

INFORME

TRABAJO DECENTE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ARGENTINA



INFORME TRABAJO DECENTE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ARGENTINA

INFORME TRABAJO DECENTE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ARGENTINA

MINISTERIO DE TRABAJO,
EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL
REPÚBLICA ARGENTINA

Luis Ernesto Salinas (Consultor Externo)



Red Pacto Mundial
Argentina

El presente estudio ha sido elaborado con la asistencia del PNUD/Argentina en el marco de las actividades del Programa Conjunto PNUD/ CEPAL/ OIT - JP/ ARG/ 08/ 001 y 002 de “Apoyo a la Red de RSE y Trabajo Decente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social”.

El autor agradece los comentarios y observaciones realizadas por la oficina de la OIT en Argentina, el PNUD Argentina, la Oficina del Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas en Argentina y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Argentina.

Prólogo

CONTRIBUCIÓN EMPRESARIA A LOS ODM EN ARGENTINA

Con la incorporación, en 2004, del Trabajo Decente (TD) como uno de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), la República Argentina connota *el trabajo como una dimensión estructural de su desarrollo*, tan trascendente como la lucha contra la pobreza y el hambre y tan prioritario como la sostenibilidad ambiental.

Es uno de los pocos países en el mundo que ensancha su compromiso con los ODM y se anticipa a identificar en el Trabajo Decente una de las fuentes primordiales en las que las sociedades pueden encontrar fortalezas y mecanismos para superar las etapas críticas de los ciclos de la economía global. El trabajo decente se instala en la agenda nacional e internacional de la Argentina y suscita una reflexión sobre el papel del trabajo en la continuidad y sostenibilidad empresaria en tiempos de crisis, y de manera especial coloca al Trabajo Decente como un instrumento de diseño del despliegue empresarial para las fases de prosperidad y expansión.

Argentina ha estructurado una ruta de acción por el trabajo decente que a partir de su inclusión en los ODM convoca a las empresas a desarrollar una agenda público-privada que se estructura en la Red por la Responsabilidad Social y el Trabajo Decente (2006) que opera en el ámbito del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Esta red fue apoyada desde sus inicios por el Sistema de Naciones Unidas (PNUD, OIT y CEPAL) a través del *Programa Conjunto Apoyo a la Red de RSE y Trabajo Decente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social* que se materializa en el año 2008 y que ha tenido grandes contribuciones, siendo este documento el último de los productos comprometidos en el marco de esta cooperación técnica con el Gobierno. Adicionalmente, desde Naciones Unidas se han realizado otros esfuerzos por elevar el nivel de concientización sobre el papel del sector privado a través del lanzamiento y consolidación de la mayor plataforma de responsabilidad social empresaria que existe en el país como es la Red Argentina del Pacto Global que opera desde el 2004.

Desde nuestra perspectiva, entendemos que Argentina no sólo amplía la convocatoria al sector privado para trabajar por el Trabajo Decente sino que además innova, al integrar la perspectiva de la Responsabilidad Social en el escenario de diálogo y acción por el Trabajo Decente. Y es precisamente en esta línea de acción, a través del Programa Conjunto que suscribe el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social con el Sistema de Naciones a través de la OIT Argentina, de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que se aborda este estudio que sintetiza la contribución empresaria a los ODM, con un énfasis exclusivo en el Objetivo N° 3 de Promoción del Trabajo Decente.

Este estudio parte del relevamiento de más 60 prácticas empresarias distribuidas en las 4 dimensiones del Trabajo Decente, y explora la síntesis de modelos de operación empresaria que, o bien en alianza con el Estado o con otros actores de la sociedad, promuevan la transformación de las relaciones de las empresas con sus grupos de interés en beneficio mutuo y por el trabajo decente.

Estas prácticas han sido emprendidas por más de 60 compañías de los sectores industrial, comercial y de servicios, tanto de origen argentino como filiales de multinacionales. Todas las prácticas han sido clasificadas en una matriz de doble entrada que contempla, por un lado, los temas del trabajo decente (empleabilidad, derechos en el trabajo, inclusión laboral de jóvenes y personas con capacidades diferentes, calidad y condiciones del trabajo, no discriminación y erradicación del trabajo infantil) y, por otro, los mecanismos organizacionales de activación de dichos temas como la cadena de valor, el diálogo social –o más precisamente la negociación colectiva- y la voluntad corporativa entendida como la decisión y motivación de la propia organización por avanzar en estos temas.

El estudio que el lector tiene en sus manos pretende mostrar la eficacia de estos modelos, el papel del gobierno en la promoción de la RSE (sin desmedro de su capacidad regulatoria) y la importancia de las empresas en la internalización de los valores propuestos por las Naciones Unidas. Como señaló el Secretario General Ban Ki Moon en el Foro Económico y Social de Davos (enero de 2011), *“Necesitamos una revolución. Pensamiento revolucionario. Una revolución del libre mercado para la sustentabilidad global. Es fácil decir las palabras “desarrollo sostenible”, pero para hacerlas posible debemos estar preparados para hacer cambios mayores en nuestro estilo de vida, nuestros modelos económicos, nuestra organización social y nuestra vida política”*.

Finalmente, felicitamos una vez más al equipo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, especialmente a la Coordinación de RSE y Trabajo Decente por su compromiso permanente y sus esfuerzos en la activa defensa del trabajo decente y la responsabilidad social corporativa.

Martín Santiago
Coordinador Residente
del Sistema de Naciones Unidas en Argentina

Prólogo

El compromiso del MTEySS con la promoción y difusión del trabajo decente se ve reflejado en cada una de las políticas emprendidas por esta gestión, sintetizadas en nuestro lema “Construir Futuro con Trabajo Decente”.

No podemos hablar de trabajo decente sin referirnos a todos los atributos reconocidos en el paradigma y que han guiado nuestras líneas de acción: la formación de los trabajadores junto a un salario digno, la protección social y el respeto de los derechos laborales.

Esta construcción implica necesariamente la idea de trayecto, de un camino hacia la obtención y sostenimiento de cada una de estas dimensiones que vamos edificando colectivamente.

Sabemos que no es una tarea sencilla y sin obstáculos. Sería poco realista pensar que ciertas herramientas generadas por el estado nacional bastan para insertar a colectivos vulnerables definitivamente en el mercado laboral. O que la sola inspección para el cumplimiento de las leyes laborales alcanza para reducir de un día para el otro considerablemente la informalidad y por ende la precariedad en el trabajo, especialmente en los eslabones más débiles de las cadenas productivas. Es preciso en este sentido un acompañamiento constante, inculcando y recalando los valores y hábitos que hacen al mundo del trabajo, pero también fiscalizando y asistiendo para la superación de las barreras que van apareciendo en ese difícil camino.

Precisamente esto es lo que venimos haciendo desde el ministerio hace ya ocho años, emprendiendo políticas orientadas al incremento del empleo registrado, al encauzamiento de los conflictos laborales en instancias de negociación colectiva y a la capacitación de trabajadores para mejorar sus condiciones de empleabilidad. A la vez, hemos ido generando espacios de encuentro con los actores sociales que conforman la red económica, lo que ha permitido una instancia de conocimiento mutuo acerca de las prácticas y experiencias que tanto desde el sector público como del privado y las organizaciones de trabajadores podemos aportar.

Estamos convencidos que al propiciar un clima favorable de diálogo, la construcción de alianzas estratégicas se vuelve un camino factible y sumamente fructífero.

Este proceso de construcción debe ser constante y sostenido en el tiempo. A la vez, debe promover la adhesión de voces diferentes. Siempre estuvimos convencidos que el papel del estado para encauzar las relaciones laborales en armonía con el proceso de desarrollo en marcha es indelegable, pero en el entendimiento que el diálogo social y el consenso constituyen el único camino posible y deseable para alcanzar estas aspiraciones.

Si la difusión y promoción de los valores y la ética del trabajo constituyen, como señalara anteriormente, un compromiso asumido por nuestra gestión desde sus inicios ¿que más oportuno en este marco que la presentación de un informe sobre trabajo decente y responsabilidad social en la Argentina?

Este documento representa una buena muestra de lo que empresarios, trabajadores y estado somos capaces de construir juntos en pos de intereses comunes y a través de la búsqueda de complementariedad y cooperación sostenida.

Como bien expresara el autor, la particularidad del proceso que venimos emprendiendo para contribuir a los propósitos sociales en ejercicio de buenas prácticas empresariales, reside en que *“si bien es usual que los gobiernos promuevan un conjunto de estímulos o adopten medidas de flexibilización de los marcos legales para que las empresas generen o retengan empleo... en este caso, la gran diferencia es que la invitación realizada por el gobierno argentino invoca la dimensión social de la responsabilidad empresarial, sin incluir un paquete de beneficios o medidas de privilegio para los participantes.”*

Este informe representa el primer esfuerzo sistemático desde el estado argentino por conferir una unidad de criterios éticos a las prácticas empresariales de responsabilidad social, reuniendo estrategias parcializadas en una labor integral. Releva las prácticas colectivas impulsadas por los programas instrumentados por la red de RSE y TD del MTEySS y analiza otras promovidas por políticas corporativas en el marco del Pacto Global de Naciones Unidas, todas ellas con el objetivo de paliar los resultados no deseados y reforzar los efectos favorables de la actividad de las compañías en el mercado de trabajo.

Es indudable que la concientización sobre la diversidad de problemáticas en la población económicamente activa ha resultado en un interesante desarrollo de prácticas empresariales focalizadas en los segmentos vulnerables del mercado de trabajo, considerando la perspectiva generacional, de género o de capacidades diferentes, con especial énfasis en una gestión responsable en la cadena de valor y a través de un ejercicio tripartito y sistemático de diálogo social.

Nuestro compromiso con el trabajo decente supone entender todos sus atributos, comprender -tal como indica el informe - el carácter sistémico de las dimensiones del desarrollo. En tal sentido, es nuestro deseo que la difusión del informe contribuya a sensibilizar actores e interlocutores diversos, permitiéndonos edificar una visión compartida amplia con voluntades y compromisos extendidos y con acuerdos duraderos que contribuyan al equilibrio social.

Dr. Carlos Tomada

Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina

Prefacio

El gobierno nacional ha sostenido férreamente su decisión de promover el desarrollo económico con eje en la generación de empleo decente incorporando esta premisa a los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Entre los lineamientos de políticas y acciones emprendidas, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social ha abierto un debate que supera falsas dicotomías como aquella que opone el estado al mercado en la adecuada asignación de recursos humanos.

En tal sentido, se dio un fuerte impulso a la asociación público-privada en la convicción que así como es irremplazable el rol del estado en la articulación de las relaciones laborales, es esencial la identificación y construcción de ámbitos y modalidades de cooperación entre gobierno, sector privado y sociedad civil tendientes a materializar todos los vínculos posibles en esa materia.

Conscientes de los factores causales del empleo precario y el desempleo estructural en sectores vulnerables, desde la labor llevada a cabo por esta Coordinación de RSE y Trabajo Decente nos propusimos potenciar el capital institucional de los actores sociales para canalizarlo en pos del objetivo prioritario de promover el empleo de calidad.

Asociados, diseñamos y ejecutamos diferentes líneas de acción, focalizando en las necesidades de una población como la de jóvenes de bajos recursos, en los problemas que enfrentan las cadenas de valor y en los desafíos que suponen la comunicación y negociación entre trabajadores y empleadores, constituyéndonos así en una fuente de ideas originales y en un espacio de gestión diferenciado por el modo multidimensional de abordar la realidad.

Por nuestro compromiso con la difusión y puesta en práctica de los principios internacionales sobre el trabajo decente a través de la RSE recibimos una apuesta de confianza en la gestión por parte de las Agencias del Sistema de las Naciones Unidas en la Argentina mediante el acuerdo firmado en el marco del Programa Conjunto PNUD/CEPAL/OIT de “Apoyo a la Red de RSE y Trabajo Decente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.”

Este apoyo ha sido clave en la tarea de documentar las acciones y evaluar los resultados alcanzados, pero en igual medida valoramos lo que representa

como estrategia de comunicación, ya que el conocimiento público de lo que el cruce de ambas nociones significa es aún insuficiente. Al respecto, el presente informe da visibilidad al ejercicio de una ética laboral practicada en forma multiactoral, y se constituye en un producto para la difusión y una invitación para seguir edificando la RSE en torno al trabajo decente.

Tanto las acciones colectivas exploradas en el marco de la red de RSE y Trabajo Decente como las emprendidas por las empresas de la red del Pacto Global que aquí se documentan, se orientan a trabajar progresivamente sobre las trabas propias del mercado laboral para la generación del empleo de calidad en determinados eslabonamientos productivos, y aspiran a alterar la dinámica de obstrucción de oportunidades que opera en los sectores de bajos recursos, promoviendo de ese modo un círculo virtuoso entre diálogo social, calificación, trabajo decente e inserción social.

Este documento representa el cierre de un ciclo que lleva seis años de compromiso ininterrumpido, pero sobre todo el comienzo de uno nuevo. Así, a poco de la fecha de corte del relevamiento, los actores sociales que integran la Red ya habían consensuado la conformación de una comisión tripartita, en el cual confluyan todas las líneas de acción aquí documentadas. Indefectiblemente, el diálogo multisectorial será el modus operandi de un emprendimiento tal, la cadena de valor el destinatario en la tarea de replicar las buenas prácticas y nuestro objetivo final, una vez más, la promoción del trabajo decente como eje de desarrollo sostenido con inclusión social.

La concreción del Informe fue posible gracias a la cooperación y apoyo de numerosas instituciones. Especialmente quiero agradecer las valiosas contribuciones de las Agencias internacionales de Naciones Unidas (PNUD/OIT/CEPAL) y de sus titulares, Martín Santiago Herrero, Marcelo Castro Fox y Pascual Gerstenfeld. Tanto el apoyo técnico y financiero como la confianza que depositaron en nuestra labor fueron esenciales para la realización del Programa Conjunto. Quiero reconocer finalmente la invaluable contribución de empresas y sindicatos miembros de la Red de RSE y TD que a lo largo de estos años han aportado su experiencia y compromiso para impulsar las prácticas que aquí se documentan. A todos ellos mi agradecimiento por la dedicación en este camino colectivo de construcción institucional.

