

---

# Gestión sostenible de los recursos humanos

---

PID\_00270400

Esther Villajos Girona

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 3 horas

---





**Esther Villajos Girona**

Doctora en Psicología de los Recursos Humanos, licenciada en Administración y Dirección de Empresas y máster en Economía Social. Actualmente es profesora del área de empresas y coordinadora del MBA de la Universidad Internacional de Valencia (VIU).

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Pilar Ficapal Cusí (2020)

Primera edición: febrero 2020  
© Esther Villajos Girona  
Todos los derechos reservados  
© de esta edición, FUOC, 2020  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Realización editorial: FUOC

*Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares de los derechos.*

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>6</b>
<b>1. De la gestión estratégica a la gestión sostenible de los recursos humanos.....</b>	<b>7</b>
1.1. Antecedentes de la gestión sostenible de los recursos humanos .....	14
1.2. Barreras a la gestión sostenible de los recursos humanos .....	14
1.3. La gestión sostenible de los recursos humanos .....	16
<b>2. Modelos de gestión sostenible.....</b>	<b>20</b>
2.1. Modelo ROC (De Prins et al., 2014) .....	20
2.2. Modelo de Ardichvili (2013) .....	21
2.3. Modelo de Barrena Martínez et al. (2011) .....	22
2.4. Modelo de López Cabrales y Valle Cabrera (2019) .....	24
2.5. Modelo de Macke y Genari (2019) .....	24
<b>3. Resultados de la gestión sostenible.....</b>	<b>27</b>
3.1. Desempeño en todas sus formas .....	27
3.2. Bienestar de los trabajadores .....	28
3.3. Medioambiente .....	29
<b>Actividades.....</b>	<b>33</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>34</b>



## Introducción

La gestión de los recursos humanos (RR. HH.) se ha centrado tradicionalmente en una gestión estratégica focalizada en los objetivos económicos de las organizaciones. En este sentido, las prácticas de recursos humanos han ido dirigidas a poder influenciar en el desempeño de los trabajadores para que la organización pudiera conseguir más beneficios.

Esta visión carece de dos componentes fundamentales: el **contexto** y la **diversidad de objetivos** en la organización.

Las organizaciones tienen varios objetivos en función de la responsabilidad social corporativa (RSC) y de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) que hacen necesario un cambio de planteamiento desde la gestión de personas.

En este módulo veremos la evolución desde una perspectiva más estratégica a una más sostenible, analizando tanto los antecedentes como los modelos actuales sobre la gestión sostenible.

Finalmente, analizaremos qué tipo de objetivos se plantean las organizaciones bajo esta aproximación y cómo los podemos medir.

## Objetivos

Los objetivos de este módulo son los siguientes:

- 1.** Analizar las características de la gestión estratégica.
- 2.** Entender las diferencias entre la gestión estratégica y la sostenible.
- 3.** Analizar las características y diferencias del modelo duro y el modelo blando de gestión de recursos humanos.
- 4.** Conocer las características de la gestión sostenible.
- 5.** Conocer diferentes modelos de gestión sostenible.
- 6.** Saber qué resultados podemos obtener cuando aplicamos la gestión sostenible dentro de las empresas.

## 1. De la gestión estratégica a la gestión sostenible de los recursos humanos

Las grandes escuelas de pensamiento que han tratado la teoría organizativa, como el *management* científico o el movimiento de relaciones humanas, han tenido una gran influencia en los modelos de gestión de recursos humanos.

Generalmente, se han identificado dos grandes modelos en la gestión y las prácticas de recursos humanos, que se desarrollaron prácticamente a la vez: el **modelo «duro»** (*hard model*) y el **modelo «blando»** (*soft model*). El primero supone una aproximación instrumental y racional a la gestión de personas basada en el control y el ajuste de la función de recursos humanos a unos objetivos organizativos centrados en la maximización del desempeño. El segundo pone mayor énfasis en los individuos y su capacidad de autocontrol.

En el modelo «blando», la gestión de recursos humanos se centra en estimular el compromiso de las personas con el trabajo y con la propia organización para maximizar su desempeño.

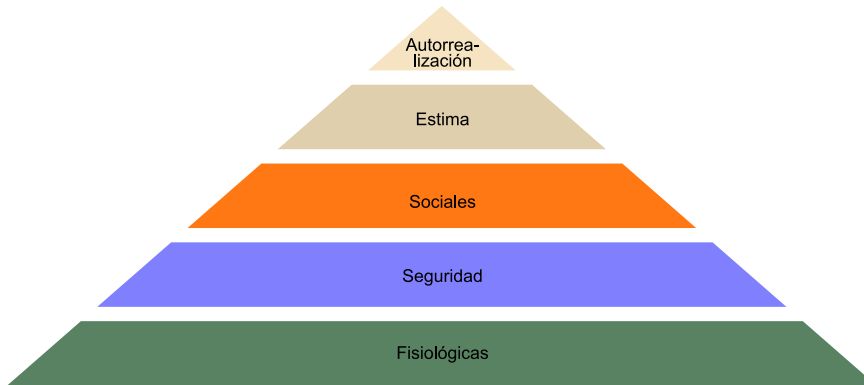
Estas dos aproximaciones, que estudian la naturaleza humana y la estrategia de control por parte de las organizaciones, han sido objeto de estudio en muchas investigaciones y forman ya parte de la literatura y del conocimiento general dentro de la gestión de recursos humanos. Ambos modelos responden a una concepción humana diferente que se puede ver reflejada en la comparación que realiza McGregor (1960) entre la teoría X e Y de las organizaciones.

La **teoría X** considera la motivación humana como simplista, basada en ideas tradicionales de principios del siglo XX. Parte de una concepción indolente del trabajador, sin ambición y que evita la responsabilidad en el puesto de trabajo, sin tener en cuenta las necesidades de su organización. En este sentido, los empleados solo trabajan bajo coacción o amenaza de sus superiores, no por *motu proprio*.

La **teoría Y**, en cambio, relaciona la motivación de la naturaleza humana con el modelo motivacional de Maslow (figura 1). Afirma que los trabajadores no son pasivos, sino que buscan responsabilidades y la autorrealización. Por tanto, la dirección de recursos humanos debe aplicar las condiciones necesarias para que tanto los trabajadores como la organización puedan alcanzar los objetivos deseados, que no siempre serán de carácter económico.

## La pirámide de Maslow

Figura 1. Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: A. H. Maslow (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

La pirámide de las necesidades de Maslow explica la jerarquía de las necesidades humanas (Maslow, 1943). Dentro de las fisiológicas, encontramos la respiración, la alimentación, la reproducción, dormir... Entre las de seguridad, están las de seguridad física, familiar, salud, de recursos, etc. Las necesidades sociales o de pertinencia engloban la amistad, el afecto o la intimidad sexual, entre otras. En las de estima o reconocimiento está la confianza, el respeto, el éxito o el autorreconocimiento. Por último, en las de autorrealización está la moralidad, la resolución de problemas, la creatividad, la marca personal y la falta de prejuicios, con una visión más desde lo global.

La **aproximación dura** parte de una concepción humana que se corresponde con la teoría X. Considera a los trabajadores como un recurso más (o incluso un objeto) dentro de las organizaciones que se debe gestionar de manera racional. En este sentido, la gestión de recursos humanos (con sus políticas y prácticas) tiene una visión estratégica de negocio, donde los recursos se utilizan de la forma más eficiente posible y las prácticas se alinean con los objetivos de la organización, donde la finalidad última es la ventaja competitiva y, por ende, prima el beneficio económico.

Esta aproximación está más orientada al corto plazo, a minimizar costes y a centrarse en la racionalidad económica. Esto se ve, sobre todo, en los contextos más anglosajones con tradición capitalista, con el objetivo primordial de centrarse en la estrategia de la organización y el beneficio económico.

En concordancia con la teoría X de McGregor, esta aproximación se centra en la **motivación extrínseca**, por lo que deja de lado la motivación intrínseca o las necesidades particulares de los trabajadores. Por lo tanto, pone en duda las capacidades que tienen los trabajadores de autorrealizarse, de poder participar en la organización o de motivarse para mantener una buena relación o un compromiso con la misma.

