cumple con los estándares sostenibles, ya que si bien se busca personal de preferencia alineado a habilidades y actitudes ambientales, estas no son reflejadas en los perfiles del puesto, sino en las competencias generales, como parte de su evaluación, por lo que la proposición es rechazada.

Dimensión: Contratación y selección sostenibles

Área de Desarrollo Humano: Garantizan la igualdad de oportunidades en su proceso de selección, sustentando con las publicaciones en la bolsa laboral del Ministerio de Trabajo (MINTRA). Comentan que en cuanto a la evaluación, sigue primando los conocimientos técnicos sobre los de responsabilidad social. También, el área de selección puede llegar a contar con apoyo del área de SIG en caso lo soliciten; sin embargo, no es que se tenga una persona designada para brindar dicho apoyo de manera permanente.

Área de Sistemas Integrados de Gestión: Indican que antes del GRI no se aceptaban personas con discapacidad, pero sí existía un respeto por las creencias religiosas y políticas. En cuanto a la evaluación, no se considera si los candidatos cuentan con conocimientos en RSE, sino que ya una vez dentro los forman. Adicionalmente, antes del GRI se contaba con lineamientos para la contratación en base a las normas legales y después de esta, se amplió a personas discapacitadas.

Proposición 2: Se espera que la certificación de sostenibilidad genere un impacto positivo en las prácticas de contratación y selección sostenibles de la gestión de recursos humanos de una empresa local del sector eléctrico.

Teniendo en cuenta de que las actividades de contratación sostenibles se establecen para tener una selección idónea de colaboradores que cuenten con la experiencia y conocimientos en su puesto de trabajo y en temas de sostenibilidad, es decir, que cuenten con la aptitud para los programas sostenibles de la organización (Richards, 2020, citado en Salamá et. al, 2022), nos damos cuenta de que en la “Empresa A” hubo una mejora respecto a la evaluación de competencias organizacionales orientadas a las sostenibilidad, pero no se llega a priorizar o se le da la importancia debida a los conocimientos relacionados a RSE, sino más bien resaltan más la importancia en la parte técnica, siendo esta segunda proposición aceptada parcialmente.

Dimensión: Formación y desarrollo sostenible

Área de Desarrollo Humano: La coordinadora del área señaló que desde antes de la certificación se otorgaban las mismas oportunidades de capacitación de manera transversal a todos los colaboradores. En cuanto a la inducción, se brinda la información completa a todos los ingresos en cuanto a las áreas de soporte y el SIG, este último encargándose de informar sobre las certificaciones obtenidas, incluyendo al GRI, y temas relacionados a seguridad y salud en el trabajo; adicionalmente se cuenta con programas de concientización sobre actividades de responsabilidad social con los trabajadores y se brinda capacitaciones sobre dilemas éticos, así como sesiones de coaching a los líderes, con el fin de que estén entrenados en cómo afrontar situaciones complicadas. Si bien varios de estos puntos se realizaban antes de la certificación GRI, se resaltó que ahora tienen mayor énfasis en estos temas y rescatando más su importancia.

Área de Sistemas Integrados de Gestión: La coordinadora del área de SIG, señaló que desde antes de la certificación, se contaba con una política de capacitación y préstamos educativos para todos los colaboradores. A su vez, mencionó que se comparten los valores y la visión de sostenibilidad de la empresa con todos al momento de dictar la inducción, ya sea el personal de obra como el de oficina, todos deben estar alineados en cuanto a los valores organizacionales relacionados a sostenibilidad. También percibe que se ha impulsado más el desarrollo de campañas de donación para apoyar a pobladores de zonas cercanas y se ha fomentado con mayor fuerza las capacitaciones en temas éticos.

Proposición 3: Se espera que la certificación de sostenibilidad genere un impacto positivo en las prácticas de formación y desarrollo sostenible de la gestión de recursos humanos de una empresa local del sector eléctrico.

Según Carlisle (2021, citado en Salamá et. al, 2022) indica que el proceso de formación sostenible trata de la transmisión de conocimientos suficientes para seguir progresando en la sostenibilidad. Adicionalmente señala que deben apoyar a la formación para integrarse a los objetivos sostenibles de la empresa. En base a la información recopilada de las entrevistas, podemos afirmar que efectivamente se encontró un impacto positivo en el proceso de formación y desarrollo desde la obtención de la certificación GRI, ya que, si bien antes de esta tenían políticas de capacitación y formación orientadas a la difusión valores ambientales, luego de adquirirla, se resaltó más su importancia, logrando ser más incisivos en temas relacionados a sostenibilidad, logrando también que estas capacitaciones sean más completas y con mayor frecuencia que antes; por lo que la proposición es aceptada.

Dimensión: Evaluación de desempeño sostenible

Área de Desarrollo Humano: Se menciona que tanto antes y después de la certificación GRI ya se venía aplicando una evaluación de desempeño para todos los colaboradores y áreas. Luego de aplicada la certificación, se indica que se ha sido añadido el criterio de evaluación sobre el comportamiento socialmente responsable de los colaboradores. Así mismo cuentan con criterios detallados y estandarizados, más no específicos a nivel local. Esto debido a que en cada país existe cierta diferencia respecto a los objetivos. La sede principal se encarga de establecer los objetivos a corto y largo plazo, además de los lineamientos para que cada sucursal los cumpla adecuadamente.

Área de Sistemas Integrados de Gestión: Después del GRI se realiza una evaluación de desempeño 360°, tanto a fin de año como a inicios de año , el cual se aplica a todos los colaboradores. Respecto a los criterios de evaluación se menciona que estos sí existen y están orientados a dar soporte. Además, que deben cumplir con los lineamientos ambientales y sociales.

Proposición 4: Se espera que la certificación de sostenibilidad genere un impacto positivo en las prácticas de evaluación de desempeño sostenible de la gestión de recursos humanos de una empresa local del sector eléctrico.

Según Salamá et al (2022), en cuanto la evaluación de desempeño, la empresa debe instaurar en sus colaboradores, metas, objetivos y procedimientos que cumplan con los criterios sostenibles, las cuales son medidas dentro del sistema de evaluación de desempeño, por lo que en base a los resultados podemos indicar que sí existe un impacto positivo, ya que la empresa cumple con estándares y lineamientos derivados de la casa matriz para determinar el desempeño de los colaboradores en base a objetivos relacionados a la sostenibilidad, a diferencia de antes de obtener la certificación, por lo que la proposición es aceptada de manera parcial, debido a que hemos identificado que hay algunas diferencias entre las respuestas de las entrevistadas, como por ejemplo, el tipo de evaluación de desempeño, una de las áreas indica que la evaluación se aplica de jefes a subordinados y la otra afirma que la evaluación incluye a los pares y también incluye una evaluación por parte de los subordinados a los jefes. Sin embargo, ambas coinciden en que existen objetivos y lineamientos de cumplimiento establecidos por la sede principal de la empresa, también coinciden en que los colaboradores no son parte del desarrollo de indicadores pero sí participan en los proyectos de responsabilidad social.

Dimensión: Recompensa sostenible

Área de Desarrollo Humano: La coordinadora del área nos comenta que los criterios que garantizan la igualdad/equidad para asignar la remuneración se incorporan desde año 2018. Estos consideran la experiencia y las cualidades técnicas de conocimiento hacia todo el personal independientemente de su género, así mismo nos indica que si brindan incentivos no monetarios por realizar actividades relacionadas a la sostenibilidad. Como, por ejemplo, dar diplomas de reconocimiento, premios ergonómicos o trofeos. Además, menciona que respecto a la flexibilidad de salarios sólo la tiene una persona que trabaja en área comercial. Finalmente, la empresa promueve la participación de los colaboradores a actividades socialmente responsables mediante capacitaciones sobre temas de sostenibilidad, en la que se asigna un presupuesto para que los colaboradores puedan registrar “horas hombre” al asistir a dichos eventos.

Área de Sistemas Integrados de Gestión: En esta área si bien no tienen mucho alcance a la información de la flexibilidad de remuneraciones, si se percibe que los criterios de igualdad y equidad se aplican. Así mismo se menciona que si se brindan incentivos no monetarios a los colaboradores que realizan actividades relacionadas a la sostenibilidad, como las felicitaciones por parte de los jefes. Además de que promueven la participación en actividades sociales a los trabajadores de oficina cada fin de año, mediante una actividad para niños de escasos recursos. En el caso de obra se impulsa mucho la eficiencia de residuos, también reúnen los residuos reciclables y útiles para ser donados a la población.

Proposición 5: Se espera que la certificación de sostenibilidad genere un impacto positivo en las prácticas de recompensa sostenible de la gestión de recursos humanos de una empresa local del sector eléctrico.

Según Samala et al (2022), en cuanto a la recompensa sostenible, indica que las empresas deben implementar recompensas que aumenten la conciencia de los empleados acerca de los logros y el desempeño sostenible. Según lo recaudado, esta proposición también es aceptada, debido a que los incentivos que tienen animan al personal a participar en actividades socialmente responsables, por el lado de Desarrollo Humano, se asigna un presupuesto para pagar a los colaboradores que asisten a capacitaciones sobre temas de sostenibilidad, mientras que SIG promueve la participación en actividades caritativas. Sin embargo, se podría implementar recompensas monetarias.

Dimensión: Promoción sostenible

Área de Desarrollo Humano: La flexibilidad en los horarios de trabajo solo se hace presente en caso se trate de alguna eventualidad así mismo considera que se necesita un respaldo en los prácticas de promoción puesto que tuvieron la experiencia de quedar sin un área entera, por ello ya cuentan con un plan de sucesión , haciendo mención de sus beneficios nos comenta que fueron incrementando posterior al informe GRI, ofrecen EPS y seguro oncológico al 100%, ingles al 60% y diferentes convenios como oltursa, footloose, lugares de esparcimiento. Los colaboradores cuentan con la información sobre su perfil de puesto y la oportunidad de línea de carrera en la intranet. Además incorporan la sostenibilidad en la vida de los colaboradores brindando un espíritu de sostenibilidad con acciones de reciclaje y

acciones para llegar a 0 papel. También existe un caso de desarrollo profesional que inició con un contrato de recibo por honorarios, al tener un buen desempeño pasó por dos áreas y actualmente cuenta con un cargo alto y su respectivo contrato..

Área de Sistemas Integrados de Gestión: Respecto a los horarios de trabajo flexible que indica que solo se han aplicado en el contexto de pandemia, sin embargo ahora que se ha vuelto a la presencialidad no se percibe. La coordinadora tiene conocimiento de la existencia de políticas de equidad en los planes y prácticas de promoción, mas no de su aplicación. respecto a los beneficios exclusivos si comenta que han ido incrementando incluyendo promociones estudiantiles o medias becas y préstamos también programas de capacitación. Respecto a la comunicación de sus objetivos y cuál es su línea de carrera se hace mediante el correo y menciona que quienes tienen mayor alcance son aquellos profesiones de ingeniería que pertenecen al core del negocio. Si se reconoce las oportunidades cuando se considera que un líder debe contar con más especializaciones o cursos para mejorar su desempeño sin embargo recalca, también que por lo general se da a colaboradores del área de ingeniería,

Proposición 6: Se espera que la certificación de sostenibilidad genere un impacto positivo en las prácticas de promoción sostenible de la gestión de recursos humanos de una empresa local del sector eléctrico.

La proposición es aceptada porque la empresa sí ofrece beneficios exclusivos a sus colaboradores y estos beneficios han ido incrementando posteriormente al informe de sostenibilidad GRI, también ejerce prácticas de comunicación sobre los objetivos del puesto y la línea de carrera que puede lograr a lo largo del tiempo que trabaje, esta comunicación se da mediante el correo corporativo y la intranet de la empresa, así mismo de acuerdo al nivel de desempeño y la necesidad de especialización, los colaboradores cuentan con oportunidades personalizadas de crecimiento. Sin embargo, la coordinadora de SIG menciona que existe una preferencia con el área de ingeniería o mandos altos para recibir este beneficio.

5.4. Discusión de resultados

5.4.1 Análisis con antecedentes

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos de las proposiciones propuestas en esta investigación podemos observar que hay similitud en cuanto a la investigación de Salamá (2022) los cuales obtuvieron como resultado que la mayoría de las hipótesis que plantearon sobre las prácticas de gestión sostenible de recurso humano resultaron en una relación positiva con los resultados comerciales de la empresa en estudio. En contraste con nuestros resultados discrepan en cuanto a promoción sostenible, con el estudio de Salama, ya que encontraron que la práctica de promoción sostenible no impacta significativamente los resultados del negocio hotelero (Salama, W.; et al., 2022).

Por otro lado, tenemos en la investigación de Alonso, Á., & Blanco, A. (2022) que a través del análisis de informes GRI de empresas españolas, resaltaron como cada vez más las organizaciones dependen en gran forma de dichos informes para poder así delimitar los criterios para los planes a ejecutar de responsabilidad social empresarial, ya que estos informes permiten realizar evaluaciones para los diversos grupos de interés. (p.55) En comparación con nuestra investigación corroboramos la importancia de realizar el informe GRI, más se encontró que no todos los aspectos de consideración fueron ejecutados luego de su implementación.

Encontramos en la investigación de Genari, D. & Macke, J. (2021) que desde su evaluación de las prácticas de gestión sostenible de recursos humanos y el impacto que tienen en el compromiso organizacional nos muestran el énfasis en ciertas categorías las cuales también abordamos en nuestra investigación. Las categorías en mención que están alineadas con las que abordamos son formación profesional y promoción profesional. De las cuales podemos comparar que tanto formación y desarrollo sostenible junto con promoción sostenible tienen un impacto positivo sobre las prácticas de gestión sostenible de recursos humanos.

Además tenemos desde la investigación de Jepsen, D. & Grob, S. (2015) quienes en sus investigación concluyen de que aunque existe un reconocimiento de las funciones de recursos humanos y su importancia en la ejecución de la sostenibilidad, existe una brecha ya que se suelen centrar más en temas de la sostenibilidad en sí que en aspectos operativos de su ejecución como lo son reclutamiento y selección. En contraste con lo obtenido de nuestros resultados podemos afirmar que también existe una brecha significativa, ya que encontramos mayor importancia a aspectos técnicos, como es solo conocimiento y experiencia en su área, que a un reclutamiento y selección enfocados también en conocimientos de sostenibilidad.

Respecto al análisis de los resultados obtenidos de las proposiciones en esta investigación podemos observar que hay similitud en cuanto a la investigación de Fuchs, R. & Prialé, M. (2014) comparten un mismo enfoque, el de aportar conocimientos de la gestión de recursos humanos en relación a las prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad laboral. En base a resultados se evidencia que la mayoría de prácticas sostenibles se orientan al desarrollo de competencias mediante capacitaciones y planes de formación, en esta investigación también evalúa el balance de trabajo y vida personal en contraste con nuestra investigación podemos decir que existe una falta de balance vida- trabajo, que puede tener impacto negativo en el capital humano.

En la investigación de (Rinco & López , 2021) al análisis de los resultados obtenidos de las proposiciones en esta investigación identificamos que existe una similitud entre los conceptos de apoyo percibido y proceso de recompensa sostenible en contraste con nuestra investigación podemos decir que si existe incentivos que promueven el compromiso en una organización es más un contrato psicológico que una mera forma contractual, es decir estas entidades buscan la vinculación con el individuo ofreciéndole apoyo para conseguir la alineación de intereses entre empresa social y empleado a través de un contrato psicológico,

5.4.2 Oportunidades de mejora

Después de un análisis a profundidad de las prácticas que se realizan en la empresa y su grado de avance, identificamos diversas oportunidades de mejora para cada una de las categorías del instrumento aplicado.

En base a los resultados obtenidos, podemos identificar que en cuanto a las prácticas de **diseño de puestos de trabajo sostenible** se debería establecer el contenido de las funciones del puesto en base a objetivos ambientales de la organización dentro de su perfil. Este contenido deberá ser adaptado de acuerdo al tipo de cargo para aprovechar al máximo las habilidades del personal.

Sobre las prácticas de **contratación y selección sostenibles** se esperaría priorizar o darles la importancia debida a los conocimientos relacionados a RSE, de la misma forma que los técnicos, dentro de las evaluaciones de selección. A su vez, se recomienda contar con un personal asignado que apoye de manera permanente al área de Desarrollo Humano en cuanto a las prácticas de selección, con el fin de contar con la apreciación de un especialista de sostenibilidad al momento de seleccionar al candidato. Por otro lado, de acuerdo a lo revisado

en el Código de Ética y Conducta de la empresa “A”, no se visualiza un punto que mencione cómo se garantiza el proceso de contratación y selección sostenible considerando criterios de igualdad de oportunidades para los candidatos, Se debería incluir este punto. (Código de Ética y Conducta, s.f.)

En cuanto a las prácticas de **formación y desarrollo sostenibles**, a pesar de que cumplan con los parámetros de sostenibilidad, se sugiere que se establezca un plan estructurado de capacitación anual en cuanto a temas de hostigamiento laboral, seguridad y salud en el trabajo, responsabilidad social empresarial y sostenibilidad; el cual sea comunicado abiertamente a los colaboradores para su ejecución.

En las prácticas de **evaluación de desempeño sostenible** se puede mejorar en el tipo de evaluación a aplicar de acuerdo a un diagnóstico de las experiencias pasadas, así también podrían incluir a algunos colaboradores claves en la formulación de indicadores para que incluyan el concepto de sostenibilidad de dicha evaluación. De acuerdo a la información recopilada en la entrevista con la coordinadora de desarrollo humano (Anexo 1) si existe un sistema de evaluación de desempeño alineado a los objetivos ambientales de la empresa, pero sólo de la sede principal por lo que se sugiere que la empresa establezca objetivos adicionales que se adapten este sistema ya establecido, de acuerdo a los lineamientos de sostenibilidad de cada país. puesto que si se rigen netamente a los objetivos establecidos por la sede principal pueden estar dejando de lado algunos criterios que son diferenciadores y pueden ser de utilidad en un análisis más completo a futuro.

Además, en las prácticas de **recompensa sostenible** se podría incluir un incentivo monetario, a fin de motivar a los colaboradores a tener comportamientos orientados a la sostenibilidad, también se deberían dar las capacitaciones respecto al tema a todos los colaboradores en general, tanto los de obra como lo de oficina resaltando la importancia de la asistencia de los trabajadores cuyas funciones tenga una influencia en el impacto de las acciones sostenibles dentro de la empresa. Adicionalmente se propone que se realicen reuniones inter áreas de reconocimiento, donde se compartan los objetivos sostenibles alcanzados y se establezcan las metas a futuro.

Finalmente, respecto a las prácticas de **promoción sostenible**, añadir un beneficio exclusivo referente a las acciones sostenibles podría ser una forma de motivar el logro de objetivos ambientales. También se debe añadir una política que detalle un procedimiento que brinde un respaldo al plan de sucesión a fin de promover el crecimiento profesional de los colaboradores y garantizar que los puestos de trabajo estén cubiertos.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones:

Conforme con el análisis del informe de sostenibilidad GRI publicado por la Empresa “A”, el cual se lleva a cabo a nivel corporativo, pero no local, se ha recabado mayor información sobre las prácticas específicas de la gestión sostenible de recursos humanos. De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos concluir que se acepta la proposición general porque la obtención de la certificación de sostenibilidad sí generó un impacto positivo en las prácticas locales de Gestión sostenible de Recursos Humanos de la empresa Multinacional del sector eléctrico. Lo cual se evidencia en el análisis de resultados por dimensión, a continuación, se presentan sus respectivas conclusiones.

Primero considerando los resultados obtenidos en la dimensión de diseño de puestos sostenibles, observamos que hubo una mejora en la incorporación del concepto de sostenibilidad en las competencias organizacionales, si bien antes se contaba con lineamientos que indicaban que el personal debía tener habilidades y actitudes sobre la parte ambiental, estos no eran del todo formales y más se observaban dentro del proceso de capacitación mas no en el de levantamiento de perfiles; sin embargo, todavía queda por incorporar el concepto de sostenibilidad dentro de las funciones de cada puesto de trabajo.

En cuanto a la selección y contratación sostenible, como consecuencia del GRI, se garantiza la igualdad de oportunidades en los postulantes, solamente haciendo excepción con las madres gestantes que deseen trabajar en obra por temas relacionados a seguridad y salud ocupacional, pero todavía hace falta incorporar dentro del proceso de evaluación de candidatos los conocimientos y habilidades relacionadas a la sostenibilidad de la misma forma y con la misma importancia de las que se evalúa las habilidades y conocimientos técnicos. A su vez, encontramos que entre las áreas de SIG y Desarrollo Humano se relacionaban en este proceso solamente cuando el área de DH solicitaba puntualmente en un apoyo técnico, pero no contaban con una relación estrecha durante la selección y contratación.