Dra. Nidya Neer

Asesora del Sr. Ministro

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

Índice

I. Introducción a la Responsabilidad Social Empresaria y el Trabajo Decente en la Argentina	17
1. Alcance del informe.....	17
2. Inspiraciones de la agenda global para promover una mayor participación del sector privado en la Argentina.....	18
3. Notas sobre la Responsabilidad Social.....	22
4. El Trabajo Decente y la Responsabilidad Social Empresaria	27
5. Aclaraciones sobre el relevamiento de las prácticas, criterio general de clasificación y metodología empleada	29
II. Mecanismos innovadores para la promoción del Trabajo Decente	33
1. Esquema de la Cadena de Valor como elemento de difusión de valores y principios rectores del Trabajo Decente	33
2. El poder de la negociación colectiva para incluir contenidos de responsabilidad social.....	40
3. Principales aprendizajes.....	46
III. Mejoramiento de la empleabilidad y la inclusión laboral	49
1. Inclusión laboral de jóvenes vulnerables: Programa Jóvenes con futuro	49
2. Capacitación para la empleabilidad.....	54
3. Inclusión laboral de personas con capacidades diferentes.....	57
4. Principales aprendizajes.....	59
IV. Calidad y condiciones en el trabajo	61
1. Prácticas para la erradicación del trabajo infantil.....	61
2. Inclusión de la igualdad de género en el mundo laboral.....	63
3. Mejoramiento de las condiciones laborales de los empleados.....	65
4. Principales aprendizajes.....	68
V. Conclusiones generales: elementos de un modelo general de acción	71

Bibliografía	79
Anexo 1. Empresas cuyas prácticas han sido documentadas en el marco del Programa Conjunto y su participación en las redes de RSE y TD y del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.....	81
Anexo 2. Guía para el Banco de Buenas Prácticas de RSE	83

I. Introducción a la Responsabilidad Social Empresarial y el Trabajo Decente en la Argentina

1. Alcance del informe

El presente informe corresponde al análisis de las prácticas empresariales que tuvieron lugar como resultado del relevamiento realizado entre los meses de octubre de 2009 y enero de 2010 en el marco de las actividades del Programa Conjunto entre el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) y el Sistema de Naciones Unidas en la Argentina (PNUD, OIT, CEPAL)¹. Se trata de 63 prácticas de empresas argentinas que, en el ejercicio voluntario de su responsabilidad social promueven las ideas y principios del trabajo decente en el ámbito laboral. El conjunto está constituido por 61 empresas, algunas multinacionales, otras de origen argentino, de diferentes sectores de actividad y tamaño². El universo de estudio (61) está conformado por prácticas de empresas que forman parte de la Red de RSE y Trabajo Decente, que funciona en la órbita del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación desde el año 2006, y por empresas que integran la Red del Pacto Mundial de Naciones Unidas. De esta manera, la muestra quedó integrada por 70% de empresas que participan de la Red de RSE y Trabajo Decente; 59% de empresas que forman parte de la red de la ciudadanía corporativa de las Naciones Unidas y el 30% por empresas que participan de ambos espacios institucionales³.

Los relevamientos estuvieron a cargo de un grupo de consultores quienes, a partir de una ficha estándar, diseñada en el marco del Programa

.....
¹ Más información sobre el Programa Conjunto puede encontrarse en: <http://www.undg.org/unct.cfm?module=JointProgramme&page=JointProgrammeView&CountryID=ARG&&JointProgrammeID=592&>

² Para más detalle sobre las empresas incluidas en el informe, véase el Anexo 1.

³ Las empresas que participan de ambas y refuerzan así su compromiso por la RSE son: Acindar Grupo Arcelor Mittal; Edenor; General Motors; Grupo Arcor; Grupo Los Grobo; Nestlé; TNT Express; Andreani; Autopistas del Sol; Carrefour; Gas Natural Ban; Santander Río; Volkswagen Argentina; Manpower Argentina; Novartis; YPF y Telefónica de Argentina.

Conjunto, procedieron a realizar la investigación de campo que implicó entrevistas con funcionarios claves de las empresas y la revisión de información secundaria⁴. A lo largo del presente informe se evitará la mención a prácticas de empresas en particular, y sólo se hará referencia al conjunto o a un grupo de ellas. Cada práctica ha sido abordada a partir de las siguientes dimensiones analíticas:

- como *expresión del trabajo decente*;
- enfocado a modelizar el *ejercicio de la responsabilidad social empresarial*
- como una *acción público-privada* como modelo de intervención social; y
- en función de una triple relación: *trabajo decente, responsabilidad social y desarrollo organizacional*.

Algunas de estas dimensiones parten de hipótesis conceptuales que no formaron parte del diseño original del trabajo de investigación y, por tanto, su avance se limita a un ejercicio de análisis especulativo y percepción de las empresas. El documento busca, a partir de las evidencias encontradas, agrupar las diferentes prácticas en grupos específicos de acción y, a partir de los mismos, intenta construir **modelos de intervención de la RSE para la promoción del trabajo decente**. Entendemos que este ejercicio permitirá a la Coordinación de RSE y Trabajo Decente del MTEySS aprender de las acciones realizadas por las empresas⁵, construir argumentos para desarrollar nuevas acciones, extender su influencia a otras regiones del país, e incluir otras dimensiones de la responsabilidad social.

2. Inspiraciones de la agenda global para promover una mayor participación del sector privado en la Argentina

La Cumbre de las Naciones Unidas de 1995, celebrada en Copenhague (Dinamarca) y centrada de manera exclusiva en el desarrollo social, es el precedente de tres grandes iniciativas que, aunque con diferente “peso

⁴ El trabajo incluyó el análisis de los informes de RSE, de sostenibilidad y Comunicaciones de Progreso en el caso de las empresas adheridas al Pacto Mundial de Naciones Unidas. Adicionalmente, las personas entrevistadas en las empresas brindaron más información y documentos de uso interno. Las fichas fueron elaboradas sobre la base de esta información secundaria y complementada con entrevistas en profundidad a referentes clave. Para conocer la ficha utilizada, véase el Anexo 2.

⁵ Incluye a las empresas que están dentro y fuera de la Red de RSE y Trabajo Decente del Ministerio.

institucional” marcaron el inicio del siglo XXI⁶. Estas iniciativas han abierto un camino cierto para la superación de grandes desafíos de la humanidad y, según algunos analistas, han marcado un nuevo rumbo relacionado con el enfoque del desarrollo y la manera de alcanzarlo. Las iniciativas son: el Pacto Global de Naciones Unidas, la campaña de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y la agenda mundial por el Trabajo Decente.

Todas ellas se lanzaron en 1999, las dos primeras por el entonces Secretario General, Sr. Kofi Annan, y la última por el Director General de la OIT, Sr. Juan Somavia. Las tres sirven como referente de acción, de propósito global y de instrumento de trabajo. Si bien en virtud de los mismos preceptos fundacionales de las Naciones Unidas estas agendas convocan de manera preferente a los gobiernos, el Pacto Global y el Trabajo Decente -en especial- son **una convocatoria general a la sociedad, y de manera especial al sector privado**.

Las consideraciones sociales que condujeron a la Declaración de Copenhague se mantienen en buena parte intactas tres lustros después, y parecen más bien haberse agravado: la pobreza y el hambre mundial, el crecimiento poblacional, las migraciones, y el deterioro ambiental, por solo mencionar algunas, continúan su avance y ya han mostrado su carácter global tanto a nivel de causalidad como en relación con sus efectos e impactos.

Ante esto, ninguna agenda de desarrollo en el mundo, hoy en día, puede ser ajena a los lineamientos establecidos en las tres iniciativas mencionadas y, aunque en principio cada una surgió por separado, su convergencia es evidente. En la práctica, sin embargo, poco se ha visto en cuanto al propósito de hacer que las tres confluyan de manera complementaria, **a excepción del intento realizado en la Argentina**.

El gobierno argentino, junto con el Sistema de Naciones Unidas, han puesto en marcha un programa que hace converger las tres iniciativas y logra demostrar que, si bien por separado son importantes, **su mayor potencialidad se encuentra en la acción coordinada**.

El primer paso tuvo lugar en 2004, cuando el gobierno argentino incorporó el trabajo decente a la lista de Objetivos de Desarrollo del Milenio para ser alcanzados en 2015 por el país. Por esta vía, se definió al **trabajo decente como un asunto central en el desarrollo** de la Argentina; es decir, se

.....
⁶ El Pacto Global nació de una iniciativa personal del Secretario General de las Naciones Unidas; la Cumbre del Milenio fue ratificada por los 189 países miembros de las Naciones Unidas, y la agenda por el Trabajo Decente fue aprobada por el Consejo de Administración de la OIT, organismo de Naciones Unidas de composición tripartita en igualdad de condiciones (gobierno, empleadores y sindicatos).

considera a los ODM como un elemento sustancial de la sociedad, y su logro se convierte en propósito específico de la política pública y de la participación ciudadana. Los ODM, consensuados en el año 2000, establecen una base común de observación sobre las condiciones básicas de las sociedades, y llaman la atención global sobre los niveles mínimos esenciales de condiciones de vida que deben ser garantizados para todos los habitantes. En este sentido, en el último informe nacional de los ODM (2009), el PNUD muestra los significativos avances del país para alcanzar las metas establecidas, destacándose el ODM N° 3 de Promoción del Trabajo Decente, especialmente en un período en el que el país debió afrontar situaciones críticas.

Las metas de la Argentina para el ODM N° 3 en 2015⁷ son:

METAS PARA EL AÑO 2015

- Reducir el desempleo a una tasa inferior al 10,0%.
- Reducir la tasa de empleo no registrado a menos del 30,0%.
- Incrementar la cobertura de protección social al 60,0% de la población desocupada.
- Disminuir la proporción de trabajadores que perciben un salario por debajo de la canasta básica⁸ a menos del 30,0%.
- Erradicar el trabajo infantil.

Fuente: Informe Nacional de los ODM, 2009.

Es cierto que estas metas no cubren todas las dimensiones del trabajo decente (haría falta una meta vinculada con el diálogo social), pero alcanzan todos los aspectos del trabajo que, en mayor grado, son interdependientes con otros ODM como, por ejemplo, aquellos relacionados con la pobreza y el hambre. En el informe nacional de 2010, y a solo un lustro de cumplirse la fecha establecida por las Naciones Unidas (septiembre de

⁷ Información tomada del Informe presentado por el gobierno argentino y que se realiza con asistencia técnica del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Más información disponible en <http://www.undp.org.ar/infp2009.html>.

⁸ Este concepto hace referencia al hecho de devengar el salario mínimo legal por mes.

2015), las cifras revelan progresos destacables y marcan una tendencia que, de mantenerse, significará el logro de las metas propuestas⁹.

La segunda acción emprendida por el gobierno nacional, que complementa a la anterior, fue convocar la movilización del sector privado en torno al programa ministerial de Trabajo Decente, a través de una iniciativa (Red de Responsabilidad Social Empresaria y Trabajo Decente) distribuida en las siguientes áreas¹⁰:

- Empleabilidad de jóvenes.
- Diálogo social.
- Condiciones en el trabajo.
- Seguridad social.
- Acceso al trabajo.

Su principal objetivo es la consolidación de un “modelo de acción público-privado de innovación institucional para la gestión asociada, orientado al desarrollo sostenible a través de acciones concretas tendientes a promover una subcontratación y tercerización responsable, el desarrollo de la empleabilidad y la difusión de una cultura de la responsabilidad social empresaria promotora del dialogo social.” (Tomada, 2010).

“La colaboración con el sector privado en articulación con los objetivos de la acción gubernamental constituye, a mi entender, uno de los retos más importantes en el relacionamiento público-privado con perspectivas mutuamente enriquecedoras,” (Tomada, 2010).

Este proceso constituye una invitación que hace el gobierno nacional para que, se contribuya a los propósitos sociales por el trabajo decente. Si bien es usual que los gobiernos promuevan un conjunto de estímulos o adopten medidas de flexibilización de los marcos legales para que las empresas generen o retengan empleo -aunque algunos estudios sugieren que, en cierto sentido, éstas son medidas de suma cero¹¹, en este caso, la gran diferencia es que la invitación realizada por el gobierno argentino **invoca la**

.....
⁹ Respecto a los ODM, este informe se limitará a hacer un análisis sobre la pertinencia y contribución de las estrategias definidas en el Programa Nacional de Trabajo Decente para el logro del ODM mencionado

¹⁰ Estas líneas de acción forman parte de las diferentes dimensiones que la OIT ha establecido como las que estructuran una agenda de trabajo decente.

¹¹ Estudios empíricos han demostrado que, al contrario de lo que se piensa, cuando se presenta flexibilización de condiciones de trabajo como medida para estimular la generación de empleo, no se activan los mecanismos de creación de nuevas plazas.

dimensión social de la responsabilidad empresaria, sin incluir un paquete de beneficios o medidas de privilegio para los participantes.

El tercer paso tuvo lugar en 2008, con la firma del Programa Conjunto del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y el Sistema de Naciones Unidas en la Argentina (representado por el PNUD, la CEPAL y la OIT). Este programa, permitió el fortalecimiento de la capacidad técnica de la Coordinación de RSE y Trabajo Decente del MTEySS, la interacción con las organizaciones que integran la Red Argentina del Pacto Global y la colaboración con los organismos de Naciones Unidas patrocinantes de los Compromisos de la Responsabilidad Social Empresaria para la Promoción del Trabajo Decente. Se produce la articulación plena con las diferentes acciones emprendidas por la Red Local del Pacto Global, que fue lanzada en 2004 y fuera, precisamente, quien alertó que en las Comunicaciones de Progreso¹² presentadas por las empresas adheridas no se incluían acciones relacionadas con los principios aplicables al entorno del trabajo¹³.

Finalmente, la última acción emprendida fue la puesta en marcha del Programa de Trabajo Decente por País (PTDP) para la Argentina, que cubre el período 2008-2011. El PTDP es un instrumento nacional que facilita la articulación de las iniciativas públicas y privadas en un único cuerpo de acción, e integra las acciones impulsadas por el gobierno nacional en conjunto con la OIT, la Central General de los Trabajadores (CGT) y la Unión Industrial Argentina (UIA).

3. Notas sobre la Responsabilidad Social

Mucho se ha hablado en los últimos años sobre la responsabilidad social y, en particular, la empresarial. En estos años, se dieron grandes debates acerca de la definición del término, sus alcances, limitaciones y carácter. Varias organizaciones internacionales hicieron aportes valiosos y, sin dudas, en el año 2010 se ha logrado un consenso sin antecedentes con la aprobación de la norma ISO 26000 de responsabilidad social.

¹² Las Comunicaciones de Progreso (COP) son el único requisito de permanencia en el Pacto Global de Naciones Unidas. Toda empresa debe presentar un informe anual de avance en la incorporación de los principios del Pacto en su empresa.

