



**MARHTO**

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN  
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, TRABAJO Y ORGANIZACIONES**

**TRABAJO DE FIN DE MÁSTER**

**CURSO ACADÉMICO: 2022/2023**

**CONVOCATORIA JUNIO**

**ORIENTACIÓN: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

**TÍTULO: DIAGNÓSTICO DE LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN  
DE RECURSOS HUMANOS SOSTENIBLES EN UNA ORGANIZACIÓN.**

**AUTOR: CARLOS CANO DURÁ**

**TUTOR ACADÉMICO: FRANCISCO JAVIER GRACÍA LERÍN**

**CÓDIGO OIR: 230406045607**

## **RESUMEN**

**Objetivo:** El presente trabajo de fin de máster, se centrará en la investigación sobre una organización de cómo se han llevado a cabo la implementación de las prácticas y políticas consideradas socialmente sostenibles dentro del sector de las Relaciones Laborales y los Recursos Humanos. Concretamente, se pretende analizar la percepción de las ocho principales prácticas de RRHH, es decir, Atracción y retención de los trabajadores, Formación y desarrollo continuo, Gestión de las relaciones laborales, Comunicación, transparencia y diálogo social, Diversidad e igualdad de oportunidades, Remuneración justa y beneficios sociales, Prevención, seguridad y salud laboral, y finalmente, Conciliación de la vida laboral y familiar. Además, también pretendemos que con nuestro diagnóstico la organización aprecie que prácticas son más valoradas por los trabajadores y que prácticas pueden tener mayor margen de mejora. Además de poder proporcionar recomendaciones de mejora al hilo de dicho diagnóstico.

**Metodología:** Para llevar a cabo el diagnóstico de las prácticas de RRHH sostenibles, encuestaremos a una muestra de unos 100 trabajadores de dentro de la organización, todo ello desde el anonimato para que los trabajadores no tengan problema en contestar honestamente a las cuestiones planteadas; Para la cuales habrá 5 opciones de respuesta desde 1 Muy en desacuerdo a 5 muy de acuerdo.

**Resultados esperados:** Se espera poder analizar el alcance real de las prácticas de recursos humanos sostenibles dentro de una organización, para determinar si son percibidas por parte de los empleados, además de poder apreciar si difiere la perspectiva del uso de estas prácticas desde el punto de vista de la dirección y de los empleados, con la finalidad de que el análisis resulte de interés para ambas partes.

**Limites:** El análisis del presente trabajo va a estar limitado a una muestra de unos 100 trabajadores de una organización privada dedicada a la producción de un determinado producto o servicio.

**Palabras clave:** Dirección de RRHH Sostenible, Políticas y Prácticas de Recursos

## **INDICE**

1. INTRODUCCIÓN
2. CONTEXTO
3. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS SOSTENIBLE
  - 3.1 CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE RRHH EN LA EMPRESA
  - 3.2 PRÁCTICAS MÁS RELEVANTES DE LA DIRECCIÓN DE RRHH
  - 3.3 PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RRHH CONSIDERADAS COMO SOCIALMENTE RESPONSABLES
4. MÉTODO
  - 4.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA
  - 4.2 DISEÑO DE LA ENCUESTA
  - 4.3 ANÁLISIS ESTADÍSTICO
5. RESULTADOS
6. CONCLUSIÓN
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
8. ANEXOS



## 1.INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, ha aumentado la preocupación por la sostenibilidad, tanto en el ámbito empresarial como en la sociedad en general. La sostenibilidad puede ser tanto con el medio ambiente, con la sociedad y con la economía. Pero en este contexto, las prácticas de recursos humanos sostenibles se presentan como una herramienta que busca mejorar la calidad de vida y bienestar de los trabajadores, sus familias y los miembros de la comunidad en la que opera, además de la responsabilidad social corporativa por parte de las organizaciones que busca la sostenibilidad desde el punto de vista del impacto que pueden generar sus actividades, tanto en los empleados de la organización, como en la sociedad o el medio ambiente.

En el presente trabajo de fin de máster nos centraremos en la investigación sobre cómo se han llevado a cabo la implementación de las prácticas y políticas consideradas socialmente sostenibles dentro del sector de las Relaciones Laborales y los Recursos Humanos. La finalidad es evaluar si estas prácticas y políticas de recursos humanos sostenibles están implementadas en la organización de estudio o no, o más exactamente en qué grado están implementadas, permitiéndonos realizar un diagnóstico al respecto para la organización.