Por su lado, en el proceso de formación y desarrollo sostenible, se observó que cuentan con un programa de inducción y capacitación completo, el cual fomenta el concepto y valores relacionados a la sustentabilidad dentro de sus colaboradores, a su vez, garantiza su desarrollo de competencias y habilidades que les permiten afrontar diferentes retos y situaciones dentro de su entorno laboral, con el fin de mejorar ciertos aspectos.

Seguidamente, de acuerdo con los resultados obtenidos de la dimensión de evaluación de desempeño sostenible podemos concluir que si existe una mejora en el proceso de gestión sostenible de recursos humanos, si bien ya existe una evaluación de desempeño establecida se han incluido en ésta criterios sobre el comportamiento socialmente responsable de los colaboradores, así mismo el área de desarrollo humanos brinda capacitaciones a los líderes sobre el feedback y está presente en algunas de estas reuniones de pares, también se asegura de que los resultados se den de manera transparente.

Por su parte, según los resultados de la dimensión de recompensa sostenible concluimos que si bien existe una mejora en sus prácticas de gestión esta mejora básicamente está reflejada en el incremento de incentivos no monetarios cuando los colaboradores realizan actividades relacionadas a la sostenibilidad, así mismo el área de desarrollo humano asigna un presupuesto para que los colaboradores asistan a las capacitaciones que se brinden con temas de sostenibilidad mientras que SIG percibe que se promueve en sus colaboradores su participación en actividades caritativas.

Finalmente, en la dimensión de promoción sostenible se concluye que la proposición es aceptada por incrementar la cantidad de beneficios exclusivos para sus colaboradores y tener una información clara respecto a la línea de carrera y los objetivos de trabajo para los colaboradores, esta información se comparte en la intranet y a través de los correos corporativos. Así mismo de acuerdo al nivel de desempeño los colaboradores pueden acceder a un desarrollo personalizado.

6.2. Conclusiones del rol del Psicólogo

Es relevante la importancia del rol del Psicólogo porque tiene la facultad de aportar su conocimiento para la adopción de prácticas sostenibles en las organizaciones que puedan impactar a gran escala y positivamente en lo económico, social y ecológico.

Salamá, et al (2022) nos dice que la sustentabilidad es un asunto netamente de personas, que el comportamiento y cultura impacta en la sostenibilidad y se puede desarrollar mediante la creación de políticas, estrategias y procedimientos. (p.3) Por ello podemos decir que el psicólogo puede aportar conocimientos sobre aspectos que influyen en las decisiones y acciones de las personas, puede identificar motivaciones, valores y creencias que puedan impulsar a las personas a adoptar acciones sostenibles, en base a ello pueda diseñar estrategias de comunicación, sensibilización y gestionar programas de formación y capacitación hacia los trabajadores para genera una cultura e identidad que respete los recursos naturales, que reflejen su compromiso con la protección del medio ambiente y que contribuyan a una sociedad más justa.

El psicólogo tiene la capacidad para generar cambios en comportamiento en los trabajadores, evaluar el desempeño socialmente responsable y en base a resultados generar estrategias Salamá, et al (2022). Apoyando así en la promoción de responsabilidad social corporativa contribuyendo a la creación de valor.

Este estudio es importante porque pretende que más organizaciones puedan adoptar este enfoque en la gestión del área de recursos humanos y el papel del Psicólogo organizacional como pilares fundamentales, esta mirada puede traer beneficios significativos para las organizaciones, trabajadores y para su entorno.

6.3. Limitaciones:

La principal limitación que se presentó en la investigación fue que el informe GRI se ejecuta a nivel global, por lo que no se detalla con rigurosidad la situación en cada sede de la empresa. Adicionalmente, la empresa no cuenta con un informe de sostenibilidad local, ocasionando que no se permita realizar una comparación exhaustiva entre los resultados de las entrevistas con lo declarado en un informe detallado.

Otra limitación que se tuvo al momento de recolectar la información, fue el permiso por parte de la empresa, en donde solamente se pudo entrevistar a dos mandos altos de la organización en la sede de Perú, impidiéndonos realizar la aplicación de encuestas a los colaboradores de otras áreas y niveles jerárquicos. Solo se pudo obtener información por parte de la coordinadora del área de Desarrollo Humano y la coordinadora del área de Sistemas Integrados de Gestión, de las cuales obtuvimos la perspectiva de gestión humana y de sostenibilidad.

Por otro lado, el resultado de esta investigación no puede ser de utilidad para generalizar sobre las prácticas de gestión de sostenibilidad por parte del área de recursos humanos, puesto que sería necesario que investigaciones similares se apliquen a más empresas del mismo rubro, de este modo se pueda tener una visión más completa de la gestión mencionada. Sin embargo, este estudio propicia el análisis de las buenas prácticas que deben implementarse en este rubro.

6.4. Recomendaciones:

Consideramos pertinente que la empresa cuente con un informe de sostenibilidad local, para permitir realizar una comparación exhaustiva entre los resultados de las entrevistas con lo declarado a detalle en dicho informe, así mismo esta acción permitiría realizar un contraste de análisis más real entre el informe y las prácticas gestión sostenible por país y poder tener una mirada más específica de cada entorno y también se puedan evitar sesgos.

Además, recomendamos que la empresa garantice la recertificación de las ISO 9001 sistema de gestión de calidad, ISO 14001 sistema de gestión ambiental, ISO 50001 sistema de gestión energética y la ISO 45001 sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Esto es importante porque su implementación depende de cada empresa para garantizar la eficiencia en sus procesos.

Otra alternativa es contar con el certificado del B Corp que verifica que el desempeño social y ambiental se cumpla con responsabilidad y transparencia, este se compromete con el cumplimiento de los requerimientos legales establecidos en el país en el que se encuentra. (Liute, A., & de Giacomo, M. R, 2022)

Se recomienda que la empresa tome las acciones que consideren necesarias, de acuerdo a las oportunidades de mejora propuestas, con el objetivo de seguir cumpliendo y progresando en sus prácticas de gestión sostenible de recursos humanos.

Es recomendable para futuras investigaciones entrevistar a puestos de diferentes niveles jerárquicos porque de esta manera se podría obtener información más realista sobre el impacto de las gestiones que se aplican, mencionadas por los coordinadores. Además, podría darse que los mandos medios pueden tender a querer proteger a la empresa omitiendo cierta información.

Consideramos recomendable realizar estudios similares para seguir indagando acerca de la gestión sostenible de recursos humanos en el sector eléctrico en el Perú, utilizando como base el instrumento validado en esta investigación con el fin de obtener información complementaria a los resultados obtenidos.

Referencias bibliográficas

Acevedo, J. (2018) . *Evolución del reporte en sostenibilidad en Latinoamérica bajo los lineamientos del GRI (Global Reporting Initiative)* . Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/18132>

Alonso, Á., & Banco, A. (2022). La Responsabilidad Social de las empresas: un análisis del bienestar laboral a través de los informes GRI de las grandes empresas en España. *Revista Internacional De Organizaciones*, (28), 35–62. <https://doi.org/10.17345/rio28.35-62>

Arteche, F. (). La empresa y el desarrollo sostenible en Novotec Consultores, S.A. *Desarrollo Sostenible*. Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36432786/Emprendedurismo_2-libre.pdf?1422496595=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDesarrollo_Sostenible.pdf&Expires=1677041970&Signature=fTDPn5nZUqPJnr6DlkncvRSaoA4j0d4EHNmvmNOSx82sm9weJWS5XVS5XIHmFKxqltR3IgSgU8apkdvGJivCfHGHR3xyqiTnRWGL3SijLyKp7l83OuOS--rtAutvcf9~Ddo4SRpHblOzzqeE7PV7wp-fxgOVcki4kIttEfV08O~-qzBhsRJPwSEMyH67gytn2tyLID8nM06yFT2dYtho-AvkTcj90rtJCo-VKzG5qjvGuJhDkfARTOz8PdsVxL7b3wvN25gMUR2iISdFh02PKgEUasjtLFCWJaWaw~AVgepb7oIxUrjFLVKoQjtM-hBmSjhHVMbCN5tonVURUMC97Q &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Ayala, U.; & Millán, J. (2002). La sostenibilidad de las reformas del sector eléctrico en América Latina: Las Reformas en Colombia. Inter-American Development Bank (IDB). Recuperado de: https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/1309/Repor_Mayo_2002_Ayala_y_Millan.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ayllón, B., Correa, M., & Rosas, M. (2020). Desarrollo sostenible en el Perú: ¿Por qué la necesidad de una gestión ambiental adecuada? *Revista de Investigación en Gestión Ambiental y Sostenibilidad*, 3(1), 12-22.

- Barandiarán, J., & Cárdenas, R. (2021). Perú: desafíos y oportunidades para el desarrollo sostenible en tiempos de pandemia. Documento de Trabajo, Instituto de Estudios Avanzados en Desarrollo, 36.
- Barbachan, M. (2017). La Responsabilidad Social Empresarial en el Perú: Desafíos y Oportunidades. *Revistas PUCP*: 56-62.
- Bengtsson, M. (2016) *How to plan and perform a qualitative study using content analysis*. *Nursing Plus Open*. Volume 2. Pag. 8-14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>.
- Bernal, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. Recuperado de: <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27/22>
- Cabrera, J. (2022). La certificación GRI y los desafíos de la sostenibilidad en el sector eléctrico peruano. *Revista de Responsabilidad Social Corporativa*, 10(2), 37-49.
- Carlisle, S.; Zaki, K.; Ahmed, M.; Dixey, L.; McLoughlin, E. (2021) *The Imperative to Address Sustainability Skills Gaps in Tourism in Wales*. *Sustainability* 2021, 13, 1161. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/3/1161>
- Carrillo, A. & Galarza, S. (2022) Reportes de sostenibilidad de organizaciones sudamericanas. *Ciencias Administrativas*, N°20. Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-37382022000200005
- Carrión, N. (2023, 11 de marzo). Perfil de LinkedIn de Naldi Carrión. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/in/naldic/>
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (2013). *The Oxford handbook of organizational well-being*. Oxford University Press.

- Castro, L. (2020). Retos y oportunidades de la certificación GRI para la gestión sostenible de recursos humanos en el sector eléctrico peruano. *Revista de Responsabilidad Social Corporativa*, 8(1), 25-35.
- Catalán; B (2022) Las empresas más importantes del Perú 2022: sector de la energía eléctrica y sector de las telecomunicaciones. Recuperado de <https://www.rankia.pe/blog/analisis-igbvl/2338766-empresas-mas-importantes-peru-sector-energia-electrica-telecomunicaciones>
- CEMEFI. (2020). Reporte de Sustentabilidad Perú 2020. <https://www.cemefi.org/wp-content/uploads/2020/11/Reporte-de-Sustentabilidad-Peru-2020.pdf>
- Chen, T., Jiang, Y., & Feng, Y. (2019). The impact of corporate social responsibility on corporate financial performance: Evidence from China. *Sustainability*, 11(17), 4714.
- Clark, M. (2018). GRI: What are the limitations of sustainability reporting? *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2018/apr/17/gri-what-are-the-limitations-of-sustainability-reporting>
- Código de Ética y Conducta (s.f). recuperado de: https://www.hmv.com/General/codigo_etica.pdf
- GRI. (2021). Search the database. <https://www.globalreporting.org/reporting/report-search-tool/>
- De Mello, M.F. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las Organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23 (34), 209-218 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151350864004.pdf>
- De Rosario, A. , Benítez, M. & Caba, M. (2011) Responsabilidad social corporativa en el sector eléctrico. Encontrado en: <https://www.redalyc.org/pdf/3235/323527256005.pdf>
- Doherty, B., & Rusbult, C. (2013). Impact of sustainability on employee development: A study of UK's top companies. *International Journal of Training and Development*, 17(1), 54-68.

- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2013). Sustainability and human resource management: Reasonable accommodation. *Business Strategy and the Environment*, 22(7), 429-443.
Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/bse.1744>
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2020). Grand challenges in strategy and management. *Academy of Management Journal*, 63(2), 321-343.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE Open*, 4(1).
<https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Fernández, F. (). Sostenibilidad: palabra y concepto. [Universidad Pompeu Fabra Barcelona].
Recuperado de: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:c0de2191-6add-40a9-84c3-85c2f63991a9/sostenibilidad-palabra-concepto.pdf>
- Fonseca, A., McAlliste, M. & Fitzpatrick, P. (2014). Sustainability reporting among mining corporations: a constructive critique of the GRI approach. *Journal of Cleaner Production*, 70-83.
- Fuchs, R. & Prialé, M (2014) Prácticas de responsabilidad social empresarial y sistemas de trabajo sostenibles en las empresas peruanas que emiten reportes de sostenibilidad.
Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/965/DD1408.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fuentes, F. ; Nuñez, J.; & Veroz, R. ; (2005) Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos(p.3-4)
<https://www.redalyc.org/pdf/433/43300705.pdf>
- Galan,A. (22 de Noviembre de 2022). Recursos Humanos y Sostenibilidad: rol y consejos.
<https://www.sage.com/es-es/blog/rol-recursos-humanos-en-la-sostenibilidad/>

Galarza, E., Gómez, R. & Gonzales, L. (2002). *Ruta del desarrollo sostenible en el Perú*. Universidad del Pacífico. Recuperado de: <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1583>

Gamboa Aragundi, et al (2022). *El Triple Bottom Line en las acciones de responsabilidad social Universitaria: Caso Universidad Técnica de Machala*. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/993/99371994015/99371994015.pdf>

Global Reporting Initiative. (2020). Sustainability reporting standards.

Gallopin, G. (2003). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5763/S033120_es%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, V. & Granda, G. (2020). La incorporación de los objetivos de desarrollo sostenible como factor de competitividad empresarial. *SOSTENIBILIDAD PARA LA COMPETITIVIDAD*. N.º 91: 75-86.

Garzón, M. & Ibarra, A. (2014) Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Manuel-Alfonso-Castrillon/publication/263803942_Revisión_Sobre_la_Sostenibilidad_Empresarial/links/5819e7ae08ae30a2c01c8ba2/Revision-Sobre-la-Sostenibilidad-Empresarial.pdf

Genari, D. & Macke , J. (2021)Practicas de Gestión Sostenible de Recursos Humanos y su impacto en el Compromiso Organizacional. Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/rae/a/F5HZVN5cjf6CN6RKZtkhLHC/abstract/?lang=en>

Ghosh, S., & Maiti, P. (2021). Sustainable human resource management and its impact on business performance. In S. C. Padhy & S. K. Swain (Eds.), Sustainable development goals and strategic management: New perspectives and challenges (pp. 209-225). Springer. Recuperado de: https://doi.org/10.1007/978-981-15-9476-4_12

Girón, A. (2016). Objetivos del Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030: frente a las políticas públicas y los cambios de gobierno en América Latina. *Revista Problemas del Desarrollo*, 186 (47), julio-septiembre 2016. Recuperado de: <https://www.scielo.org.mx/pdf/prode/v47n186/0301-7036-prode-47-186-00003.pdf>

Gómez, C. (2017). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una revisión crítica. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*. N° 140: 107-118. Recuperto de: https://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/revista_papeles/140/ODS-revision-critica-C.Gomez.pdf

González, M. P., & González, C. S. (2018). The role of the organizational psychologist in promoting sustainable development: A review. *Sustainability*, 10(12), 4659.

KPMG. (2020). Sustainable supply chain management: A guide for small and medium-sized enterprises

- Gutiérrez, J. ; Posada, M. & González;M. (2019) Prácticas de recursos humanos que impactan la estrategia de sostenibilidad ambiental. Recuperado de: [.http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512019000300011](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512019000300011)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill
- Hugo, F.; Flores, C.; Peralta, A. & Lara, P. (2019). Sostenibilidad empresarial en relación a los objetivos del desarrollo sostenible en el Ecuador. *Revista Científica de Investigación actualización del mundo de las Ciencias*. Vol. 3 (1): 670-699. Recuperado de: <http://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/253>
- Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278-290. Recuperado de: <https://doi.org/10.1057/omj.2010.28>
- Jepsen, D. & Grob, S. (2015) *Sustainability in Recruitment and Selection: Building a Framework of Practices*. *Journal of Education for Sustainable Development*, 9(2), 160–178. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0973408215588250?journalCode=jsda>
- Larramendy, E. E., & Tiberi, S. (2019). Información Integrada – Marco teórico GRI y marco teórico de Reportes Integrados. *XL Jornadas Universitarias de Contabilidad (Buenos Aires, 2019)*, no. 58.
- Li, J., Li, M., & Cai, M. (2021). Challenges of GRI reporting for multinational corporations. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(25), 32283-32292.

- Liute, A., & de Giacomo, M. R. (2022). The environmental performance of UK-based B Corp companies: An analysis based on the triple bottom line approach. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 810–827. Recuperado de : <https://doi.org/10.1002/bse.2919>
- López-Torres, A. M., & Fernández-García, R. (2018). Psicología de las organizaciones sostenibles. *Anales de Psicología*, 34(3), 580-588. <https://doi.org/10.6018/analesps.34.3.308101>
- Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator. *Sustainability*, 11. <https://doi.org/doi:10.3390/su11082263>
- Mathews, J.(2018) *Implementing Green Management in Business Organizations*. *IUP J. Bus. Strategy* , 15, 46–62.
- Mendoza, G. P., & Cuenca, R. E. (2018). Desarrollo y perspectivas de la industria de ingeniería eléctrica en el Perú. *Revista de Ciencia y Tecnología*, 8(15), 34-44.
- Ministerio de Energía y Minas. (2019). Balance energético nacional 2018. Recuperado de: https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/publicaciones/INFORME_FINAL_Balance_Energetico_Nacional_2018_Web.pdf
- Morales, G. (2023. 11 de marzo). Perfil de LinkedIn de Gladys Morales. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/in/gladys-morales-valle/>
- Moreno, B. (2022). Nuestra prevalente dependencia fósil y la necesidad de basar soluciones en la naturaleza: comentarios sobre recientes publicaciones en South Sustainability. *South Sustainability*, 3(2), 1-3.

Organización Mundial de las Naciones Unidas. Objetivos de desarrollo sostenible. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Organización Internacional de Normalización. (2010). ISO 26000: Guía sobre responsabilidad social. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de <https://www.iso.org/standard/42546.html>

Palla, M. (2022). Reportes de sostenibilidad ¿Cómo lograr un proceso exitoso para su internacionalización? (Universidad de San Andrés). Recuperado de: <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/22360/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.G.%20Cont.%20Palla%20Valdivia%2c%20Mar%c3%ada%20Camila.pdf>

Păunescu, C. (2019). Sustainable HRM practices and their impact on companies' competitiveness. *Sustainability*, 11(10), 2885. Recuperado de: <https://doi.org/10.3390/su11102885>

Pérez, T (2021) ¿Qué aporta la psicología al desarrollo sostenible? <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-aporta-la-psicolog%C3%ADa-al-desarrollo-sostenible-p%C3%A9rez-delgado>

Pérez-Reyes, R. (2019). Energía y sostenibilidad: el caso del sector eléctrico en el Perú. *Revista Peruana de Energía*, 13(2), 117-126.

Portillo, B. (2023, 11 de marzo). Perfil de LinkedIn de Bruno Portillo. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/in/bruno-portillo-seminario-6176771a/>

Quispe, M. & Roca, R. (2019). Determinantes de la pobreza en el Perú bajo el enfoque de activos. *Pensamiento Crítico*, 24 (1), 55 - 78.

Rees, G.. (2023, 11 de marzo). Perfil de LinkedIn de Gareth Rees. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/in/gareth-rees-55b1b19/>

Richards, J.(2020) *Putting Employees at the Centre of Sustainable HRM: A Review, Map and Research Agenda*. *Empl. Relat.*, 44, 533–554. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-01-2019-0037/full/html>

- Rincón, F. & López A. (2021). Valores de la Economía Social: Gestión de Recursos Humanos y Sostenibilidad. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 33-59. Recuperado de <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=296f6211-6262-484f-8396-32395b1555ec%40redis>
- Rodríguez, L.C. & Ríos-Osorio, L.A. (2016). Evaluación de sostenibilidad con metodología GRI. *Dimensión Empresarial* 14(2), 73-89. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632016000200006
- Romero, A., Inche, J. & Cáceres, C. (2002). La industria sostenible en el Perú: Reto para el desarrollo nacional. *Industrial Data* (5) 1: 25-33.
- Salama, W., Nor El Deen, M., Albakhit, A. y Zaki, K. (2022). Understanding the Connection between Sustainable Human Resource Management and the Hotel Business Outcomes: Evidence from the Green-Certified Hotels of Egypt. *Sustainability*. 14(9) 5647. Recuperado de : <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/5647>
- Saenz, C. (2023, 11 de marzo). Perfil de LinkedIn de Cesar Saenz. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/in/cesar-saenz-phd-2a331438/>
- Seuring, S. and Gold, S. (2012), "Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management", *Supply Chain Management*, Vol. 17 No. 5, pp. 544-555. <https://doi.org/10.1108/13598541211258609>
- Schyns, B., & von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241.