¹³ Véase, por ejemplo, el Documento de Trabajo N° 2 “¿Qué comunican las empresas del Pacto Global en Argentina?”, Año 2004. Disponible en www.pactoglobal.org.ar

Dos organizaciones de Naciones Unidas, el Pacto Global y la OIT, sentaron las bases para el crecimiento del movimiento de la responsabilidad social empresaria. Ambas organizaciones destacaron la voluntariedad de la responsabilidad social empresarial pero tuvieron diferencias en su alcance y precisión. Mientras el Pacto Mundial no brinda una definición precisa del término, la OIT es clara al respecto y la define de la siguiente manera: “la responsabilidad social de la empresa (RSE) es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación”¹⁴.

La aprobación de la reciente ISO 26000 de responsabilidad social, que ha sido desarrollada desde el año 2004 con una activa participación de diferentes grupos de interés –empleadores, industria, gobierno, consumidores, entre otros– puso fin a varias discusiones. Por un lado, es una guía de Responsabilidad Social para **diferentes tipos de organizaciones** (no solamente empresas). Por el otro, provee un marco de común entendimiento sobre el significado de la responsabilidad social y está relacionada con los diferentes tipos de organizaciones, incluyendo a las pequeñas y medianas empresas.

Su definición de responsabilidad social es la siguiente: “Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”¹⁵.

¹⁴ OIT, Iniciativa InFocus sobre responsabilidad social de la empresa (RSE), Subcomisión de Empresas Multinacionales, 295ª reunión del Consejo de Administración de la OIT, marzo de 2006, documento GB.295/MNE/2/1.

¹⁵ Definición tomada de la ISO en /www.iso.org/iso.

A partir de estas definiciones, y en función del objetivo de este informe, podríamos señalar que la responsabilidad social empresaria se estructura sobre dos dimensiones: la legal y la social. Y, aunque complementarias e interdependientes, ambas son bastante diferentes. Esta diferencia entre los compromisos legales, es decir, el deber ser de las empresas en su relación con la sociedad, y aquellas acciones que emprende en ejercicio de su voluntad de contribuir al desarrollo humano y sostenible, no siempre es clara ni fácil de discernir. Los críticos de la responsabilidad social argumentan que, en ocasiones, las empresas presentan como responsabilidad social aquellas acciones que les corresponden por compromiso formal con el ordenamiento jurídico. Las empresas, por su parte, muchas veces señalan la complejidad del ordenamiento jurídico nacional. Más allá de estos debates que pueden darse entre críticos y defensores de la RSE, a lo largo del informe trataremos de demostrar que la agenda por el trabajo decente y sus diferentes dimensiones tienen referentes de responsabilidad legal y también social, y su diferenciación depende de contextos precisos de interpretación¹⁶.

Uno de los aportes más importantes de la responsabilidad social consiste en ayudar a crear en las organizaciones **una conciencia y una capacidad para gestionar con una perspectiva ética** los asuntos relacionados con el giro natural de sus negocios. Y esto es muy importante si aceptamos la idea de que toda actividad empresarial, directa o indirectamente, genera impactos sobre un conjunto de personas, comunidades o instituciones que configuran los denominados grupos de interés (o *stakeholders*). Estos impactos pueden ser sociales, culturales, ambientales, económicos y políticos y se expresan como afectaciones a los derechos humanos, laborales, ambientales y gubernamentales¹⁷.

.....
¹⁶ No obstante lo global de las recomendaciones de la OIT, le corresponde a cada país la ratificación de los convenios y su ulterior desarrollo legislativo. De manera que se puede presentar el caso de que, en un contexto, algunos asuntos sean de orden legal y, en otros, ellos mismos lo sean con referencia a la responsabilidad social. Para conocer los Convenios de la OIT ratificados por el gobierno argentino puede consultarse en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/mercolab/convenio.htm>

¹⁷ Se empieza a conocer como “derechos gubernamentales” o derechos a tener un buen gobierno al conjunto de condiciones de funcionamiento de la relación entre las sociedades y sus gobiernos. Este concepto se ha desarrollado en especial en los capítulos sobre el estado de derecho del pensamiento de Rawls y Sen, y pueden consultarse en *La idea de la justicia* de A. Sen, Editorial Taurus, 2010, y *La justicia como equidad*, de J. Rawls, Editorial Paidós, 2001. A nivel de la empresa, igualmente se conoce como gobierno corporativo. En esta categoría se incluyen temas como la lucha contra la corrupción, la transparencia, la debida diligencia y la rendición de cuentas.

Otro aspecto determinante en la comprensión de la responsabilidad social lo constituye la **dinámica misma de las interacciones con los grupos de interés**. Las relaciones con los grupos de interés configuran un sistema complejo en el que se presentan convergencias o divergencias de intereses de manera multidireccional y transitiva. Los intereses de un grupo en relación con la empresa pueden oponerse a los de otro grupo y, en consecuencia, atender un grupo puede significar afectar a otro/s. Existe transitividad cuando un grupo hace suyos los intereses de otros, y ejerce su capacidad de incidencia sobre la empresa para reivindicar dichos intereses. Desde esta perspectiva, la RS de una organización debe lograr el “mejor equilibrio posible” en el complejo sistema de interacciones de intereses en el cual la empresa está inserta en una sociedad (global, regional, nacional, municipal, local).

Una vez aclarados estos temas debemos señalar que la responsabilidad empresaria tiene límites. Los límites de la responsabilidad legal son fácilmente identificables pero ¿dónde se encuentran los límites de la responsabilidad social empresarial? ¿Quién los determina? ¿Cómo se establecen? Una cosa es el ámbito general de responsabilidad de una empresa y otra, el alcance de su responsabilidad social. Una cosa es determinar de qué asuntos es responsable una empresa y otra, muy diferente, es establecer de un modo claro cuál es el alcance de dicha responsabilidad. Estos son aspectos poco explorados por el movimiento de la responsabilidad social que, por el momento, ha privilegiado la divulgación del mensaje de la responsabilidad social sin detenerse en aspectos más sustanciales¹⁸. Muy por el contrario, en muchos ámbitos se ha popularizado un tipo de acción de RS enfocado a un activismo global anti-empresarial y a la generación de conflictos en las relaciones de la empresa con la sociedad. Está claro que no se puede hacer responsable a las empresas de todo lo que sucede (o no le sucede) a la sociedad, pero tampoco pretender, como lo hacen algunos actores e instituciones¹⁹, eximirlos de asumir un compromiso ético integral por el desarrollo humano y la sostenibilidad.

.....
¹⁸ Véase el artículo de Bendell, J. “From Global Compact to Global Impact”, disponible en: <http://www.lifeworth.com/consult/2010/08/from-global-compact-to-global-impact/>.

¹⁹ Una prueba de ello fueron las recientes discusiones en torno a la aprobación de la norma ISO 26000. Algunos países se resistían, por razones varias, a admitir la creación de esta guía estándar. Países con economías emergentes manifestaron la inconveniencia de aprobar la guía, dada la posibilidad de que ésta se convierta en una barrera no técnica al comercio internacional. Por otra parte, en las sesiones de noviembre del 2009 de la Organización Mundial de Comercio (OMC) hubo países que argumentaron que la ISO 26000 puede hacer lugar a figuras formales y, por consiguiente, hacer más exigente, más costoso y complejo de cumplir el ordenamiento jurídico del quehacer empresarial.

Más allá de los consensos globales, es dable pensar que con el paso del tiempo la responsabilidad social evolucionará desde acciones voluntarias e individuales hacia un escenario de auto regulación en el que se busque, de manera colectiva, lograr el comportamiento empresarial acorde a principios concertados y aceptados universalmente como, por ejemplo, los que proponen las Naciones Unidas con el Pacto Global. Frente a estas tendencias, lo más conveniente es que las empresas, las cámaras y, sobre todo, los países²⁰ adopten medidas que disminuyan las vulnerabilidades²¹ emergentes asociadas a las exigencias de responsabilidad social, por parte del mercado. Por otra parte, dichas medidas podrían contribuir a la identificación de todas las potencialidades que tiene la responsabilidad social.

Dado el papel y la centralidad que ocupan hoy día las empresas en la sociedad, entendemos que la responsabilidad social, considerada como un mecanismo de auto regulación del comportamiento organizacional, se ejerce inicialmente por parte de las empresas y luego se debe extender a todos los actores de la sociedad (gobiernos, sindicatos, sociedad civil, universidades). Este planteo se basa en la ISO, que sostiene claramente que el ejercicio de la responsabilidad social es inherente a todo tipo de organización.

Así las cosas, la iniciativa del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación de poner en marcha una Red de Responsabilidad Social Empresaria y Trabajo Decente resulta oportuna y anticipatoria. Esta iniciativa debe ser entendida en el complejo contexto del funcionamiento económico global, del agotamiento de fórmulas de desarrollo centradas de manera exclusiva en la función generadora del estado, y de la emergencia de nuevos liderazgos que, como el empresario, requieren de novedosos escenarios para lograr que desplieguen e irradien toda su fuerza en pos de objetivos que sólo en apariencia son incompatibles como la maximización de utilidades de las compañías y la creación de valor social y ambiental para la sociedad en la cual están insertas.

²⁰ El Pacto Mundial de Naciones Unidas recomienda a los gobiernos una serie de medidas tendientes a promover la cultura de la responsabilidad social empresaria, en pos de alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio. En su anterior Cumbre Mundial, celebrada en 2007, los gobiernos adoptaron una declaración al respecto, que puede consultarse en http://www.unglobalcompact.org/docs/summit2007/Role_of_Governments_Chairs_summary.pdf

²¹ Las empresas pequeñas y medianas pueden ser, en comparación con las grandes empresas y multinacionales, más “vulnerables” frente a este proceso, dado que disponen de menos recursos, conocimientos y acceso a fuentes de financiamiento. Es por ello que rescatamos el ejercicio realizado en Argentina de extensión de la RSE en la cadena de valor por parte de empresas nucleares. Véase el capítulo correspondiente en este informe.

4. El Trabajo Decente y la Responsabilidad Social Empresaria

Mencionamos anteriormente que es necesario observar el conjunto de las 63 prácticas como resultado de su participación en la Red de RSE y Trabajo Decente del MTEySS y de la Red local del Pacto Mundial de Naciones Unidas. En una primer aproximación se puede afirmar que el objetivo final es que las empresas que participan de ambas redes internalicen la noción de trabajo decente como política corporativa y, por lo tanto, que las cuatro dimensiones básicas del trabajo decente adquieran tanto una connotación legal como una social,

La OIT introduce una definición de trabajo decente²² que se mantiene, hasta la fecha, invariable:

“Trabajo productivo con remuneración justa, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para el trabajador y su familia, mejores perspectivas para el desarrollo social y personal, libertad para que manifiesten sus preocupaciones, se organicen, participen en la toma de decisiones que afectan su vida, así como igualdad de oportunidades y trato para mujeres y hombres”²³.

Según la OIT, estos elementos resumen las aspiraciones de una persona en la vida laboral, son un elemento primordial para el logro de la paz en la sociedad, y, en esencia, expresan la voluntad de empleadores, trabajadores y de los gobiernos:

“El trabajo decente puede ser sintetizado en cuatro objetivos estratégicos: principios y derechos fundamentales en el trabajo y normas laborales internacionales; oportunidades de empleo e ingresos; protección y seguridad social; y diálogo social y tripartismo. Estos objetivos tienen validez para todos los trabajadores, mujeres y hombres, en la economía formal e informal, en trabajos asalariados o autónomos; en el campo, industria y oficina; en sus casas o en la comunidad” (Ibíd.).

²² En el desarrollo de las conclusiones de la Cumbre de las Naciones Unidas en Copenhague 1995, la OIT en 1999 propone el concepto de Trabajo Decente.

²³ Tomado de la web de la OIT, en su versión en español, http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Mainpillars/WhatIsDecentWork/lang—es/index.htm.

Tanto la definición como los cuatro objetivos estratégicos²⁴ tienen aspectos que deben abordarse en una clara perspectiva de responsabilidad legal de las empresas, mientras que existen otros que sólo competen a una arena voluntaria y discrecional del ejercicio empresarial. Como en el caso de la Carta Magna de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, los cuatro objetivos del Trabajo Decente se consideran “inseparables, interrelacionados y mutuamente soportados” (Ibid) de manera que cualquier acción que afecte a uno de los objetivos por conexidad repercutirá en los otros.

Las principales iniciativas de responsabilidad social a escala global han incluido en sus principios las cuatros dimensiones centrales de la agenda de trabajo decente, pero desafortunadamente ninguna de ellas lo menciona de manera específica en sus planteamientos²⁵. La existencia de muchas y dispersas iniciativas que abordan temáticas comunes, pero con perspectivas y denominaciones diferentes, de iniciativas inspiracionales y algunas otras poco comprensivas de la realidad empresarial, ha permitido la divulgación del mensaje a escala global. En parte, allí radica el éxito de algunas iniciativas, que cuentan con miles de adherentes y miembros en todo el planeta. Sin embargo, lo que se mantiene como cierto son las circunstancias sociales globales que actúan como causas desencadenantes para que, a nuestro juicio, la responsabilidad social pueda encontrar una plena identificación con la agenda de la OIT por el Trabajo Decente y hacer un aporte diferencial.

La situación del trabajo en el mundo se ha deteriorado desde el colapso de las finanzas en 2008, puesto que ha crecido la tasa de desempleo global, el desequilibrio de género y étnico en la distribución del acceso al empleo se ha agudizado, así como el empobrecimiento general de los trabajadores²⁶. En consecuencia, **la responsabilidad social puede ser el argumento para construir un diálogo social por las relaciones laborales en una perspectiva más constructiva aún de lo que ha sucedido hasta el momento**. La responsabilidad social parte de hacer conciencia de los impactos asociados

²⁴ Estos cuatro elementos fueron retomados en la Declaración de la OIT para una globalización amigable: *The ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization*.

²⁵ Tal vez el caso más notable sea el mismo Pacto Mundial. Recordemos que los principios laborales del Pacto Mundial incluyen la eliminación del trabajo forzoso y obligatorio, la eliminación del trabajo infantil, la eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación y el apoyo a la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

²⁶ Ver *Global Employment Trends, 2010*, documento electrónico de la OIT, enero 2010.

a toda interacción de la empresa, e invita a construir un consenso entre las partes sobre cómo gestionar la mitigación y reparación de los efectos negativos, y potenciar los positivos, a la luz de referentes éticos compartidos. En este sentido, la responsabilidad legal y la responsabilidad social brindan el marco para el establecimiento de un diálogo de complementación y mutuo refuerzo y se integran en función de un acuerdo ético. Dado que las dificultades de la agenda global por el trabajo decente son evidentes, creemos que la integración de estos valores al movimiento de la responsabilidad social es un imperativo.