La metodología que se llevara a cabo consiste en la elaboración de un diagnóstico de la implementación de estas políticas y prácticas sostenibles, mediante una encuesta a una muestra de unos 100 trabajadores de dentro de la organización, que ocupen diversos puestos de trabajo y en distintas áreas. A su vez, dicho diagnóstico persigue la finalidad de ser de ayuda para la alta dirección de la organización, la cual podrá ver si hay algunas políticas y prácticas con mayor margen de mejora que otras o si se pueden implementar nuevas medidas que sean beneficiosas.

Finalmente, hay que destacar que estas medidas sostenibles son de un alto interés tanto para las empresas como para los trabajadores. Puesto que hoy en día, los trabajadores valoran cada vez más los factores relacionados con la sostenibilidad en recursos humanos, ya no es suficiente con recibir una alta retribución, sino que se espera que la relación laboral sea satisfactoria en todos los aspectos, de aquí se puede extraer uno de los principales problemas dentro de los RRHH en la actualidad, la retención del talento. Todo ello es algo de esperar, puesto que para los trabajadores es mucho más atractiva una

organización que apueste por la retención de sus trabajadores mediante la formación y el desarrollo continuo de los mismos, que exista una comunicación transparente y un correcto dialogo con los trabajadores, que apoyen la diversidad e igualdad de oportunidades para todos los trabajadores sin discriminación alguna o que se preocupen por la conciliación laboral y familiar; Todo ello no solo beneficia a los trabajadores, para las empresas implementar estas medidas se traduce en fomentar una sociedad más sostenible y justa, además de tener unos trabajadores más satisfechos, productivos y comprometidos con la organización.

En conclusión, las empresas que apuestan por la sostenibilidad en los Recursos Humanos son más atractivas para los trabajadores, puesto que no solo son atractivas por la retribución que puedan ofrecer, son atractivas porque demuestran un compromiso con el bienestar de los empleados y en el fomento de una sociedad más sostenible y justa.

## **2. CONTEXTO**

La importancia y preocupación de la sostenibilidad ha ido evolucionando con el paso del tiempo, pero concretamente, debemos comentar la relevancia que ha adquirido desde finales de la década de los 80 hasta la actualidad.

En 1987, la Comisión Brundtland de la ONU introdujo la idea del desarrollo sostenible, el cual requiere armonizar el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Para ello publicaron un informe titulado “Nuestro Futuro Común”, el cual se convirtió en un hito en la historia del desarrollo sostenible, puesto que se define por primera vez el desarrollo sostenible como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987).

Esto llevó al desarrollo de dos términos, el primero se trata de la responsabilidad social corporativa, se refiere al compromiso que las organizaciones adquieren con la sociedad y el medio ambiente, más allá de la búsqueda de beneficios económicos, de hecho, podemos decir que busca equilibrar los intereses económicos de la empresa con los intereses sociales y ambientales. En cuanto al segundo de ellos se trata de la sostenibilidad corporativa, es decir, el enfoque que persigue igualar los objetivos económicos con los impactos sociales de las operaciones que lleva a cabo la empresa, buscando la

sostenibilidad en todas las áreas de la empresa, incluyendo la gestión de recursos humanos (Prieto & Serrano, 2022)

Junto con estos términos, se ha observado la necesidad de una doble función en la dirección de recursos humanos sostenible, en primer lugar, un rol externo que persigue la sostenibilidad empresarial mediante la integración de prácticas sostenibles en la estrategia general de la empresa, y por otra parte, un rol interno que está dedicado a promover y aplicar prácticas sostenibles en la gestión de recursos humanos y en el trabajo cotidiano, con la finalidad primordial de proteger, regenerar y mejorar el bienestar de los empleados de la organización.

Posteriormente, John Elkington, experto británico en sostenibilidad y pionero en el campo de la responsabilidad social corporativa, acuñó el término “Triple Bottom Line” en 1994, el cual lo podemos describir, como un marco de referencia para la medición y reporte del desempeño de una empresa en tres dimensiones, una económica, otra social y una ambiental. (Elkington, 1997).

### **3. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS SOSTENIBLE.**

Respecto a la Dirección de Recursos Humanos Sostenible, entendemos que se refiere a la gestión estratégica del personal de una determinada organización, con la finalidad de garantizar su éxito a largo plazo, promoviendo al mismo tiempo la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Este desarrollo de la sostenibilidad se debe en parte gracias a iniciativas reguladoras de la Responsabilidad Social Corporativa a nivel internacional, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, las directrices de la OCDE, y a nivel europeo el Libro Verde de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC) y la Estrategia de Desarrollo Sostenible de la Unión Europea (2011). Destacar que con relación a la proposición de estándares internacionales que permitan la regulación y acreditación de las prácticas de RSC destacan el GRI y la ISO 26000 (Marimon et al., 2012).