- Shen, J.; Zhang, H.(2019) Socially Responsible Human Resource Management and Employee Support for External CSR: Roles of Organizational CSR Climate and Perceived CSR Directed toward Employees. *J. Bus. Ethics*, 156, 875–888.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3544-0>
- Torres, M. (2021). La supervisión del cumplimiento de la certificación GRI en el sector eléctrico peruano. *Revista de Responsabilidad Social Corporativa*, 9(2), 50-60.
- Valdivia, J. F., & Flores, A. L. (2019). Análisis de la industria de ingeniería eléctrica en el Perú. *Revista Tecnológica del Perú*, 22(1), 33-44.
- Vidal, I. (2011). SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS. *Centro de Investigación de Economía y Sociedad*. Recuperado de:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32211358/SOSTENIBILIDAD_Y_RSE-libre.pdf?1391122534=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSOSTENIBILIDAD_Y_RSE.pdf&Expires=1677041964&Signature=hTOya6OOnKXmz5MT7MZq~nZF~15qwR6hIVlofVTBnN9kOl8H4Fvq-tP5pyT3sbivKZ1ryAaFCD5blfL8d5E12j-4q6~l-BnAXy7uGLaZ26eJZUb6UwbBeiV5Vp8kY0HIWxvKioKU9NGEVQKOAFZIWSJyYGDbsXc12fajTs7IHU8YcExBrZ-D6~xaBSKahTZ0M5SyZ9ITUQCijHbNRO4cIvMKbVD9HrJma-IKwpEWFVY-YtgAUwhGOVRGqSgTea3tcZVhbAbRg7~kcGozUXTmksM7cwvYPwabaGGkEk~-miyyrJUWuLrOEWck9BYmYxzP1XWOWviBsBB9zqv-5Rtw &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Yin, Robert. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. (5a . ed.). United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Zambrano, O. & Aguilera-Lizarazu, G. (2010). Elementos de sostenibilidad fiscal en países ricos en hidrocarburos: El caso de Bolivia. *Inter-American Development Bank (IDB) Working Papers*. Recuperado de:
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/115406/1/IDB-WP-286.pdf>

WBCSD. (2017). Vision 2050: Time to Transform. Obtenido de <https://www.wbcsd.org/Overview/Panorama/Articles/2017/Vision-2050-Time-to-Transform>

ANEXOS

Anexo N° 1

ENTREVISTA 01

Instrumento: "La percepción de las prácticas de la Gestión Sostenible de los Recursos Humanos"

Entrevistada: Coordinadora de Desarrollo Humano

Buenas noches, para empezar nos presentamos, somos egresadas de la carrera de Psicología Organizacional de la Universidad Esan, y estamos realizando nuestro trabajo de suficiencia profesional para obtener nuestra licenciatura, le agradecemos de antemano su tiempo y colaboración.

Sheila: Buenas noches, como saben soy Sheila Rivas coordinadora del área de desarrollo humano y va ser un gusto apoyarlas.

Muchas gracias, antes de dar inicio a la entrevista, le comentamos que nuestra investigación llevará como título "Análisis de la Gestión Sostenible Local de los Recursos Humanos de una Empresa Multinacional del Sector Electricidad Certificada en Sostenibilidad".

Así mismo cabe recalcar que esta entrevista consta de 6 secciones con sus respectivos ítems.

Sheila: De acuerdo.

Entrevistadora: Bien, vamos a iniciar con la sección sobre el diseño de puestos de trabajo, la primera pregunta es ¿La obtención de la certificación GRI, les impulsó a incorporar el concepto de sostenibilidad a la hora de redactar la descripción de los puestos de trabajo? ¿Por qué?

Sheila: Sí impulsó a poner ciertas partes o hacer referencia al área de SIG más no un concepto de sostenibilidad netamente en el perfil del puesto esto se puso en las competencias corporativas.

Entrevistadora: Está bien y ¿Dentro de los perfiles de puesto, se especifican o señalan funciones específicas relacionadas a acciones y/o indicadores de sostenibilidad? ¿Cuáles?

Sheila: En el perfil de puesto, como te comento, se mencionan estas competencias corporativas, una de ellas es la que más se relaciona con la sostenibilidad y es el compromiso con el SIG que es el encargado de velar y uno de los principales promotores de obtener esta certificación GRI también, el trabajador recibe su perfil del puesto al incorporarse laboralmente y firmar la recepción esta parte del compromiso hace referencia a la política del SIG y en la política del SIG se mencionan estos un poco más a detalle con respecto al área de sostenibilidad y a los indicadores

Entrevistadora: Perfecto y antes de que se obtenga la certificación hacía hincapié en estas competencias, porque entiendo que ya estaba el área de SIG

Sheila: Sí, bueno en realidad antes solo se mencionaban las competencias del puesto, no mencionábamos las transversales porque era algo que lo podían conocer o no pero no era relevante, ya con la certificación teníamos que ir poniendo un poco de la referencia sobre esto en todos los procesos.

Entrevistador: Está bien, ¿La empresa promueve el trabajo organizado fomentando el trabajo en equipo entre sus colaboradores? ¿De qué forma?

Sheila: Sí si lo promueve y es coloquialmente conocido como los grupos primarios cada que alguien menciona que tiene un reunión de grupo primario significa que es una reunión con su área generalmente se da mínimo una vez a la semana, adicional a ello si hay grupos inter áreas pero ya es para planificación de ciertos proyectos o productos.

Entrevistadora: Correcto y ¿Sabes si la empresa discute el diseño de los puestos de trabajo relacionados a sus requerimientos y/o necesidades ambientales, de tal manera que se aproveche al máximo las habilidades y capacidades del personal? ¿De qué manera?

Sheila: Eh, bueno por ejemplo para esta certificación se discutió y se actualizaron los perfiles de puesto más no se da un cambio semestral o trimestral que se realice es más que todo por la necesidad si es que hay un cambio o si es que hay una certificación como lo sucedió con la GRI o un cambio por mercado o por perfiles del puesto por el profesional que entró que se necesita adaptar el perfil.

Entrevistadora: Bien. Vamos a pasar a la segunda sección que trata sobre Contratación y selección sostenibles, la primera pregunta es ¿La empresa garantiza la igualdad de oportunidades dentro de su proceso de selección (como por ejemplo: edad, género,

paternidad/maternidad, raza, discapacidades, religión, afinidades políticas, etc)? ¿De qué forma?

Sheila: En realidad la única restricción que tenemos y no por discriminación sino por seguridad y madres gestante en obra o así sea un ingeniero de seguridad que está en oficina y por X motivos se quiere que vaya a obra suelen no enviarla, se busca al segundo el mando digamos para que vaya por parte de seguridad pero de ahí no hacemos distinción ni para operarias en construcción civil. Adicional a ello, como sustento para que quede el proceso realizado lo publicamos en la bolsa del ministerio de trabajo que es un poco más engorroso pero lo publicamos por ese medio también.

Entrevistadora: Y una consulta en ese proceso de publicación en el ministerio de trabajo qué puestos o que especificaciones de consulta, todas o hay algunas en particular

Sheila: Principalmente se publican 2 mensual al menos y exclusivo para personal con discapacidad y de ahí para otros puestos son muy eventuales nuestras publicaciones ahí, generalmente son páginas especializadas, tenemos un convenio con la UNI que es nuestra principal fuente de candidatos y otras universidades de ingeniería.

Entrevistadora: Y antes de tener la certificación también hacían estas publicaciones

Sheila: Antes si también porque también teníamos la exigencia por parte de las ISO, pero ya con la certificación GRI ya tenemos la necesidad de respaldar toda esta información

Entrevistadora: ¿La empresa tiene en cuenta para la contratación de personal, el conocimiento y conciencia en responsabilidad social corporativa en todos sus niveles jerárquicos? ¿Cómo lo incluye?

Sheila: Ahí si no completamente, es un concepto clave en todos los niveles jerárquicos sigue siendo el principal filtro conocimiento técnico que se requiera para el puesto y luego ya las habilidades o conceptos que tenga la persona o el candidato con respecto a esta conciencia ambiental o sostenibilidad en sus propios procesos.

Entrevistadora: Entonces, ¿es algo secundario?

Sheila: Correcto

Entrevistadora: ¿Dentro de la entrevista, realizan preguntas por competencias para evaluar las creencias y habilidades blandas del candidato? ¿Cuáles suelen emplear?

Si una de las preguntas que hacemos es sobre su experiencia de trabajo o por ejm qué rol cumplía en su equipo de trabajo o si tenía personas a cargo y de ahí yo trato de preguntar o que me mencione un logro o por qué se sienta orgulloso de su compañero de trabajo para yo tener ahí una idea de qué tanto realmente trabaja en equipo y qué tanto reconoce el logro y aporte que puede tener otra persona

Entrevistadora: Me parece bien y ¿La empresa designa a una persona que brinde soporte al área de selección en temas de sostenibilidad en el proceso de contratación? ¿Esta persona cómo apoya dentro del proceso?

No necesariamente recibimos mucha asesoría y soporte del SIG si es necesario más no alguien en este puesto brindaron soporte permanentemente.

Entrevistadora: En este caso podríamos interpretar que si en algún momento SIG podría dar soporte para el proceso de contratación sólo si se requiriera

Sheila: Claro, ese es un soporte eventual

Entrevistadora: Está bien y ¿Cómo la empresa garantiza la suficiente contratación de personal, de manera tal que se aseguren los estándares y/o normativas laborales aplicables al sector/rubro de la empresa?

Sheila: No hay un número de contratación mínimo que debemos de tener, ya se tiene calculado la cantidad de personal al ganar una licita o mejor dicho al participar ya se hace un presupuesto con la cantidad de profesionales a participar entonces ya se tiene mapeado cuánta gente va ingresar a este proyecto

Entrevistadora: Y en este proceso sí se garantiza en este caso la suficiente contratación

Sheila: Claro, siempre, igual si ya se ha ganado uno va a tratar de optimizar las horas hombre y necesarias, entonces si puedes ahorrar o explotar las habilidades de un personal por más tiempo lo realizamos si contrata un administrador que los primeros dos meses puede hacer tarea logística también administrativa y logística pues lo hago para ahorrarme para ahorrar ahí dos meses de un profesional logístico, esto se da siempre y cuando también sea rentable pues no voy a mantener al administrador haciendo labores de almacén cuando se le van a salir de las manos y al contrario va a ser perjudicial para el proyecto hasta una línea muy delgada donde puedo atender a los dos frentes se mantiene hasta que ya sea necesario la otra persona.

Entrevistadora: Perfecto y ¿Qué prácticas o criterios de selección, en la empresa, aseguran que el proceso está libre de toda discriminación?

Sheila: Para tenerlo respaldado siempre en el ministerio de trabajo igual en las otras bolsas de trabajo mencionamos que pueden participar hombres y mujeres apto para personas con discapacidad.

Entrevistadora: Vamos a pasar a la tercera sección que se refiere a la Formación y desarrollo sostenibles ¿De qué manera la empresa asegura que se otorgan las mismas oportunidades a todos los colaboradores en cuanto a capacitación y desarrollo?

Sheila: La posibilidad de desarrollo o capacitación se da de manera transversal siempre evaluando si es algún curso en específico o viendo la evaluación de desempeño, si el área de desarrollo humano suele dar estas capacitaciones para todas las líneas de trabajo y cuando se dan capacitaciones más técnicas estas suelen ser solicitadas por los líderes pero también con el, pero va salir del presupuesto de desarrollo humano entonces cuentan con el apoyo de desarrollo humano entonces tiene el soporte de nosotros para poder ser capacitados.

Entrevistadora: Y antes del GRI también tenían contemplado este proceso de capacitación.

Sheila: Si por que también forma parte de las ISO, entonces quizá fue un poco más orientado también a la parte del cuidado a la calidad y sostenibilidad con la GRI pero ya se venía realizando este proceso, está el caso de la beca anual por ejemplo que es una beca no el que sale todos los años requisitos a los trabajadores que tienen más más años pero con el tiempo yo como trabajador nuevo al menos un año.

Entrevistadora: Perfecto Y ¿Dentro del proceso de inducción cómo se comparten los valores de la empresa y su visión de sostenibilidad?

Sheila: en la inducción sí entran muchas de las áreas, no, todas las áreas de soporte en realidad entra primero gerencia comentando un poco sobre la historia, entra gerencia comercial mostrando el abanico de negocios que tenemos o de líneas de negocio también entra sistemas contabilidad, desarrollo humano, administración y el SIG. Entonces cuando entra desarrollo humano ahí están todas los valores misión visión un poco de reglamento interno las principales normas de protección de dato,s hostigamiento de, que un sctr, los beneficios corporativos, y

cuando entra el SIG es un poco mas a fondo sobre peligros riesgos, lasISO las certificaciones con las que cuenta hmv y toda la parte de seguridad y salud en el trabajo

Entrevistadora: Y habido algun cambio despyes del gri o se ha mantenido

Sheila: En la inducción de SIG se ha añadido esta certificación y como repercute en la empresa a si uno hace licitaciones suman uno o dos puntos mas a la hora de evaluar tu propuesta, entonces se comenta que se tiene, una de las frases que tiene la empresa es “todos somos comercial” entonces que sepan que tu empresa tiene esa certificación , entonces por eso es importante mencionarla en la inducción

Entrevistadora: Ya veo, perfecto, y consideras que ¿La empresa promueve la concientización sobre actividades socialmente responsables entre sus colaboradores? ¿Cómo?

Sheila: Si si lo haces en abril por que es el principal mes de promoción de todo lo que es la parte ambiental y la seguridad y durante el año en ciertas fechas que hacen conmemoración a este tipo de cuidado del ambiente del agua la luz

Entrevistadora: Y por que en abril en especifico?

Sheila: por que es el mes de la seguridad y por la hora del planeta por ejm .

Entrevistadora:¿Se brinda capacitaciones sobre cómo manejar dificultades/dilemas éticos, teniendo como base sucesos acontecidos en la empresa? (Ejem. Anticorrupción, discriminación, entre otros) ¿Cómo se dictan estos temas en las capacitaciones?

Sheila: si el ultimo que se dio fue uno q se dictan sobre se habla sobre estos temas en las capacitaciones sexuales la lucha contra el hostigamiento se celebra el 27 y el 28 de febrero y nosotros estábamos dando la capacitación y con respecto pero ese tema

Y con respecto a cómo manejar dificultades también los líderes llevan un taller de coach una vez al año para reforzar este tipo de habilidades de Liderazgo

Entrevistadora: Y ese tipo de prácticas están mejorando después que han tenido la certificación de repente profundizado o porque me parece que el tema de estiramiento sexual ha estado en por ley tener un comité paritario antes.

Sheila: De hecho la certificación sí se hizo un poco más por él no más frecuente pero sí más con mucho más cuidado para poder respaldar esa información.

Entrevistadora: Seguiremos con la sección de Evaluación de desempeño sostenible. Aquí quisieramos saber si ¿La empresa cuenta con prácticas o procedimientos que aseguren un trato igualitario para la evaluación de desempeño de sus colaboradores? ¿Cuáles?

Sheila: Bueno con respecto a las preguntas se cambian algunos términos que pueden ser entendidos de diferente manera según el país pero se trabaja de esta manera un procedimiento como tal que este escrito que así se va realizar la evaluación de desempeño como que de hacia casa

Entrevistadora: Y la evaluación de desempeño 360?

Sheila: esa evaluación por ejemplo se da por igual a todos los colaboradores completamente de Brasil. Haciendo su análisis su asistente puede que aún así no hay no son no son completamente padres por el grado igual se puede sentar y hacer una evaluación más no está escrito la evaluación de pares

Entrevistadora: ¿El comportamiento socialmente responsable de los colaboradores forma parte de los criterios de evaluación del desempeño? ¿Cuáles son esos criterios?

Sheila: Si forman parte, es casi siempre la penúltima o la última de la sección de desempeño, Algunos de siempre por que porqué forma parte de mis desempeño saber si conozco o no la política si realizo no prácticas de del cuidado del papel en la oficina entonces con los mismos colaboradores hubo al inicio como un shock no se preguntan ¿Por qué me evalúan esto si no es mi trabajo?, no, pero es parte de lo socialmente responsable que puede ser la empresa como lo comenta la certificación

Entrevistadora: Entonces podríamos decir que estos criterios han sido añadidos por la certificación.

Sheila: Sí completamente eso se ha añadido desde ahí

Entrevistadora: Está bien y ¿El sistema y/o procedimiento de evaluación del desempeño de la empresa se presenta y difunde de manera transparente al personal? ¿Cómo?

Sheila: Sí primero se presenta los resultados corporativos de ahí por país y de después de por país por áreas una vez que llegaba a Perú la información de como esta administración, cómo esta ingeniería o pequeñas áreas y es que hay información suficiente como para mantener anónimos porque son anónimos los resultados y una vez llega el líder para y que le dé el

feedback a su trabajador ahí Hacemos como pausa para dar una capacitación sobre cómo de se debe dar correctamente el feedback. Desarrollo humanos trata de estar en al menos 2 o 3 reuniones de feedback para constatar de que si de adecuadamente pero más no, no podemos estar en todos lados, entonces yo diría que aseguramos la transparencia de la información a un 85 o 90 por ciento.

Entrevistadora:¿Se aplican criterios detallados, estandarizados, sostenibles y específicos al puesto de trabajo en el sistema de evaluación de desempeño? ¿Cuáles?

Sheila: Sí hasta llegar a la parte de específicos, ya específicos no porque como te comento es una encuesta que se aplica para todos los países todas las áreas de todos los niveles entonces tanto que específicos al puesto no es, entonces ya se pregunta en cierta actividad basándose en algún hecho que haya ocurrido, entonces ya deciden ahí un evento específico más no es que sea por cada puesto un cuestionario diferente.

Entrevistadora:Está bien y ¿Se ha desarrollado un sistema de evaluación de desempeño alineado con la estrategia ambiental de la empresa? ¿Por qué?

Sheila: Si se ha dado como te comento es global y es casa matriz que tienen los objetivos a largo y corto plazo claros, quienes presentan estos objetivos a las empresa entonces se tiene esta estrategia con una visión más global alineadas las prácticas y procedimientos establecidos en la empresa.

Entrevistadora:¿En la empresa se fomenta la participación del personal en el desarrollo de indicadores de desempeño de RSE y la participación en proyectos de RSE? ¿Cómo?

Sheila: Primero, los trabajadores no se involucran con el desarrollo de los indicadores eso si lo da la misma área de gestión ambiental pero sí son parte de la parte o participan en esos proyectos de responsabilidad social desde concursos del proyecto de mejora, en el mismo mes del SIG durante el año. Esto sí los involucramos durante el año más no en la parte de indicadores, eso lo mencionan los líderes del área.

Entrevistadora: Perfecto, pasamos a recompensa sostenible, comentame si ¿La empresa incorpora de manera consciente los criterios de igualdad/ equidad en las prácticas de recompensa y compensación? ¿Cuáles criterios? ¿De qué forma son incorporados?

Sheila: Aquí si me basaría netamente en ley de equidad salarial que se incorpora desde año 2017 2018 más o menos respaldado todo por experiencia cualidades técnicas de conocimiento y con ello asignamos la remuneración, considerando también que nuestra gerente general es decir la persona que gana más más dinero más remuneración es mujer. entonces por ahí apuntamos también a la equidad salarial.

Entrevistadora:¿La empresa considera la posibilidad de dar recompensas monetarias y no monetarias por la participación y contribución del personal a las actividades de la organización que están enfocadas hacia la sostenibilidad?

Sheila:Por el momento son no monetarias, tenemos incentivos como se puede dar un diploma o trofeos, premio ergonómico más no dinero.

Entrevistadora: Y este reconocimiento ya se daba antes de la certificación

Sheila: Ya se venían dando incentivos de esa manera pero se hizo más frecuente con la certificación.

Entrevistadora:¿El establecimiento de remuneraciones es flexible y responde a las condiciones del mercado? ¿Qué criterios utilizan?

Sheila: Las remuneraciones son fijas y solo una persona del área comercial tiene el salario flexible. Con respecto a nuestro rango salarial, estamos ubicados en el promedio.

Entrevistadora:¿Se anima al personal a asistir a reuniones y talleres sobre RSE? ¿Cómo los animan?