5. Aclaraciones sobre el relevamiento de las prácticas, criterio general de clasificación y metodología empleada

Todas las prácticas analizadas (63) fueron clasificadas en tres grandes grupos. Se ha intentado que los grupos tengan cierta correspondencia con los objetivos de la Red de RSE y Trabajo Decente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. Los grupos son:

a) Mecanismos innovadores para la promoción del trabajo decente

Este grupo incluye, por un lado, el esquema de la cadena de valor para trasladar hacia la cadena de proveedores los valores y principios del trabajo decente presentes en empresas nucleares y, por el otro, la metodología de la negociación colectiva y del diálogo social como un espacio concertado entre empresa, gobierno y sindicato para la inclusión de contenidos de responsabilidad social en los contratos de trabajo.

b) Mejora de la empleabilidad y la inclusión laboral

Este grupo incluye prácticas orientadas a favorecer la inclusión laboral de colectivos vulnerables (jóvenes desempleados y personas con capacidades diferentes) pero también acciones de las empresas para mejorar la empleabilidad futura de sus trabajadores.

c) Calidad y condiciones del trabajo

Estas prácticas corresponden a temas como la erradicación del trabajo infantil; la inclusión de la perspectiva de la igualdad de género y el mejoramiento de las condiciones en el trabajo.

CUADRO 1: Resumen de las experiencias analizadas en el informe

Grupo	Problemas	Objetivos	Temas o dimensiones
Mecanismos innovadores para la promoción del trabajo decente	Alta concentración del empleo informal en las PyMEs de la cadena de valor	Promover estándares de empleo de calidad entre las empresas de proveedores y subcontratistas a través de un acompañamiento	Cadena de Valor
	Valores de la dimensión laboral de la responsabilidad social poco internalizado en los actores sociales	Instalar la noción de trabajo decente como indicador de la responsabilidad social	Negociación Colectiva
Mejora de la empleabilidad y la inclusión laboral	Alta concentración de empleo informal y desempleo entre jóvenes y grupos vulnerables	Promover a inserción laboral en empleos de calidad para jóvenes desempleados y otros colectivos	Capacitación para la empleabilidad de Jóvenes y personas con capacidades diferentes
Calidad y Mejores condiciones de trabajo	Valores de la dimensión laboral de la responsabilidad social poco internalizados en los actores sociales	Instalar la noción de trabajo decente como indicador de la responsabilidad social	Mejores condiciones laborales
	Desequilibrio de género en el empleo	Eliminar la discriminación en el empleo y la ocupación	Igualdad de Género
	Trabajo infantil detectado en zonas geográficas	Erradicar el trabajo infantil en zona de influencia	Erradicación del Trabajo Infantil

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

CUADRO 2

Tema o dimensiones	Cantidad de Prácticas documentadas
Cadena de Valor	15
Nuevos contenidos de la negociación Colectiva	9
Capacitación para el empleo (Programa Jóvenes con Futuro)	20
Capacitación para la empleabilidad	4
Personas con capacidades diferentes	2
Mejores condiciones laborales	9
Igualdad de Género	2
Erradicación del Trabajo Infantil	2

Fuente: elaboración propia

Como vemos, no existe una correspondencia exacta entre los grupos de trabajo y de clasificación de las prácticas y los cuatro objetivos estratégicos del Trabajo Decente. En la práctica, se presenta una combinación entre temas de trabajo decente (jóvenes con futuro, negociación colectiva, inclusión laboral, género, condiciones en el trabajo, erradicación del trabajo infantil) con mecanismos de promoción y verificación del trabajo decente (cadena de valor, gestión organizacional y negociación colectiva).

Como primer paso, se estudia cada uno de los grupos para, luego, conjugar los resultados analíticos en una aproximación a una modelización de la acción empresarial. El marco teórico del análisis lo constituye la exploración de mecanismos organizacionales de construcción de condiciones de competitividad. La responsabilidad social propicia un rediseño de fundamentos económicos y empresariales para que dichas transformaciones generen un impacto determinante en el desarrollo humano y sostenible a escala global.

No cabe duda que la manera más directa de conectar los impactos de la acción empresarial con el desarrollo humano y sostenible es incorporar en la práctica empresarial, de manera explícita y evidente, un direccionamiento a la gestión de los impactos que se sustente en las necesidades del desarrollo. El trabajo decente tiene, creemos, esa finalidad específica. Tras-

cender la insuficiente acción de generar empleo y connotarla de manera tal que contribuya al desarrollo social, y que esto no sólo signifique la expresión de un comportamiento ético de la empresa, sino que implique, además, el alcance de condiciones de competitividad para esta²⁷, permita identificar nuevas dimensiones del desarrollo organizacional, y nos lleve a lo que algunos ya denominan la “competitividad a escala humana”.

²⁷ Se han dado algunos desarrollos teóricos sobre la connotación de “empresas responsables” que hacen referencia a modelos de gestión de las empresas basados en los criterios de la RS. La OIT ha producido un importante aporte sobre los mecanismos y herramientas para lograr el equilibrio social, económico y ambiental en la gestión de las empresas, en lo que se denomina “empresas sostenibles”. En este estudio, la OIT concilia el concepto de sostenibilidad, originalmente planteado en relación con el desarrollo, y la gestión de las empresas en especial lo relacionado con la competitividad y productividad. El estudio puede ser consultado en http://books.google.com/books?id=hBejbGC03UgC&pg=PA167&lpg=PA167&dq=empresas+sostenibles,+oit&source=bl&ots=w-Ekls1jos&sig=xtXWKdUnvEZ1V_ndg_mJgWQk&hl=es&ei=P9fOTNPSGcL88AaX7IW7AQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CDMQ6AEwCQ#v=onepage&q=empresas%20sostenibles%2C%20oit&f=false.

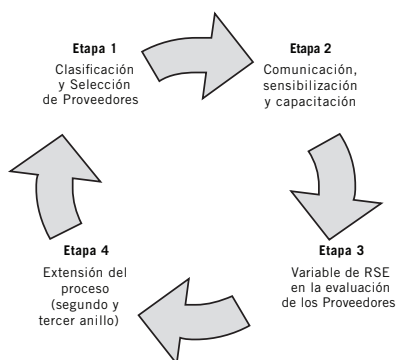
II Mecanismos innovadores para la Promoción del Trabajo Decente

1. Esquema de la Cadena de Valor como elemento de difusión de valores y principios rectores del Trabajo Decente

En este grupo se encuentran 15 prácticas correspondientes a las empresas Alto Paraná, Bayer, Celulosa Argentina, Edenor, Energía de San Juan; General Motors, Grupo Arcor, Grupo Los Grobo, Grupo Peñaflor, Grupo Sancor Seguros, Mapfre Argentina; Nestlé, Petrobras Energía, TNT Express y Trasur

En primer lugar vale destacar que, si bien la Red de RSE y Trabajo Decente del MTEySS cuenta con una Mesa Técnica que ha desarrollado documentos, lineamientos y guías operacionales para avanzar en el campo de la cadena de valor, existen algunas prácticas de empresas que no participan de dicha red, como son los casos de Grupo Sancor Seguros, Energía San Juan y Trasur S.A. A pesar de ello, casi todas las prácticas (excepto una) siguen el patrón de cuatro etapas diseñado en la Mesa de Trabajo conformada por el MTEySS, con diferencias en los contenidos y propósitos.

GRÁFICO 1: Las cuatro etapas



La mayoría de las prácticas manifiestan haber cumplido con las cuatro etapas, con excepción de algunas empresas que por su tamaño y distribución geográfica se les dificulta la extensión a los anillos secundarios y terciarios de la cadena de valor. En todos los casos la cadena de valor actúa como un mecanismo efectivo de despliegue de políticas corporativas, como también de irradiación del valor agregado de las empresas. En las prácticas relevadas se adopta una versión limitada del concepto de cadena de valor y se restringe a los contratistas y proveedores, o lo que los teóricos de la administración de empresas denominan la “cadena hacia atrás” y, por tanto, excluyen a los clientes o consumidores. La excepción la representa una empresa, que decidió incluir a los clientes, sobre los cuales desarrolló una política de prevención de riesgos de accidentes.

En efecto, muchas de las prácticas atienden la convocatoria del MTEySS y siguen su protocolo de cadena de valor. Las razones de participación y de acción con sus proveedores y contratistas varían pero convergen en los siguientes elementos comunes:

- Diseminación de políticas y valores corporativos a lo largo del despliegue empresarial.
- Necesidad de hacer sustentable la cadena de valor.
- Garantizar la mejora de los productos y servicios que reciben las empresas integradoras.
- Disminuir los desequilibrios y asimetrías relacionadas con las condiciones de trabajo y empleo y calidad del trabajo entre las empresas y sus proveedores.
- Equilibrar las diferencias de estándares de calidad, técnicas de producción y seguridad industrial.
- Lograr principios de diferenciación en las relaciones con los proveedores y lograr fidelización.
- Disminuir la accidentalidad laboral y la ocurrencia de accidentes ocupacionales de los proveedores.
- Disminuir los riesgos legales de la empresa por reclamos de terceros por situaciones de los proveedores.

Los argumentos empresariales de acción obedecen a una tipología básica de tres categorías: axiológica, estratégica y de gestión de riesgos²⁸, sin

²⁸ El MTEySS entiende claramente que la disminución de la contingencia litigiosa que, para el caso, se deriva de la transitividad de las responsabilidades de las empresas a través de su cadena de valor, es un resultado pero no un objetivo del programa. En la literatura de RS se con-

ser ninguna de ellas excluyente de las otras, y conformando las tres una unidad de criterio. Coinciden las empresas de estas prácticas con las tendencias de involucramiento en acciones de RS, que manifiestan una combinación de conciencia empresarial, estrategia de desarrollo de los negocios y disminución de la vulnerabilidad de la empresa. Sobre esto último cabe anotar que la mayoría de las controversias por posibles vulneraciones a referentes legales y éticos por parte de empresas se relacionan con comportamientos en su cadena de valor más que en la propia empresa²⁹.

En esto se vuelve a la relación entre lo legal y lo social señalada anteriormente, con la certeza de que estas prácticas obedecen a la necesidad de las empresas de asegurar que sus proveedores y contratistas cumplen con las leyes y además inducir transformaciones empresariales³⁰ de fondo en ellos.

El ejemplo más claro de este tipo de gestión lo constituye el argumento de disminución de las asimetrías, desequilibrios y diferencias de estándares entre la empresa nuclear (integradora) y los proveedores³¹. Dos empresas que aplican políticas de seguridad y calidad similares pueden tener resultados diferentes, de la misma manera que dos políticas diferentes producen resultados disímiles. Esta realidad empresarial demuestra que no es suficiente con la definición de políticas si no hay un aseguramiento y acompañamiento en su implementación. Acá se debe resaltar la participación de las áreas de compras o abastecimiento de las empresas de manera conjunta con las de RS. De esta manera, se logra integrar la RS al modelo de gestión de proveedores, se alcanza mayor compromiso de los mismos, y las rela-

.....
sidera enteramente válida la opción de que algunas acciones contribuyan a la reducción de los riesgos. En sentido estricto, reducir los riesgos de RS de una empresa implica asegurar la no existencia de vulneraciones de derechos en la cadena de valor (argumentos que se extraen de la entrevista realizada con la Coordinadora de la Red de RSE y Trabajo Decente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación el día 7 de abril del 2010).

²⁹ En algunos ordenamientos legales, especialmente laborales, se hace responsable a la empresa por las condiciones laborales de los trabajadores de sus contratistas y proveedores. La extensión de la observación de la RS a la cadena de valor trae, para las empresas, compromisos mayores. Ya no solo se trata de velar por el ámbito empresarial en sí mismo sino abarcar las acciones de otras empresas con las que se tienen relaciones económicas.

³⁰ La responsabilidad por el cumplimiento de las leyes y normas le corresponde al Estado. Sin embargo, las empresas actúan como ciudadanos corporativos y apoyan la labor del Estado en relación al control del cumplimiento legal de las normas vigentes.

³¹ En dos de las prácticas se encontró esta observación de las empresas nucleares, y así fue ratificado por ellos durante las entrevistas personales. La situación se refiere a la necesidad de las empresas de que sus proveedores o contratistas alcancen niveles de madurez organizacional que les permita hacer una mejor articulación y por tanto se estructure un engranaje nuclear-proveedores mucho más eficiente y efectivo.

ciones se transforman de manera integrada con las estrategias de desarrollo del integrador y de sus proveedores. No puede adelantarse un proceso de RS con los proveedores que no involucre a las áreas de la empresa que tienen con ellos un relacionamiento comercial y legal. Así se hace evidente en las variantes que adoptaron las empresas en la ejecución de la etapa 2. Las acciones más frecuentes para destacar son:

- Sensibilización a los proveedores sobre la necesidad de adoptar políticas en diversas materias como:
 - Formalización y registro de los trabajadores.
 - Adopción de políticas de responsabilidad social.
 - Mejora de condiciones de trabajo.
 - Mejora de procesos productivos.
 - Mejora de bienes y servicios.
- Capacitación a los proveedores.
 - Calidad laboral y condiciones de trabajo.
 - Estándares internacionales en calidad (Serie 14000), seguridad industrial (OSHAS) y condiciones laborales (SA 8000).
 - Seguridad vial.
 - Traslado de capacidades técnicas de producción.
- Controles y auditorías.
 - Monitoreo del cumplimiento de estándares.
 - Auditorías técnicas sobre los aspectos requeridos como requisitos de operación.
 - Seguimiento al cumplimiento de acuerdos.
- Creación de espacios de gobernabilidad de la cadena de valor.

En especial, este último punto refleja el espíritu general del proceso de cadena de valor. No se trata de crear barreras (técnicas y no técnicas) a la integración empresarial sino, por el contrario, de generar procesos de crecimiento y mejora conjuntos. Si bien algunas empresas integradoras pueden ser altamente exigentes con sus proveedores, especialmente aquellas que han identificado grandes riesgos y vulnerabilidades en el comportamiento de los mismos, en términos generales se busca crear consenso y un acuerdo de trabajo. Ese es el primer objetivo de la sensibilización: mostrar que el propósito central es lograr cadenas de valor sustentables, de calidad y prósperas.

En la perspectiva de relacionamiento de las empresas con sus grupos de interés, este programa logra abordar uno de los principios más esquivos de todo el conjunto de recomendaciones de RS en dicha materia: garantizar

la bidireccionalidad, equilibrio, armonía de propósito y gobernabilidad de las interacciones de la empresa con sus grupos de interés.