#### **3.1 CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE RRHH EN LA EMPRESA.**

La administración estratégica del factor o recurso humano en las empresas, también conocido como la gestión de los Recursos Humanos, hace referencia al uso intencional por parte de las empresas de la gestión de su personal para lograr y conservar una ventaja competitiva en el mercado en comparación con sus competidores (Gómez Mejía et al, 2008).

En las siguientes líneas analizaremos y comentaremos las que son las prácticas más relevantes en el área de la Dirección de Recursos Humanos, y concretamente, las que se consideran como socialmente responsables, prácticas que entre otros motivos buscan mejorar las condiciones laborales y de vida de los trabajadores, sus familias y la sociedad en general, buscando a su vez, aumentar el rendimiento de los trabajadores y disminuir la rotación de personal, gracias a una imagen atractiva para los trabajadores, que denote que la organización se preocupa por la salud y bienestar de su equipo.

### **3.2 PRÁCTICAS MÁS RELEVANTES DE LA DIRECCIÓN DE RRHH**

Jeffrey Pfeffer (1995), profesor de la Business School de la Universidad de Standford, en su libro *“Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force”*, discute la existencia de un grupo de prácticas que pueden considerarse como las “mejores prácticas”. Sin embargo, argumentó que estas prácticas no deben considerarse como parte de la estrategia empresarial. Ahora, Pfeffer sugirió que se deben llevar a cabo ciertas prácticas para repercutir en los trabajadores y conseguir de esta forma mejorar los resultados de la empresa. Destacar que esta teoría es conocida como el enfoque universalista, es decir, la defensa de que existen una serie de prácticas de RRHH que serían buenas para todas las organizaciones. No obstante, Becker y Gerhart, en 1996 argumentaron que el impacto de las prácticas de Recursos Humanos en los resultados de la empresa depende de cómo este configurado el sistema de la empresa y no únicamente en las llamadas “mejores prácticas” (Peña. García y Pardo, 2009)

Añadir, que no hay un acuerdo general sobre cuáles son las prácticas específicas que se considerarían como las “mejores prácticas” para la gestión de los RRHH, pero sí que existe un consenso de cómo deben ser y sobre qué áreas deben actuar estas medidas. En primer lugar, deben estar diseñadas para atraer y desarrollar las habilidades de los trabajadores; también deben perseguir aumentar la motivación para actuar; finalmente, deben facilitar a los trabajadores su participación con la empresa, para que se sientan parte de la organización (Celma Benaiges, 2011)

Finalmente, para el caso de España y Europa en general, existe una gran preocupación por implementar medidas sostenibles tanto en el área de RRHH, como en las empresas por su RSC, todo ello está ampliamente aceptado por toda la UE, es por ello, que los europeos vamos por delante de la mayoría de las regiones del mundo en términos de sostenibilidad (Enhert, Harry, y Zink, 2014), en parte gracias al estado de derecho de la unión. Pero a pesar de ello, no significa que todas las empresas cumplan con las directrices de sostenibilidad marcadas por la ONU o la Comisión Europea, de hecho, sigue habiendo un gran margen de mejora por parte de las empresas con la RSC y más aún dentro de los RRHH sostenibles, pues como hemos dicho, no existen unas “mejores prácticas” de Recursos Humanos desde el enfoque de la sostenibilidad.

### **3.3 PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CONSIDERADAS COMO SOCIALMENTE RESPONSABLES.**

Para estudiar las prácticas que consideramos como socialmente responsables, nos basaremos en el estudio del “Efecto de las políticas de recursos humanos socialmente responsable en el capital intelectual” (Barrena, López-Fernández & Romero, 2016), el cual se basa en una revisión de la literatura existente sobre la gestión sostenible de los recursos humanos.

En este estudio se consigue identificar ocho políticas, las cuales se mencionan con mayor frecuencia en dicha literatura y que se ha demostrado que tienen un impacto positivo en las organizaciones.

Estas ocho políticas son las siguientes, Atracción y retención de los trabajadores, Formación y desarrollo continuo, Gestión de las relaciones laborales, Comunicación, transparencia y diálogo social, Diversidad e igualdad de oportunidades, Remuneración justa y beneficios sociales, Prevención, seguridad y salud laboral, y finalmente, Conciliación de la vida laboral y familiar.