Sheila: Sí la verdad que las principales formas de animar ahora, como trabajamos con proyectos todos apuntan cuantas horas cargan en cada proyecto, entonces si no van a apuntar el capacitación o algo y no van a apuntar las horas muchos prefieren no asistir porque afecta las horas hombre que registran y si se les comenta al final se ve reflejado en el presupuesto del proyecto a los líderes es decirles que estas capacitaciones van a ser apuntadas al presupuesto de capacitación sostenible destacada del equipo lo mejoraría se presenta igual como se plantea igual como se plantearía un proyecto calificado desde Colombia en realidad se hace el reconocimiento tema que es promoción

Entrevistadora: ¿La empresa brinda reconocimientos al comportamiento/rendimiento/contribución sostenible destacada del equipo? ¿De qué manera los reconocen?

Sheila: Si eso con el proyecto de mejora que se va de manera anual, por lo que general se ve en cada área

Entrevistadora:

Sheila, suele dar un diplo y el soporte del área para que se ejecute el proyecto

Entrevistadora: Vamos a entrar a la última sección que es promoción sostenible y la primera pregunta es ¿La empresa ofrece horarios de trabajo flexibles para permitir una ventaja de equilibrio entre el trabajo y la vida? ¿Cómo aseguran esta flexibilidad?

Sheila: Manejamos un horario fijo de 8 a 6 pero si hay realmente pase en la práctica esta flexibilidad si en caso la tuviera de trabajo de oficina se puede tomar de vacaciones hasta por un día siendo esta una alternativa de solución si en caso no tuvieran o no lo cree necesario o tienen horas de compensar por x cosas que se han quedado más más tiempo en el trabajo O cubrir esta necesidad de esta manera

Entrevistadora:¿La empresa asegura la equidad en sus planes y/o procesos de promoción? ¿De qué forma garantizan ésta equidad?

Sheila: Sí lo realizamos más y falta un respaldo más fuerte. Tenemos un plan de sucesión porque ya lo hemos vivido que se han vivido algunos líderes importantes y no venían formando a un segundo al mando unos pasos también que se fue un líder Y al poco tiempo el segundo al mando entonces ahí si nos quedamos sin el área entonces si hay un plan de sucesión que se viene llevando o al menos el líder fijo formando a dos personas a uno de manera más intensa y el otro de manera virtual para poder cubrir estas necesidades en el tiempo que pase y así respaldamos también este conocimiento y experiencia que va pasando de una generación a otra.

Entrevistadora:¿La empresa ofrece paquetes de beneficios exclusivos (por ejemplo, atención médica, seguro de vida, plan de jubilación)?

Sheila: Si si ofrecemos, EPS y oncológico al 100%, ingles al 60% y diferentes convenios como outursa, footloose, lugares de esparcimiento que son una remuneración más emocional

Entrevistadora: Estos beneficios cambiaron

Sheila: Buscamos tener más, como compensaciones emocionales, podríamos decir que se aumentaron

Entrevistadora: ¿La empresa comunica a los colaboradores cuáles son sus objetivos y cuál es su línea de carrera dentro de la empresa? ¿Por cuáles canales los comunica?

Sheila: Si se comunica. Cuando alguien ingresa laborar al menos firma cuatro documentos contrato, T registro, recomendaciones de seguridad, perfil del puesto y si corresponde algunas condiciones laborales que generalmente para personal de obra como su régimen que va a tener sus viáticos Entonces desde ese momento ya se comunica cuál es el perfil del puesto se le comunica sobre la intranet donde va a poder ver también la no solo el perfil sino una visión general de su línea de carrera que puede seguir.

Entrevistadora: ¿La empresa inspira al personal a crear un plan de sostenibilidad personal o incorporar la sostenibilidad en su vida diaria? ¿De qué forma los inspira?

Sheila: Tanto como incorporarlo en su vida diaria no, no es tanto hacer que generemos un hábito en todos pero sí promovemos este esta este espíritu de sostenibilidad tenemos secciones de reciclaje con cuatro cinco tachos de reciclaje de diferentes temáticas cada uno, un sitio para la chapitas, promovemos el uso o mejor dicho tratamos de llegar al 0 papel, durante el almuerzo enjuaguen sus botellas para que se puedan reciclar principalmente botellas y chapitas, papeles

Entrevistadora: ¿La empresa ofrece oportunidades personalizadas de desarrollo profesional? ¿Qué oportunidades brinda?

Sheila: Si por ser una parte de consultora va a depender mucho del comercial mantenga el proyectos activos porque sino si es especialmente en obra por obra determinados tanto en la oficina como operarios que si hay un nuevo contrato laboral son los primeros que llamamos a ver si están libres para poder ingresar

Entrevistadora: Bien, hemos culminado con las preguntas, una vez más te agradecemos mucho por tu tiempo Sheila.

Sheila: Ha sido un gusto chicas, les deseo mucha suerte.

Entrevistadora y el resto de integrantes: Un gusto igualmente, muchas gracias, cuidese.

Sheila: Hasta luego.

FIN

Anexo N°2

ENTREVISTA 02

Instrumento: "La percepción de las prácticas de la Gestión Sostenible de los Recursos Humanos"

Entrevistada: Coordinadora de SIG

Entrevistadora: Buenas noches, para empezar nos presentamos, somos egresadas de la carrera de Psicología Organizacional de la Universidad Esan, y estamos realizando nuestro trabajo de suficiencia profesional para obtener nuestra licenciatura, le agradecemos de antemano su tiempo y colaboración.

Nadia: Buenas noches..

Entrevistadora: Muchas gracias, antes de dar inicio a la entrevista, le comentamos que nuestra investigación llevará como título "Análisis de la Gestión Sostenible Local de los Recursos Humanos de una Empresa Multinacional del Sector Electricidad Certificada en Sostenibilidad".

Así mismo cabe recalcar que esta entrevista consta de 6 secciones con sus respectivos ítems.

Nadia: Me parece bien..

Entrevistadora: Entonces, vamos a iniciar con la sección sobre el diseño de puestos de trabajo, la primera pregunta es ¿La obtención de la certificación GRI, les impulsó a incorporar el concepto de sostenibilidad a la hora de redactar la descripción de los puestos de trabajo? ¿Por qué?

Nadia: Okay, cuando nosotros iniciamos el diagnóstico sobre todo en detalles de sostenibilidad, uno de los capítulos era el detalle de sobre todo la igualdad en las personas hacia los cargos en línea transversal sobre todo en los dos sexos, masculino y femenino, entonces de cierta forma al momento que nosotros hicimos el diagnóstico sí se verificó el tema de las mismas funcionales, sí se verificó el tema de los mismos requisitos, pero se tenía un cierto contraste en el tema de los salarios, sí había una cierta diferencia en ese aspecto. Entonces por lo que se dejó en su momento se tuvo que hacer una planeación para equilibrar o por lo menos llegar a que dichos puestos o dichos cargos no tengan una diferencia del cinco o hasta el 6% en tema de la parte

laboral, sobre todo en el tema del salario, de cómo ganar y es por eso que en su momento se realizó dicha política para el tema de contratación y sobre todo tener en cuenta este aspecto muy claro en el tema de la influencia que se tenía. Respondiendo a tu pregunta si en el tema sostenibilidad como enmarca bastantes características, de cierta forma sé se mejoró en ese tema, más en la parte de descripción de puestos.

Entrevistadora: ¿Y dentro de los perfiles de puestos se han especificados en el área de funciones específicas que se relacionan ya sea con acciones o algunos indicadores de sostenibilidad?

Nadia: Dentro de la dicha política que te comenté la idea era que la parte directiva, el tema de dirección, los indicadores que se tuvo en su momento de 50- 50, 50% femenino y 50% masculino, conforme pasando los años se tuvo el inconveniente de la pandemia, entonces hasta ese momento yo estuve participando en el tema del seguimiento como resultado en esos años que fueron 2018 y 2019 y parte del 2020 entre la parte directiva de la empresa donde se realizó el diagnóstico.

Entrevistadora: Entonces antes en su mayoría eran varones o...

Nadia: Sí, el porcentaje aproximado era un 70-30, 70 parte de la dirección y todo lo demás entonces este dentro de los lineamientos que detalla el GRI se pedía o por lo menos se requería cómo estábamos y de qué manera o qué forma se iba a balancear ese tema de la brecha para el tema de direccionamiento en la empresa y se toma en cuenta también el hecho de que se tenga la cuota femenina en la parte de direccionamiento o líderes dentro de las actividades.

Entrevistadora: Consideras que la empresa promueve el trabajo organizado fomentando el trabajo en equipo entre sus colaboradores De qué manera

Nadia: Eh. Antes del diagnóstico con el GRI sí se contaba ya con un sistema integrado, entonces de cierta forma ya teníamos los procesos marcados tanto administrativos, ingeniería, la parte constructiva. Con implementar el tema de dicha metodología se ha ido desarrollando dichas condiciones para que podamos tener en cuenta que cada cargo ha ido realizando un cambio. Entonces es muy importante que la participación y el trabajo colectivo que teníamos antes de la metodología GRI, se sume el detalle como de repente el liderazgo y también se sume el diagnóstico hacia cada uno de los puestos de trabajo. Entonces hubo un momento en donde sí

se hizo una capacitación a los líderes, una reinducción al detalle de cada uno de los procesos y de cierta forma se insertó el detalle de sostenibilidad para que dentro de la organización se pueda contar no tanto en el rubro de RRHH, sino también en el tema de recursos y de decisiones con lo que debería contar hacia nuevos clientes. que también por su momento en dichas actividades fueron asignando el tema de sostenibilidad en sus políticas.

Entrevistadora: Perfecto. Respecto a la discusión de diseños de puestos ¿La empresa discute este diseño relacionado a sus requerimientos y necesidades ambientales de tal manera que se aprovecha el máximo las habilidades y capacidades del personal? ¿ De qué manera?

Nadia: Más lo vi en el detalle del desde las actividades que en su momento tenía la empresa para la parte constructiva si era necesario tener las habilidades y aptitudes en la parte ambiental porque muy aparte de la metodología GRI también teníamos lineamientos y estándares de clientes a los cuales tenemos que cumplir y es por eso que si era importante en ese aspecto para bien y más en la parte de oficina si se realizaba un pequeño seguimiento se hizo una actualización a la inducción corporativa respecto al tema del uso eficiente recursos utilizar de repente mayor eficientemente el tema del papel, en la parte de electricidad y del agua. En ese ámbito en la parte constructiva que sí era necesario que la persona que ingrese a ese puesto específicamente los supervisores tengan esa habilidad en la parte ambiental y y sobre todo conocimientos de normativa y seguimiento.

Entrevistadora: Perfecto. Vas a pasar a la segunda parte respecto a la contratación y en la selección sostenible. La primera pregunta en esta sección sería que si la empresa garantiza la igualdad de oportunidades dentro de su proceso de selección ¿tú cómo lo has percibido? Por ejemplo, la edad de género, discapacidades, religión, etcétera ¿Y de qué manera garantiza esta igualdad?

Nadia: En el periodo que me tocó estar en los primeros planes, si hubo un proceso, una adaptación de toda la empresa. Así el detalle con personas con discapacidad porque antes de la metodología por lo menos no se colocaba el detalle de apto para personas con discapacidad para el puesto no. Entonces de cierta manera se implementó este detalle.

En la parte de igualdad, como te comenté se implementó esta política de capacitar a las personas y poder tener igualitariamente el tema de direccionamiento.

El tema de religión te mentiría, exactamente no he visto algo que se tenga bien afianzado hacia, hacia respetar el tema de creencias. De lo que percibí y de lo que he visto si, si se tenía ese respeto y no había amargadas opiniones si es que tenías una tendencia a una religión o si tenías una tendencia a la parte política. Si había las políticas correspondientes antes de ello pero no había esa diferenciación al respecto.

Entrevistadora: Ya, ok. ¿Tú percibes o percibías que la empresa tenía en cuenta para la contratación, para la contratación conocimiento y conciencia de responsabilidad social corporativa en todos sus niveles jerárquicos? ¿Como se incluía está?

Nadia: Eeeehhh, claro la responsabilidad corporativa mmm eehhh, dentro del diagnóstico como te comento ese periodo más se enfocaba en la parte de dirección a los que estaban tomando decisiones pero para su momento para el inicio del diagnóstico no se tomaba mucho en cuenta el detalle de que los empleados que ingresarían a la empresa tuvieran esa dicha habilidad o ese conocimiento.

Se fue ganando indirectamente con ciertas consideraciones en el tema, en el tema de inculcar conceptos de igualdad a conceptos de eficiencia en la parte ambiental pero directamente relacionado con responsabilidad corporativa y un grueso que tenga alguna política o una directriz, no se contaba en su momento y de cierta forma se quedó como pendiente dentro de los planes que se iba a desarrollar en conjunto con las capacitaciones que se iban a detallar para el tema de direccionamiento de seguimiento a todo el diagnóstico que se presentó en su momento

Entrevistadora: Y para el tema de contratación entonces no era...

Nadia: No era un requisito, no era un requisito principal fue ganando campo. Es en el inicio del diagnóstico que se fue dando como pequeñas pautas directrices no directamente de Responsabilidad corporativa pero sí indirectamente a los conceptos básicos que de cierta forma ayuda a formar al trabajador en esos aspectos.

Entrevistadora: Dentro de la entrevista ¿tú sabes si se realizan preguntas por competencias para evaluar las creencias y habilidades blandas en el candidato? ¿Cómo suelen emplearse estas preguntas?

Nadia: Específicamente en las habilidades blandas no tengo el alcance al respecto las particularidades que tengan más sobre todo el direccionamiento los líderes como llevar un grupo como desarrollar algún tipo de actividades puntuales, pero más a eso. Específicamente Específicamente en las preguntas de habilidades blandas o el detalle no lo tengo muy muy este muy detallado.

Entrevistadora: Ya no te preocupes. ¿Tú percibes que la empresa designa a una persona al área de selección que los apoye en temas de sostenibilidad en el proceso de contratación? ¿Y esta persona cómo apoya dentro del proceso?

Nadia: En ese detalle Igual me baso en el diagnóstico, se estableció que se cuente o una programación una vez la selección sobre todo más en el tema de los puestos digamos en la oficina para ampliar la cobertura de las personas, ya sea por discapacidad ya sea por de repente preguntar el detalle de la religión o qué posición política que se cuenta en eso más recuerdo en esos términos se estaban trabajando para dicha dicha participación en la parte de selección.

Entrevistadora: Perfecto. ¿Cómo crees que la empresa garantiza la suficiente contratación de personal de manera tal que se aseguren los estándares y normativas laborales aplicados al sector al que pertenece?

Nadia: La mejor manera de poder considerar la parte normativa legal es basado a los lineamientos antes de la metodología GRI ya como te contaba la empresa ya contaba con sistema integrado, entonces ya se tenía la base legal, se tenía la base documentaria, lo mínimo requerido para para el desarrollo del nuevo trabajador en la empresa entonces ahí se detallaba lo que es la contratación, el periodo correspondiente, explicarle cuánto tiempo de de prueba tenía las instrucciones los lineamientos en detalles, a lo que es el reglamento de trabajo o reglamento de seguridad la parte ambiental y sobre todo el tema de los de los detalles que tenía en su contrato que eran los riesgos específicos al puesto donde estaban ingresando de cierta manera eso es lo que los detalles.

Entrevistadora: Posterior al GRI se continúa nada más hubo una continuación al tema de contratación

Nadia: Sí de cierta forma como ya ese se tenía en proceso el protocolo de contratación, lo único que se enfatizó fue ese detalle de ampliar de repente la cobertura, ¿no necesariamente a cierto grupo sino también a las personas con discapacidad y no estar muy incisivamente en el tema de la parte de la religión en las preguntas que normalmente que se hacen de si es que tiene una actividad política o normal no? Entonces de cierta forma ese trabajo fue en ese ese esos aspectos.

Entrevistadora: Está bien ... eh ¿Qué prácticas o criterios de selección tú has percibido en la empresa que aseguran que el proceso está libre de discriminación?

Nadia: De lo que he visto eeh hacen el adecuado procedimiento de protocolo de contratación que se base en lineamiento claro y creo yo que en la explicación se da por parte del equipo de recursos humanos o desarrollo humano como tal y dejan claro los aspectos para que la persona no se vea de repente mermado en algún aspecto, todo está bien detallado puesto, el tiempo, ¿el cargo y es eso no? Tomar la descripción de las actividades y de la forma de cómo va a ser contratada.

Entrevistadora: Está bien, vamos a pasar a la parte de formación y desarrollo sostenible. La primera pregunta sería: ¿De qué manera percibes que la empresa asegura se otorgan las mismas oportunidades a todos los colaboradores en cuanto a capacitación y desarrollo?

Nadia: Ya, dentro del lineamiento como tal ya, antes igualmente antes de la metodología GRI se tenía una política sobre capacitación y también eeehh.. una un soporte a préstamos educativos entonces de cierta forma había oportunidades tanto en lo requerido para el puesto con la especificación o la especialidad que se tenía y también aquellas personas que querían de repente ampliar sus conocimientos había este tipo de soporte lo que era por parte de recursos económicos con préstamos de la empresa entonces eso es lo que percibió el apoyo que teníamos o que se tenía para dichas actividades de capacitación o el desarrollo correspondiente de la persona.

Entrevistadora: Si, si me acuerdo cuando ... desarrollo personal

Nadia: Así es, se tenía claro ese tema si es que en realidad era necesario bienvenido era el tema de la capacitación sino había un porcentaje de apoyo también para el desarrollo profesional.

Entrevistadora: Esta bien, y dentro del proceso de inducción ¿Cómo se comparten los valores de la empresa y su visión de sostenibilidad?

Nadia: Eehh, actualmente de lo que he percibido ya hay como consecuencia de los reportes de sostenibilidad la empresa ha generado un lineamiento en la nueva política eehhh sobre todo más en el tema de optimización de recursos y en el uso eficiente de estos porque de cierta forma al ingresar a la empresa es posible que estés en oficina o es posible que estés en obra entonces de cierta manera el mensaje final digamos en la parte de sostenibilidad es que tengamos en cuenta que o recursos que utilicemos ya se directa o indirectamente sea lo más eficiente posibles claro ejemplo es el tema si es que jalamos un campamento o instalamos un lugar donde van iniciar las actividades se tenga que tener claros los diferente insumos no? Un foco led o el equipo más óptimo para el consumo de combustible particulares así

Entrevistadora: ¿Entonces tú consideras que la empresa promueve la concientización sobre actividades socialmente responsables entre sus colaboradores cómo sería esa concientización?

Nadia: Si, como toda persona que ingrese y desarrolle actividades siempre es necesario tener al inicio el el tema del lineamiento claro que es la inducción que es tanto en la parte corporativa, en la parte ya reglamentaria del trabajo y estos anexos que son la parte ambiental y y la parte del uso eficiente de los recursos que al fin y al cabo son lo que de cierta manera nos da a entender que la empresa el mensaje lo esta derivando hacia ese aspecto. Ahora socialmente hablando eehh, de cierta forma ha ido impulsando el desarrollo de las campañas de donaciones, las campañas también de incentivos hacia las personas y que el entorno que está nuestro alrededor ya sea en oficina o en proyectos siempre está direccionado a ese aspecto si es que tenemos algún tipo de uso de insumo reciclable o insumos que nuevamente se puedan utilizar estas puedan ser canalizadas a los pobladores de la zona más cercana y puedan ser de repente donaciones hacía que pueda generar un algún tipo de bien, de repente algún tipo de soporte para su casa o algún tipo del simple hecho de contar con una pequeña crianza de animales y esta pueda tener un soporte de madera..son mas menos ese es el detalle que se tiene en concientización.

Entrevistadora: Genial, eehh ¿Se brindan capacitaciones sobre cómo manejar las dificultades o los dilemas éticos teniendo como base los sucesos ocurridos en la empresa, por ejemplo si es anticorrupción, discriminación, entre otros? ¿Cómo se dictan estos temas en las capacitaciones

que nos comentas que hay lineamientos, pero específicamente cómo se trabajan estos lineamientos?

Nadia: Sí hay 3 pilares que he visto que ha ido cambiando estos últimos años es en el tema de hostigamiento sexual, en el de ehhh participación entre grupos, entre pares como le dicen, y sobre todo el tema de liderazgo a los equipos ...entonces eso ha ido evolucionando, ha ido incrementando en el tema de la capacitación se tiene programado en esas capacitaciones dos veces al año calculando el ingreso o las salidas de las personas, se tiene esa programación

Entrevistadora: Vamos a pasar a la siguiente parte sobre la evaluación del desempeño sostenible. La primera pregunta es: ¿Percibes que la empresa cuenta con prácticas o procedimientos que aseguran un trato igualitario para la evaluación del desempeño de sus colaboradores? ¿Cuales son estas prácticas?