La bidireccionalidad significa la necesidad de que la relación de la empresa y sus grupos de interés se de en un flujo de dos vías, que permita la construcción de consensos en torno a las expectativas, necesidades y responsabilidades de cada uno en el ejercicio empresarial y en la perspectiva de RS. No se trata de que una empresa imponga su voluntad a los demás, sino que trate de estructurar un entorno de diálogo que se fundamente en la confianza y en el apoyo mutuo. En especial, los programas de desarrollo de proveedores apuntan en la dirección de construcción de consensos antes que a la imposición de requisitos y condiciones. El espíritu, para el caso particular de los proveedores, es hacer un acompañamiento inicial pero incorporar luego la RS como un requisito de operación.

El equilibrio de las relaciones de la empresa con sus grupos de interés se da en el aseguramiento de la distribución conjunta y proporcional de las cargas asociadas a los procesos de mejoramiento identificados. Para la cadena de valor, y específicamente con los proveedores, la empresa integradora toma consciencia de que cualquier mejora (por ejemplo la formalización) puede acarrear costos que deberían ser amortiguados en la interacción de las empresas. En algunas prácticas, se hizo evidente la disposición de la empresa integradora a asumir el costo derivado de la mejora mientras se logra un mejor desempeño y competitividad en los proveedores³².

La armonía de propósito se refiere a la consolidación de un objetivo colectivo que integre los intereses particulares. La cadena de valor debe buscar la coherencia de objetivos, valores y prácticas de las empresas que la conforman. Si se logra que las empresas construyan una propuesta de valor conjunta se hará más efectivo el impacto sobre la sociedad y se facilitará el ejercicio y verificación de la RS. De manera explícita, este tema no se abordó en las prácticas, pero en muchas de ellas sí se llega a establecer un acuerdo de valor integrado como conjunto y distribuido a lo largo de las diferentes funcionalidades de las empresas.

Finalmente, la gobernabilidad de la cadena de valor se refiere a la creación de escenarios para el diálogo de las empresas, la resolución de con-

³² Los costos de la RS siguen siendo tema de debate global. Muchas de las acciones de RS implican erogaciones que se deben absorber en el mercado. En algunos casos se amortiguan en la relación entre integradores y proveedores, y en otros se trasladan al consumidor. La sociedad global debe escoger, sin mucha alternativa, entre asumir los costos de la transformación de las empresas hacia la responsabilidad social, o pagar el costo social y ambiental de un comportamiento empresarial por fuera de la ética.

troversias, la gestión colectiva de proyectos y el impulso del desarrollo de la propuesta de valor. Estos escenarios deben garantizar la representación justa y equitativa de todas las empresas participantes. En las prácticas, se encontraron varios de estos escenarios que trascienden los comités de compras y adquisiciones y llegan a ser reuniones integrales en las que se abordan temas de negocios y de RS.

Otro aspecto sugestivo de las prácticas relevadas lo constituye el mejoramiento de las relaciones de las empresas de proveedores con las autoridades gubernamentales, especialmente cuando se propicia la participación de este actor clave. Por el hecho de que en las prácticas estas relaciones son mediadas por la empresa integradora, se identificó mayor fluidez, confianza y, sobre todo, tranquilidad de disposición de ambas partes. Es preciso recordar que del segundo anillo en adelante por lo general hay una disminución del tamaño de las empresas y, en muchos casos, un deterioro de condiciones empresariales. Esta situación dificulta toda posibilidad de intervención gubernamental para cualquier propósito. Sin embargo, en estas prácticas la empresa integradora actúa a manera de garante entre los proveedores y el gobierno.

Además de las etapas propuestas por el MTEySS, algunas empresas combinaron las propuestas de los protocolos del gobierno con otras modalidades de ejercicio de la RS. Éste fue el caso de una de las prácticas que incursionó en un modelo de negocios inclusivos³³ sobre la plataforma de mejoramiento de las relaciones con sus proveedores.

El desarrollo de proveedores es una práctica novedosa que ha tomado auge en los últimos tiempos. Su capacidad de impacto es extraordinaria pero su gestión es compleja y exigente en recursos. Así lo demuestran las prácticas que se han incluido en este capítulo del estudio. Aunque de manera deliberada no se han incluido cifras en el análisis de los resultados de las prácticas (sabemos que este grupo estaría impactando en más de 15,000 proveedores) es bueno mencionar que, por la envergadura de las empresas involucradas, el efecto multiplicador puede tener proporciones

³³ Dos de las prácticas mencionaron la aplicación del modelo de “Negocios Inclusivos” como parte de la estrategia de Responsabilidad Social, una de ellas es una empresa que forma parte del Pacto Global y corresponde al sector logístico, y la otra también es del Pacto Global pero, además, forma parte de la mesa de proveedores del MTEySS y pertenece al sector de la industria de los alimentos. Para una precisión conceptual sobre negocios inclusivos, véase el trabajo pionero del PNUD *Crecimiento de Mercados Inclusivos* que incluye una recopilación de más de 50 casos de negocios inclusivos. Más información en www.growinginclusivemarkets.org

de uno a cientos e incluso de uno a miles en número de empresas, y por tanto el impacto sobre la población trabajadora es enorme.

Consideramos que este es uno de los puntos más relevantes e interesantes de este grupo: el carácter de red de acción, que se ampara en las mismas estructuras empresariales (redes de proveedores, anillos de suministro, aglomeraciones productivas, concentraciones regionales, etc.) y acarrea una capacidad de incidencia multinivel que alcanza proporciones insospechadas en el corto plazo. A esta estructura de red es imperativo hacerle equivalente estructuras similares en el despliegue gubernamental y de las organizaciones de la sociedad civil que se integren a estos procesos. De no lograrse, se pueden tener asincronías que ponen en riesgo el éxito de las políticas y de los programas.

Los elementos modelables de estas prácticas son los siguientes:

- Las necesidades y objetivos del Estado deben conjugarse con aquellos del sector privado. No hay en sentido estricto diferencias pero existen diferentes prioridades.
- La estrategia de la convocatoria pública debe centrarse en las estructuras de despliegue de las empresas (cadenas de valor, aglomerados, concentraciones regionales).
- La figura de red de operaciones debe adoptarse entre los actores principales involucrados (estado, empresa, sociedad civil).
- El efecto multiplicador de las redes empresariales debe acompañarse de estructuras similares en despliegue, eficiencia y articulación.
- Las cuatro condiciones de las relaciones con los grupos de interés deben garantizarse: bidireccionalidad, equilibrio, armonía de propósito y gobernabilidad.
- Las motivaciones empresariales deben siempre contar con criterios de desarrollo del negocio.
- La RS no debe ser condición excluyente de los modelos empresariales sino eje articulador de un mejoramiento continuo y conjunto.
- La sustentabilidad de las cadenas de valor son un requisito de la sustentabilidad de la empresa, y para ello se debe buscar el equilibrio entre los elementos de negocio y aquellos de RS que los sustentan, potencian y facilitan.
- El despliegue de la empresa integradora debe involucrar además de las unidades de RS, aquellas directamente relacionadas con los proveedores y contratistas (compras, suministros), así como las temáticas implicadas (gestión humana, calidad, etc.)

2. El poder de la negociación colectiva para incluir contenidos de responsabilidad social

Podríamos empezar por afirmar que las prácticas de este grupo tienen una doble connotación: la negociación colectiva como objetivo del ejercicio de la responsabilidad social y la negociación colectiva como mecanismo (pre-requisito) para el ejercicio de la responsabilidad social. En este grupo se presentan nueve prácticas de las siguientes empresas Acindar GrupoArce-lorMittal, Acerbrag, Manpower, Lanxess, Novartis, PSA-Peugeot, Telefó, Telefónica y YPF.

Las prácticas de este grupo son diversas, lo que ha hecho difícil la realización de un análisis conjunto:

- Cuatro prácticas se orientan al mejoramiento de la vida laboral, por iniciativa propia de la empresa en diálogo con los trabajadores³⁴.
- Dos prácticas consisten en la incorporación de elementos de responsabilidad social en la negociación colectiva propiamente dicha.
- Una práctica consiste en el seguimiento de un acuerdo marco global de la empresa.
- Una práctica consiste en la gestión compartida entre la empresa y el sindicato, para el mejoramiento de las situaciones laborales.

En todas las prácticas, el origen de las acciones es el **diálogo social**³⁵ que se presenta al interior de la organización entre la empresa y los trabajadores. Este diálogo no necesariamente sucede como parte de un proceso convencional, sino que puede darse paralelo a él o a través de otros mecanismos de diálogo estructurado con los trabajadores (convenios colectivos de trabajo). Desde nuestra perspectiva de análisis y más allá de las definiciones que brindan organizaciones referentes en el tema, se entenderá aquí

.....
³⁴ Las primeras cuatro prácticas bien podrían clasificarse en el grupo de condiciones laborales pero, igualmente, pueden ser vistas en la perspectiva de desarrollo del diálogo social al interior de las organizaciones. De manera preliminar, se analizan en este grupo pero posteriormente se discute si se ubican mejor en otro grupo de acción.

³⁵ Este es un concepto que introdujo la OIT para estimular los procesos de diálogo en torno a las situaciones del trabajo. El diálogo social, en esencia, puede ser tripartito, lo que implica la participación del Estado, los empleadores y los trabajadores; pero también puede ser bipartito, como es el caso de las prácticas referidas, es decir, que sucede en el ámbito particular de la empresa, y sus resultados no trascienden dichas fronteras. La OIT ha identificado algunas modalidades típicas de diálogo: intercambio de información, consultas, creación de "instituciones" o escenarios concertados y la negociación colectiva. Según estos tipos en las prácticas encontramos varios de ellos.

por diálogo social al proceso interno y externo de gestión de situaciones de mejora continua de las condiciones asociadas a la actividad empresarial. En los diferentes enfoques de gestión humana se incluyen los ejercicios directos de diálogo social como mecanismos de identificación temprana de situaciones de mejora. Se trata de hacer óptima y eficiente la relación con los trabajadores a través de mecanismos que permitan consultar de manera permanente las expectativas y necesidades de éstos en función de los objetivos estratégicos de la empresa. En estas prácticas queda claro que la mejora de las condiciones laborales es de doble vía, a la que es más preciso llamarla *mejoramiento del entorno laboral*. Esto conduce tanto a beneficios individuales y colectivos de los trabajadores y a beneficios organizacionales y competitivos para la empresa.

El primer elemento para destacar es la incorporación de la responsabilidad social en la negociación colectiva y en general en todo el proceso de diálogo social. Las prácticas muestran que la responsabilidad social (y sus múltiples dimensiones) abren un amplio escenario de oportunidades y temáticas. En este sentido, se identifican las siguientes posibilidades:

- La responsabilidad social contribuye a mejorar el proceso de diálogo entre la empresa y los trabajadores organizados.
- El ejercicio de la responsabilidad social permite la incorporación de nuevas temáticas en las negociaciones colectivas.
- Se celebran acuerdos de gestión conjunta de acciones organizacionales para la mejora de las condiciones laborales.
- Se celebran acuerdos de gestión conjunta para desarrollar operaciones especiales que garantizan la continuidad de la empresa.
- Se celebran acuerdos de mejora de las capacidades técnicas de la empresa, los trabajadores y el sindicato.

Cualquiera de estas posibilidades representa un viraje en el enfoque tradicional de las relaciones laborales con los sindicatos, especialmente en América latina. Esto quiere decir que las situaciones que generan las controversias de intereses entre la empresa y los trabajadores o se reducen o pueden ser interpretadas de una manera distinta. Las relaciones laborales se mejoran y se incorporan dimensiones de diálogo diferentes no obstante las situaciones de controversia se mantienen.

Todas estas acciones representan una mejora, en general, de las relaciones laborales; pero ninguna exime a las empresas a que, por circunstancias particulares, recurran a los mecanismos tradicionales de presión y tensión. La responsabilidad social sólo puede aspirar a generar una mayor

y mejor capacidad, conciencia y disposición de la organización para gestionar los impactos que su actividad genera sobre los grupos de interés; pero no garantiza que en contextos y circunstancias específicas se tomen decisiones y acciones concebidas dentro de la RS como posibles vulneraciones a la ética.

En este grupo sobresale la incidencia de los programas internacionales en la decisión empresaria de llevar adelante acciones de RSE. Algunos de ellos asocian el origen de la práctica con la participación en iniciativas como el Pacto Mundial y, sobre todo, a la vinculación realizada por las empresas en la Red de RSE y Trabajo Decente del MTEySS (que también reconoce como fuente de inspiración los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas). Esta evidencia pone de manifiesto la importancia de plataformas internacionales de promoción de la responsabilidad social y revela el papel que cumplen programas, como el emprendido por el gobierno argentino, como generadores de acciones empresariales.

No hay elementos de juicio que permitan afirmar que únicamente gracias a la iniciativa del MTEySS las empresas han emprendido este tipo de acciones, o si lo hicieron con anterioridad, pero es posible afirmar que a partir del programa del Ministerio y, en general, de la posición argentina en relación al trabajo decente, se produce una **ampliación de la conciencia empresarial** al respecto. Es allí que queremos destacar la pertinencia del carácter colectivo del programa de trabajo de la Red de RSE y TD. En particular, cuando constatamos que muchas de las empresas incluidas en este grupo forman parte de las Mesas de Trabajo de la Red de RSE y TD. Se puede inferir que formar parte de un proceso convocado por el MTEySS genera un efecto de mayor compromiso y de enfoque en acciones estratégicas para las empresas como parte de sus políticas de RS.

Una de las prácticas que llama la atención, en este grupo, es el acuerdo entre la empresa y sus trabajadores para mantener una operatividad básica de la empresa, a la par que se realizan las negociaciones colectivas que pueden incluir situaciones de conflicto y paro laboral. Esto obedece a la necesidad de mantener las fuentes de trabajo para lo que se entiende como necesario no poder detener los equipos de producción dada la naturaleza del negocio; todo lo cual lleva a la firma de un acuerdo de empresa para continuar con la producción mientras se logran los acuerdos convencionales.

Hay que destacar que este tipo de posturas sindicales no son muy frecuentes en el mundo, pero han comenzado a manifestarse incipientemente en América latina. Se conocen casos de sindicatos que asumen la conducción de la empresa, y de sindicatos que acceden a paquetes accionarios

privilegiados como parte de estrategias de rescate económico de la empresa. En este caso, en particular, la pretensión es lograr mantener una operación que evite la pérdida de competitividad de la compañía y de puestos de trabajo, a la vez que evitar tensiones laborales mientras se buscan los acuerdos entre los trabajadores y el empleador. Este acuerdo se plasmó en la convención colectiva y logró ser cumplido hasta el presente.