En cuanto a estas políticas, entendemos la atracción y retención de los trabajadores como una práctica crucial para la gestión de los recursos humanos, ya que, gracias a ella podemos facilitar los procesos de selección, adaptación e integración de los nuevos empleados, además de mejorar la retención de los empleados más cualificados, aspecto fundamental para obtener una ventaja competitiva respecto a nuestros competidores, en cuanto a capital intelectual de la organización.

Respecto a la formación y desarrollo continuo, es una práctica que ayuda a los empleados a adquirir conocimientos, habilidades y competencias que necesitan para realizar su trabajo de una forma más efectiva, por lo tanto, estamos desarrollándolos profesionalmente y consiguiendo trabajadores con mayor satisfacción laboral.

La gestión de las relaciones laborales, la entendemos como una práctica de RRHH orientada a mejorar la relación entre el trabajador y la organización, para intentar garantizar un correcto ambiente laboral en el cual el trabajador se sienta a gusto, ya que, en muchas ocasiones el absentismo laboral o la rotación de personal se debe a un mal clima de trabajo, o a no sentirse escuchados por parte de la empresa.

En cuanto a la comunicación, transparencia y diálogo social, es una política que facilita la transmisión, intercambio y comunicación con el personal, para fomentar la satisfacción, compromiso y motivación del trabajador, ya que como comentábamos anteriormente, sin motivación laboral es más probable que se den prácticas negativas como el absentismo laboral, que se reduzca la calidad del trabajo, que aumenten los conflictos o que esta falta de motivación se transmita al resto de compañeros y se genere un ambiente de trabajo poco saludable, es decir, comportamientos y actitudes que afectaran negativamente a la imagen y al rendimiento de nuestra organización.

Otra práctica con una elevada relevancia es la diversidad e igualdad de oportunidades, ya que llevarla a cabo incrementa la igualdad y la no discriminación en el lugar de trabajo, además de beneficios como una mayor riqueza y variedad de la fuerza laboral.

En cuanto a la remuneración justa y beneficios sociales, nos permite recompensar a los empleados de manera equitativa por los resultados obtenidos en su trabajo, factor clave para incrementar la motivación y compromiso de los trabajadores.

Añadir, que otra práctica muy favorable para la salud y bienestar de los trabajadores es la de la conciliación de la vida laboral y familiar, es decir, equilibrar las responsabilidades laborales con las responsabilidades familiares y personales, mediante flexibilidad horaria, teletrabajo etc.

Finalmente pero no por ello menos importante, nos encontramos con la prevención, seguridad y salud laboral, práctica que es esencial para asegurar el bienestar de los trabajadores, minimizando los riesgos y daños físicos derivados del trabajo, pero no solo eso, sino que también es cada vez más frecuente que se tenga en cuenta la salud psíquica

de los trabajadores, fomentando prácticas como ofrecer apoyos emocionales, programas de bienestar y salud en el trabajo, políticas de acoso laboral y discriminación cero o flexibilidad horaria, entre otras.

## **4. MÉTODO**

### **4.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

En nuestro estudio hemos contado con una muestra de 105 personas en edad legal de trabajar, concretamente corresponden a 105 trabajadores de la misma organización, sin distinguir por áreas, es decir, independientemente del área de trabajo todos los sujetos contestaron a la encuesta sobre su percepción de la implementación de políticas de RRHH sostenibles.

Añadir que la encuesta era de carácter voluntario y se difundió a los 236 trabajadores de la organización, de los que finalmente contestaron 105, por lo tanto, tenemos una participación del 44.49 %.

Para difundir la encuesta previamente se agendó con la profesional de RRHH de la organización una reunión vía Google Meet, ya que no era necesario realizar una reunión presencial. En la reunión se acordó un plazo de una semana en la que esporádicamente se iría recordando a los trabajadores que su participación era importante para el estudio. En cuanto a las vías por las que se adjuntaría a los trabajadores se hizo mediante correo electrónico y vía WhatsApp, puesto que simplemente se adjuntaba el enlace de Google forms para acceder a la encuesta, junto con una breve explicación de para que iba a ser utilizada dicha encuesta, motivo del estudio, presentación del investigador etc.

Destacar que de todos los candidatos fueron informados de que se garantizaba el anonimato en la encuesta, de hecho, lo hemos realizado mediante un formulario anónimo de Google, con el cual no era necesario ingresar ni el email ni ningún dato personal, para garantizar el anonimato y la honestidad en los resultados.