Nadia: Eeehhh, bien ... como te detallaba ehh esos años del diagnóstico como tal generaron dichos lineamientos para el trato igualitario ehh de lo que he percibido ha sido las convocatorias de repente abiertas hacia las universidades de todas las índoles ya no lo que antes percibía que solamente estaban direccionadas a ciertas universidades ahora están abierto digamos para todas, eso es lo que he visto estos últimos años .. el poder ampliar de repente las convocatorias y así generar el tema de que no solamente se contrata de cierto lugar sino que cualquier persona que haya desarrollado una habilidad en una universidad pueda participar en la empresa.

Entrevistadora: Y respecto a la evaluación del desempeño de los trabajadores

Nadia: De lo que se tiene anteriormente a la metodología GRY del sistema integrado había unos procesos de evaluación lineal entonces ahí uno evaluaba tanto entre pares como también evaluabas a tu coordinador o líder directo, líder que tenías

Entrevistadora: La evaluación 360 se aplicaba no?

Nadia: Así es, aja, entonces ahí estaban estas evaluaciones que se tenía a fin de año y al inicio del siguiente para ver en que podemos mejorar sobre todo en comunicación o como ese detalle de de repente tener en cuenta la voz, digamos del subordinado a su cargo o de la persona que tú tenías como líder para tener en cuenta qué criterio podemos aumentar o qué conceptos más podemos afianzar.

Entrevistadora: El comportamiento socialmente responsable de los colaboradores forma parte de los criterios a la hora de hacer esta evaluación que me comentabas. Cuáles son los criterios

Nadia: Respecto a esos criterios, si te diría que no tengo muy no tengo mucha información al respecto, solamente de cierta forma sabemos que se tiene esa evaluación a fin de año no pero de qué es que esté directamente en alguna de las consultas no, no te sabría decir.

Entrevistadora: ¿En algún momento no han preguntado por sostenibilidad social en algún área en específico o para un puesto ha habido esta evaluación por ejemplo para un residente en obra?

Nadia: Como como te comentaba más también se tenía en cuenta de repente los lineamientos del cliente basado en eso sí se tenía de cierta forma que la persona que ingresaría o que ingresara a dicho puesto o ha dicho a dicha área por lo menos tenga en cuenta de que sí o sí este hay que cumplir lineamientos de la parte ambiental y de la parte social que se tenía que cumplir o hacer seguimiento no en los proyectos donde se tenía dichas actividades.

Entrevistadora: Claro, está bien. ¿El sistema y el procedimiento de evaluación del desempeño de la empresa se presenta y se difunde de manera transparente al personal? ¿Cómo?

Nadia: Recuerdo una capacitación al respecto sobre el tema de las evaluaciones, creería yo que al momento de desarrollar dicha capacitación tendríamos que por lo menos asimilar la parte básica que es cómo hacer la evaluación y sobre todo conocer el tema de las preguntas, ahora bien este sobre el detalle de cómo sería o si es transparente, yo creería que sí porque nos explicaron de cierta forma porque esa evaluación es amplia, tiene bastantes items y bastantes este apartados desde la parte de cómo está el trabajador en la habilidad hasta la parte de cómo se comunican. Entonces yo creería que sí que sí nos detalla por lo menos lo básico no para poder conocer dicha evaluación.

Entrevistadora: Y antes del GRI, era así también?

Nadia: Sí, era parte del sistema integrado, no a grandes rasgos solamente se veía el detalle de la la de la evaluación como persona en el tema de las habilidades para la actividad.

Entrevistadora: Sólo sobre sus funciones

Nadia: Así es, si están de acuerdo, si no está de acuerdo, cumple adecuadamente el desarrollo de las actividades, así preguntas de esa manera.

Entrevistadora: Se aplican criterios detallados estandarizados sostenibles y específicos al puesto en el sistema de evaluación de desempeño

Nadia: Criterios adecuados, en esa parte si no tendría información en el punto requerido.

Entrevistadora: ¿Si se hacía la 360, de repente ya cada uno les les daban no este que preguntas en específico del trabajo para que puedan evaluar el desempeño del trabajador?

Nadia: Sí de cierta forma sí, porque al momento de esa evaluación a los 03 meses de prueba, si pues de cierta manera teníamos el diagnóstico del trabajador y en sí el resultado de cómo está yendo en su labor y sobre todo la habilidad que se debería contar para dicha actividad.

Entrevistadora: Ya. Sabes si se ha desarrollado un sistema de evaluación de desempeño alineado con la estrategia Ambiental de la empresa. Por qué

Nadia: De lo que tengo conocimiento, el desarrollo de dicha evaluación está apegado al desarrollo propiamente dicho del trabajador, habilidades, conceptos, cómo generarías este el tema del recurso, cómo está el tema de la comunicación. Ambientalmente vi unos pequeños apartados sobre el tema de más de el uso eficiente de repente los recursos pero eran preguntas muy aisladas, no se tenía muy compleja o no se tenía mucha este como un engranaje digamos, no se estaba más como apartado solo para desarrollar dicha pregunta.

Entrevistadora: Está bien. ¿Tú percibes si dentro de las prácticas y procedimientos establecidos en la empresa se incluye la retroalimentación sobre el desempeño? ¿Cómo se realizaba?

Nadia: Más bien la experiencia de oficina, que a partir de la evaluación de desempeño de repente a un líder le faltaba comunicación o a un grupo le faltaba trabajar en equipo, entonces a partir de dichos resultados, salieron estas capacitaciones de pares y sobre todo el reforzamiento al líder y la comunicación con su con su equipo, entonces si se tenía ese ese tipo

de evaluaciones y a la vez se generaban planes de acción para sobrellevar los resultados que se tenían de dicha evaluación.

Entrevistadora: Ya, genial. ¿En la empresa se fomenta la participación empresarial y el desarrollo de indicadores de responsabilidad social empresarial y de la participación de proyectos de responsabilidad social empresarial? ¿Cómo?

Nadia: Disculpa podría repetir la pregunta sino que tuvo una interferencia por acá.

Entrevistadora: ¿Los perritos?

Nadia: Así es.

Entrevistadora: ¿En la empresa se fomenta la participación de personal en el desarrollo de los indicadores de desempeño de responsabilidad social empresarial y la participación en proyectos de responsabilidad social empresarial? ¿Creo que había una?

Nadia: Sí mira en tema de oficina yo percibí que en la parte de responsabilidad teníamos como que un programa para el tema de a fin de año para este poder estar relacionados con la comunidad. Había un pequeño donativo que se hacía en el año a fin de a fin de dicho año se generaba este tipo de participación entonces como una pequeña dinámica con las personas o el lugar que se tenía planificado.

En obra más he visto por el tema de cumplimientos de lineamientos con el cliente, que nos detallaba el tema de donaciones de la parte reciclables de insumos o el simple hecho de cumplir con la parte normativa, que la momento que nosotros generamos un proyecto, se tiene varios permisos ambientales que conlleva al cumplimiento de la parte legal y seguimiento de esto.

Entrevistadora: Sí me acuerdo que cari... como se llamaba...caritas, que le hacíamos su navidad.

Nadia: Sí se tenía ese pequeño eh aliciento que se daba mensualmente, se generaba un fondo a fin de año y ya pues sí tenía esa participación con ella.

Entrevistadora: Claro. Ya vamos a pasar a la penúltima parte, sobre recompensa sostenible. La primera pregunta acerca de esto sería ¿La empresa Incorpora de manera consciente los criterios de igualdad o equidad en las prácticas de recompensa y compensación? ¿Cuáles serían estos criterios de igualdad y de qué forma se han incorporado en la empresa?

Nadia: A ver, en este último periodo, creería que estas prácticas sobre el desarrollo de contar con de repente con programas en el tema de idiomas, sobre el programa de capacitaciones, creería yo que ha ampliado sobre el tema de la parte igualitaria para los trabajadores pues no y contar con eso es igual para que tengamos de cierta forma que el soporte de que da la empresa ya sea por un porcentaje de ciertos programas también podamos de cierta forma poder tener en cuenta algunas habilidades que no se tenían al inicio y poder desarrollarlas hasta el final.

Entrevistadora: Han desarrollado esas habilidades, se cubrían porcentajes, esa era la práctica de recompensa que se daba de forma igualitaria.

Nadia: Sí pues, sí pues porque la convocatoria estaba por ahí, si tu querías por ejemplo en el caso de idiomas, si había esa responsabilidad, se cumplían ciertos requisitos, que era el tiempo de estar en la empresa pero ahí estaba como parte del crecimiento que se tenía para el trabajador.

Entrevistadora: Percibes que la empresa considera la posibilidad de dar recompensas monetarias y no monetarios por la participación y contribución del personal a las actividades de la organización que están enfocadas hacia la sostenibilidad

Nadia: No, todavía no, me imagino que sí debería contarse con dichas recompensas por de repente cumplimiento eficiente en algún proyecto o algún proceso creería yo que sí debería haber, pero por ahora no he visto, si es que ha habido no no no no he tenido conocimiento al respecto.

Entrevistadora: ¿Sabes si el establecimiento de remuneraciones es flexible y responde a las condiciones del mercado? ¿Qué criterios utilizan?

Nadia: De lo que tengo claro, si hay como una tabla sobre todo para el sector eléctrico entonces hay ciertos umbrales en el tema de sueldos para para supervisores y para tema de residentes y

personal técnico. En la parte de oficina si no no la tengo muy claro si es que se está de repente cumpliendo con el mercado, de cierta forma el hecho de que pandemia ha afectado varios varios factores para el para el desarrollo de sus umbrales, hay algunas empresas o algunos sectores que sí se ha reducido el pago salarial en ciertas especialidades, no porque no se quiera no sino que no se no se pudieron recuperar en su momento económicamente dichos sectores. Eso es lo que he percibido más o menos estos últimos 03 años.

Entrevistadora: Está bien. Y percibes si se anima al personal asistir las reuniones o talleres sobre responsabilidad social empresarial ¿Cómo los animan?

Nadia: En la parte oficina sí está la parte de voluntaria en la participación de dichas actividades o los cumplimientos que se tienen ya establecidos en su momento. En la parte de obra es un poco más distinto, porque es un cumplimiento obligatorio que tenemos que confrontar y desarrollar sobre todo en la parte de eficiencia de recursos. Sí he percibido esas diferencias marcadas sobre todo porque uno es cumplimiento sí o sí y el otro de cierta forma es más participativo o más más voluntarios o sea de repente afianzar esos conceptos.

Entrevistadora: Y respecto al antes y después vendría acá antes del GRI. Antes del GRI habían talleres o reuniones sobre responsabilidad social empresarial o ya lo han aplicado después del GRI.

Nadia: Más se afianzó después del GRI. Había lineamientos de repente cuando se hacía contratos con empresas o con clientes muy específicos que nos pedían, pero en sí antes no pues no, se cumplía de repente la política ambiental que se contaba pero no no de cierta forma engranada a la parte de responsabilidad social.

Entrevistadora: ¿La empresa brinda reconocimientos al comportamiento rendimiento contribución sostenible destacada del equipo? ¿De qué manera se brindan estos reconocimientos?

Nadia: Reconocimientos en la parte de sostenibilidad, he percibido más en el tema de unas felicitaciones sobre algún tema de suficientes, pero como que recompensa que yo sé algún tipo de de la parte económica o un reconocimiento más nada más en el detalle de repente de un premio, no he visto o no he percibido esa parte en la empresa.

Entrevistadora: Palabras de felicitación...

Nadia: Más eso, de repente porque hemos usado adecuadamente las cosas, pero no ha habido ese detalle digamos, que de cierta forma diferencia un reconocimiento.

Entrevistadora: Ya, vamos a entrar a la última sección de preguntas respecto a la promoción sostenible, la primera pregunta de esta sección sería si ¿La empresa ofrece horarios de trabajo flexibles para permitir una ventaja de equilibrio entre trabajo y vida? ¿Cómo se aseguren de esta posibilidad?

Nadia: Más por la por lo que pasó en la pandemia, o sea de cierta forma algunas áreas fueron obligados digámoslo así al detalle de los trabajos virtuales, eso se ha mantenido en algunos puestos pero casi la mayoría actualmente ha vuelto a la parte presencial. En su momento si se tenía esas facilidades, pero de lo que tengo conocimiento casi todo se han vuelto a la parte presencial, y esta actualidad de vida y trabajo digamos que ha vuelto a la normalidad como antes de la pandemia.

Entrevistadora: Mira la certificación GRI se ha dado después de la pandemia. Cuando se dio el GRI estábamos en la 3era ola o 4ta ola. En este caso, después de la pandemia podrías asegurar que se ha vuelto al horario presencial y no habría en este caso flexibilidad.

Nadia: Eh, de lo que percibo no pues. Como he visto el trabajo remoto también tenía sus beneficios, pero también tenía de cierta forma sus desventajas al momento de que algunas áreas tenían que estar 24x7 de cierta forma respondiendo algunas cosas, pero sí me quedo con ese tema de que si hubo en su momento, pero ahorita, actualmente si por más que se tenga las nuevas normativas sobre las actividades virtuales, no se tiene ya de forma significativa en la empresa.

Entrevistadora: Ya. ¿Percibes que la empresa asegura la equidad en sus planes y en procesos de promoción? ¿De qué forma garantizan esta equidad?

Nadia: Como te comenté, uno de los planes era que se genere esa política de igualdad. Eh, no te aseguraría o te confirmaría que se esté cumpliendo actualmente, porque de cierta forma

cuando lo dejé se tenía dicha información y ahora por temas de trabajo estoy en obra, entonces de cierta forma no te sabría decir si que ha ido evolucionando, o ha mejorado o ha empeorado. Si se ha creado un lineamiento, pero de ahí a que se haya crecido o evolucionado no te sabría decir.

Entrevistadora: Bien. ¿Percibes o bueno sí en esta parte tú sabes si la empresa ofrece paquetes de beneficios exclusivos, por ejemplo respecto a la atención médica, el seguro de vida, el plan de jubilación?

Nadia: De lo que tengo claro tenemos ciertos seguros, tenemos ciertos beneficios en algunas entidades. Aparte está el tema de las promociones este estudiantiles que son las medias becas o los préstamos o los programas de capacitación. En la parte salud también tenemos a los que quieran voluntariamente unirse al tema de la EPS.

Entrevistadora: Y antes del GRI, ¿También tenían estos beneficios exclusivos?

Nadia: Algunos, algunos. Sobre todo el tema de pólizas de seguros y el EPS.

Entrevistadora: ¿Y ya posteriormente se incluyeron los estudiantiles?

Nadia: Se incrementaron sí, se detallaron más, se dieron convocatorias anónimas anuales para personas que de repente querían llevar una maestría o un diplomado había como un pequeño requerimiento a fin de año para que puedas de repente participar en dicho programa.

Entrevistadora: Percibe si la empresa comunica a los colaboradores cuáles son sus objetivos y cuál es su línea de carrera dentro de la empresa y ¿Por cuáles canales se comunica?

Nadia: De lo que he percibido he visto estamos en la parte de correos y en los equipos de trabajo que se tiene ahí en la oficina ¿no? más en la parte de ingeniería, en la parte de del desarrollo de proyectos. En cierta forma también nos dejaron en claro que era el core de negocio digamos más está afianzado en ese aspecto, en la parte de especialización que es la parte eléctrica y fuerte digamos de la empresa.

Entrevistadora: ¿Tú has percibido si la empresa inspira al personal a crear un plan de sostenibilidad personal o incorporarlo a su sostenibilidad en la vida diaria? ¿De qué forma los inspira?

Nadia: Diría yo que cuando nos dan o cuando se brinda el tema de la inducción de repente en el uso eficiente de recursos, ver las diferencias que se tienen de repente usando un insumo con otro y sobre todo en la parte de la minimización o la reutilización de repente en temas de residuos, es prácticamente en el día a día, tanto tanto en el trabajo como como en la vida misma.

Entrevistadora: Sí lo impulsan. ¿La empresa ofrece oportunidades personalizadas de desarrollo profesional? ¿Qué oportunidades brinda?

Nadia: Oportunidades personalizadas, como bien te dije como el core del negocio es la parte eléctrica, sí de cierta forma está más la balanza está para ese lado, para el detalle de la parte de las especializaciones de su fuerte digamos, que es el desarrollo de proyectos de ingeniería, entonces si existe el tema de oportunidades adheridas al temas de las capacitaciones de dichos programas y también a la parte de que si es necesario de que el líder cuente con una especialización, de cierta forma también se le brinde esa oportunidad.

Entrevistadora: Entonces podríamos decir que la parte administrativa, de repente no tenía esa oportunidad de desarrollo, sino más la parte de ingeniería.

Nadia: Así es, o sea en cierta forma el balance le dieron a ese aspecto por ser digamos el fuerte del negocio que es lo que mantiene digamos la parte económica y financiera de la empresa.

Entrevistadora: Perfecto, hemos culminado con la entrevista, le agradecemos mucho por su tiempo.

Nadia: No hay de qué, ha sido un gusto

Entrevistadora: Hasta luego, cuidese.

Nadia: Hasta luego.

Anexo N°3

Validación de expertos de instrumento adaptado

Validación de expertos de nuevo instrumento adaptado

Trabajo de investigación: Análisis del informe de sostenibilidad de una empresa de ingeniería eléctrica peruana, verificación del cumplimiento de los criterios de Recursos Humanos y el rol del psicólogo organizacional en su ejecución.

Nombre en idioma original del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):
The perceptions of Sustainable Human Resource Management practices”

Nombre traducido al español del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):
" La percepción de las prácticas de la Gestión Sostenible de los Recursos Humanos”

Autor del Instrumento (escala, cuestionario, inventario): Wagih Salama , Mohamed Nor El Deen A.zam Albakhit & Karam Zaki

Año de publicación: 2022

Referencia de la fuente de recuperación:

Salama, W., Nor El Deen, M., Albakhit, A. y Zaki, K. (2022) Understanding the Connection between Sustainable Human Resource Management and the Hotel Business Outcomes: Evidence from the Green-Certified Hotels of Egypt. Sustainability. 14(9). Recuperado de :
. <https://doi.org/10.3390/su14095647>

Instrucciones al profesional que se solicita la revisión.

Por favor, bajo la consideración de su conocimiento y experiencia teórica en el tema de estudio correspondiente al instrumento que se presenta se le solicita validar los ítems abajo mencionados

Seguir los siguientes criterios:

Pertinencia de la traducción: Este grado de pertinencia debe reflejar su posición con relación a la traducción del ítem según la categoría teórica a la que pertenece.
Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **conuerdo totalmente**.

Concordancia: Este grado de concordancia debe reflejar su posición con respecto a la redacción y nivel de comprensión de cada ítem presentado.
Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **conuerdo totalmente**.

Observación: colocar la observación concreta con relación a lo solicitado previamente o con relación a algún otro aspecto del ítem que considere relevante según su opinión.

Dimensión 1 : Diseño de puestos de trabajo sostenible.					
Definición: Es la primera práctica de sostenibilidad de RRHH, consta de construir los parámetros para emplear un candidato adecuado con suficiente conocimiento y conciencia en las dimensiones de sostenibilidad.					
Nº	Ítems (Preguntas) (Idioma original)	Ítems (Pregunta) (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	Each job in this hotel has an updated job description in light of sustainability.	¿Desde que obtuvieron la certificación, incorporaron el concepto de sostenibilidad a la hora de redactar la descripción de los puestos de trabajo?	5	4	¿Las descripciones de puestos de trabajo han sido actualizadas para incorporar el concepto de sostenibilidad?
2	We offer flexible job descriptions that are linked to specific environmental tasks.	¿Dentro de los perfiles de puesto existen funciones específicas relacionadas a acciones y/o indicadores de sostenibilidad?	5	4	Ofrece descripciones de puesto flexibles/general e s vinculadas a tareas ambientales específicas
3	The hotel supports organised work with a team working facility.	¿La empresa fomenta el trabajo en equipo con sus colaboradores?	5	4	Promueve trabajo organizado en infraestructura para el trabajo en equipo
4	The hotel deliberates the design of jobs compatible with environmental issues to fully use staff's skills and abilities.	¿La empresa define que el diseño de puestos de trabajo sea compatible con los requerimientos y/o necesidades ambientales de la empresa para aprovechar al máximo las habilidades y capacidades del personal?	5	5	
Dimension 2 : Contratación y selección sostenibles					
Definición: Consta de proporcionar la mayor cantidad de información sobre los requerimientos y facilitar la selección correcta de candidatos					

Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	The hotel ensures equality in the recruitment system.	¿La empresa garantiza la igualdad de oportunidades dentro de su proceso de selección (como por ejemplo: edad, género, paternidad/maternidad, raza, discapacidades, religión, afinidades políticas, etc)?	5	5	
2	The hotel appoints new staff with knowledge and awareness of corporate social responsibility.	¿La empresa tiene en cuenta para la contratación de personal, el conocimiento y conciencia en responsabilidad social corporativa en todos sus niveles jerárquicos?	5	4	...en todo su organigrama
3	We develop behavioural dialogue questions to assess the candidate's beliefs and soft skills	¿Dentro de la entrevista, realizan preguntas por competencias para evaluar las creencias y habilidades blandas del candidato?	5	5	
4	The hotel appoints sustainability advisor staff in staffing procedures.	¿La empresa designa a una persona que brinde soporte al área de selección en temas de sostenibilidad en el proceso de contratación?	5	5	
5	The hotel employs sufficient staff to maintain work standards related to the hospitality market.	¿La empresa contrata a suficiente personal para mantener los estándares de trabajo de la empresa ¿	5	5	
6	Our selection criteria are free of any discrimination.	¿Los criterios de selección, en la empresa, están libres de toda discriminación?	5	5	
<p>Dimension 3 : Formación y desarrollo sostenibles Definición: Es la transferencia de conocimientos y habilidades adecuados para difundir y mejorar la sostenibilidad.</p>					

Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	The hotel ensures equality in the training and development opportunities.	¿La empresa otorga las mismas oportunidades a todos los colaboradores en cuanto a capacitación y desarrollo?	5	5	
2	The new staff members are offered induction training related to the hotel's corporate value and sustainability.	¿Dentro del proceso de inducción se comparten los valores de la empresa y su visión de sostenibilidad?	5	5	
3	The hotel promotes employees' awareness of socially responsible activities.	¿La empresa promueve la concientización sobre actividades socialmente responsables a sus colaboradores?	5	5	
4	The hotel offers opportunities to discuss and learn from real-life examples on how ethical difficulties were previously handled.	¿Se brinda capacitaciones sobre cómo manejar dificultades éticas, teniendo como base sucesos acontecidos en la empresa?	5	4	...hechos reales manejados anteriormente.