Otra práctica que se destaca es la referida a la formación tripartita de mandos medios empresariales y sindicales surgida en el seno de la Red de RSE y TD, que llevó adelante una de las empresas relevadas junto con su organización gremial. Dicha práctica tuvo el propósito de contribuir al fortalecimiento de las relaciones de colaboración entre trabajadores y empleadores a través de la capacitación en aspectos técnicos, legales y comunicacionales y de ese modo consolidar una visión compartida que sustente el proceso de diálogo social. Posteriormente a la fecha de corte de este estudio, esta práctica se había convertido en piloto de un Ciclo de Formación Conjunta para una Visión Compartida del que se comprometieron a participar 20 empresas de la Red de RSE y Trabajo Decente del MTEySS con sus respectivas organizaciones sindicales para capacitar a más de 250 representantes empresariales y sindicales en la empresa.

Otras prácticas relevan la transformación de la lógica empresa-trabajador a una más integrada e integral que podríamos denominar *empresa-núcleo familiar del trabajador*. Esta es una corriente de trabajo que toma fuerza en los últimos tiempos y que ha demostrado generar mejores impactos organizacionales que aquellos que se enfocan por separado al trabajador o a su familia.

Las prácticas orientadas a lograr la armonía del entrono laboral y familiar presentan dos aproximaciones:

- i) El mejoramiento y la adecuación de circunstancias en el trabajo que inciden sobre la dinámica familiar. Esto incluye:
 - estructuras horarias que facilitan la integración con la familia;
 - formación de los trabajadores para que mejoren su condición personal;
 - prevención de conductas nocivas que puedan tener origen en el entorno laboral; y
 - aseguramiento de la continuidad laboral.

- ii) El mejoramiento de situaciones de dinámica familiar que inciden sobre las condiciones de los trabajadores en la organización.

Algunas de las prácticas han incorporado la perspectiva de género como factor clave para generar entornos laborales en los que la participación de la mujer garantice un equilibrio con su vida familiar. Dado que en las prácticas relevadas existe un grupo específico sobre género, algunos de los elementos identificados en estas prácticas se retomarán posteriormente.

Debe resaltarse el hecho de que todas estas prácticas tienen una motivación dirigida desde el desarrollo organizacional, no obstante, tres de ellas obedecen a procesos de interacción con los sindicatos (incluso con sindicatos globales). Eso quiere decir que hay un mejoramiento de la comprensión de la importancia de las relaciones laborales al interior de la organización como factor clave para lograr mejoras en la competitividad de la empresa. Podríamos incluso decir que la incursión en temas de género obedece a la identificación de una clara tendencia de mayor incorporación de la mujer en las empresas y, por tanto, en el incremento de necesidades particulares de lograr armonía con sus entornos familiares

Algunos de los elementos mencionados por las empresas como factores determinantes para encarar el ejercicio de esta dimensión del trabajo decente son:

Oportunidades	Amenazas/Riesgos
Crear un entorno laboral más tolerante y flexible a la diversidad. Cualificar y mejorar el diálogo con los trabajadores y sus representantes. Promover el rol de la mujer en el trabajo. Prepararse para dar un salto cualitativo en los modelos de producción. Generar garantías de continuidad del negocio ante situaciones específicas.	Bajos resultados en encuesta de clima laboral asociado al desequilibrio trabajo-familia.

Los argumentos mencionados están estrictamente ligados al funcionamiento de la empresa. Es decir, son parte de procesos estratégicos de las organizaciones y en ninguno de los casos las empresas los comprenden como acciones aisladas o pertenecientes a un ámbito “social” que no se interrelaciona con el funcionamiento de la empresa.

No hay ninguna duda de que todas las prácticas de este grupo son expresiones auténticas de responsabilidad social. Cualquiera sea la motivación, el tema o el mecanismo, todas se ajustan a los preceptos internacionales y

no se puede considerar que sean manifestaciones de responsabilidad legal. Habría que estudiar si el caso de capacitación de los trabajadores mencionado en una de las prácticas, para prepararse para el cambio tecnológico, son expresiones auténticas de RSE o deben considerarse simplemente acciones propias del negocio. Es sabido que todas las empresas realizan capacitación a sus trabajadores, y que esto no necesariamente forma parte de los compromisos legales de las organizaciones; por lo tanto, presentar esto como responsabilidad social no sería del todo aceptable. Distinto sería si, por ejemplo, en los procesos de capacitación, se disminuyeran las fuentes organizacionales de discriminación haciendo de dicho proceso un generador de oportunidades para todos los trabajadores.

El impacto organizacional de las prácticas de este grupo es revelador del potencial que tiene la armonía laboral de contribuir a mejorar las empresas y hacerlas más competitivas. El equilibrio de las condiciones laborales en una organización es, en sí mismo, un componente de la competitividad. Y si este equilibrio se logra a través de procesos de convergencia del entorno familiar del trabajador, se garantiza aun más el impacto de las acciones en la medida en que se irradian al núcleo familiar y, a la vez, provienen de éste y se incorporan en la cultura de la organización.

Todas las empresas informan un mejoramiento del entorno de trabajo y creación de condiciones de diálogo social novedosas. Especialmente, en aquellas empresas en las que la RS hizo parte de la negociación colectiva y se alcanzaron acuerdos se revela un mecanismo poco explorado en el mundo de extensión y generalización de la RS. Como se sabe hasta el momento, el mecanismo privilegiado es la cadena de valor y algunas iniciativas sectoriales, pero no se había considerado que la negociación colectiva podía formar parte del proceso, sino que era uno de los objetivos del proceso de RS. Esta nueva realidad pone de presente la necesidad de lograr que tanto los trabajadores como los sindicatos tengan una formación en RS. De esta manera, se incrementará la calidad del diálogo social y la RS podrá actuar a modo de argumento de convergencia de los intereses de los trabajadores con los de la empresa. Adicionalmente, genera la obligación de que los sindicatos -en tanto que organizaciones- asuman también comportamientos responsables, y ésta es todavía una agenda pendiente reconocida incluso entre los más altos niveles de la OIT³⁶.

³⁶ Durante el encuentro internacional del Pacto Global en Turquía en 2009, la OIT, a través del delegado de los sindicatos, manifestó que aún no ha considerado la posibilidad de iniciar algún tipo de diálogo sobre la RS de los sindicatos. Valdría la pena profundizar en aquellas prácticas

De todo lo anterior se puede inferir las bases de un modelo de trabajo relacionado con el diálogo social en la organización y la RS:

- La empresa genera la iniciativa y busca la articulación de sus grupos de interés internos: trabajadores y sindicatos, de manera inclusiva.
- Se parte de entender la complejización del mercado y la necesidad de lograr niveles de armonía interior para atender nuevas demandas y situaciones de funcionamiento empresarial.
- Se construyen las estrategias de acción de manera conjunta, de forma tal que tanto la empresa como los trabajadores y los sindicatos sean actores activos de los procesos que se generan.
- Se incluyen temáticas críticas de continuidad de la empresa, se hace partícipe a los trabajadores y sindicatos de reflexiones sobre las tendencias y necesidades estratégicas de continuidad y proyección del negocio, y de los riesgos que corre la empresa en la economía globalizada, y se los hace partícipes de las acciones preventivas y anticipatorias.
- Se extiende el ámbito de acción al núcleo familiar de manera que se estructure una interdependencia entre los equilibrios familiares y los del entorno laboral.
- Se establecen referentes locales e internacionales de comparabilidad del mejoramiento de las condiciones laborales.
- Se hace un proceso de sensibilización y formación con los trabajadores y sindicatos en RS.

3. Principales aprendizajes

Las tres puertas de entrada a la economía responsable son: i) los valores -o la convicción-; ii) las oportunidades -o la conveniencia-; y iii) los requisitos -o la condición-. Tarde o temprano toda empresa, de cualquier tamaño y naturaleza, deberá atravesar una de estas puertas para formar parte de la economía que privilegia los valores sobre las utilidades, y cuyo resultado es el desarrollo humano sostenible. La infraestructura empresarial y social para el funcionamiento económico es el mecanismo más eficiente de agregación de valor, y la competitividad responsable está determinada por el

.....
argentinas que tuvieron participación sindical; sobre la percepción de éstos acerca de su postura frente a la RS. No se trata, como en su momento lo entendió la OIT, de contraponer la RS del sindicato al de la empresa, sino de considerar que el diálogo sobre RS en la empresa fluirá más en la medida en que los dos intervinientes sean igualmente conscientes de su importancia y tengan un nivel de formación equivalente en la materia.

grado de integración esencial que logre una empresa con los grupos de interés y que, en su conjunto, deben tomar la connotación de ser una cadena de valor ampliada.

La importancia de cada grupo de interés y su incidencia sobre la competitividad debe ser relativa a condiciones particulares de desarrollo de la empresa y debe atender el grado de interdependencia que la organización tenga con cada grupo. A mayor interdependencia, mayor traslado de las responsabilidades entre unos y otros y, en la medida en que se aumenta la transitividad, se amplía el espacio de gobernabilidad conjunta por parte de la empresa sobre el tipo y calidad de las interacciones. La cadena de suministro, como parte de la cadena de valor, se despliega en niveles o anillos con los que la empresa tiene condiciones de armonía variable dependiendo del desarrollo organizacional de dichas empresas. Uno de los preceptos de la RS es lograr identificar claramente el ámbito pertinente de responsabilidad de la empresa núcleo en relación con sus proveedores y actuar de manera proactiva frente a ellos.

Por otra parte, las relaciones con el grupo de interés conformado por los sindicatos se deben transformar a partir del argumento conjunto del ejercicio de la RS. La misma condición tripartita de la OIT (trabajadores, empleadores y gobiernos) muestra que el trabajo decente debe de ser un propósito en el que los tres actores tengan una participación activa. El trabajo decente no es algo que hacen los empleadores para el beneficio de los trabajadores. El trabajo decente es una característica de las interacciones funcionales y estratégicas de los trabajadores y los empleadores para la competitividad de la empresa y el mutuo desarrollo humano.

Los principales aprendizajes de este grupo son:

- La RS se debe desplegar a través de los mismos mecanismos de agregación de valor. De esta manera, se logra un mayor efecto multiplicador en red y se pueden buscar impactos de escala en la medida en que varias empresas núcleo compartan los mismos proveedores.
- La estrategia de la RS en las cadenas de valor debe ser de sensibilización, acompañamiento y aseguramiento. Caso contrario, se puede generar una ruptura de los eslabones débiles de la cadena que no tendrían otra opción que la marginalidad.
- El diálogo de RS en la cadena de valor genera escenarios de gobernabilidad empresarial que facilitan el agrupamiento estratégico y pueden conducir a formulaciones nuevas de propuestas de competitividad integrada.
- En la estructuración de la cadena de valor, deben incorporarse crite-

rios de inclusión social de emprendimientos. Generar oportunidades y capacidades para empresas que aseguran la cohesión de la sociedad y permita superar la pobreza y la inequidad.

- Toda relación con los grupos de interés y, en especial, con la cadena de valor, debe ser armónica, bidireccional, con unidad de propósito y gobernable.
- El trabajo decente es un propósito tripartito; como tal, debe incluirse en todos aquellos instrumentos de diálogo y concertación (negociación colectiva) y requiere la participación activa, la disposición y el compromiso profundo de los tres actores: gobierno, empresa y trabajadores.

III. Mejora de la empleabilidad e inclusión laboral

1. Inclusión laboral de jóvenes vulnerables: Programa Jóvenes con futuro

En este grupo se incluyen las prácticas de las siguientes 20 empresas: Acindar; Andreani, Autopistas Del Sol, Carrefour, CH2Mhill, Gas Natural Ban, Grupo Peñaflor, IBM, Indicom, Industrias Bellmor, Pfizer, Prosegur, Santander Río, Santillana, Teleperformance, Visa, Volkswagen, Microsoft, Pepsico y Securitas.

Las prácticas, que forman parte del programa “Jóvenes con futuro” impulsado por el MTEySS, constituyen una intervención conjunta de formación profesional y desarrollo de prácticas en empresas líderes, que da una respuesta articulada a los problemas de inserción laboral estable en empleos de calidad de los jóvenes de sectores sociales vulnerables. Este propósito se logra mediante la mejora de las capacidades de empleabilidad y la construcción de vinculaciones con el mercado de trabajo formal.

Este programa está dirigido a jóvenes desocupados de ambos sexos, de 18 a 24 años de edad, procedentes de hogares de bajos ingresos, que encuentran dificultades de acceso a un empleo por no haber completado sus estudios secundarios y no contar con una formación profesional acreditada o no tener experiencia laboral significativa”³⁷. Todas las acciones se realizan en alianza con el MTEySS.

El empleo de los jóvenes es una de las problemáticas mundiales más sentidas, especialmente cuando se trata de poblaciones vulnerables que se pueden encontrar en las denominadas “trampas de la pobreza”. Dicha trampa se expresa en el hecho de que las condiciones socioeconómicas de los jóvenes no les permiten acceder a los medios para mejorar sus capacidades (estudio) y, por lo tanto, ampliar sus oportunidades para cambiar progresivamente esas mismas condiciones. La pobreza no le permite estu-

³⁷ *La Red de RSE y trabajo decente. Un caso de contribución público-privada al desarrollo.* Documento elaborado para la Conferencia Europea de RSE, 25-26 de marzo de 2010. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

diar para superar la pobreza, y su ingreso al mundo laboral (cuando sucede) es de baja calidad, pobremente remunerado.

La información disponible permitió, sin embargo, observar que la mayoría de las empresas no asociaba estas prácticas con dimensiones estratégicas de la gestión económica. Sólo algunas fueron más precisas en la identificación de justificaciones más estratégicas y relacionadas con el desarrollo organizacional y manifestaron que, a través de este programa, podían:

- Contribuir a cerrar la brecha entre la calidad y pertinencia de la educación y los requerimientos de los entornos laborales.
- Dar un giro de solidaridad a todas las acciones de la empresa.
- Proyectar una imagen benéfica a la sociedad.
- Poner en práctica una política de desarrollo de trabajadores potenciales.
- Generar oportunidades de acceso a mercados laborales altamente especializados.
- Lograr una mejor integración con el grupo de interés comunidad.

Contribuir a solucionar alguno de los problemas más sensibles de un país es un asunto de estrategia empresarial que se asocia al ejercicio de la responsabilidad social. Pero, por las características mismas del programa, que demanda la participación directa de diferentes departamentos de la empresa (Recursos Humanos o áreas técnicas y/o funcionales específicas relacionadas con el entrenamiento y el desempeño), se pudieron identificar elementos de la cultura organizacional³⁸ que, si bien al principio podrían ser barreras y obstáculos a este tipo de programas, se constituyeron en **insospechadas oportunidades de aprendizaje y transformación de la organización** incidiendo, de manera más directa, con el componente interno de la estrategia empresarial.