El modelo de gestión de los recursos humanos que se alinea con la aproximación dura es el **modelo de Michigan**, introducido por Fombrun, Tichy y Devanna (1984). Este modelo, tiene en cuenta a los trabajadores como un recurso más de la organización, integrando la estrategia de negocio y sus objetivos

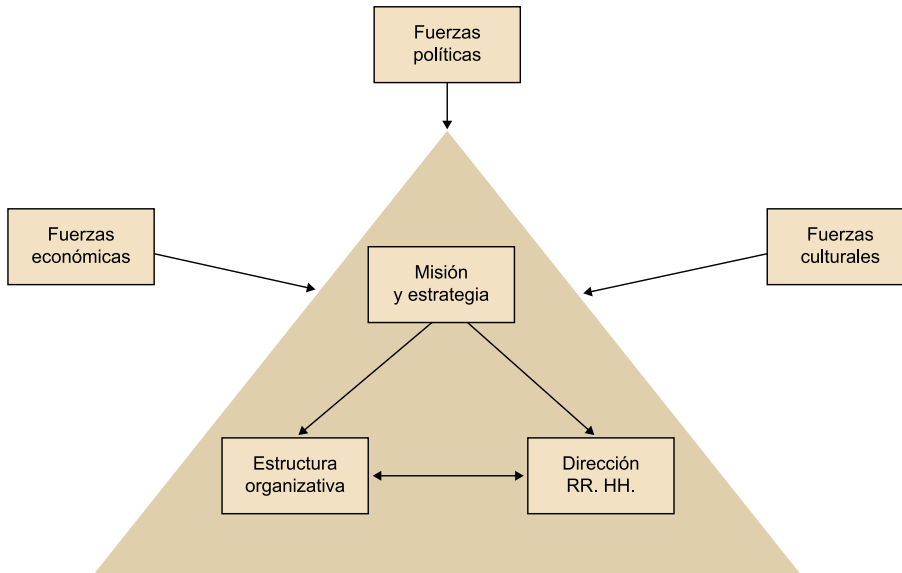
### Organizaciones con modelo duro

Ejemplos prácticos de este tipo de organizaciones son aquellas empresas de producción en cadena como la factoría Ford (sobre todo en sus inicios).



con la estrategia de los recursos humanos. Las recompensas, la evaluación, el desarrollo de los trabajadores y su selección y promoción se orientan hacia el desempeño organizacional, como podemos ver en el diagrama del modelo (figura 2).

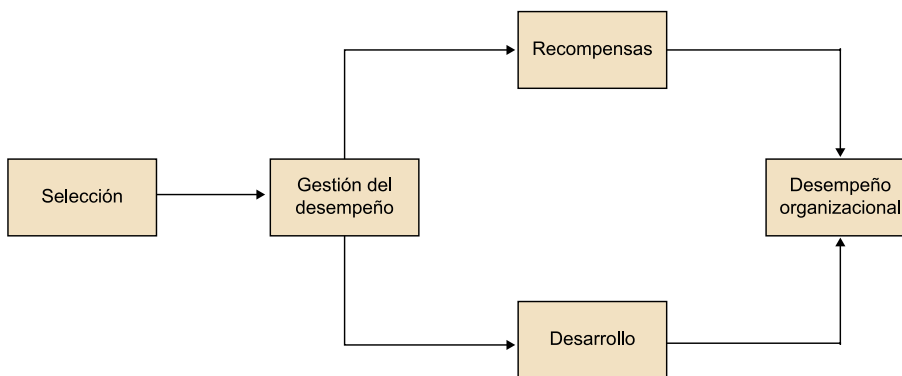
Figura 2. Modelo Michigan de recursos humanos



Fuente: C. Fombrun, N. M. Tichy, y M. A. Devanna (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley.

Este modelo se basaría en las siguientes prácticas: reclutamiento y selección, retribuciones, formación y sistema de evaluación del desempeño, todo centrado, como hemos dicho, en el desempeño organizacional (figura 3).

Figura 3. Prácticas de recursos humanos según el modelo Michigan



Fuente: C. Fombrun, N. M. Tichy, y M. A. Devanna (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley.

Así, las aproximaciones desde el modelo duro enfatizan las prácticas que podríamos llamar *calculadoras* o *de control* y que priorizan el intercambio medible entre empresa y trabajador.

La **aproximación blanda** viene influenciada principalmente por el movimiento de relaciones humanas y por la perspectiva humanista, y se centra en la parte más humana de la gestión de los recursos humanos, los **trabajadores**, demostrando un interés más amplio por los grupos de interés (*stakeholders*).

Esta aproximación, explica cómo se pueden incrementar los niveles de desempeño, pero basándose en las actitudes y los comportamientos de los trabajadores, en proporcionarles motivación, flexibilidad, compromiso o confianza.

La aproximación blanda se asocia con la flexibilidad y la adaptabilidad, donde la comunicación juega un papel destacado en la gestión de los trabajadores, a diferencia de la aproximación dura. La primera está más en concordancia con la teoría Y de McGregor, donde las necesidades, ya no solo de la organización, sino también del trabajador, se deben tener en consideración.

Estas necesidades no solo se basan en las puramente económicas o extrínsecas, sino también en poder llegar a su máximo potencial, a crecer y desarrollarse dentro y fuera de la organización. Por lo tanto, la dimensión estratégica de negocio de esta aproximación se basa en un control a través del compromiso, de la flexibilidad y de la adaptabilidad, sin dejar de lado la efectividad económica.

En la aproximación dura el control se establecía por parte de la organización, mediante prácticas restrictivas, control del horario, etc. En este caso, en la aproximación blanda, el control lo ejerce el mismo trabajador para conseguir los objetivos organizacionales.

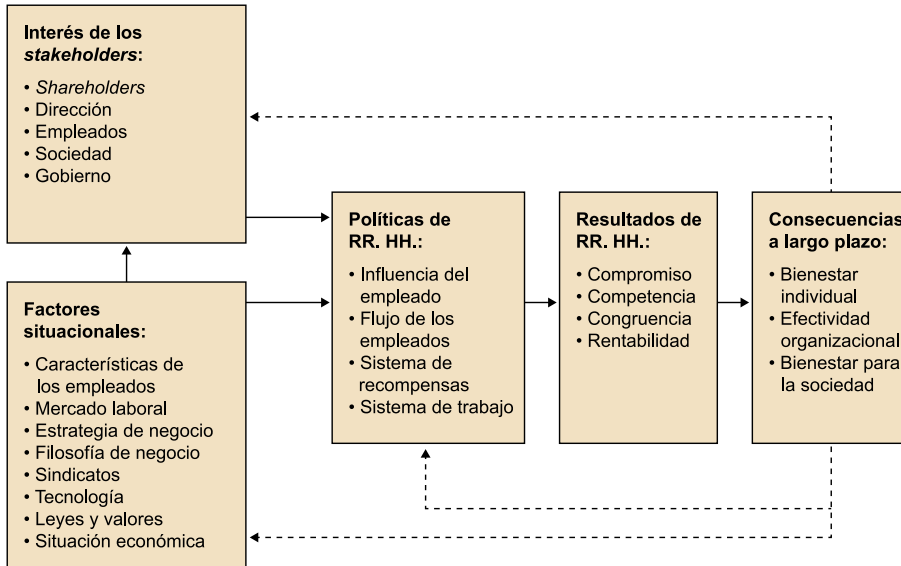
En 1984, Beer et al. desarrollaron un modelo de gestión de recursos humanos (**modelo Harvard**) en el que el trabajador tenía una función central, siguiendo la perspectiva blanda. Se trata de un sistema más abierto y participativo, en el que todos los grupos de interés son vistos con la misma importancia por parte de la organización.