Dimensión4: Evaluación de desempeño sostenible					
Definición: Los criterios de medición del desempeño socialmente responsable deben estar alineados con los estándares de desempeño sostenible de la empresa					
Nº	Ítems (Preguntas) (Idioma original)	Ítems (Pregunta) (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	This hotel ponders equality in performance appraisal practices.	¿ La empresa considera a todos los colaboradores por igual dentro de la evaluación del desempeño?	5	5	
2	Our employees' socially responsible behaviour is part of the performance appraisal criteria.	¿ El comportamiento socialmente responsable de los colaboradores forma parte de los criterios de evaluación del desempeño?	5	5	

3	Our performance appraisal system is transparently demonstrated to staff.	¿El sistema de evaluación del desempeño de la empresa se demuestra de manera transparente al personal?	5	5	
4	We use more detailed, standardised, sustainable, and job-specific criteria in our performance appraisals.	¿Se hace uso de indicadores más detallados, estandarizados, sostenibles y específicos del trabajo en las evaluaciones de desempeño?	5	5	
5	We developed an appraisal system aligned with our hotel's environmental strategy.	¿Se ha desarrollado un sistema de evaluación alineado con la estrategia ambiental de la empresa?	5	5	
6	We always provide feedback on performance.	¿Siempre se provee retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores?	5	5	
7	We encourage staff participation in CSR performance indicators development and CSR project involvement.	¿En la empresa se fomenta la participación del personal en el desarrollo de indicadores de desempeño de RSE y la participación en proyectos de RSE?	5	5	
Dimension 5 : Recompensa sostenible					
Definición: Recompensar de manera monetaria o no monetaria a los colaboradores					
Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	This hotel ponders equality in reward and compensation practices.	¿La empresa es consciente de los criterios de igualdad en las prácticas de recompensa y compensación?	5	5	

2	We consider financial and non-financial rewards for our staff contributions to sustainable activities.	¿La empresa considera la posibilidad de recompensar financiera y no financieramente las contribuciones del personal a las actividades sostenibles?	5	5	
3	We offer flexible salaries linked to our market conditions	¿Se adaptan los sueldos a las condiciones del mercado?	5	5	
4	We encourage staff to attend meetings and workshops on CSR.	¿Se anima al personal a asistir a reuniones y talleres sobre RSE?	5	5	
5	The hotel appoints team excellence rewards for better sustainable performance.	¿La empresa brinda reconocimientos al comportamiento/rendimiento/contribución sostenible destacada del equipo?	5	5	

Dimension 6 : Promoción sostenible

Definición: Vincula los intereses de los colaboradores y la organización

Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	The hotel provides flexible working hours to enable a work-life balance advantage.	¿ La empresa ofrece horarios de trabajo flexibles para permitir una ventaja de equilibrio entre el trabajo y la vida?	5	5	
2	The hotel ensures fairness in its promotion plan.	¿ La empresa asegura la equidad en su plan de promoción?	5	4	Plan de ascensos?
3	The hotel offers exclusive benefits packages (e.g., healthcare, life insurance, retirement plan).	¿ La empresa ofrece paquetes de beneficios exclusivos (por ejemplo, atención médica, seguro de vida, plan de jubilación)?	5	4	Exclusivos no suena bien, suena que unos tienen otros no
4	The hotel makes sure staff know what is expected and how they can grow and	¿La empresa comunica a los colaboradores cuáles son sus objetivos y cuáles	5	4	La empresa procura hacer saber al personal

Anexo N°4

Validación de expertos de nuevo instrumento adaptado

Trabajo de investigación: Análisis del informe de sostenibilidad de una empresa de ingeniería eléctrica transnacional con sede en Perú, que cuenta con el reporte GRI de Sostenibilidad a nivel corporativo. Mediante este trabajo se busca verificar el cumplimiento de los criterios de Gestión Sostenible del Recurso Humano y el rol del psicólogo organizacional en su ejecución.

Nombre en idioma original del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):
The perceptions of Sustainable Human Resource Management practices”

Nombre traducido al español del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):
" La percepción de las prácticas de la Gestión Sostenible de los Recursos Humanos"

Autor del Instrumento (escala, cuestionario, inventario): Wagih Salama , Mohamed Nor El Deen A,zzam Albakhit & Karam Zaki

Año de publicación: 2022

Referencia de la fuente de recuperación:

Salama, W., Nor El Deen, M., Albakhit, A. y Zaki, K. (2022) Understanding the Connection between Sustainable Human Resource Management and the Hotel Business Outcomes: Evidence from the Green-Certified Hotels of Egypt. Sustainability. 14(9). Recuperado de : <https://doi.org/10.3390/su14095647>

Instrucciones al profesional que se solicita la revisión.

Por favor, bajo la consideración de su conocimiento y experiencia teórica en el tema de estudio correspondiente al instrumento que se presenta se le solicita validar los ítems abajo mencionados

Seguir los siguientes criterios:

Pertinencia de la traducción: Este grado de pertinencia debe reflejar su posición con relación a la traducción del ítem según la categoría teórica a la que pertenece.
Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **concuerso totalmente**.

Concordancia: Este grado de concordancia debe reflejar su posición con respecto a la redacción y nivel de comprensión de cada ítem presentado.
Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **concuerso totalmente**.

Observación: colocar la observación concreta con relación a lo solicitado previamente o con relación a algún otro aspecto del ítem que considere relevante según su opinión.

Dimensión 1 : Diseño de puestos de trabajo sostenible.					
Definición: Es la primera práctica de sostenibilidad de RRHH, consta de construir los parámetros para emplear un candidato adecuado con suficiente conocimiento y conciencia en las dimensiones de sostenibilidad.					
Nº	Ítems (Preguntas) (Idioma original)	Ítems (Pregunta) (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	Each job in this hotel has an updated job description in light of sustainability.	¿La obtención de la certificación X, les impulsó a incorporar el concepto de sostenibilidad a la hora de redactar la descripción de los puestos de trabajo? ¿Por qué?	5	5	
2	We offer flexible job descriptions that are linked to specific environmental tasks.	¿Dentro de los perfiles de puesto, se especifican o señalan funciones específicas relacionadas a acciones y/o indicadores de sostenibilidad? ¿Cuáles?	5	5	
3	The hotel supports organised work with a team working facility.	¿La empresa promueve el trabajo organizado fomentando el trabajo en equipo entre sus colaboradores? ¿De qué forma?	5	5	
4	The hotel deliberates the design of jobs compatible with environmental issues to fully use staff's skills and abilities.	¿La empresa discute el diseño de los puestos de trabajo relacionados a sus requerimientos y/o necesidades ambientales, de tal manera que se aproveche al máximo las habilidades y capacidades del personal? ¿De qué manera?	5	5	
Dimension 2 : Contratación y selección sostenibles					
Definición: Consta de proporcionar la mayor cantidad de información sobre los requerimientos y facilitar la selección correcta de candidatos					

N°	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	The hotel ensures equality in the recruitment system.	¿La empresa garantiza la igualdad de oportunidades dentro de su proceso de selección (como por ejemplo: edad, género, paternidad/maternidad, raza, discapacidades, religión, afinidades políticas, etc)? ¿De qué forma?	5	5	
2	The hotel appoints new staff with knowledge and awareness of corporate social responsibility.	¿La empresa tiene en cuenta para la contratación de personal, el conocimiento y conciencia en responsabilidad social corporativa en todos sus niveles jerárquicos? ¿Cómo lo incluye?	5	5	
3	We develop behavioural dialogue questions to assess the candidate's beliefs and soft skills	¿Dentro de la entrevista, realizan preguntas por competencias para evaluar las creencias y habilidades blandas del candidato? ¿Cuáles suelen emplear?	5	5	
4	The hotel appoints sustainability advisor staff in staffing procedures.	¿La empresa designa a una persona que brinde soporte al área de selección en temas de sostenibilidad en el proceso de contratación? ¿Esta persona cómo apoya dentro del proceso?	5	4	Sugerencia: ¿La empresa designa a una persona experta en sostenibilidad para que brinde soporte al proceso de contratación?...
5	The hotel employs sufficient staff to maintain work standards related to the hospitality market.	¿Cómo la empresa garantiza la suficiente contratación de personal, de manera tal que se aseguren los estándares	5	4	Creo que debe ser: ¿Cómo la empresa garantiza la

		y/o normativa laborales aplicables al sector/rubro de la empresa?			suficiente contratación de personal, de manera tal que se aseguren los estándares laborales relacionados a la sostenibilidad del negocio
6	Our selection criteria are free of any discrimination.	¿Qué prácticas o criterios de selección, en la empresa, aseguran que el proceso está libre de toda discriminación?	5	5	

Dimension 3 : Formación y desarrollo sostenibles

Definición: Es la transferencia de conocimientos y habilidades adecuados para difundir y mejorar la sostenibilidad.

Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	The hotel ensures equality in the training and development opportunities.	¿De qué manera la empresa asegura que se otorgan las mismas oportunidades a todos los colaboradores en cuanto a capacitación y desarrollo?	5	5	
2	The new staff members are offered induction training related to the hotel's corporate value and sustainability.	¿Dentro del proceso de inducción cómo se comparten los valores de la empresa y su visión de sostenibilidad?	5	5	
3	The hotel promotes employees' awareness of socially responsible activities.	¿La empresa promueve la concientización sobre actividades socialmente responsables entre sus colaboradores? ¿Cómo?	5	5	
4	The hotel offers opportunities to discuss and learn from real-life examples on how	¿Se brinda capacitaciones sobre cómo manejar dificultades/dilemas éticos, teniendo como base sucesos acontecidos en la	5	5	

	ethical difficulties were previously handled.	empresa? (Ejem. Anticorrupción, discriminación, entre otros) ¿Cómo se dictan estos temas en las capacitaciones?			
--	---	---	--	--	--

Dimensión4: Evaluación de desempeño sostenible					
Definición: Los criterios de medición del desempeño socialmente responsable deben estar alineados con los estándares de desempeño sostenible de la empresa					
Nº	Ítems (Preguntas) (Idioma original)	Ítems (Pregunta) (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	This hotel ponders equality in performance appraisal practices.	¿La empresa cuenta con prácticas o procedimientos que aseguran un trato igualitario para la evaluación de desempeño de sus colaboradores? ¿Cuáles?	5	5	
2	Our employees' socially responsible behaviour is part of the performance appraisal criteria.	¿El comportamiento socialmente responsable de los colaboradores forma parte de los criterios de evaluación del desempeño? ¿Cuáles son esos criterios?	5	5	
3	Our performance appraisal system is transparently demonstrated to staff.	¿El sistema y/o procedimiento de evaluación del desempeño de la empresa se presenta y difunde de manera transparente al personal? ¿Cómo?	5	5	
4	We use more detailed, standardised, sustainable, and job-specific criteria in our performance appraisals.	¿Se aplican criterios detallados, estandarizados, sostenibles y específicos al puesto de trabajo en el sistema de evaluación de desempeño? ¿Cuáles?	5	5	
5	We developed an appraisal system aligned with our hotel's environmental strategy.	¿Se ha desarrollado un sistema de evaluación de desempeño alineado con la	5	5	

		estrategia ambiental de la empresa? ¿Por qué?			
6	We always provide feedback on performance.	¿Entre las prácticas y/o procedimientos establecidos en la empresa se incluye la retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores? ¿Cómo realizan el feedback?	5	5	
7	We encourage staff participation in CSR performance indicators development and CSR project involvement.	¿En la empresa se fomenta la participación del personal en el desarrollo de indicadores de desempeño de RSE y la participación en proyectos de RSE? ¿Cómo?	5	5	
Dimensión 5 : Recompensa sostenible					
Definición: Recompensar de manera monetaria o no monetaria a los colaboradores					
Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	This hotel ponders equality in reward and compensation practices.	¿La empresa incorpora de manera consciente los criterios de igualdad/ equidad en las prácticas de recompensa y compensación? ¿Cuáles criterios? ¿Dé que forma son incorporados?	5	5	
2	We consider financial and non-financial rewards for our staff contributions to sustainable activities.	¿La empresa considera la posibilidad de dar recompensas monetarias y no monetarias por la participación y contribución del personal a las actividades de la organización que están enfocadas hacia la sostenibilidad?	5	5	

3	We offer flexible salaries linked to our market conditions	¿El establecimiento de remuneraciones es flexible y responde a las condiciones del mercado? ¿Qué criterios utilizan?	5	5	
4	We encourage staff to attend meetings and workshops on CSR.	¿Se anima al personal a asistir a reuniones y talleres sobre RSE? ¿Cómo los animan?	5	5	
5	The hotel appoints team excellence rewards for better sustainable performance.	¿La empresa brinda reconocimientos al comportamiento/rendimiento/contribución sostenible destacada del equipo? ¿De qué manera los reconocen?	5	5	

Dimension 6 : Promoción sostenible

Definición: Vincula los intereses de los colaboradores y la organización

Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	The hotel provides flexible working hours to enable a work-life balance advantage.	¿La empresa ofrece horarios de trabajo flexibles para permitir una ventaja de equilibrio entre el trabajo y la vida? ¿Cómo aseguran esta flexibilidad?	5	5	
2	The hotel ensures fairness in its promotion plan.	¿La empresa asegura la equidad en sus planes y/o procesos de promoción? ¿De qué forma garantizan esta equidad?	5	5	
3	The hotel offers exclusive benefits packages (e.g., healthcare, life insurance, retirement plan).	¿La empresa ofrece paquetes de beneficios exclusivos (por ejemplo, atención médica, seguro de vida, plan de jubilación)?	5	5	

4	The hotel makes sure staff know what is expected and how they can grow and be promoted.	¿La empresa comunica a los colaboradores cuáles son sus objetivos y cuál es su línea de carrera dentro de la empresa? ¿Por cuáles canales los comunica?	5	5	
5	The hotel inspires staff to create a personal sustainability plan or incorporate sustainability into their daily lives.	¿La empresa inspira al personal a crear un plan de sostenibilidad personal o incorporar la sostenibilidad en su vida diaria? ¿De qué forma los inspira?	5	5	
6	The hotel offers customised career development opportunities.	¿La empresa ofrece oportunidades personalizadas de desarrollo profesional? ¿Qué oportunidades brinda?	5	5	



Ph D Cesar Saenz Acosta

Anexo N°5

Validación de expertos de nuevo instrumento adaptado

Trabajo de investigación: Análisis del informe de sostenibilidad de una empresa de ingeniería eléctrica transnacional con sede en Perú, que cuenta con el reporte GRI de Sostenibilidad a nivel corporativo. Mediante este trabajo se busca verificar el cumplimiento de los criterios de Gestión Sostenible del Recurso Humano y el rol del psicólogo organizacional en su ejecución.

Nombre en idioma original del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):
The perceptions of Sustainable Human Resource Management practices”

Nombre traducido al español del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):
" La percepción de las prácticas de la Gestión Sostenible de los Recursos Humanos"

Autor del Instrumento (escala, cuestionario, inventario): Wagih Salama , Mohamed Nor El Deen A,zzam Albakhit & Karam Zaki

Año de publicación: 2022

Referencia de la fuente de recuperación:

Salama, W., Nor El Deen, M., Albakhit, A. y Zaki, K. (2022) Understanding the Connection between Sustainable Human Resource Management and the Hotel Business Outcomes: Evidence from the Green-Certified Hotels of Egypt. Sustainability. 14(9). Recuperado de : [. https://doi.org/10.3390/su14095647](https://doi.org/10.3390/su14095647)

Instrucciones al profesional que se solicita la revisión.

Por favor, bajo la consideración de su conocimiento y experiencia teórica en el tema de estudio correspondiente al instrumento que se presenta se le solicita validar los ítems abajo mencionados

Seguir los siguientes criterios:

Pertinencia de la traducción: Este grado de pertinencia debe reflejar su posición con relación a la traducción del ítem según la categoría teórica a la que pertenece.
Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **conuerdo totalmente**.

Concordancia: Este grado de concordancia debe reflejar su posición con respecto a la redacción y nivel de comprensión de cada ítem presentado.
Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **conuerdo totalmente**.

Observación: colocar la observación concreta con relación a lo solicitado previamente o con relación a algún otro aspecto del ítem que considere relevante según su opinión.