La extensión y duración de las prácticas es variable, algunas son de tres meses y otras de hasta diez meses. Cada proceso reviste su propia complejidad asociada tanto a las características de los jóvenes participantes como al objetivo de inserción laboral propuesto. O bien la generación de la capacidad en los jóvenes es más exigente o bien la asimilación orga-

³⁸ Algunas prácticas evidencian la posibilidad de que al interior de las organizaciones se presenten dificultades de diálogo intergeneracional relacionado con el balance ético en la empresa y, sobre todo con la importancia dada a la empleabilidad de los jóvenes; pero también se identificó una sutil propensión a discriminar la participación de poblaciones vulnerables en el entorno de trabajo. Esto no necesariamente es producido por la cultura de la organización en sí misma, pero sí puede ser identificado y resuelto a través de ella.

nizacional es más dispendiosa. Esta variabilidad implica que los esfuerzos que deben hacer las empresas para lograr un proceso exitoso no sean los mismos pero, a su vez, esto no significa que su compromiso y los resultados alcanzados sean proporcionales.

En términos generales, el programa, activa la articulación, en el plano local, de las empresas y las oficinas de empleo como gestoras; las escuelas técnicas como aliados de capacitación³⁹ y las organizaciones sociales como acompañantes y gestores sociales de las convocatorias a los jóvenes. Esta clara diferenciación de funciones y acciones de coordinación incidió en los resultados.

Algunas empresas informaron que haber delegado los procesos de selección de los jóvenes a organizaciones sociales con mejor experiencia social relativa no dio buenos resultados desde la perspectiva de la sostenibilidad del proceso. De igual manera, las empresas que trataron de hacer las convocatorias a los jóvenes sin la participación de aliados expertos también incurrieron en errores que afectaron el curso de las acciones. De lo cual se desprende la necesidad de **lograr sinergias entre las empresas y las organizaciones sociales, con una clara identificación de los saberes y las experiencias.**

La formación para la empleabilidad se puede considerar funcionalista⁴⁰, desde la perspectiva de estar preparando a un grupo de personas para que logren una mejor relación en la sociedad. Pero, no por el hecho de ser funcional, en el sentido de atender la generación de capacidades relacionadas con competencias de empleos específicos, se atenta contra la libertad de los jóvenes.

El MTEySS ha estructurado un proceso de formación integral que **combina la generación de capacidades técnicas con el desarrollo de habilidades para la empleabilidad** y, por su parte las empresas se han esmerado en asegurar que **este proceso, por su naturaleza, tenga especial atención en los factores humanos.** Se puede afirmar que “Jóvenes con Futuro” es un programa centrado en la persona y que su gran fortaleza reside en la profunda iden-

.....
³⁹ La participación de las universidades y escuelas técnicas, por el momento, es circunstancial; pero se recomienda que se trate de activar su ejercicio de Responsabilidad Social Universitaria para que desempeñen un papel más activo en este tipo de procesos.

⁴⁰ Por tratarse de procesos de inclusión social, en la mayoría de los casos, el entrenamiento que reciben estas personas debe ir más allá de la generación de un conjunto de capacidades y habilidades técnicas para el desempeño de unas funciones dentro de un proceso productivo. Desde las teorías de la sociología de la educación, véase los estudios de Durkeim, Parson y toda la escuela del “Capital humano” de Becker.

tificación humana que trasciende las relaciones entre la empresa y las poblaciones vulnerables.

Esto permite destacar tres elementos determinantes para el éxito de este tipo de iniciativas que, a la vez, son diferenciadores respecto de otros programas similares:

- La formación para el empleo no debe ser solo técnica sino que, además de incidir en la generación de competencias para el trabajo (cómo buscar empleo, cómo hacer una CV, alfabetización digital, etc.), debe propiciar un énfasis en la persona, sus valores y sus expectativas de vida.
- La participación de las áreas de gestión humana y las áreas técnicas relevantes de las empresas involucradas garantiza la calidad del entrenamiento y su aplicabilidad práctica en el entorno laboral.
- La participación de tutores de alto nivel y de voluntarios corporativos contribuye a generar la confianza y a desactivar barreras individuales y organizacionales que en ocasiones se tiene respecto de aspectos del ejercicio de la RS.

La perspectiva de ejercicio de la RS en estas prácticas no solo se limita a la inclusión y generación de oportunidades para las poblaciones vulnerables y, por lo tanto, a establecer relaciones armónicas y constructivas con el grupo de interés comunidad. Además, evidencia la importancia de la articulación de políticas públicas y privadas en un modelo de gestión que asigna responsabilidades prioritarias a las empresas y complementarias al Estado. Ha quedado claro que, sin alejarse de sus actividades principales, la empresa puede ser un “operador social” y, desde el despliegue de sus estrategias de competitividad, puede contribuir al desarrollo social.

Un estudio elaborado por la OIT, realizado en el marco del mismo Programa Conjunto que dio origen a este informe, señala que de los 1500⁴¹ jóvenes participantes del programa, el 59% se encuentra ocupado en la actualidad y la mayoría se ha insertado laboralmente en las mismas empresas que ofrecieron el entrenamiento. Esta era una alternativa no requerida por el programa y, señala, justamente el éxito de la iniciativa. Podría

⁴¹ El 40% de los jóvenes son mujeres de las cuales el 34% tiene al menos un hijo. En el 65% de los casos los padres de los jóvenes no tienen secundaria completa y el 47% proviene de hogares con necesidades básicas insatisfechas. Para un mayor detalle de las características de los jóvenes participantes consultar “La Red de RSE y Trabajo Decente. Un caso de contribución público-privado al desarrollo”. Documento del MTEySS, marzo de 2010.

inferirse que en las empresas se operó una reconsideración de algunas prácticas de empleabilidad y que se incorporaron otros valores y criterios (perspectiva generacional, cohesión social) en la selección de personal que no solo están llevando a las empresas a ser más competitivas sino además a ser mejores empresas, y por supuesto a contribuir al desarrollo de la comunidad circundante.

La perspectiva generacional, que no tiene aún la misma fuerza global de la perspectiva de género, empieza a ser un tema de relevancia estructural frente al desarrollo, sobre todo cuando se combina con el enfoque de inclusión social y la generación de capacidades y oportunidades a jóvenes carenciados. En este sentido, el programa del MTEySS y la positiva respuesta empresarial ofrecen una gran oportunidad de aprendizaje para las estrategias de desarrollo, de RS y de gestión empresarial contemporánea.

El diseño del relevamiento no permite una evaluación estructurada del impacto organizacional de las prácticas, pero algunas empresas destacaron el mejoramiento del clima organizacional y la ruptura de paradigmas de segregación que solo fueron evidentes a raíz de la participación de la empresa en el programa. Uno de los elementos organizacionales que impacta es la identificación a nivel de valores sociales de los trabajadores con la empresa, que se manifestaron a modo de conciencia sobre situaciones problemáticas del país y del mundo y que, en principio, activaron la solidaridad frente a los jóvenes del programa, para luego, en una especie de transferencia, motivar una reflexión sobre las propias condiciones particulares que conducen a una renovación de las relaciones humanas en la empresa. En algunas empresas se incrementó el voluntariado corporativo y, en otras, se registró una mejor comprensión de políticas corporativas, que para el caso de las multinacionales, podían resultar bastante lejanas. Esas pequeñas transformaciones son logros enormes que se irradian a todas las empresas por los mecanismos de despliegue empresarial como la cadena de valor.

Los principales elementos destacables de estas prácticas son:

- Los modelos de participación de múltiples actores requieren una clara distribución de los roles, alcances y oportunidades del compromiso de cada uno de las instituciones involucradas.
- Cualquier acción de RS tendrá efectos estratégicos en la organización en la medida en que se vincule más directamente con el objeto social de la empresa y se pueda direccionar desde las funciones o procesos organizacionales. Esto requiere incidir más sobre la comprensión de la empresa, sobre el significado y alcance de la RS.

- La generación de empleo tiene mejores oportunidades a través de los mecanismos y dinámicas empresariales en aplicación de la RS.
- Los valores organizacionales que se agregan en un proceso de esta naturaleza: intensivo en tiempo, inclusivo en la participación de trabajadores de las empresas, solidario con poblaciones vulnerables, dignificante en el sentido de no generar discriminaciones ni apalancamientos; contribuyen a la excelencia organizacional, a la afinación de los valores generales de los trabajadores, a mejorar las relaciones con el entorno y, por lo tanto, a mejorar la competitividad.
- El individuo despliega, en el entorno laboral, solo aquello que el entorno laboral le permite. La organización debe ser un entorno para el desarrollo humano.
- Para el ejercicio exitoso de la RS se recomienda estructurar o formar parte de redes de múltiples actores sociales.
- Aquellas prácticas con mayor involucramiento organizacional tienen mejores resultados. El proceso de asimilación se facilita y se sustenta en valores humanos.
- En aquellas prácticas en las que hubo seguimiento se presenta mayor sustentabilidad del camino de los jóvenes.
- El impacto sobre los jóvenes, aunque fue medido en otro estudio, revela una transformación de su plan de vida, y una actitud frente al proceso más como socios que como beneficiarios.

2. Capacitación para la empleabilidad

En este grupo se han incluido las prácticas de las siguientes empresas: Transportadora de Gas del Sur, Dow Chemical, Entertech y Ledesma. A diferencia del Programa Jóvenes con Futuro, las prácticas de este grupo se enfocan en **mejorar las capacidades y competencias educativas de las poblaciones objetivo para lograr insertarse en el mercado laboral**. Las poblaciones seleccionadas son: i) los hijos de los trabajadores, en un caso; y ii) los jóvenes de las comunidades en donde operan las empresas, en los otros tres.

Desde la perspectiva de las relaciones con los grupos de interés, las prácticas atienden expectativas y necesidades de los trabajadores de la empresa y de las comunidades ubicadas estratégicamente en las zonas de operación de la empresa. Otro elemento que lo diferencia del grupo anterior radica en el origen de la iniciativa. En otras palabras, cómo y quién ha tomado la decisión de adelantar la práctica. En este grupo es posible inferir

tres escenarios distintos, que lo alejan del modelo público-privado mencionado anteriormente. A saber:

- a) Como parte de su análisis de mejoramiento de la gestión humana, la empresa advierte que ésta es una necesidad importante de sus trabajadores.
- b) En un proceso de diálogo de la empresa con sus grupos de interés surge el reclamo de las comunidades de que la empresa no genera empleo en la región.
- c) La empresa es consciente de la necesidad de contribuir al desarrollo de la comunidad de “impacto directo” y decide abordar un tema que considera sensible.

Las cuatro prácticas se pueden considerar relacionadas de manera directa con el negocio de la empresa y con su cadena de valor. Por un lado, tres de ellas se orientan a crear capacidades para insertar jóvenes laboralmente en la organización o en la cadena de valor, y la otra consolida el vínculo con sus trabajadores y permite reducir el impacto que la distribución geográfica de sus operaciones pueda tener sobre las condiciones de vida de sus empleados.

Por lo general, las relaciones con los trabajadores y con las comunidades son las de mayor complejidad en el conjunto de interacciones con los grupos de interés. Las prácticas muestran que un abordaje directo desde el negocio mismo transforma la percepción que el grupo de interés puede tener sobre las motivaciones de la organización. Ninguna de las prácticas es asistencialista, en el sentido de que no entregan bienes o servicios materiales de corto plazo a los grupos de interés sino que, por el contrario, se enfocan en la construcción de capacidades y en fomentar procesos de desarrollo. Los arreglos institucionales muestran dos perspectivas: buscar alianzas con otros actores para incrementar los impactos y hacer más sostenibles los procesos; y hacerlo directamente por la empresa. Aunque las cuatro prácticas son exitosas, las tres que se desarrollaron en alianzas con actores locales e incluso nacionales (MTEySS) tienen sin duda mayor posibilidad de continuación y de ser replicadas en otras regiones o zonas de operación de las empresas.

Los resultados que muestran las prácticas son muy significativos, tanto en la generación de la capacidad (competencias para el trabajo) como en la activación de dicha capacidad (inserción efectiva en el mercado laboral). La inserción promedio de las cuatro prácticas es del 57% de la población atendida.

Las oportunidades de modelamiento de estas cuatro prácticas son las siguientes:

- Una empresa líder convoca otros actores de la sociedad (gobiernos, organizaciones de la sociedad civil).
- El diseño del programa se fundamenta en necesidades estratégicas⁴² de los grupos de interés.
- El diseño del programa se fundamenta en atender oportunidades estratégicas de desarrollo del propio negocio, o bien en la misma organización o bien en su cadena de valor.
- La empresa líder acompaña el proceso de principio a fin y se asegura de generar los impactos esperados.
- El despliegue organizacional interno puede mejorarse haciendo partícipes a más áreas de la organización en modelos de voluntariado corporativo.

Uno de los aprendizajes centrales de estos procesos es la necesidad de que **las empresas asuman una actitud proactiva frente a las necesidades y expectativas de los grupos de interés**. Aunque en una de las prácticas el desencadenante fue la inconformidad de la comunidad, la empresa aprendió rápido e hizo las transformaciones oportunas. En este caso en particular, el origen de la postura inicial de la empresa puede obedecer a modelos mentales corporativos que consideran a las comunidades como carentes de capacidades y potencialidades y, por ello, adoptan en muchos casos actitudes paternalistas y prácticas asistencialistas. Lo relevado en este proceso es que ese prejuicio no es válido, y que precisamente una de las variables de mayor incidencia sobre el mejoramiento de las interacciones empresariales se da a partir del principio del respeto, la dignidad y sobre todo la actitud de ver en el otro un aliado y no un beneficiario.

En algunos círculos de la RSE una de las prácticas puede ser vista como “tendenciosa”⁴³. Se trata del caso de la empresa que contribuye a

⁴² No todas las necesidades y expectativas de los grupos de interés tienen carácter estratégico. Es muy común que las comunidades requieran de las empresas asuntos que si bien pueden ser prioritarios y urgentes no son estructurales ni estructurantes de procesos de desarrollo social. Las empresas debe conducir un análisis estratégico de cuáles son las oportunidades de intervención con sus grupos de interés que pueden tener un impacto sostenible.

⁴³ Hay reclamos de grupos de activistas que protestan porque las empresas desarrollan su RS empleando asuntos de su propio negocio. Por ejemplo, que entrenen comunidades en el manejo de sus productos, o que utilicen sus productos o servicios para generar desarrollo. El argumento es que de esa manera las empresas están formando consumidores o, más grave aún, que las empresas hacen expansión de su negocio a través de la RS.

generar capacidades en las comunidades en el manejo de sus propios productos. Esto se ha discutido ampliamente y la conclusión es que, por una parte, la empresa no obliga a nadie a participar en el programa pues se hacen convocatorias y quienes consideran que tienen condiciones se presentan con el conocimiento previo de que se trata de un entrenamiento en unos productos específicos. Por otra parte, es legítimo que la empresa fundamente su acción social en aquello en que es especialista (su negocio). No se le puede pedir a una empresa que centre su acción social en cosas que no son relevantes a su propio negocio. En consecuencia, desechar estas prácticas no hace más que reducir el potencial aprovechamiento de las capacidades y recursos empresariales a favor de la comunidad.