En cuanto a las políticas de recursos humanos que parten de este modelo, encontramos cuatro:

- 1) **Sistema de trabajo:** decisiones sobre las condiciones de trabajo y cómo satisfacer las necesidades de los trabajadores.
- 2) **Sistema de recompensas:** recompensas no solo económicas para intentar retener al trabajador en la organización.
- 3) **Flujo de recursos humanos:** trata las diferentes fases del trabajo, y cómo desarrollar y motivar a los trabajadores.

4) **Influencia de los trabajadores:** este sistema es el central del modelo, ya que la participación o la implicación de los trabajadores, o de otros grupos de interés, influencia en el resto de sistemas.

Figura 4. Modelo Harvard de recursos humanos



Fuente: M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, D. Quinn, y R. E. Walton (1984). *Human resource management*. New York: Free Press.

En estas prácticas, y en el modelo, se ve reflejada la centralidad de los trabajadores. Por lo tanto, desde un modelo blando se enfatizan prácticas de compromiso que buscarían el **beneficio mutuo trabajador-organización**.

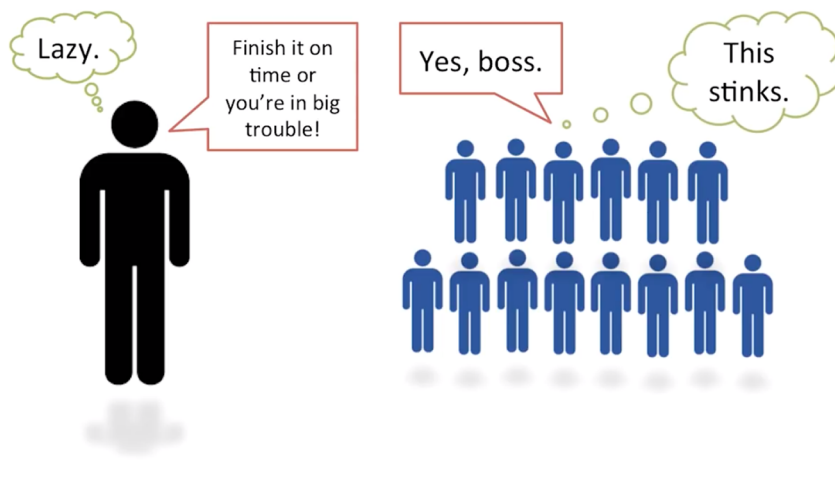
A continuación se ofrece una tabla resumen con algunos puntos clave de las dos aproximaciones:

Tabla 1. Puntos clave de las aproximaciones *soft* y *hard*

<b>Soft</b>	<b>Hard</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco en los empleados</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Participación</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Calidad</li> <li>• Delegación de autoridad</li> <li>• Teoría Y de McGregor</li> <li>• Empleados como individuos</li> <li>• Foco en el largo plazo</li> <li>• Liderazgo democrático</li> <li>• Organizaciones: estructuras planas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco en los resultados económicos</li> <li>• Gestión del desempeño</li> <li>• Control de costes</li> <li>• <i>Flow</i> de los empleados</li> <li>• Poca delegación</li> <li>• Mínima comunicación</li> <li>• Teoría X de McGregor</li> <li>• Empleados como máquinas</li> <li>• Foco en el corto plazo</li> <li>• Liderazgo autocrático</li> <li>• Organizaciones: estructuras altas</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## «Las teorías X e Y de McGregor»



Fuente: [www.youtube.com/watch?v=CXAZRnjo2o](http://www.youtube.com/watch?v=CXAZRnjo2o)

Aunque a nivel teórico existen estas dos aproximaciones tan distintas, a nivel práctico, la realidad es otra. Aunque resulta difícil ver en un mismo modelo de gestión (o en una organización) elementos de ambas aproximaciones, ya que tienen conceptualizaciones diferentes de la naturaleza humana y del control gerencial, también es difícil ver uno de los dos modelos de manera pura.

¿Esto qué quiere decir? Actualmente, es complicado que una organización presente todas y cada una de las características tanto de la aproximación dura como de la blanda. Normalmente, aunque se puedan inclinar por una de las dos, siempre tendrán alguna característica de la otra.

En este sentido, las dos aproximaciones, y los dos modelos que se han presentado, han ido ajustándose a las exigencias actuales, y así podemos encontrar prácticas que son comunes en casi todas las organizaciones:

- Formación y desarrollo
- Paga contingente y esquemas de recompensa
- Gestión de desempeño
- Reclutamiento y selección

Sin embargo, aunque las dos aproximaciones tienen características opuestas en referencia a los trabajadores y a cómo gestionarlos (o controlarlos), ambas parten de la necesidad de influenciar en el comportamiento de los trabajadores para la consecución de la efectividad económica.

Esto se realiza por vías diferentes, como hemos señalado anteriormente: el **control externo** en el caso de aproximación dura y el **autocontrol** por parte del trabajador, a través de su compromiso y participación, en el caso de la aproximación blanda.

Igualmente, ambas aproximaciones responden a una visión estratégica, aunque el foco y la manera de conseguir los objetivos sean diferentes. La **aproximación estratégica**, como se ha comentado, analiza cómo los objetivos de la organización se cumplen a través de los trabajadores, gracias a unas estrategias de recursos humanos que integran diversas políticas y prácticas.

Pese a que podríamos pensar que la gestión estratégica contempla objetivos diversos dentro de las organizaciones, son muchos los autores que señalan el carácter neoliberal de esta aproximación y un foco excesivamente fijado en el incremento de la productividad o de los beneficios económicos (Kramar, 2014).

Dentro de la gestión estratégica, bien sea a través de la aproximación blanda o la dura, la literatura científica señala la costumbre de utilizar las prácticas de recursos humanos de manera separada o aislada, o bien de manera agregada en sistemas de prácticas de alto rendimiento.

### ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de estos sistemas?

Utilizar las prácticas de manera separada o aislada puede provocar una pérdida de sinergias importantes cuando se analiza qué efecto tiene cada práctica por separado. En contraposición a utilizar las prácticas de manera separada, la literatura ha señalado tradicionalmente los **sistemas de prácticas**.

Es decir, grupos de prácticas alineadas con la estrategia de la organización, que normalmente se denominan **sistemas de prácticas de alto rendimiento**.<sup>1</sup>

<sup>(1)</sup>En inglés, *High Performance Work Systems*.

El problema de estos sistemas, tal y como señalan algunos autores, es que están focalizados, siguiendo una visión estratégica, en hacer incrementar el desempeño de los trabajadores.

En contraposición a esta visión estratégica de eficiencia organizacional que tanto ha caracterizado la literatura desde los años noventa, han ido surgiendo otras visiones o aproximaciones de los recursos humanos que reclaman una visión más social, centrada en el trabajador y sostenible en el tiempo.

Aunque algunos autores se han centrado más en el desempeño (como Huselid, 1995) y otros en el bienestar (como Guest, 2017), era necesaria una aproximación que pudiera combinar estas dos demandas en una, añadiendo, además, el interés por el medioambiente.

En este sentido, cabe destacar la reciente literatura sobre la gestión sostenible de recursos humanos, que, entre otras cosas, reivindica la importancia de atender a estos tres tipos de resultados y ha sido considerada como la nueva aproximación a la que nos referiremos a continuación (Kramar, 2014).

## 1.1. Antecedentes de la gestión sostenible de los recursos humanos

Aunque el concepto de gestión sostenible sea medianamente nuevo, existe una serie de antecedentes que es necesario conocer para entender la evolución del concepto *sostenible*.

Uno de los primeros antecedentes sería el **capitalismo verde**, utilizado por Tom Burke y John Elkington (1987), que abogaba por un **nuevo capitalismo** que fuera más allá del foco exclusivo en los beneficios económicos (aunque sin dejar de lado el capitalismo como tal):

«Un nuevo capitalismo apropiado para un nuevo milenio, en el que la frontera entre los valores corporativos y los humanos está empezando a disolverse. Ahora está claro en los resultados quién ganó el argumento del siglo XIX sobre el capital y el trabajo. El socialismo, como teoría económica, aunque no como cruzada moral, está muerto. La discusión ahora es sobre qué tipo de capitalismo queremos.»