Para asegurarnos de la calidad de los datos recogidos, y cerciorarnos de que la atención de los participantes en la cumplimentación de la encuesta fuese buena, añadimos entre las preguntas dos ítems falsos, también conocidos como Bogus ítems, que corresponden a los ítems 11 y 24, donde se especificaba que tenían que responder (Ej. Ítem 11: Por favor, en esta pregunte marque la opción número 2).

Tras analizar la muestra y los encuestados que fallaron en los bogus, se descartaron 16 encuestas, de entre las cuales 1 persona lo envió todo en blanco (0.95% de la muestra) y los 15 restantes, 7 fallaron en los dos bogus (6.66% de la muestra) y los 8 restantes fallaron en uno de los dos bogus (7.62% de la muestra) por lo que se eliminaron tras considerarse poco fiables, es decir, se eliminó un 14.28% de la muestra, por lo tanto, nuestra muestra final constará de 89 encuestados (84.76% de la muestra total).

## **4.2 DISEÑO DE LA ENCUESTA**

Para la encuesta de políticas y prácticas de recursos humanos sostenibles, se usó el cuestionario de 32 ítems, de Barrena, López-Fernández y Romero (2019).

Dicho cuestionario permite la evaluación de 8 políticas de dirección de recursos humanos sostenibles, a partir de 4 prácticas para cada una de ellas, alcanzando de esta forma los 32 ítems anteriormente dichos. Las ocho políticas de recursos humanos son las siguientes 1) atracción y retención de los trabajadores, 2) formación y desarrollo continuo, 3) gestión de las relaciones laborales, 4) comunicación, transparencia social y diálogo social, 5) diversidad e igualdad de oportunidades, 6) remuneración justa y beneficios sociales, 7) prevención, seguridad y salud laboral, 8) conciliación de la vida laboral y familiar. En cuanto a los 32 ítems pueden verse en el Anexo 1.

Destacar que a cada una de las prácticas se les ha asignado una etiqueta, a continuación, numeraré cada etiqueta según el número de ítem al que corresponda, 1. Adecuación candidato/puesto, 2. Acogida, 3. Promoción Interna, 4. Motivación e Incentivos, 5. Entorno de Aprendizaje, 6. Detección de Necesidades de Formación, 7. Evaluaciones del Desempeño, 8. Intercambio de Conocimientos, 9. Clima de Trabajo, 10. Gestión del Conflicto, 11. Relaciones de Confianza, 12. Comunicaciones Contractuales, 13. Mecanismos de Comunicación Interna, 14. Comunicación transparente, 15. Dialogo Social, 16. Intercambio de Ideas, 17. Planes de Igualdad, 18. Formación en Diversidad, 19. Igualdad de Oportunidades, 20. Equipos Diversos, 21. Remuneración Justa, 22. Remuneración en Base a Competencias, 23. Beneficios Sociales, 24. Ahorro de Costes Directivos, 25. Formación de Prevención y Seguridad y Salud, 26. Cultura de Prevención Física y Emocional, 27. Estándares y Certificaciones de Seguridad y Salud, 28. Minimización de Riesgos Físicos y Psicosociales, 29. Equilibrio Trabajo – Familia, 30.

Flexibilidad de la Jornada, 31. Flexibilidad de Permisos Conciliación y 32. Facilitación de Traslado.

Se les preguntaba a los trabajadores de la organización que contestasen según percibían el grado de implementación de cada una de las prácticas en su organización. La escala que seguimos era tipo Likert de 5 puntos, donde 1 significa “Muy en desacuerdo” y 5 “Muy de acuerdo”.

En cuanto a la fiabilidad o consistencia interna de la escala de Alpha de Cronbach para cada una de las políticas es la siguiente, Atracción .70, Formación .83, PRL .84, Comunicación .67, Diversidad .75, Remuneración .80, Salud Laboral .70 y Conciliación .74 (ver Tabla 1). Todas ellas se encuentran por encima de .70, punto de corte a partir del cual podemos decir que la consistencia interna de la escala es satisfactoria (Nunally, 1978), salvo en el caso de la Comunicación que se acerca al mismo.

#### **4.3 ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

Respecto al análisis de los datos de la encuesta, se realizaron con el programa de análisis estadísticos SPSS versión 27.

Se llevaron a cabo análisis descriptivos (medias y frecuencias), y análisis de fiabilidad (Alpha de Cronbach). Además, se calcularon las correlaciones de Pearson entre las variables incluidas en el estudio.