Dimensión 1 : Diseño de puestos de trabajo sostenible.					
Definición: Es la primera práctica de sostenibilidad de RRHH, consta de construir los parámetros para emplear un candidato adecuado con suficiente conocimiento y conciencia en las dimensiones de sostenibilidad.					
Nº	Ítems (Preguntas) (Idioma original)	Ítems (Pregunta) (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	Each job in this hotel has an updated job description in light of sustainability.	¿La obtención de la certificación X, les impulsó a incorporar el concepto de sostenibilidad a la hora de redactar la descripción de los puestos de trabajo? ¿Por qué?	5	5	
2	We offer flexible job descriptions that are linked to specific environmental tasks.	¿Dentro de los perfiles de puesto, se especifican o señalan funciones específicas relacionadas a acciones y/o indicadores de sostenibilidad? ¿Cuáles?	5	5	
3	The hotel supports organised work with a team working facility.	¿La empresa promueve el trabajo organizado fomentando el trabajo en equipo entre sus colaboradores? ¿De qué forma?	5	5	
4	The hotel deliberates the design of jobs compatible with environmental issues to fully use staff's skills and abilities.	¿La empresa discute el diseño de los puestos de trabajo relacionados a sus requerimientos y/o necesidades ambientales, de tal manera que se aproveche al máximo las habilidades y capacidades del personal? ¿De qué manera?	5	5	Ojo: Aquí la pregunta se refiere a que se discute a fondo el diseño de los puestos que específicamente estarán a cargo de temas ambientales en la empresa.
Dimensión 2 : Contratación y selección sostenibles					
Definición: Consta de proporcionar la mayor cantidad de información sobre los requerimientos y facilitar la selección correcta de candidatos					

N°	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	The hotel ensures equality in the recruitment system.	¿La empresa garantiza la igualdad de oportunidades dentro de su proceso de selección (como por ejemplo: edad, género, paternidad/maternidad, raza, discapacidades, religión, afinidades políticas, etc)? ¿De qué forma?	5	5	
2	The hotel appoints new staff with knowledge and awareness of corporate social responsibility.	¿La empresa tiene en cuenta para la contratación de personal, el conocimiento y conciencia en responsabilidad social corporativa en todos sus niveles jerárquicos? ¿Cómo lo incluye?	5	4	
3	We develop behavioural dialogue questions to assess the candidate's beliefs and soft skills	¿Dentro de la entrevista, realizan preguntas por competencias para evaluar las creencias y habilidades blandas del candidato? ¿Cuáles suelen emplear?	5	5	
4	The hotel appoints sustainability advisor staff in staffing procedures.	¿La empresa designa a una persona que brinde soporte al área de selección en temas de sostenibilidad en el proceso de contratación? ¿Esta persona cómo apoya dentro del proceso?	5	5	
5	The hotel employs sufficient staff to maintain work standards related to the hospitality market.	¿Cómo la empresa garantiza la suficiente contratación de personal, de manera tal que se aseguren los estándares y/o normativa laborales	5	5	

		aplicables al sector/rubro de la empresa?			
6	Our selection criteria are free of any discrimination.	¿Qué prácticas o criterios de selección, en la empresa, aseguran que el proceso está libre de toda discriminación?	5	5	
Dimension 3 : Formación y desarrollo sostenibles					
Definición: Es la transferencia de conocimientos y habilidades adecuados para difundir y mejorar la sostenibilidad.					
Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	The hotel ensures equality in the training and development opportunities.	¿De qué manera la empresa asegura que se otorgan las mismas oportunidades a todos los colaboradores en cuanto a capacitación y desarrollo?	5	5	
2	The new staff members are offered induction training related to the hotel's corporate value and sustainability.	¿Dentro del proceso de inducción cómo se comparten los valores de la empresa y su visión de sostenibilidad?	5	5	
3	The hotel promotes employees' awareness of socially responsible activities.	¿La empresa promueve la concientización sobre actividades socialmente responsables entre sus colaboradores? ¿Cómo?	5	5	
4	The hotel offers opportunities to discuss and learn from real-life examples on how ethical difficulties were previously handled.	¿Se brinda capacitaciones sobre cómo manejar dificultades/dilemas éticos, teniendo como base sucesos acontecidos en la empresa? (Ejem. Anticorrupción, discriminación, entre otros) ¿Cómo se dictan estos temas en las capacitaciones?	5	5	

Dimensión4: Evaluación de desempeño sostenible					
Definición: Los criterios de medición del desempeño socialmente responsable deben estar alineados con los estándares de desempeño sostenible de la empresa					
Nº	Ítems (Preguntas) (Idioma original)	Ítems (Pregunta) (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	This hotel ponders equality in performance appraisal practices.	¿La empresa cuenta con prácticas o procedimientos que aseguran un trato igualitario para la evaluación de desempeño de sus colaboradores? ¿Cuáles?	5	5	
2	Our employees' socially responsible behaviour is part of the performance appraisal criteria.	¿El comportamiento socialmente responsable de los colaboradores forma parte de los criterios de evaluación del desempeño? ¿Cuáles son esos criterios?	5	5	
3	Our performance appraisal system is transparently demonstrated to staff.	¿El sistema y/o procedimiento de evaluación del desempeño de la empresa se presenta y difunde de manera transparente al personal? ¿Cómo?	5	5	
4	We use more detailed, standardized, sustainable, and job-specific criteria in our performance appraisals.	¿Se aplican criterios detallados, estandarizados, sostenibles y específicos al puesto de trabajo en el sistema de evaluación de desempeño? ¿Cuáles?	5	5	
5	We developed an appraisal system aligned with our hotel's environmental strategy.	¿Se ha desarrollado un sistema de evaluación de desempeño alineado con la estrategia ambiental de la empresa? ¿Por qué?	5	5	
6	We always provide feedback on performance.	¿Entre las prácticas y/o procedimientos establecidos en la empresa se incluye la retroalimentación sobre el	5	5	

		desempeño de los colaboradores? ¿Cómo realizan el feedback?			
7	We encourage staff participation in CSR performance indicators development and CSR project involvement.	¿En la empresa se fomenta la participación del personal en el desarrollo de indicadores de desempeño de RSE y la participación en proyectos de RSE? ¿Cómo?	5	5	
Dimension 5 : Recompensa sostenible					
Definición: Recompensar de manera monetaria o no monetaria a los colaboradores					
Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	This hotel ponders equality in reward and compensation practices.	¿La empresa incorpora de manera consciente los criterios de igualdad/ equidad en las prácticas de recompensa y compensación? ¿Cuáles criterios? ¿Dé que forma son incorporados?	5	5	
2	We consider financial and non-financial rewards for our staff contributions to sustainable activities.	¿La empresa considera la posibilidad de dar recompensas monetarias y no monetarias por la participación y contribución del personal a las actividades de la organización que están enfocadas hacia la sostenibilidad?	5	5	
3	We offer flexible salaries linked to our market conditions	¿El establecimiento de remuneraciones es flexible y responde a las condiciones del mercado? ¿Qué criterios utilizan?	5	5	

4	We encourage staff to attend meetings and workshops on CSR.	¿Se anima al personal a asistir a reuniones y talleres sobre RSE? ¿Cómo los animan?	5	5	
5	The hotel appoints team excellence rewards for better sustainable performance.	¿La empresa brinda reconocimientos al comportamiento/rendimiento/contribución sostenible destacada del equipo? ¿De qué manera los reconocen?	5	5	

Dimension 6 : Promoción sostenible

Definición: Vincula los intereses de los colaboradores y la organización

Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	The hotel provides flexible working hours to enable a work-life balance advantage.	¿La empresa ofrece horarios de trabajo flexibles para permitir una ventaja de equilibrio entre el trabajo y la vida? ¿Cómo aseguran esta flexibilidad?	5	5	
2	The hotel ensures fairness in its promotion plan.	¿La empresa asegura la equidad en sus planes y/o procesos de promoción? ¿De qué forma garantizan esta equidad?	5	5	
3	The hotel offers exclusive benefits packages (e.g., healthcare, life insurance, retirement plan).	¿La empresa ofrece paquetes de beneficios exclusivos (por ejemplo, atención médica, seguro de vida, plan de jubilación)?	5	5	
4	The hotel makes sure staff know what is expected and how they can grow and be promoted.	¿La empresa comunica a los colaboradores cuáles son sus objetivos y cuál es su línea de carrera dentro de la empresa? ¿Por cuáles canales los comunica?	5	5	

5	The hotel inspires staff to create a personal sustainability plan or incorporate sustainability into their daily lives.	¿La empresa inspira al personal a crear un plan de sostenibilidad personal o incorporar la sostenibilidad en su vida diaria? ¿De qué forma los inspira?	5	5	
6	The hotel offers customised career development opportunities.	¿La empresa ofrece oportunidades personalizadas de desarrollo profesional? ¿Qué oportunidades brinda?	5	5	

- **NOMBRE Y FIRMA DEL EXPERTO:**

**Gareth H Rees
PhD**



10/03/2023

Anexo N°6

Validación de expertos de nuevo instrumento adaptado

Trabajo de investigación: Análisis del informe de sostenibilidad de una empresa de ingeniería eléctrica peruana, verificación del cumplimiento de los criterios de Recursos Humanos y el rol del psicólogo organizacional en su ejecución.

Nombre en idioma original del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):
The perceptions of Sustainable Human Resource Management practices”

Nombre traducido al español del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):
" La percepción de las prácticas de la Gestión Sostenible de los Recursos Humanos"

Autor del Instrumento (escala, cuestionario, inventario): Wagih Salama , Mohamed Nor El Deen A,zzam Albakhit & Karam Zaki

Año de publicación: 2022

Referencia de la fuente de recuperación:

Salama, W., Nor El Deen, M., Albakhit, A. y Zaki, K. (2022) Understanding the Connection between Sustainable Human Resource Management and the Hotel Business Outcomes: Evidence from the Green-Certified Hotels of Egypt. Sustainability. 14(9). Recuperado de : [. https://doi.org/10.3390/su14095647](https://doi.org/10.3390/su14095647)

Instrucciones al profesional que se solicita la revisión.

Por favor, bajo la consideración de su conocimiento y experiencia teórica en el tema de estudio correspondiente al instrumento que se presenta se le solicita validar los ítems abajo mencionados

Seguir los siguientes criterios:

Pertinencia de la traducción: Este grado de pertinencia debe reflejar su posición con relación a la traducción del ítem según la categoría teórica a la que pertenece.
Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **conuerdo totalmente**.

Concordancia: Este grado de concordancia debe reflejar su posición con respecto a la redacción y nivel de comprensión de cada ítem presentado.
Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **conuerdo totalmente**.

Observación: colocar la observación concreta con relación a lo solicitado previamente o con relación a algún otro aspecto del ítem que considere relevante según su opinión.

Dimensión 1 : Diseño de puestos de trabajo sostenible.					
Definición: Es la primera práctica de sostenibilidad de RRHH, consta de construir los parámetros para emplear un candidato adecuado con suficiente conocimiento y conciencia en las dimensiones de sostenibilidad.					
Nº	Ítems (Preguntas) (Idioma original)	Ítems (Pregunta) (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	Each job in this hotel has an updated job description in light of sustainability.	¿Desde que obtuvieron la certificación, incorporaron el concepto de sostenibilidad a la hora de redactar la descripción de los puestos de trabajo?	5	4	¿La obtención de la certificación X, les impulsó a incorporar el concepto de sostenibilidad a la hora de redactar la descripción de los puestos de trabajo? (Se puede repreguntar ¿Por qué Si/No?
2	We offer flexible job descriptions that are linked to specific environmental tasks.	¿Dentro de los perfiles de puesto existen funciones específicas relacionadas a acciones y/o indicadores de sostenibilidad?	5	4	... puesto se especifican o señalan funciones específicas relacionadas... ¿Cuáles?
3	The hotel supports organised work with a team working facility.	¿La empresa fomenta el trabajo en equipo con sus colaboradores?	5	4	La empresa promueve el trabajo organizado fomentando el trabajo en equipo entre sus colaboradores? ¿De que forma?
4	The hotel deliberates the design of jobs compatible with environmental issues to fully use staff's skills and abilities.	¿La empresa define que el diseño de puestos de trabajo sea compatible con los requerimientos y/o necesidades ambientales de la empresa para aprovechar al máximo las	5	4	¿La empresa discute el diseño de los puestos de trabajo relacionados a los requerimientos y/o necesidades ambientales de la

		habilidades y capacidades del personal?			empresa, de manera tal que se aproveche así al máximo las habilidades y capacidades del personal? Ojo: Aquí la pregunta se refiere a que se discute a fondo el diseño de los puestos que específicamente estarán a cargo de temas ambientales en la empresa.
<p>Dimensión 2 : Contratación y selección sostenibles Definición: Consta de proporcionar la mayor cantidad de información sobre los requerimientos y facilitar la selección correcta de candidatos</p>					
Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	The hotel ensures equality in the recruitment system.	¿La empresa garantiza la igualdad de oportunidades dentro de su proceso de selección (como por ejemplo: edad, género, paternidad/maternidad, raza, discapacidades, religión, afinidades políticas, etc)?	5	5	¿De que forma?
2	The hotel appoints new staff with knowledge and awareness of corporate social responsibility.	¿La empresa tiene en cuenta para la contratación de personal , el conocimiento y conciencia en responsabilidad social corporativa en todos sus niveles jerárquicos?	5	5	¿Cómo lo incluye?

3	We develop behavioural dialogue questions to assess the candidate's beliefs and soft skills	¿Dentro de la entrevista, realizan preguntas por competencias para evaluar las creencias y habilidades blandas del candidato?	5	5	¿Cuáles?
4	The hotel appoints sustainability advisor staff in staffing procedures.	¿La empresa designa a una persona que brinde soporte al área de selección en temas de sostenibilidad en el proceso de contratación?	5	5	
5	The hotel employs sufficient staff to maintain work standards related to the hospitality market.	¿La empresa contrata a suficiente personal para mantener los estándares de trabajo de la empresa?	5	4	Cómo la empresa garantiza la suficiente contratación de personal, de manera tal que se aseguren los estándares y/o normativa laboral aplicables al sector/rubro de la empresa?
6	Our selection criteria are free of any discrimination.	¿Los criterios de selección, en la empresa, están libres de toda discriminación?	5	4	¿Qué prácticas o criterios de selección, en la empresa aseguran que el proceso de está libres de toda discriminación?
<p>Dimension 3 : Formación y desarrollo sostenibles Definición: Es la transferencia de conocimientos y habilidades adecuados para difundir y mejorar la sostenibilidad.</p>					
Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	The hotel ensures equality in the training and development opportunities.	¿La empresa otorga las mismas oportunidades a todos los colaboradores en cuanto a capacitación y desarrollo?	5	4	¿De que manera la empresa asegura que se otorga las mismas.....

2	The new staff members are offered induction training related to the hotel's corporate value and sustainability.	¿Dentro del proceso de inducción se comparten los valores de la empresa y su visión de sostenibilidad?	5	5	
3	The hotel promotes employees' awareness of socially responsible activities.	¿La empresa promueve la concientización sobre actividades socialmente responsables a sus colaboradores?	5	4	... entre sus colaboradores... ¿Cómo?
4	The hotel offers opportunities to discuss and learn from real-life examples on how ethical difficulties were previously handled.	¿Se brinda capacitaciones sobre cómo manejar dificultades éticas, teniendo como base sucesos acontecidos en la empresa?	5	4	¿Se brinda capacitaciones sobre cómo manejar dificultades/dilemas éticos, teniendo como base sucesos acontecidos en la empresa? (Ejem. Anticorrupción, discriminación, entre otros)

Dimensión4: Evaluación de desempeño sostenible

Definición: Los criterios de medición del desempeño socialmente responsable deben estar alineados con los estándares de desempeño sostenible de la empresa

Nº	Ítems (Preguntas) (Idioma original)	Ítems (Pregunta) (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	This hotel ponders equality in performance appraisal practices.	¿La empresa considera a todos los colaboradores por igual dentro de la evaluación del desempeño?	5	4	La empresa cuenta con prácticas o procedimientos que aseguran un trato igualitario para la evaluación de desempeño de sus colaboradores? ¿Cuáles?

2	Our employees' socially responsible behaviour is part of the performance appraisal criteria.	¿El comportamiento socialmente responsable de los colaboradores forma parte de los criterios de evaluación del desempeño?	5	5	
3	Our performance appraisal system is transparently demonstrated to staff.	¿El sistema de evaluación del desempeño de la empresa se demuestra de manera transparente al personal?	5	5	El sistema y/o procedimiento ... se presenta y difunde de manera..... ¿Cómo?
4	We use more detailed, standardised, sustainable, and job-specific criteria in our performance appraisals.	¿Se hace uso de indicadores más detallados, estandarizados, sostenibles y específicos del trabajo en las evaluaciones de desempeño?	5	4	¿Se aplican criterios detallados, estandarizados, sostenibles y específicos al puesto de trabajo en el sistema de evaluación de desempeño? ¿Cuáles?
5	We developed an appraisal system aligned with our hotel's environmental strategy.	¿Se ha desarrollado un sistema de evaluación alineado con la estrategia ambiental de la empresa?	5	4	¿Se ha desarrollado un sistema de evaluación de desempeño alineado con la estrategia ambiental de la empresa? (Se puede preguntar ¿Por qué Si/No?)
6	We always provide feedback on performance.	¿Siempre se provee retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores?	5	4	¿Entre las prácticas y/o procedimientos establecidos en la empresa se incluye la retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores?

7	We encourage staff participation in CSR performance indicators development and CSR project involvement.	¿En la empresa se fomenta la participación del personal en el desarrollo de indicadores de desempeño de RSE y la participación en proyectos de RSE?	5	5	¿Cómo?
<p>Dimension 5 : Recompensa sostenible Definición: Recompensar de manera monetaria o no monetaria a los colaboradores</p>					
Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	This hotel ponders equality in reward and compensation practices.	¿La empresa es consciente de los criterios de igualdad en las prácticas de recompensa y compensación?	5	4	¿La empresa es incorpora de manera consciente criterios de igualdad / equidad en las prácticas de recompensa y compensación? ¿Cuáles? ¿De qué forma?
2	We consider financial and non-financial rewards for our staff contributions to sustainable activities.	¿La empresa considera la posibilidad de recompensar financiera y no financieramente las contribuciones del personal a las actividades sostenibles?	5	4	... recompensas monetarias y no-monetarias por la participación y contribución del personal en las las actividades de la empresa enfocadas hacia la sostenibilidad
3	We offer flexible salaries linked to our market conditions	¿Se adaptan los sueldos a las condiciones del mercado?	5	4	El establecimiento de remuneraciones es flexible y

					responde a las condiciones del mercado
4	We encourage staff to attend meetings and workshops on CSR.	¿Se anima al personal a asistir a reuniones y talleres sobre RSE?	5	5	
5	The hotel appoints team excellence rewards for better sustainable performance.	¿La empresa brinda reconocimientos al comportamiento/rendimiento/contribución sostenible destacada del equipo?	5	5	

Dimension 6 : Promoción sostenible

Definición: Vincula los intereses de los colaboradores y la organización

Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	The hotel provides flexible working hours to enable a work-life balance advantage.	¿ La empresa ofrece horarios de trabajo flexibles para permitir una ventaja de equilibrio entre el trabajo y la vida?	5	5	
2	The hotel ensures fairness in its promotion plan.	¿ La empresa asegura la equidad en su plan de promoción?	5	4	... planes y/o procesos...
3	The hotel offers exclusive benefits packages (e.g., healthcare, life insurance, retirement plan).	¿ La empresa ofrece paquetes de beneficios exclusivos (por ejemplo, atención médica, seguro de vida, plan de jubilación)?	5	5	
4	The hotel makes sure staff know what is expected and how they can grow and be promoted.	¿La empresa comunica a los colaboradores cuáles son sus objetivos y cuál es su línea de carrera dentro de la empresa?	5	5	
5	The hotel inspires staff to create a personal sustainability plan or incorporate	¿La empresa inspira al personal a crear un plan de sostenibilidad personal o incorporar la	5	5	

	sustainability into their daily lives.	sostenibilidad en su vida diaria?			
6	The hotel offers customised career development opportunities.	¿ La empresa ofrece oportunidades personalizadas de desarrollo profesional?	5	5	



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Naldi Carrión'.



NOMBRE Y FIRMA DEL EXPERTO

Naldi Carrión

Anexo N°7

Validación de expertos de nuevo instrumento adaptado

Trabajo de investigación: Análisis del informe de sostenibilidad de una empresa de ingeniería eléctrica peruana, verificación del cumplimiento de los criterios de Recursos Humanos y el rol del psicólogo organizacional en su ejecución.

Nombre en idioma original del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):
The perceptions of Sustainable Human Resource Management practices”

Nombre traducido al español del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):
" La percepción de las prácticas de la Gestión Sostenible de los Recursos Humanos"

Autor del Instrumento (escala, cuestionario, inventario): Wagih Salama , Mohamed Nor El Deen Azzam Albakhit & Karam Zaki

Año de publicación: 2022

Referencia de la fuente de recuperación:

Salama, W., Nor El Deen, M., Albakhit, A. y Zaki, K. (2022) Understanding the Connection between Sustainable Human Resource Management and the Hotel Business Outcomes: Evidence from the Green-Certified Hotels of Egypt. Sustainability. 14(9). Recuperado de : <https://doi.org/10.3390/su14095647>

Instrucciones al profesional que se solicita la revisión.

Por favor, bajo la consideración de su conocimiento y experiencia teórica en el tema de estudio correspondiente al instrumento que se presenta se le solicita validar los ítems abajo mencionados

Seguir los siguientes criterios:

Pertinencia de la traducción: Este grado de pertinencia debe reflejar su posición con relación a la traducción del ítem según la categoría teórica a la que pertenece.
Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **concuerso totalmente**.

Concordancia: Este grado de concordancia debe reflejar su posición con respecto a la redacción y nivel de comprensión de cada ítem presentado.
Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **concuerso totalmente**.

Observación: colocar la observación concreta con relación a lo solicitado previamente o con relación a algún otro aspecto del ítem que considere relevante según su opinión.