J. Elkington, y T. Burke (1987). *The Green Capitalists* (p. 252). Londres: Gollancz.

El modelo del **triple resultado final**<sup>2</sup> acuñado por Elkington (1997) ponía de relevancia las 3 «P»: *people, planet, profit* (gente, planeta y beneficios), donde, decía su autor, el balance entre las tres era imprescindible.

<sup>(2)</sup>En inglés, *triple bottom line*.

Incluso la *Harvard Business Review* publicaba en 1997 su agenda de sostenibilidad diciendo lo siguiente (Hart, 1997):

«Más allá de la ecología hay un enorme desafío y una enorme oportunidad. El desafío es desarrollar una economía global sostenible: una economía que el planeta sea capaz de sostener indefinidamente.»

S. L. Hart (1997). Beyond Greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1). Consultado 12 diciembre 2019, desde <https://hbr.org/1997/01/beyond-greening-strategies-for-a-sustainable-world>

Esta definición se focaliza sobre todo en el medio ambiente, hecho que han constatado recientes publicaciones, donde el foco en el bienestar de los trabajadores ha estado más mermado.

Por último, encontramos las tres «E» propuestas por Edwards (2005): ecología/medioambiente, economía/empleo y equidad/igualdad. Una cuarta «E» (educación) fue añadida más tarde por el mismo autor para fortalecer la idea de la necesidad de la educación como catalizador para entender la relación entre las tres «E».

## 1.2. Barreras a la gestión sostenible de los recursos humanos

Algunas barreras a la sostenibilidad se pueden encontrar tanto por parte de las organizaciones como por las fuerzas externas a ellas. Opatha (2016) hace un recuento de algunas de las mismas:

- **Cinismo:** cuando se sobreentiende que las organizaciones son entidades egoístas que solo piensan en el beneficio económico.
- **Escepticismo:** cuando no se cree que la sostenibilidad sea algo realmente importante que se debe conseguir y que las organizaciones deberían de focalizarse en sus beneficios.

En cuanto a barreras más específicas, la encuesta de sostenibilidad de 2007 del Instituto de Recursos Humanos (HRI) destaca, por orden de importancia, las siguientes:

- 1) La falta de demanda por parte de consumidores y clientes.
- 2) La falta de demanda por parte de gerentes y empleados.
- 3) La falta de conciencia y comprensión.
- 4) La falta de métricas estandarizadas o de puntos de referencia de desempeño.
- 5) La falta de ideas específicas sobre qué hacer y cuándo hacerlo.
- 6) La falta de demanda por parte de accionistas e inversores.
- 7) La falta de demanda por parte de proveedores.
- 8) Argumentos comerciales poco claros o débiles.
- 9) La falta de demanda por parte de la comunidad.
- 10) La falta de apoyo por parte de los líderes de alto nivel.
- 11) La aversión general al riesgo.
- 12) El miedo a que los competidores se aprovechen de nosotros.

El informe que realizó *The Economist* en 2011 también proponía una serie de barreras u obstáculos que podrían dificultar la implementación de la sostenibilidad. Este informe se realizó a partir de encuestas cumplimentadas de casi 280 ejecutivos financieros de empresas de Europa, Asia y América. Las principales barreras, por orden de importancia, fueron las siguientes:

- 1) Los objetivos financieros inmediatos más urgentes.
- 2) El pobre convencimiento sobre la sostenibilidad.
- 3) Financiación inadecuada.
- 4) La ausencia de consenso para los objetivos principales dentro del programa de sostenibilidad.
- 5) La falta de claridad sobre la responsabilidad interna de la organización para con la sostenibilidad.
- 6) La falta de claridad sobre las obligaciones legales o reglamentarias para cumplir con las normas de sostenibilidad.
- 7) La falta de transparencia en las operaciones o prácticas.

#### Movimiento «antiambientalismo»

En este sentido, cabe mencionar el movimiento «antiambientalismo», el cual niega el cambio climático o que la Tierra esté llegando a terminar sus reservas naturales.

#### Referencia bibliográfica

American Management Association (2007). *Creating a Sustainable Future: A Global Study of Current Trends and Possibilities 2007-2017*. Consultado 12 de diciembre 2019, desde [transitioningtogreen.com/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/ama-webcast-report.pdf](http://transitioningtogreen.com/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/ama-webcast-report.pdf)

#### Referencia bibliográfica

The Economist (2011). *The sustainable future: promoting growth through sustainability*. Consultado 12 de diciembre 2019, desde [eiperspectives.economist.com/sites/default/files/EIU-Enel%20sustainability%20WEB.pdf](http://eiperspectives.economist.com/sites/default/files/EIU-Enel%20sustainability%20WEB.pdf)

### 1.3. La gestión sostenible de los recursos humanos

Una vez vistos los antecedentes y las posibles barreras que nos podemos encontrar, vamos a ver qué entendemos por sostenibilidad. Aunque los antecedentes se han focalizado en tres patas (personas, planeta y beneficios), poco se había profundizado en el bienestar de uno de los *stakeholders* más importantes en las organizaciones (si no el más importante): los **trabajadores**.

En general, el concepto de **sostenibilidad** con el que se está trabajando en los últimos años hace referencia a un crecimiento tanto económico como de bienestar perdurable en el tiempo (Di Fabio, 2017).

Una de las definiciones más utilizadas para definir el concepto de gestión sostenible de recursos humanos ha sido la de Ehnert et al. (2016), que la define como:

«La adopción de estrategias y prácticas de recursos humanos que permiten conseguir los objetivos financieros, sociales y ecológicos, con un impacto dentro y fuera de la organización y con un horizonte temporal a largo plazo.»

I. Ehnert, S. Parsa, I. Roper, M. Wagner, y M. Muller-Camen (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), p. 90.

Kramar (2014, pp. 265-267) señala tres características que debe tener la gestión sostenible de los recursos humanos:

- 1) El foco se pone en el desarrollo del capital humano como resultado esencial del proceso de gestión.
- 2) La gestión sostenible de recursos humanos desafía la premisa de que el principal objetivo de la gestión de recursos es conseguir resultados de negocio o económicos.
- 3) Hay una preocupación por la supervivencia a largo plazo de la organización y los procesos de la gestión de recursos humanos que pueden contribuir a esta supervivencia.

Algunos autores vinculan este modelo a la ética organizativa defendida por la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984) frente a la teoría de los *shareholders*.

La **teoría de los stakeholders** sugiere que tanto los objetivos organizacionales como sus principios y su relación con la sociedad deben ser un proceso compartido, donde los trabajadores estén en el centro del proceso.



Es decir, que la organización no solo tenga en cuenta a los inversores en la toma de decisiones, sino que también tenga en cuenta otros grupos de interés, como son las entidades públicas, los proveedores, los clientes, la sociedad en general o los mismos trabajadores, para poder hacer un proceso más participativo y adaptado a la realidad.

Esta apertura de la organización hacia el exterior se complementa con la teoría institucional, la que se focaliza de fuera hacia dentro de la organización, o lo que es lo mismo, al entender que instituciones diferentes pueden afectar a los procesos organizacionales.

La **teoría institucional** señala que las prácticas pueden ser cambiadas o modificadas por la incorporación o integración de diferentes instituciones en el proceso de gestión, es decir, teniendo en cuenta influencias que vienen del exterior o del interior.

En cuanto al exterior, las prácticas de recursos humanos se pueden ver modificadas por fuerzas externas, como las leyes. De manera interna, también se pueden modificar las prácticas, tanto individualmente como colectivamente (a través de sindicatos, por ejemplo).

La gestión sostenible combina, pues, la tradición de focalizarse en los objetivos económicos de las organizaciones con la aproximación institucional, en la que las necesidades de los trabajadores pasan a ser objetivos organizativos para poder crear una perspectiva balanceada.

Para algunos autores, la gestión sostenible representa un holístico y novel paradigma, y representa la nueva fase en el pensamiento sobre la gestión de recursos humanos (De Prins et al., 2014), aunque como hemos visto en los antecedentes, algunos modelos ya contemplaban las ideas de la gestión sostenible.