#### **5. RESULTADOS**

En la Tabla 1, se presentan los descriptivos, es decir, las medias y desviaciones típicas de las ocho políticas de recursos humanos sostenibles, además de la fiabilidad y correlaciones de cada una de ellas.

**TABLA1***Descriptivos, Correlaciones y Fiabilidad de las políticas de DRHS*

Políticas RHS	Media	Desv.Típica.	1	2	3	4	5	6	7	8
Atracción	2.72	.86	(.70)							
Formación	2.43	.88	.66**	(.83)						
PRL	2.87	.89	.74**	.71**	(.84)					
Comunicación	2.78	.77	.67**	.61**	.71**	(.67)				
Diversidad	2.80	.80	.67**	.69**	.68**	.72**	(.75)			
Remuneración	2.27	.90	.64**	.73**	.70**	.63**	.68**	(.80)		
Salud Laboral	3.34	.75	.48**	.48**	.60**	.68**	.58**	.43**	(.70)	
Conciliación	3.23	.88	.55**	.46**	.54**	.49**	.44**	.47**	.61**	

**Nota.** Fuente: Software IBM SPSS Statistics Versión 29

Atendiendo a los datos que nos proporcionan las medias de cada una de estas políticas, podemos percibir que las que más se aprecian por parte de los trabajadores son las políticas de Salud Laboral y Conciliación Laboral-Familiar, con unas medias de 3.34 y 3.23.

En cuanto a las otras políticas, la media nos indica que según la percepción de los trabajadores ninguna de ellas alcanza el punto medio, que sería 3, según nuestra escala de Likert. Por lo tanto, se aprecia que esta organización tiene gran margen de mejora en muchas de las políticas de recursos humanos sostenibles, sobre todo en la política de la Remuneración que es la que tiene la media más baja con un 2.27.

Por otra parte, atendiendo a las medias de cada una de las prácticas (Anexo 1), podemos observar que las practicas que más perciben los trabajadores y así lo refleja la media de la política, son las correspondientes a los ítems 33 y 34, que pertenecen a la política de conciliación.

En cuanto a las prácticas menos percibidas por los trabajadores, destaca el ítem 25, con la media más baja con un 1.88, la cual corresponde a los beneficios sociales que proporciona la organización a sus empleados como mecanismo de retención y estímulo, por otro lado, las segunda media más baja es la que corresponde al ítem 26 con un 2.01

que corresponde a los medios y recursos que proporciona la organización para representar un ahorro de costes directos a los trabajadores y una mejora de sus condiciones, y finalmente, el ítem 12 con una media de 2.12, la cual corresponde a reuniones periódicas, así como mecanismos que faciliten relaciones de confianza, honestidad y compromiso entre los mandos y los subordinados.

## **6. CONCLUSIONES**

El objetivo de este trabajo era estudiar si en una organización los trabajadores podían percibir si se han implementado Políticas y Prácticas de Recursos Humanos Sostenibles y en caso de que estas políticas tengan poca percepción que la organización pueda ver que políticas tienen mayor margen de mejora y así rectificar, para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, sus familias y la sociedad en la que opera, ya que, mejorar la satisfacción laboral, conciliación familiar etc. No solo es bueno para los trabajadores, para la organización es altamente beneficioso, puesto que sus trabajadores estarán más motivados y sanos a nivel psicosocial, traduciéndose en una organización más eficiente y sana.

Como propuestas de mejora, le podemos recomendar a la empresa implementar evaluaciones del desempeño objetivo, con criterios claros y medibles para evaluar las competencias de los empleados y vincular sus remuneraciones y oportunidades de formación a los resultados obtenidos, esto ayudará a garantizar una mayor equidad en la distribución de recompensas y desarrollo profesional.

También deberían realizar un Benchmarking salarial, es decir, realizar un análisis comparativo para asegurarse de que las remuneraciones ofrecidas son competitivas en el mercado, es muy importante este aspecto para retener y motivar a los empleados, puesto que si comparan a esta organización con otras y ven que se les está remunerando menos que a la competencia, habrá una mayor rotación laboral, puesto que cuando el trabajador pueda seguramente se irá, ya que, si por el mismo trabajo cobra más en otra empresa no hay nada que lo retenga.

Para finalizar, le recomendaría que diseñasen planes de carrera y desarrollo personalizados para formar y ayudar a los trabajadores a desarrollarse profesionalmente en la organización.