Dimensión 1 : Diseño de puestos de trabajo sostenible.					
Definición: Es la primera práctica de sostenibilidad de RRHH, consta de construir los parámetros para emplear un candidato adecuado con suficiente conocimiento y conciencia en las dimensiones de sostenibilidad.					
Nº	Ítems (Preguntas) (Idioma original)	Ítems (Pregunta) (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	Each job in this hotel has an updated job description in light of sustainability.	¿La obtención de la certificación X, les impulsó a incorporar el concepto de sostenibilidad a la hora de redactar la descripción de los puestos de trabajo? ¿Por qué?	5	4	¿La obtención de la certificación X, les impulsó a incorporar el concepto de sostenibilidad al actualizar la descripción de puestos?
2	We offer flexible job descriptions that are linked to specific environmental tasks.	¿Dentro de los perfiles de puesto, se especifican o señalan funciones específicas relacionadas a acciones y/o indicadores de sostenibilidad? ¿Cuáles?	5	5	
3	The hotel supports organised work with a team working facility.	¿La empresa promueve el trabajo organizado fomentando el trabajo en equipo entre sus colaboradores? ¿De qué forma?	5	5	
4	The hotel deliberates the design of jobs compatible with environmental issues to fully use staff's skills and abilities.	¿La empresa discute el diseño de los puestos de trabajo relacionados a sus requerimientos y/o necesidades ambientales, de tal manera que se aproveche al máximo las habilidades y capacidades del personal? ¿De qué manera?	5	4	Ojo: Aquí la pregunta se refiere a que se discute a fondo el diseño de los puestos que específicamente estarán a cargo de temas ambientales en la empresa. ¿La empresa considera que el diseño de puestos sea compatible con los requerimientos ambientales para aprovechar al máximo las

					habilidades y capacidades del personal? ¿De qué manera?
<p>Dimension 2 : Contratación y selección sostenibles</p> <p>Definición: Consta de proporcionar la mayor cantidad de información sobre los requerimientos y facilitar la selección correcta de candidatos</p>					
Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	The hotel ensures equality in the recruitment system.	¿La empresa garantiza la igualdad de oportunidades dentro de su proceso de selección (como por ejemplo: edad, género, paternidad/maternidad, raza, discapacidades, religión, afinidades políticas, etc)? ¿De qué forma?	5	5	
2	The hotel appoints new staff with knowledge and awareness of corporate social responsibility.	¿La empresa tiene en cuenta para la contratación de personal, el conocimiento y conciencia en responsabilidad social corporativa en todos sus niveles jerárquicos? ¿Cómo lo incluye?	5	5	
3	We develop behavioural dialogue questions to assess the candidate's beliefs and soft skills	¿Dentro de la entrevista, realizan preguntas por competencias para evaluar las creencias y habilidades blandas del candidato? ¿Cuáles suelen emplear?	5	5	
4	The hotel appoints sustainability advisor staff in staffing procedures.	¿La empresa designa a una persona que brinde soporte al área de selección en temas de sostenibilidad en el proceso de contratación?	5	4	¿La empresa designa a un experto en sostenibilidad para dar soporte en el proceso de

5	The hotel employs sufficient staff to maintain work standards related to the hospitality market.	¿Esta persona cómo apoya dentro del proceso? ¿Cómo la empresa garantiza la suficiente contratación de personal, de manera tal que se aseguren los estándares y/o normativa laborales aplicables al sector/rubro de la empresa?	5	5	contratación?
6	Our selection criteria are free of any discrimination.	¿Qué prácticas o criterios de selección, en la empresa, aseguran que el proceso está libre de toda discriminación?	5	5	
<p>Dimension 3 : Formación y desarrollo sostenibles Definición: Es la transferencia de conocimientos y habilidades adecuados para difundir y mejorar la sostenibilidad.</p>					
Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	The hotel ensures equality in the training and development opportunities.	¿De qué manera la empresa asegura que se otorgan las mismas oportunidades a todos los colaboradores en cuanto a capacitación y desarrollo?	5	5	
2	The new staff members are offered induction training related to the hotel's corporate value and sustainability.	¿Dentro del proceso de inducción cómo se comparten los valores de la empresa y su visión de sostenibilidad?	5	5	
3	The hotel promotes employees' awareness of socially responsible activities.	¿La empresa promueve la concientización sobre actividades socialmente responsables entre sus colaboradores? ¿Cómo?	5	5	
4	The hotel offers opportunities to discuss and learn from real-life examples on how	¿Se brinda capacitaciones sobre cómo manejar dificultades/dilemas éticos, teniendo como	5	5	

ethical difficulties were previously handled.	base sucesos acontecidos en la empresa? (Ejem. Anticorrupción, discriminación, entre otros) ¿Cómo se dictan estos temas en las capacitaciones?			
---	--	--	--	--

Dimensión4: Evaluación de desempeño sostenible

Definición: Los criterios de medición del desempeño socialmente responsable deben estar alineados con los estándares de desempeño sostenible de la empresa

Nº	Ítems (Preguntas) (Idioma original)	Ítems (Pregunta) (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	This hotel ponders equality in performance appraisal practices.	¿La empresa cuenta con prácticas o procedimientos que aseguran un trato igualitario para la evaluación de desempeño de sus colaboradores? ¿Cuáles?	5	5	
2	Our employees' socially responsible behaviour is part of the performance appraisal criteria.	¿El comportamiento socialmente responsable de los colaboradores forma parte de los criterios de evaluación del desempeño? ¿Cuáles son esos criterios?	5	5	
3	Our performance appraisal system is transparently demonstrated to staff.	¿El sistema y/o procedimiento de evaluación del desempeño de la empresa se presenta y difunde de manera transparente al personal? ¿Cómo?	5	5	
4	We use more detailed, standardised, sustainable, and job-specific criteria in our performance appraisals.	¿Se aplican criterios detallados, estandarizados, sostenibles y específicos al puesto de trabajo en el sistema de evaluación de desempeño? ¿Cuáles?	5	5	
5	We developed an appraisal system aligned with our hotel's environmental	¿Se ha desarrollado un sistema de evaluación de desempeño alineado con	5	5	

6	<p>strategy.</p> <p>We always provide feedback on performance.</p>	<p>la estrategia ambiental de la empresa? ¿Por qué?</p> <p>¿Entre las prácticas y/o procedimientos establecidos en la empresa se incluye la retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores? ¿Cómo realizan el feedback?</p>	5	5	
7	<p>We encourage staff participation in CSR performance indicators development and CSR project involvement.</p>	<p>¿En la empresa se fomenta la participación del personal en el desarrollo de indicadores de desempeño de RSE y la participación en proyectos de RSE? ¿Cómo?</p>	5	5	

Dimension 5 : Recompensa sostenible

Definición: Recompensar de manera monetaria o no monetaria a los colaboradores

Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	<p>This hotel ponders equality in reward and compensation practices.</p>	<p>¿La empresa incorpora de manera consciente los criterios de igualdad/ equidad en las prácticas de recompensa y compensación? ¿Cuáles criterios? ¿Dé que forma son incorporados?</p>	5	5	
2	<p>We consider financial and non-financial rewards for our staff contributions to sustainable activities.</p>	<p>¿La empresa considera la posibilidad de dar recompensas monetarias y no monetarias por la participación y contribución del personal a las actividades de la organización que están enfocadas hacia la</p>	5	5	

3	We offer flexible salaries linked to our market conditions	sostenibilidad? ¿El establecimiento de remuneraciones es flexible y responde a las condiciones del mercado? ¿Qué criterios utilizan?	5	5	
4	We encourage staff to attend meetings and workshops on CSR.	¿Se anima al personal a asistir a reuniones y talleres sobre RSE? ¿Cómo los animan?	5	5	
5	The hotel appoints team excellence rewards for better sustainable performance.	¿La empresa brinda reconocimientos al comportamiento/rendimiento/contribución sostenible destacada del equipo? ¿De qué manera los reconocen?	5	5	

Dimension 6 : Promoción sostenible

Definición: Vincula los intereses de los colaboradores y la organización

Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	The hotel provides flexible working hours to enable a work-life balance advantage.	¿La empresa ofrece horarios de trabajo flexibles para permitir una ventaja de equilibrio entre el trabajo y la vida? ¿Cómo aseguran esta flexibilidad?	5	5	
2	The hotel ensures fairness in its promotion plan.	¿La empresa asegura la equidad en sus planes y/o procesos de promoción? ¿De qué forma garantizan esta equidad?	5	5	
3	The hotel offers exclusive benefits packages (e.g., healthcare, life insurance, retirement plan).	¿La empresa ofrece paquetes de beneficios exclusivos (por ejemplo, atención médica, seguro	5	5	

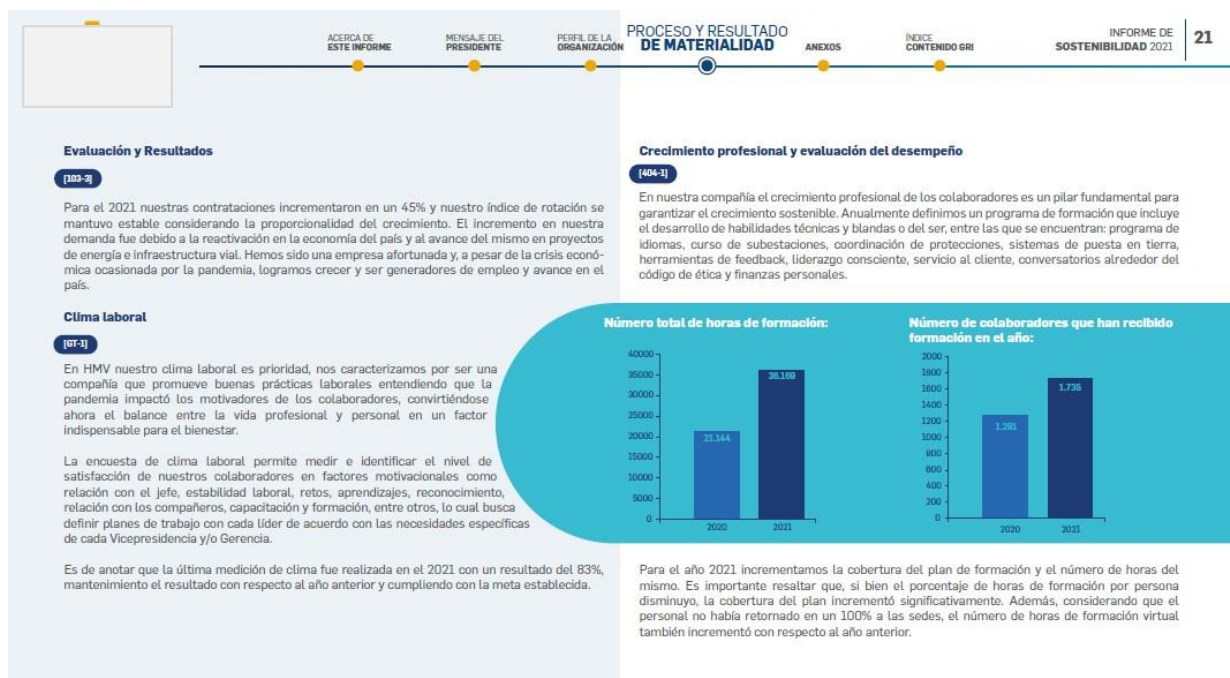
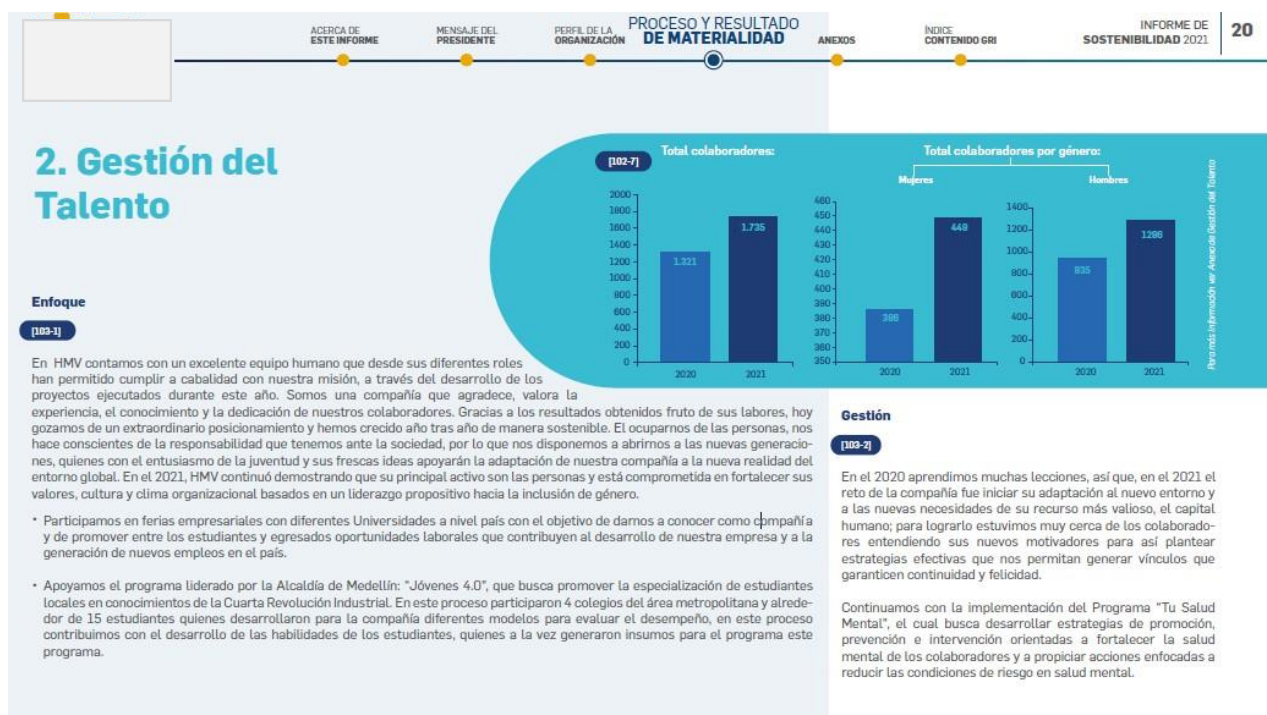
		de vida, plan de jubilación)?			
4	The hotel makes sure staff know what is expected and how they can grow and be promoted.	¿La empresa comunica a los colaboradores cuáles son sus objetivos y cuál es su línea de carrera dentro de la empresa? ¿Por cuáles canales los comunica?	5	5	
5	The hotel inspires staff to create a personal sustainability plan or incorporate sustainability into their daily lives.	¿La empresa inspira al personal a crear un plan de sostenibilidad personal o incorporar la sostenibilidad en su vida diaria? ¿De qué forma los inspira?	5	5	
6	The hotel offers customised career development opportunities.	¿La empresa ofrece oportunidades personalizadas de desarrollo profesional? ¿Qué oportunidades brinda?	5	5	



GLADYS ESTHER MORALES VALLE
NOMBRE Y FIRMA DEL EXPERTO:

Anexo N°8

Fragmento del informe de Sostenibilidad- GRI de la empresa “A” (Gestión del Talento)



ACERCA DE ESTE INFORME
MENSAJE DEL PRESIDENTE
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN
PROCESO Y RESULTADO DE MATERIALIDAD
ANEXOS
ÍNDICE CONTENIDO GRI

INFORME DE SOSTENIBILIDAD 2021
21

Evaluación y Resultados

[103-9]

Para el 2021 nuestras contrataciones incrementaron en un 45% y nuestro índice de rotación se mantuvo estable considerando la proporcionalidad del crecimiento. El incremento en nuestra demanda fue debido a la reactivación en la economía del país y al avance del mismo en proyectos de energía e infraestructura vial. Hemos sido una empresa afortunada y, a pesar de la crisis económica ocasionada por la pandemia, logramos crecer y ser generadores de empleo y avance en el país.

Clima Laboral

[97-3]

En HMV nuestro clima laboral es prioridad, nos caracterizamos por ser una compañía que promueve buenas prácticas laborales entendiendo que la pandemia impactó los motivadores de los colaboradores, convirtiéndose ahora el balance entre la vida profesional y personal en un factor indispensable para el bienestar.

La encuesta de clima laboral permite medir e identificar el nivel de satisfacción de nuestros colaboradores en factores motivacionales como relación con el jefe, estabilidad laboral, retos, aprendizajes, reconocimiento, relación con los compañeros, capacitación y formación, entre otros, lo cual busca definir planes de trabajo con cada líder de acuerdo con las necesidades específicas de cada Vicepresidencia y/o Gerencia.

Es de anotar que la última medición de clima fue realizada en el 2021 con un resultado del 83%, mantenimiento el resultado con respecto al año anterior y cumpliendo con la meta establecida.

Crecimiento profesional y evaluación del desempeño

[604-1]

En nuestra compañía el crecimiento profesional de los colaboradores es un pilar fundamental para garantizar el crecimiento sostenible. Anualmente definimos un programa de formación que incluye el desarrollo de habilidades técnicas y blandas o del ser, entre las que se encuentran: programa de idiomas, curso de subestaciones, coordinación de protecciones, sistemas de puesta en tierra, herramientas de feedback, liderazgo consciente, servicio al cliente, conversatorios alrededor del código de ética y finanzas personales.

Número total de horas de formación:

Año	Número total de horas de formación
2020	21,344
2021	38,168

Número de colaboradores que han recibido formación en el año:

Año	Número de colaboradores que han recibido formación en el año
2020	1,291
2021	1,735

Para el año 2021 incrementamos la cobertura del plan de formación y el número de horas del mismo. Es importante resaltar que, si bien el porcentaje de horas de formación por persona disminuyó, la cobertura del plan incrementó significativamente. Además, considerando que el personal no había retornado en un 100% a las sedes, el número de horas de formación virtual también incrementó con respecto al año anterior.

ACERCA DE ESTE INFORME
MENSAJE DEL PRESIDENTE
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN
PROCESO Y RESULTADO DE MATERIALIDAD
ANEXOS
ÍNDICE CONTENIDO GRI

INFORME DE SOSTENIBILIDAD 2021
22

[404-3]

Dado el crecimiento significativo del personal HMV en sede y proyectos, se vuelve imperativo la implementación de una herramienta sistemática que permita optimizar los flujos de la información para obtener resultados confiables y de manera oportuna acerca del desempeño de las personas, por lo que el desempeño correspondiente al año 2021 será evaluado en el primer semestre del año 2022 y su objetivo específico será identificar la alineación que existe entre líderes y colaboradores en cuanto a la percepción del desempeño y el desarrollo de competencias técnicas y blandas tales como:

- Confiabilidad técnica.
- Análisis y solución de problemas.
- Orientación al logro.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación asertiva.
- Habilidades sociales.

Realizado el ejercicio identificaremos las brechas que permitirán generar planes de acción que garanticen el mejoramiento y el desarrollo de competencias y conocimientos que coordinadamente aporten al desarrollo de la visión y la estrategia organizacional.

Primer Empleo y Becas de Pregrado y Posgrado

[97-5]

En 2021, HMV vinculó 79 personas bajo el programa de Primer Empleo, contribuyendo así a la iniciativa del Gobierno para promover la contratación formal de jóvenes entre 18 y 28 años sin experiencia laboral. Esto nos permite fortalecer los planes de carrera de la compañía, puesto que estos jóvenes pueden continuar desarrollándose profesionalmente en las áreas técnicas en las cuales iniciaron su vinculación.

[97-4]

En HMV apoyamos la educación de los colaboradores que han tenido una excelente evaluación de desempeño, buscando así incentivar su permanencia y compromiso con la organización. En el 2021 trece (13) colaboradores fueron beneficiados con el programa de Becas de Pregrado y Posgrado en

programas como: Especialización en Ingeniería eléctrica, Especialización en sistemas de transmisión y distribución, Maestría en gestión de la información y tecnologías geoespaciales y Maestría en gestión de la Innovación tecnológica, entre otras.

Por otro lado, con el programa de Idiomas fueron beneficiados 39 colaboradores de la compañía, recibiendo formación en diferentes modalidades: clubes conversacionales, clases telefónicas y remotas.

Bienestar

En el 2021 fue necesario continuar buscando formas nuevas de encontrarnos y de celebrar porque en HMV es nuestra prioridad aportar en el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores.

El programa de bienestar incluyó entre otras celebraciones: día de la mujer, día de la madre, día del padre, día del ingeniero (celebración del día del niño), además de contar con actividades de bienestar tales como viernes de relax, entrena lo que amas, bienvenida la navidad, entre otros.

Programas de bienestar

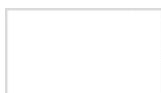
Momentos importantes

Can you?

Nos importa tu estabilidad

Compromiso con tu familia

Durante el año 2021 monitoreamos nuestra gestión mediante los indicadores mostrados a continuación:



#	Indicador Clave de Desempeño (ICD)	2021
1	[01-1] Encuesta de clima organizacional.	83%
	[404-1] Promedio de horas de formación por colaborador.	86
2	[404-1] Porcentaje de colaboradores que han recibido formación.	100%
	[404-1] % de horas de formación en habilidades blandas.	85%
	[404-1] % de horas de formación en habilidades técnicas.	15%
	[404-1] Horas de Capacitación virtual.	35.227
	[404-1] Horas de Capacitación presencial.	942
	[404-3] Evaluación de Desempeño: % colaboradores evaluados/el total de colaboradores.	*
3	[01-4] # de Colaboradores beneficiados con apoyo económico para posgrado.	13
	[01-5] # de jóvenes vinculados al Programa Primer empleo del Gobierno Nacional (contratación de jóvenes entre 18 y 28 años sin experiencia laboral).	79

*Evaluación que se realizará en el primer semestre del año 2022.

[03-3]

Retos 2022:

- Estandarizar los procesos y los métodos asociados al desarrollo humano alineados con la estrategia de la compañía.
- Implementar la herramienta de evaluación del desempeño aplicable al nivel estratégico, táctico y misional de la compañía.
- Diseñar y ejecutar del plan de formación y desarrollo.
- Fortalecer metodológicamente los planes de sucesión y transición de carrera.
- Desarrollar un programa de equidad e inclusión para la compañía.

En cifras