Dada la diversidad de objetivos que pueden provenir de los distintos *stakeholders*, junto con los objetivos económicos de la propia organización, puede haber complejidades o problemas para integrar todos estos aspectos en unas prácticas que verdaderamente tengan un efecto sobre los tres tipos de objetivos: económicos, sociales o medioambientales.

En este sentido, algunos autores mencionan un *gap* (vacío) en la literatura sobre cuáles podrían ser las agrupaciones significativas (*bundles*) de prácticas adecuadas para esta nueva aproximación sobre la gestión de los recursos humanos. Es decir, en lugar de tener todas las prácticas agregadas en un sistema, se trata de identificar grupos de prácticas que se interrelacionan entre ellas para poder incrementar estos objetivos diferentes.

Tal y como hemos visto, la gestión sostenible de recursos humanos se relaciona con tres objetivos:

#### LGD

Por ejemplo, leyes como la LGD (antigua LISMI) obligan a las empresas de más de cincuenta trabajadores a que reserven una cuota del 2 % para gente con diversidad funcional igual o superior al 33 %, lo que afecta directamente a las prácticas de selección.

#### Ved también

Las prácticas se detallan en el apartado «Modelos de gestión sostenible», donde estudiaremos distintos modelos para la gestión sostenible de los recursos humanos.

- 1) Un incremento de los beneficios sostenible.
- 2) Un mayor desarrollo de los trabajadores, incrementando su bienestar y la calidad de su vida laboral.
- 3) Una preocupación hacia el medioambiente.

Estos objetivos se pueden relacionar con los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas, como se puede observar en la tabla 2.

Tabla 2. Objetivos de desarrollo sostenible relacionados con la gestión sostenible

<b>Objetivos de desarrollo sostenible relacionados con la gestión sostenible</b>
<p><b>Objetivo 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.</b></p> <p>Metas relacionadas:</p> <p><b>5.1:</b> Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.</p> <p><b>5.4:</b> Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promover la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.</p> <p><b>5.5:</b> Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.</p> <p><b>5.a:</b> Emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos en el acceso a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.</p> <p><b>5.b:</b> Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres.</p> <p><b>5.c:</b> Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.</p>
<p><b>Objetivo 6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.</b></p> <p>Metas relacionadas:</p> <p><b>6.4:</b> De aquí a 2030, aumentar considerablemente el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce para hacer frente a la escasez de agua y reducir considerablemente el número de personas que sufren falta de agua.</p>
<p><b>Objetivo 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.</b></p> <p>Metas relacionadas:</p> <p><b>7.2:</b> De aquí a 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas.</p> <p><b>7.3:</b> De aquí a 2030, duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética.</p> <p><b>7.a:</b> De aquí a 2030, aumentar la cooperación internacional para facilitar el acceso a la investigación y la tecnología relativas a la energía limpia, incluidas las fuentes renovables, la eficiencia energética y las tecnologías avanzadas y menos contaminantes de combustibles fósiles, y promover la inversión en infraestructuras energéticas y tecnologías limpias.</p>
<p><b>Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</b></p>

Fuente: Naciones Unidas. *About the Sustainable Development Goals*. Consultado 24 enero 2020, desde <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

## Objetivos de desarrollo sostenible relacionados con la gestión sostenible

Metas relacionadas:

- 8.1:** Mantener el crecimiento económico *per cápita* de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interior bruto de al menos el 7 % anual en los países menos adelantados.
- 8.2:** Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.
- 8.3:** Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.
- 8.5:** De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.
- 8.7:** Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.
- 8.8:** Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.
- 8.10:** Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.

Fuente: Naciones Unidas. *About the Sustainable Development Goals*. Consultado 24 enero 2020, desde <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

## 2. Modelos de gestión sostenible

En los últimos años, la evolución que ha tenido la gestión sostenible ha sido sin precedentes. No obstante, conviene no olvidar que han existido modelos previos que han servido como antecedentes a estos nuevos modelos.

A continuación, analizaremos algunos de estos modelos que tratan la gestión sostenible tal y como se conoce hoy en día.

### 2.1. Modelo ROC (De Prins et al., 2014)

De Prins et al. (2014) han desarrollado un modelo de gestión sostenible al que denominan **modelo ROC**,<sup>3</sup> en el que definen las que serían las tres características principales de la gestión de recursos humanos sostenible:

<sup>(3)</sup> Acrónimo de *Respect-Openness-Continuity*.

- **Respeto:** un renovado enfoque por los grupos de interés internos de la organización, los trabajadores, donde la ética y la humanidad juegan un papel fundamental.
- **Apertura:** una perspectiva de fuera hacia dentro, focalizándose en la teoría institucional y la de los *stakeholders* para ampliar el alcance de los objetivos.
- **Continuidad:** una perspectiva a largo plazo, tanto en términos económicos como de sostenibilidad social, teniendo en cuenta la empleabilidad individual.

Este modelo trata de unir el modelo de las 3 «P» de Elkington que hemos visto anteriormente con la responsabilidad social corporativa (RSC). En la tabla 3 se analizan las teorías de las que parte este modelo y qué prácticas de recursos humanos tienen en cuenta.

Tabla 3. Antecedentes teóricos y panorama general de las prácticas de HRM en el modelo ROC

	<b>Respeto (people)</b>	<b>Apertura (planet)</b>	<b>Continuidad (profit)</b>
<b>Credo-doctrina</b>	Buscando lo humano en la gestión de RR. HH.	RR. HH. desde fuera hacia adentro.	Perspectiva a largo plazo en la gestión de RR. HH.
<b>Teoría</b> Integración de la estrategia Revisión de la perspectiva de RR. HH.	Revisión de la teoría basada en recursos.	Revisión del ajuste estratégico.	Desempeño a largo plazo / Empleo duradero.

Fuente: P. De Prins, L. Van Beirendonck, A. De Vos, y S. Segers (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect openness continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25(4), 266.

	<b>Respeto (people)</b>	<b>Apertura (planet)</b>	<b>Continuidad (profit)</b>
<b>Antecedentes teóricos</b>	Talento, compromiso, empoderamiento, salud y bienestar, participación de los empleados, etc.	Diversidad, envejecimiento, conciliación, ecología, partes interesadas, mercado laboral, etc.	Empleabilidad, carreras, sucesión, aprendizaje, organizaciones, innovación en el lugar de trabajo, etc.
<b>Verticales/transformationales</b>	Reclutamiento sostenible, selección, formación, desarrollo, compensación, liderazgo, cambio, cultura, etc.		

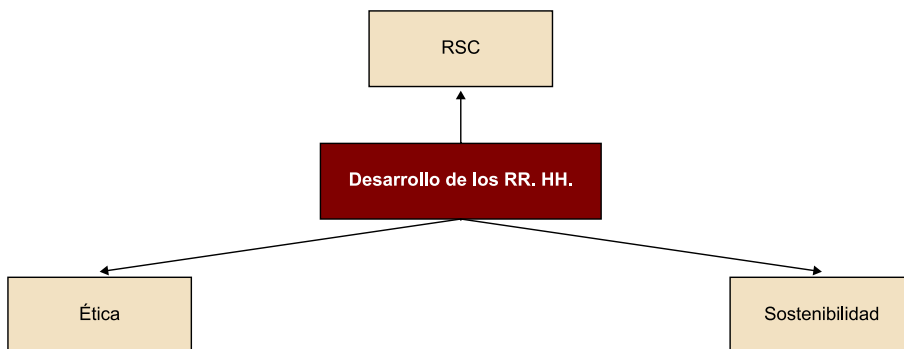
Fuente: P. De Prins, L. Van Beirendonck, A. De Vos, y S. Segers (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect openness continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25(4), 266.

Como se puede observar en la tabla anterior, aunque podamos ver prácticas concretas para cada una de las tres patas, existen también algunas prácticas que podemos llamar transversales o verticales que afectarían de manera general a los empleados, como el reclutamiento sostenible, el liderazgo por parte de los empleadores o la cultura que fomente una buena gestión sostenible. En la misma tabla se pueden ver los antecedentes teóricos ya mencionados.