Estas serían algunas propuestas de cara a mejorar dos de las políticas con menos media en la empresa, que justo son dos de las políticas que más pueden influir en la rotación laboral, el absentismo y la insatisfacción de los trabajadores, pero en general no solo debe mejorar estas dos, debe mejorarlas todas, puesto que como hemos dicho solo dos de ellas sobrepasan el punto medio considerado como el punto aceptable.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P.M. (2016). Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual.

Benaiges, C., & Dolors, M. (2011). El impacto sobre los trabajadores de una gestión de recursos humanos socialmente responsable. Un análisis para Catalunya. En *TDX (Tesis Doctorals en Xarxa)*

Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (Eds.). (2014). *Sustainability and Human Resource Management*. Springer.

Elkington (1997) "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Capston Publishing.

Gámez-Mejía, L.R., Miño Muñoz, E., Balkin, D.B., Cardy, R. L. (1996). *Gestión de recursos humanos*. España: Prentice Hall

Marimon, F., Alonso – Almeida, M. D. M., Rodríguez, O. G., & Cortez Alejandro, V. (2012). Sustainable human resources management and employee well-being: a conceptual framework base don the sustainable organization. *Sustainability*, 4(8), 1-17.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*, 2nd ed. McGraw-Hill, New York

Peña García-Pardo, I. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: revisión teórica y aplicación empírica*.

Pfeffer, J. (1995). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Prieto, A. B., & Serrano, E. S. (2022). *Sostenibilidad corporativa y RSC: Fundamentos y Prácticas*. ARANZADI / CIVITAS.

## 7. ANEXOS

### ANEXO 1

#### *Prácticas de RSH Media y Desviación*

Prácticas de RRHH	Descripción ítem	Media	Desv. Típica	
1. Política de atracción y retención de los trabajadores	Ítem 1	Las pruebas utilizadas en los procesos de reclutamiento y selección -búsqueda de aspirantes, entrevistas, etc., - se inspiran en la adecuación del candidato a: la cultura de la empresa, la formación, las posibilidades de crecimiento y promoción dentro de la organización.	3.28	1.03
	Ítem 2	Utiliza procesos específicos para la adaptación e integración de los nuevos candidatos en la empresa como la entrega de un manual de acogida, la formación sobre la cultura de la empresa, etc.	2.89	1.07
	Ítem 3	Establece mecanismos transparentes de promoción interna, llevando a cabo actividades como la comunicación de futuras vacantes y planes de carrera para hacerlos accesibles al conocimiento de todos los empleados.	2.26	1.22
	Ítem 4	Fomenta la retención de los trabajadores más capacitados y con mayor experiencia a través de mecanismos de motivación como la implementación de un programa de incentivos por cumplimiento de metas, premios por actitud colaboradora, etc.	2.46	1.37
2. Política de formación y desarrollo continuo	Ítem 5	Crea un entorno de trabajo que estimula el aprendizaje, autonomía y sentimiento de aspiración y mejora continua a través de dinámicas de grupo y entrevistas con los empleados.	2.53	1.09

	Ítem 6	Detecta de manera periódica las necesidades de formación de la plantilla, estableciendo metodologías presenciales de aprendizaje, seminarios, cursos, etc.- y no presenciales – teleformación vía Intranet, formación a distancia, etc.-	2.46	1.08
	Ítem 7	Realiza evaluaciones regulares del desempeño de los empleados con el fin de mejorar su desarrollo profesional y enriquecimiento en sus puestos de trabajo.	2.18	1.08
	Ítem 8	Fomenta la interacción y el intercambio de conocimientos entre los empleados a través de aspectos como la rotación interna, reuniones de grupo, tormenta de ideas – brainstorming-, etc.	2.55	1.01
3. Política de gestión de las relaciones laborales	Ítem 9	Se preocupa por lograr un clima de trabajo cómodo para los empleados, que respete su dignidad y ayude a satisfacer sus necesidades y expectativas personales de carácter éticas, sociales y laborales.	3.10	1.07
	Ítem 10	Facilita la interacción de los trabajadores con sus representantes para favorecer el diálogo y la gestión del conflicto con la empresa.	3.00	1.17
	Ítem 12	Establece reuniones periódicas, así como otros mecanismos de interacción que faciliten el establecimiento de una relación de confianza, honestidad, reciprocidad y compromiso entre los mandos y subordinados.	2.12	1.01
4. Política de comunicación, transparencia y diálogo social	Ítem 13	Comunica y explica a los empleados con mayor antelación al período mínimo legal, aquellos cambios y notificaciones que pueden afectar su relación contractual con la empresa.	2.55	1.09
	Ítem 14	Establece mecanismos formales e informales de comunicación entre sus empleados como reuniones de grupo, entrevistas personales, difusión de boletines informativos, uso de redes sociales, etc.	2.82	.96