## 2.2. Modelo de Ardichvili (2013)

Alexandre Ardichvili (2013) se centra en el desarrollo de los recursos humanos para plantear su modelo, ya que, según constata, puede jugar un papel importante en promocionar la responsabilidad social corporativa (RSC), la ética en los negocios y la sostenibilidad organizacional. Estas tres patas funcionarían siguiendo unos patrones similares, formando parte de un sistema más global (figura 5).

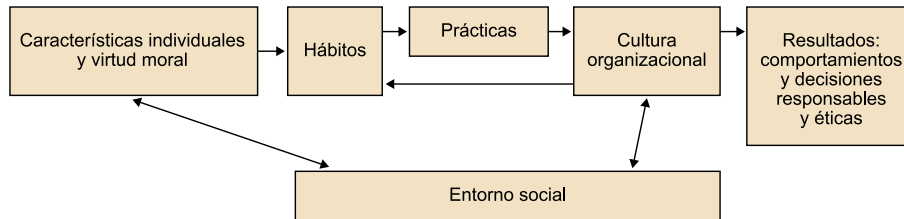
Figura 5. El triángulo entre la RSC, la ética y la sostenibilidad en el desarrollo de los recursos humanos



Fuente: A. Ardichvili (2013). The Role of HRD in CSR, Sustainability, and Ethics: A Relational Model. *Human Resource Development Review*, 12(4), 458.

Además, el autor explica que este modelo hay que entenderlo a tres niveles: el **nivel individual**, el **nivel organizacional** y a **nivel de sociedad**, por lo que la sostenibilidad no puede conseguirse si nos centramos en uno solo de los niveles. A partir de estos tres niveles y de la interacción entre la RSC, la ética y la sostenibilidad, Ardichvili propone el modelo expuesto en la figura 6.

Figura 6. Modelo propuesto por Ardichvili



Fuente: A. Ardichvili (2013). The Role of HRD in CSR, Sustainability, and Ethics: A Relational Model. *Human Resource Development Review*, 12(4), 463.

El modelo muestra que el comportamiento individual y grupal en las organizaciones está impulsado por los hábitos establecidos en las entidades, el cual está moldeado por las características individuales y la virtud moral, las influencias sociales y la cultura organizacional. Estos hábitos influyen, a su vez, en la cultura a través de prácticas de recursos humanos implementadas para los trabajadores.

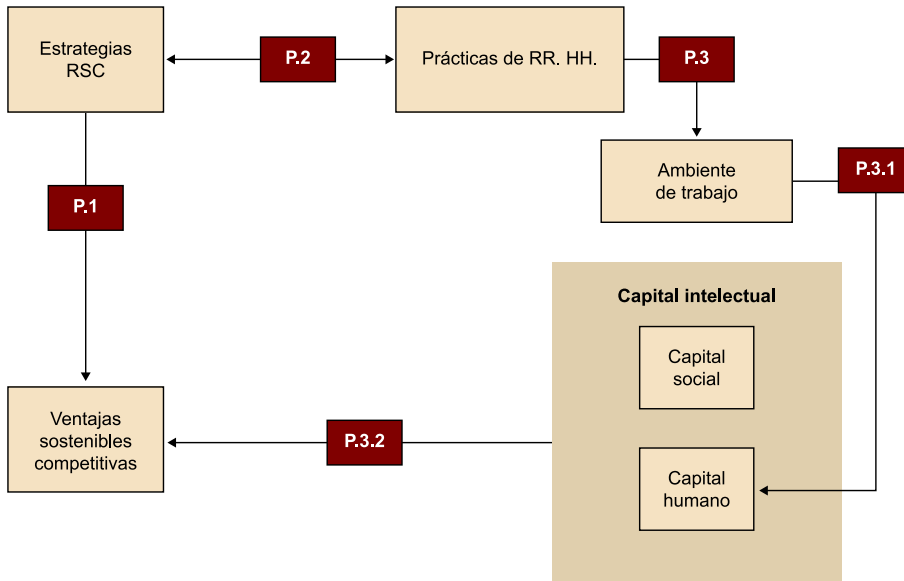
La cultura organizacional puede cambiar los hábitos establecidos, aunque puede ser un proceso lento y tedioso. Así mismo, el entorno social influye y se ve influenciado por el entorno social, el contexto del que hablamos durante la teoría institucional.

El final de este modelo muestra los comportamientos y decisiones, que deberán ser responsables y éticas, tanto hacia el interior de la organización como hacia el exterior.

### 2.3. Modelo de Barrena Martínez et al. (2011)

El modelo de Barrena Martínez, López Fernández y Romero Fernández (2011) se centra en aunar la responsabilidad social corporativa y la gestión de recursos humanos (figura 7).

Figura 7. Modelo conceptual de Barrena Martínez et al.



Fuente: J. Barrena-Martínez, M. López-Fernández, y P. M. Romero-Fernández (2011), Research proposal on the relationship between corporate social responsibility and strategic human resource management. *International Journal Management and Enterprise Development*, 10(2/3), 173-187.

Este modelo se basa en cinco proposiciones (P.1, P.2, P.3, P.3.1, P.3.2) que se detallan a continuación (Barrena Martínez et al., 2011):

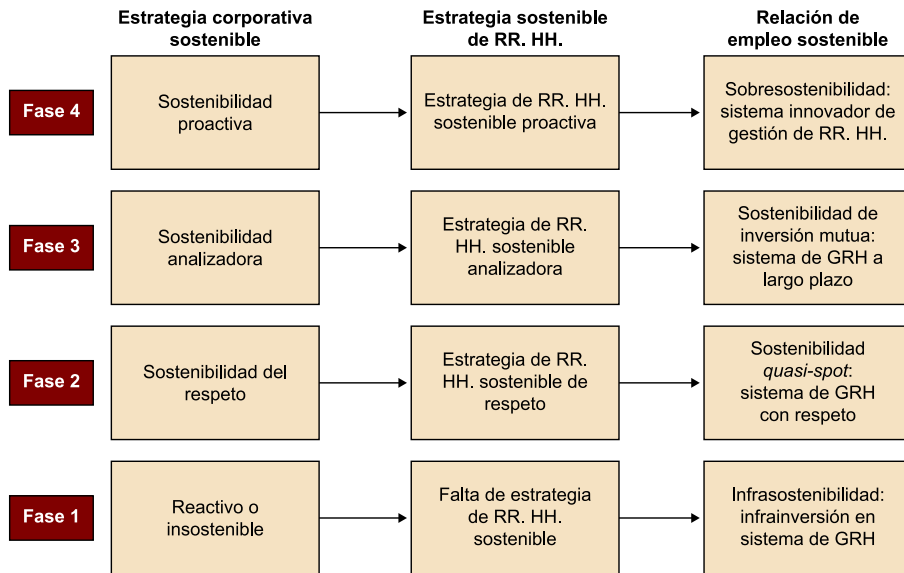
- **Proposición 1:** las empresas que desarrollan una orientación socialmente responsable en su estrategia pueden lograr ventajas competitivas sostenibles.
- **Proposición 2:** las empresas que desarrollan una orientación socialmente responsable en su estrategia deben extender estos valores a sus prácticas de recursos humanos.
- **Proposición 3:** una orientación socialmente responsable en las prácticas de recursos humanos puede proporcionar una mejora del ambiente de trabajo en las organizaciones.
- **Proposición 3.1:** una mejora del entorno de trabajo como resultado de las prácticas socialmente responsables de recursos humanos puede aumentar el capital intelectual de las organizaciones.
- **Proposición 3.2:** las empresas con una orientación socialmente responsable en sus prácticas de recursos humanos pueden conseguir ventajas competitivas derivadas de la mejora del capital intelectual de las organizaciones.

Es decir, según este modelo, las organizaciones que orienten de una manera responsable sus prácticas de recursos humanos mejorarán en el ambiente de trabajo, en el capital intelectual de sus empleados y en obtener una ventaja competitiva sostenible frente a otras organizaciones.

### 2.4. Modelo de López Cabrales y Valle Cabrera (2019)

El modelo de López Cabrales y Valle Cabrera (2019) combina la gestión sostenible de recursos humanos con las relaciones entre los empleados y usa como base para elaborarlo el modelo del triple resultado final expuesto con anterioridad.

Figura 8. Estrategias y relaciones laborales para la sostenibilidad



**Quasi spot**  
 Un **cuasi contrato** es un acuerdo retroactivo entre dos partes que no tienen obligaciones previas entre sí.

Fuente: López Cabrales y Valle Cabrera (2019).

Estas cuatro fases que se muestran en la figura 8 difieren en el grado y la intensidad con la que la sostenibilidad está presente en la organización para la formulación de estrategias.

Las diferentes fases muestran cuatro modelos que se pueden encontrar en las organizaciones, dependiendo de las relaciones laborales y de las estrategias optadas por la organización. Mientras que hay un modelo (fase 1) que carece de una gestión de recursos humanos sostenible, el resto (fase 2 a 4) se adapta para ofrecer de una manera u otra una gestión sostenible.

Cada uno de los modelos ofrece distintas prácticas a los empleados, basándose en el ajuste vertical (**alineación con las políticas de empleo**) y horizontal (**coherencia interna de las prácticas**).

### 2.5. Modelo de Macke y Genari (2019)

Estos autores han realizado, durante 2019, una revisión sistemática de la literatura sobre el concepto de gestión sostenible de los recursos humanos.

Una **revisión sistemática** se define como:



«Una revisión sistemática (RS) es un artículo de “síntesis de la evidencia disponible”, en el que se realiza una revisión de aspectos cuantitativos y cualitativos de estudios primarios, con el objetivo de resumir la información existente respecto de un tema en particular.»

C. Manterola, P. Astudillo, E. Arias, y N. Claros (2013). Revisiones sistemáticas de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas. *Cirugía Española*, 91(3), 149.

En este sentido, los autores recogen todo lo escrito (según unos criterios científicos) sobre la gestión sostenible de los recursos humanos para establecer un modelo general.

En su revisión sistemática de la literatura, descubren cuatro clases de componentes para la gestión sostenible de personas:

- La dimensión social.
- La dimensión económica.
- La dimensión medioambiental (se correspondería con el modelo ya estudiado del triple resultado).
- El liderazgo para la sostenibilidad.

De esta clasificación elaboran tres proposiciones para continuar con la investigación en gestión sostenible:

- **Proposición 1:** las prácticas de gestión sostenible de los recursos humanos tienen un impacto positivo en el desempeño ambiental, social y económico de las organizaciones.
- **Proposición 2:** la sostenibilidad del proceso de gestión de los recursos humanos se centra en la atracción, el mantenimiento y el desarrollo de profesionales.
- **Proposición 3:** el liderazgo sostenible tiene un impacto positivo en la gestión sostenible de los recursos humanos y en la sostenibilidad de la organización.

A partir de estas tres proposiciones, los autores construyen un modelo conceptual o teórico con tres patas:

1) **El rol de la gestión de recursos humanos en la promoción de la sostenibilidad organizacional.** Dentro de esta pata encontramos las dimensiones económica, social y medioambiental.

2) **La sostenibilidad en el proceso de gestión de los recursos humanos.** Dentro de esa pata encontramos la atracción y retención del talento, el desarrollo de las habilidades de los trabajadores y el mantenimiento de unos empleados saludables y productivos.

**3) El liderazgo sostenible**, que contempla las siguientes prácticas de recursos humanos: atracción de profesionales, formación y desarrollo, gestión del rendimiento y del talento, prácticas de remuneración, gestión de la diversidad, supervisión y apoyo organizativo, gestión de la carrera, gestión de la salud y la seguridad en el trabajo, promoción del trabajo voluntario, comunicación interna.

Todas estas patas están interrelacionadas y comunicadas con los *stakeholders*: clientes, proveedores, la comunidad, el gobierno, inversores, sociedad y, sobre todo, con los empleados.

### 3. Resultados de la gestión sostenible

Como hemos visto durante el presente módulo, la gestión sostenible de los recursos humanos se focaliza en incrementar el desempeño, el bienestar y mejorar el medioambiente a partes iguales.

No obstante, la cuestión de los resultados es otro tema que hay que analizar con cautela. Por ejemplo, imaginemos que tenemos una lista de prácticas que aplicamos en una cierta organización, y ahora queremos ver cuáles de estas prácticas afectan al bienestar. Pero ¿cómo vamos a medir el bienestar?, ¿qué tipo de bienestar vamos a considerar? Estas y más preguntas nos llevan a plantearnos que las prácticas de recursos humanos pueden tener un efecto diferente según el tipo de bienestar o de desempeño que estemos midiendo.

Además, hay que ir más allá de aquellas variables más *mainstream*, como son el desempeño de tarea (lo que te toca hacer por contrato) o el bienestar laboral simple. Para una buena gestión sostenible y de desarrollo de los recursos humanos, hay que tener en consideración otro tipo de bienestar, desempeño o comportamientos verdes que van más allá del *statu quo*.

#### 3.1. Desempeño en todas sus formas

El **desempeño** es, y ha sido, una de las variables más importantes a la hora de estudiar la gestión de recursos humanos.

Tradicionalmente se ha incidido en proveer a los trabajadores de prácticas de recursos humanos justamente por esto: para que pudieran incrementar su desempeño y que la organización obtuviera más rendimiento. Esto se ha visto también con los modelos tradicionales de gestión de recursos humanos tratados al principio del módulo.

#### ¿Pero qué entendemos por desempeño?

A mediados de los años noventa, hubo mucho interés en la relación entre prácticas y desempeño, ya que se demostró que estas podían incrementar el desempeño de la organización. A partir de aquí, el foco se centró en el desempeño global de la organización, en medidas financieras como el ROI<sup>4</sup> o indicadores del crecimiento del negocio.

<sup>(4)</sup> Acrónimo de *Return On Investment*.

Esto sugirió un problema añadido: entender cómo podían tener un efecto en el desempeño a nivel organizacional las prácticas diseñadas para un nivel individual. A partir de aquí, los investigadores se dieron cuenta de la importancia de medir el desempeño a nivel individual.

Una de las clasificaciones más usadas del desempeño es la de Koopmans et al. (2011), en la que se identifican cuatro dimensiones del desempeño (entre paréntesis algunas medidas específicas que se pueden encontrar en la literatura):

1) **Desempeño de tarea** (desempeño en el trabajo, desempeño diario y errores cometidos, satisfacción de los consumidores, ventas, productividad, etc.).

2) **Desempeño contextual** (OCB: conductas de ciudadanía, comportamientos *extra-role*, altruismo, comportamientos cívicos, cortesía hacia los compañeros, empoderamiento, compromiso organizacional afectivo, etc.).

3) **Desempeño creativo** (creatividad en los grupos o de manera individual, innovación, comportamientos innovadores, etc.).

4) **Comportamientos contraproductivos** (intención de abandonar la organización, buscar otro trabajo, absentismo, número de veces disciplinado, etc.).

### 3.2. Bienestar de los trabajadores

Después del desempeño, el **bienestar de los trabajadores** ha sido uno de los objetivos más estudiados dentro de los ámbitos empresarial, organizacional, etc.

El bienestar de los trabajadores resulta una variable clave, ya que un trabajador con mayor bienestar tendrá un compromiso mayor, estará más motivado y tendrá menos rotación o *burnout*.

No obstante, el bienestar puede entenderse de maneras muy diversas. No es lo mismo estar feliz en el trabajo porque «no hacemos nada», es un trabajo fácil de hacer, que estar feliz porque estamos consiguiendo nuestras metas y estamos accediendo a los mejores puestos en la empresa. Estas dos conceptualizaciones, *a priori* opuestas, parten de dos tradiciones de entender el bienestar desde los tiempos de Aristóteles: el hedonismo y el eudemonismo.

El **bienestar hedónico** se caracteriza por el placer, una sensación tanto física como mental agradable, y por la ausencia de dolor (Ryan y Deci, 2001). Normalmente, el bienestar hedónico, dentro de la literatura sobre gestión de recursos humanos, se ha operacionalizado como satisfacción laboral. Y esta se puede desdoblar, a su vez, en satisfacción intrínseca y extrínseca.