	Ítem 15	La comunicación con los empleados es transparente, suministrando la información relacionada con las acciones y resultados de la empresa en materia económica, social y medioambiental.	2.79	1.18
	Ítem 16	Facilita el diálogo social entre los empleados, creando un entorno comunicativo libre en el que estos pueden conocerse, confiar mutuamente, acostumbrarse a compartir información y consultarse con independencia de su estatus o categoría profesional en la empresa.	3.15	1.02
5. Política de diversidad e igualdad de oportunidades	Ítem 17	Fomenta la participación y el intercambio de ideas entre los trabajadores tanto a nivel horizontal y vertical, utilizando herramientas como los círculos de calidad, un sistema de sugerencias, etc.	2.65	1.07
	Ítem 18	Garantiza la aplicación de los principios de diversidad e igualdad de oportunidades en todas las políticas, prácticas y procesos de gestión de recursos humanos de la empresa, ayudando a la creación de planes de igualdad para la empresa.	3.01	1.06
	Ítem 19	Detecta necesidades de formación en sus empleados en materia de diversidad e igualdad de oportunidades a través de evaluaciones periódicas de sus conocimientos con el objetivo de solventar estas carencias.	2.68	1.19
	Ítem 20	Potencia los principios de diversidad e igualdad de oportunidades como criterio imprescindible para alcanzar la excelencia en la composición, estructuración y gestión de su plantilla.	2.85	.97
6. Política de remuneración justa y beneficios sociales	Ítem 21	Crea equipos de trabajo diversos con el propósito de desarrollar ideas, opiniones de grupo, flujos de trabajo y un mayor nivel de creatividad en la plantilla.	2.68	1.00
	Ítem 22	Garantiza los principios de justicia, transparencia y equidad tanto a nivel interna como externa a la hora de remunerar el trabajo realizado por los empleados.	2.67	1.13

	Ítem 23	Remunera a los empleados tanto en función de las competencias que posean como de su desempeño periódico.	2.48	1.25
	Ítem 25	Proporciona beneficios sociales a los empleados como mecanismo de retención y estímulo, que complementan a su remuneración económica: becas de estudio para familiares, seguros de vida, ayudas a guardería, plan de jubilación, participación en campañas sociales u ONG, etc.	1.88	1.03
7. Política de prevención, seguridad y salud laboral	Ítem 26	Proporciona medios y recursos que representan un ahorro de costes directos a los trabajadores –alquiler de vivienda, vehículo propio, etc.- así como una mejora de sus condiciones laborales -asistencia social, familiar, etc.-	2.01	1.09
	Ítem 27	Realiza programas y acciones formativas destinadas a mejorar la prevención, seguridad y salud laboral de los empleados que van más allá de los requerimientos legales establecidos.	3.17	1.04
	Ítem 28	Asigna tareas de seguimiento y control a los empleados adicionales a las legalmente establecidas en materia de seguridad y salud laboral a fin de instaurar una cultura preocupada por la prevención, su bienestar físico y emocional en la empresa.	3.18	.99
	Ítem 29	Acredita un nivel apropiado de seguridad y salud laboral para los empleados de la empresa a través de estándares y certificaciones como las OSHAS, ISOS, etc.	3.79	.93
8. Política de conciliación de la vida laboral y familiar	Ítem 30	Minimiza los riesgos físicos y emocionales derivados del trabajo para los empleados y sus familias como son el absentismo, estrés, enfermedades profesionales, accidentes en el trabajo, etc.	3.19	1.14
	Ítem 31	Facilita la existencia de un equilibrio adecuado entre la vida laboral y familiar de los empleados.	2.99	1.18

Ítem 32	Facilita modificaciones en la jornada laboral y turnos de trabajo de los empleados en función de sus necesidades y las de la empresa.	3.11	1.19
Ítem 33	Otorga flexibilidad en la concesión de permisos de paternidad y maternidad, periodos de lactancia y excedencias, en función de las necesidades de los empleados y las de la empresa.	3.58	1.12
Ítem 34	Facilita el traslado de los empleados a otros centros de trabajo.	3.29	1.15

**Nota.** Fuente: Software IBM SPSS Statistics Versión 29