Dentro del bienestar hedónico también encontraríamos otros indicadores, como la satisfacción en la vida (muy importante, ya que nos pasamos un tercio de nuestra vida trabajando, y todo lo que nos afecta en el trabajo puede afectarnos en nuestra vida personal), la presencia de ánimo positivo o la ausencia de ánimo negativo, o la afectividad positiva.

En cuanto al **bienestar eudemónico**, su conceptualización está más enfocada en conseguir el verdadero potencial de las personas, en su crecimiento y realización humana. Puede utilizarse junto con el bienestar hedónico para tener una imagen más amplia del bienestar general de los trabajadores.

Dentro del bienestar eudemónico, Carol Ryff (1989) define seis componentes a tener en cuenta:

- Autoaceptación
- Dominio del entorno
- Relaciones positivas
- Autonomía
- Propósito en la vida
- Crecimiento personal

Otra medida importante sería el compromiso hacia la organización y hacia el trabajo que realizan los trabajadores, el significado del trabajo o la prosperidad.

Por lo tanto, esta conceptualización del bienestar no está tan centrada en el placer físico, sino en aspectos más psicológicos, de crecimiento personal o de incrementar el potencial humano. Además, está muy ligado a las elecciones que hacen los individuos para poder conseguir más realización y significado.

Fuera de esta doble conceptualización (hedónico-eudemónico), encontraríamos también la **salud** como indicador del bienestar. Esta constituye también una variable importante, ya que afecta al rendimiento, a la rotación o a la ausencia de los trabajadores en su lugar de trabajo.

### 3.3. Medioambiente

En la tercera pata tenemos el **medioambiente**.

Son muchas las investigaciones que han tratado el medioambiente desde la perspectiva de ahorro de costes, no desde una perspectiva sostenible con el medioambiente. Es decir, desde una visión tradicional capitalista, la poca preocupación que se ha tenido hacia el medioambiente (emisiones de CO<sub>2</sub>, gasto energético, etc.) se ha centrado más en reducir costes para poder tener más margen de maniobra.

#### Emisiones por países

En «Geographical emissions of several countries over time» se pueden ver las emisiones por países y su evolución desde los años sesenta.

En los últimos años, se está dando mucha importancia a incrementar lo que se conoce como *comportamientos verdes* (que pueden ser generalizables a nuestra vida, pero que aquí los limitaremos a aquellos comportamientos que se realizan dentro de las organizaciones durante la jornada laboral).

Los **comportamientos verdes** se pueden definir de la siguiente manera:

«El comportamiento proambiental o verde es un comportamiento que minimiza el daño al medioambiente en la medida de lo posible, o incluso lo beneficia (Steg y Vlek, 2009). Algunos ejemplos incluyen la minimización del uso de energía y la reducción de residuos.»

Comisión Europea (2012). *Science for Environment Policy. FUTURE BRIEF: Green Behaviour*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Consultado 12 diciembre 2019, desde [ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/FB4\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/FB4_en.pdf)

En este sentido, es importante conocer qué prácticas de recursos humanos podemos implementar para incrementar estos comportamientos verdes en nuestros empleados.

En un artículo reciente de Bin Saeed et al. (2019) se demostró que, efectivamente, las prácticas verdes de recursos humanos afectaban positivamente a los comportamientos promedioambientales que tenían los trabajadores. Los autores utilizaron las siguientes prácticas (entre paréntesis algunos de los ítems utilizados):

- **Reclutamiento y selección ecológica** («Mi organización selecciona a los candidatos que son lo suficientemente conscientes de la necesidad de ser ecológicos cuando cubren los puestos vacantes»; «Los mensajes que se dan en el momento del reclutamiento incluyen criterios de comportamiento/compromiso ambiental»).
- **Formación y desarrollo ecológico** («Proporciona capacitación ambiental a los miembros de la organización para aumentar la conciencia ambiental»; «Tiene en cuenta las necesidades de las cuestiones medioambientales a la hora de analizar las necesidades de formación»).
- **Gestión del desempeño ecológico** («Esta organización proporciona retroalimentación periódica a los empleados o equipos para lograr metas ambientales o mejorar su desempeño ambiental»; «Esta organización establece un sistema de información de gestión ambiental y auditorías ambientales»).
- **Recompensas y compensaciones ecológicas** («El desempeño ambiental es reconocido públicamente –premios, cenas o publicidad–»; «Premia el desempeño ambiental de los empleados –bueno/excelente y extraordinario–»).

#### Accountability

«Index Family Overview». Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

Los nuevos indicadores incluyen:

- «Human Development Indicator (HDI)»
- «Index of Sustainable Economic Welfare (ISEW)»

- **Empoderamiento ecológico** («Reconoce al empleado como un actor clave en la gestión ambiental»; «Brinda oportunidades para negociar con la gerencia sobre acuerdos verdes en su lugar de trabajo»).





## Actividades

1. Según las barreras que se han visto en el apartado «Barreras a la gestión sostenible de los recursos humanos», elige un total de tres y argumenta cómo se podrían combatir.
2. Piensa en prácticas que se puedan promover en las organizaciones para satisfacer los objetivos de desarrollo sostenible. Especifica sobre qué metas estarían focalizadas y justifica cómo pueden ayudar a los objetivos de desarrollo sostenible.
3. Analizando los modelos de gestión sostenible, ¿qué similitudes y diferencias encuentras entre ellos? Argumenta tu respuesta. ¿Qué añadirías tú? (añade por lo menos alguna característica, variable, etc.).
4. El Banco Santander, así como el BBVA, han sido elegidos recientemente como los bancos más sostenibles del mundo. También Inditex fue escogida como la empresa de *retail* española más sostenible del mundo.  
  
Lee «Quince empresas españolas entre las más sostenibles del mundo según el índice DJSI» y visita «S&P Dow Jones Indices», luego comenta la noticia argumentando tu opinión.

## Bibliografía

Ardichvili, A. (2013). The Role of HRD in CSR, Sustainability, and Ethics: A Relational Model. *Human Resource Development Review*, 12(4) 456-473.

Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., y Romero-Fernández, P. M. (2011). Research proposal on the relationship between corporate social responsibility and strategic human resource management. *International Journal Management and Enterprise Development*, 10(2/3), 173-187.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn, D., y Walton, R. E. (1984). *Human resource management*. New York: Free Press.

Comisión Europea (2012). *Science for Environment Policy. FUTURE BRIEF: Green Behaviour*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Consultado 12 diciembre 2019, desde [https://ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/FB4\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/FB4_en.pdf)

De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., y Segers, S. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect openness continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25(4), 263-284.

Di Fabio, A. (2017). The psychology of sustainability and sustainable development for well-being in organizations. *Frontiers in Psychology*, 19(8), 1-7.

Edwards, A. (2005). *The sustainability revolution. Portrait of a paradigm shift*. Gabriola Island, BC (Canadá): New Society Publishers.

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., y Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.

Eklighton, J. y Burke, T. (1987). *The Green Capitalists*. Londres: Gollancz.

Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century*. Oxford: Capstone.

Fombrun, C., Tichy, N. M., y Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley.

Freeman, R. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Londres: Pitman.

Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.

Hart, S. L. (1997). Beyond Greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), 66-76. Consultado 12 diciembre 2019, desde <https://hbr.org/1997/01/beyond-greening-strategies-for-a-sustainable-world>

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., De Vet Henrica, C., y Van der Beek, A. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environment Medicine*, 53(8), 856-866.

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.

López-Cabrales, A. y Valle-Cabrera, R. (2019). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*. doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100689

Macke, J. y Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815.

Manterola, C., Astudillo, P., Arias, E., y Claros, N. (2013). Revisión sistemática de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas. *Cirugía Española*, 91(3), 149-155.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Opatha, H. (2016). Towards a Sustainable Future: Reflections. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 6(1), 1-12.

Ryan, R. y Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.

Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it – explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.

Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., y Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, 424-438.