3. Inclusión laboral de personas con capacidades diferentes

En este grupo se incluyen las prácticas de dos empresas: Taranto San Juan y B&B Consultores. Ambas están orientadas a crear oportunidades de inserción laboral efectiva a poblaciones que tienen capacidades diferentes.

En ambos casos, las empresas iniciaron una reflexión sobre las implicaciones y oportunidades que tenían de contribuir a la inclusión laboral como un elemento de desarrollo de las sociedades y de la propia empresa **a partir de la adhesión al Pacto Mundial**. Ambas empresas sostienen que la inclusión debía hacerse en condiciones de competitividad, es decir sin definir mecanismos de diferenciación en consideración a la situación de discapacidad de las personas⁴⁴. Una de las prácticas se desarrolla en alianza con una organización no gubernamental especializada en discapacidad, quien realiza el entrenamiento de los jóvenes; y la otra, en alianza con la Comisión para la Plena Participación de las Personas con Necesidades Especiales (COPINE) del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. En un tema tan complejo y novedoso para las empresas, parece recomendable seguir la pauta tomada por estas empresas y recurrir a la participación de organismos expertos (ya sean públicos como sociales) en el desarrollo de estos grupos poblacionales.

.....

⁴⁴ La convención de Naciones Unidas sobre discapacidad plantea la posibilidad de considerar la disposición de condiciones diferentes de trabajo a las poblaciones en discapacidad puede resultar, de una manera muy sutil, en un ejercicio de discriminación positiva. Muy similar a lo que presenta en los casos de género. La conclusión es una recomendación a buscar condiciones adecuadas y proporcionales a las características de la relación trabajador empleo.

Los resultados de ambas empresas son admirables: en un caso el 99% de las piezas fabricadas por los trabajadores con capacidades diferentes carecen de defectos. En la otra, están próximos de alcanzar la meta autoimpuesta de emplear a personas con capacidades diferentes al 10% de la masa salarial. El impacto sobre el clima organizacional revela mejoramientos y surgimiento de afinidades de los demás trabajadores respecto de la empresa. En algunos círculos a esto se le llama “contratos emocionales”, que son aquellos que se conciertan tácitamente en la empresa como producto de la identificación del individuo con los propósitos colectivos. Se ha detectado un efecto productivo por efecto de demostración. Aquellos trabajadores que tienen condiciones plenas experimentan, según varios testimonios, profundas reconsideraciones sobre sus propias capacidades.

Toda inclusión en la sociedad conduce a una expansión de los referentes éticos de actuación individual y corporativa, y genera sensaciones eficientes de bienestar y seguridad. En las empresas, y esto se ha visto en otras prácticas en este mismo estudio, la inclusión rompe modelos mentales y prejuicios, que de manera muy insistente se han sembrado en el entorno laboral bajo la disculpa -cada vez más inválida- de que la velocidad y exigibilidad de los negocios hoy en día implica hacer diferenciaciones por competencias productivas. Tanto los ejemplos de inclusión de población en discapacidad, como aquéllas de integración laboral de personas de las comunidades relacionadas de manera directa con la empresa, en cargos técnicos y directivos, derrumban la hipótesis de la competencia salvaje, y reclaman nuevas dimensiones para la competitividad, que ahora incluyen la armonía del entorno laboral como un elemento sustancial, y la integración valorativa de los individuos antes que la vinculación por conveniencias a las organizaciones.

Los elementos modelables de estas prácticas son los siguientes:

- La especialidad del tema requiere involucrar actores especializados como soporte y apoyo de las prácticas.
- Hacer de la inclusión un factor de cambio organizacional.
- Hacer de la inclusión un disparador de la integración valorativa de los trabajadores y la empresa
- Asegurar que los procesos de inclusión no generan discriminación positiva en la organización.
- Los procesos de inclusión deben ser organizacionales totales, incluir a todo el personal.
- Un factor clave en el cambio organizacional y personal es la ruptura de modelos mentales sobre la productividad y la competitividad.

4. Principales aprendizajes

La capacidad de una sociedad para generar empleo reside sustancialmente en la dinámica de su economía, cuyo actor principal es la empresa. Los límites de crecimiento del empleo se asocian a la expansión de la base empresarial, tanto en el crecimiento de las operaciones de las empresas instaladas como en la creación de nuevas empresas. Los criterios de empleabilidad se han centrado, de manera tradicional, en la búsqueda de competencias que fortalezcan las estrategias de competitividad de las empresas, con la presunción de que su fortalecimiento puede repercutir en mejores condiciones de desarrollo del país.

El conjunto de prácticas analizado ha permitido identificar innovaciones a estas hipótesis clásicas de entendimiento de los criterios de empleabilidad y, sobre todo, respecto a las estrategias para incrementarla. Adicionalmente, la perspectiva social de estrategias de empleabilidad arroja una importante comprensión de los mecanismos de desarrollo y de superación de la pobreza y la exclusión social.

Los principales aprendizajes de las prácticas de mejoramiento de la empleabilidad y la inclusión laboral son:

- La triple alianza entre el Estado como promotor, la empresa como operador y las organizaciones sociales como soporte crea una infraestructura social fuerte y legítima emprender procesos de generación de empleo desde la perspectiva de inclusión social de poblaciones en condiciones de vulnerabilidad. Las redes multipartitas son una vía al desarrollo.
- La incorporación de criterios de inclusión social en las políticas corporativas fortalece la cultura de la organización, activando valores subyacentes del conjunto de trabajadores que se alinean con los propósitos corporativos. De esta manera, la generación de empleo, que forma parte de la dinámica de las empresas, asume una connotación estratégica para el mejoramiento de la competitividad.
- El reto de la RS es lograr la transformación de toda acción empresarial, especialmente de las estratégicas, en función de un mutuo avance entre la sociedad y el desarrollo de la empresa.
- Cada caso empresarial es particular y tiene especificidades propias. La complejidad de las acciones, la medida del esfuerzo y la garantía de los resultados dependen de las micro dinámicas que establecen las empresas con sus grupos de interés.
- Cuando la RS logra activar un cambio profundo en la organización, y

no solo una adaptación a las exigencias, los resultados son sostenibles y van más allá del propósito básico de generar empleo a poblaciones vulnerables. Estas prácticas han estructurado verdaderos procesos de desarrollo humano. Los beneficiarios de estas prácticas no solo tienen un empleo: tienen ahora una mejor perspectiva de vida.

IV Calidad y condiciones en el trabajo

1. Prácticas para la erradicación del trabajo infantil

Este grupo está integrado por las prácticas de Bodegas Chandon y Nobleza Picardo. La problemática del trabajo infantil está incluida en uno de los principios del Pacto Mundial y se incluye, además, en las definiciones de Trabajo Decente de la OIT.

El origen de las dos prácticas se origina, por un lado, en la incursión del trabajo infantil en los propios cultivos de la empresa como efecto indirecto de la participación de los padres en la recolección de la vid y, por el otro, en la generalización de esta situación en la región de operaciones de la firma, pero no de manera directa en los cultivos de la empresa⁴⁵.

Las dos prácticas son rurales y se relacionan con niños que trabajan en una actividad rural. Esta realidad adiciona un elemento de complejidad derivada de costumbres o hábitos culturales de las personas del campo que, en ocasiones, consideran el trabajo infantil como parte del proceso de formación de los niños y de los ingresos familiares. Al respecto, es preciso aclarar que la OIT no proscribe totalmente el trabajo infantil, sino que hace una distinción etárea y cualitativa, aceptando que los niños trabajen a partir de los 15 años en condiciones que no afecten su desarrollo ni su dignidad.

Una característica común de ambas prácticas es que convocan a la participación de otras empresas del mismo sector, dando un carácter más colectivo a la acción. La estrategia en los dos casos ha sido similar: se identifica la problemática y se interviene de manera integral, lo que quiere decir que no solo se previene la participación infantil en las cosechas (de vid o de tabaco), sino que se ofrecen alternativas de educación, recreación y seguridad alimentaria a los niños, a la vez que se trabaja con los padres para generar patrones culturales protectores de la infancia.

Uno de los aspectos relevantes de estas prácticas es el reconocimiento que hacen del trabajo infantil como la expresión de una problemática mayor

⁴⁵ Al menos eso fue lo declarado por la empresa.

que la genera. La estacionalidad del trabajo en el campo siempre ha generado este tipo de situaciones. De manera que estas prácticas deben formar parte de otras más estructurales de transformación definitiva de las condiciones del trabajo en el campo, que incluyan soluciones a la estacionalidad o ciclos altos de ocupación e ingreso familiar. En ese sentido, aunque las prácticas están bien enfocadas y atienden el problema de forma adecuada, no garantizan la no recurrencia de la situación en épocas de cosecha.

Adoptando un enfoque de desarrollo de la cadena de valor, estas empresas deberían buscar un proceso productivo familiar que alterne con los ciclos de cosecha. La estabilización de las familias es la única garantía de que las acciones sobre la infancia se sostengan y tengan impacto.

La intervención del gobierno (ya sea nacional y/o provincial) debería también servir para identificar acciones de política pública que pudieran facilitar la estabilización laboral de las familias⁴⁶ y, por tanto, disminuir su vulnerabilidad y la de los niños.

Otro elemento que las prácticas identificaron como concurrente al del trabajo infantil es el ausentismo o deserción escolar, cuya manifestación se asocia a las épocas de cosecha y los bajos ingresos de las familias. No obstante estas observaciones, los resultados son esperanzadores y demuestran que la coordinación público-privada ofrece mejores oportunidades de solución que aquellas en las que el Estado actúa de manera sancionatoria exclusivamente⁴⁷.

Es decir, el espíritu sancionatorio aplicado de manera exclusiva logra trasladar el problema de una entidad con posibilidades de manejarlo (la empresa) a otra que no lo tiene, como es la familia.

Este aprendizaje, que debe correlacionarse con los hallazgos propios del Plan Nacional para la Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil, en el que se involucran también a UNICEF, PNUD, OIT y la CONAETI, refuerza la evidencia de que la combinación adecuada del diálogo público-privado en las dimensiones legal y social de la responsabilidad conlleva

.....
⁴⁶ En otros sectores de la producción, que al igual tienen situaciones estacionales, se han implementado subsidios a las familias en épocas de ciclo bajo de la producción.

⁴⁷ Pudiera ser que el organismo público competente en la materia adelantara un proceso de inspección laboral y sancionara a aquellas empresas en las que se detecta presencia de trabajo infantil, y que una posición similar se asumiera en las cadenas de valor. Sin embargo, con esta aproximación la problemática aumenta (no disminuye), porque las empresas se verían obligadas, por su responsabilidad legal, únicamente a evitar que los niños trabajen, y tendría que buscar soluciones al problema de las posibles afectaciones a sus propios trabajadores, cuyos hijos deberían salir de las plantaciones.

mejores oportunidades de solución a los problemas. Entre otras razones, porque involucra valores organizacionales que, por lo general, están ausentes en la vinculación empresarial al Estado Social de derecho.

Los elementos destacables de las prácticas son:

- Se asume un diálogo constructivo público-privado de atención de la responsabilidad legal y de ejercicio de la responsabilidad social.
- Se hace una convocatoria a la acción colectiva: no es solo una empresa la que actúa, sino varias del sector en la misma región.
- No se concibe el trabajo infantil como un problema de la empresa sino como una situación social **que se manifiesta en la empresa**.
- Se incide sobre el núcleo familiar, y se garantiza la disposición y conciencia de los padres de la necesidad de que los niños sean parte del programa.
- El modelo de trabajo es integral frente a la situación particular. Se potencian las oportunidades que genera (mejor educación y calidad de vida de los niños) y se disminuyen los impactos negativos (disminución de los ingresos familiares).
- Se identifica y avanza hacia soluciones estructurales respecto a la economía familiar, reconociendo la estacionalidad del problema.

2. Inclusión de la igualdad de género en el mundo laboral

En este grupo se han clasificado las prácticas de las empresas Sesa Select y BBVA-Banco Francés. Las dos prácticas están basadas en el modelo de equidad de género (MEGA) instrumentado por el Instituto Nacional contra la Discriminación, Xenofobia y el Racismo (INADI)⁴⁸. La formación de este grupo se explica por la simple razón de que ya son seis los países de la región⁴⁹ que están implementando Programas de Certificación de Sistemas

.....
⁴⁸ El INADI es una entidad gubernamental dependiente del Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos. Su accionar por la no discriminación tiene fundamentos en la declaración universal de los DDHH, y en ordenamientos legales y constitucionales argentinos que llaman a evitar todo tipo de discriminación. La ley 23.592 prevé mecanismos de restitución de derechos en los casos en los que se verifique que se ha obrado de manera arbitraria en contar del espíritu constitucional de garantizar el pleno ejercicio sin menoscabo de condiciones de igualdad y no discriminación.

⁴⁹ Los países son Chile, México, Costa Rica, Uruguay, la Argentina y el Brasil.

de Gestión de Calidad con Equidad de Género, tanto en empresas públicas como privadas, lo que muestra el avance de la temática⁵⁰.

En ambos casos, la práctica referida se orienta a lograr la formalización de las acciones en materia de mejoramiento del ambiente laboral a través de condiciones de equidad de género. Esta formalización conduce a una certificación que es expedida por el INADI y que fue recibida por las dos empresas estudiadas. Las dos prácticas se orientan a crear sistemas de detección, atención y mejoramiento de situaciones que puedan ser consideradas como vulneraciones tanto al ordenamiento legal como a preceptos éticos. En este sentido, es correcta la aproximación del INADI puesto que se enfoca en instalar capacidades de acción organizacional en materia de no-discriminación⁵¹. El proceso general común en los dos casos incluye:

- Sensibilización y capacitación.
- Complemento de las acciones de no discriminación y de los mecanismos de detección y atención.
- Formalización de las acciones y de los mecanismos.
- Puesta en marcha del proyecto.
- Monitoreo.

A la fecha de corte del estudio, en la práctica sólo se llegó a la formalización, que es la conducente a la certificación. Las dos empresas manifiestan su compromiso de continuar en el ejercicio de las acciones, ahora formalizadas.

La perspectiva puesta en marcha por el INADI no invalida ni reemplaza el ejercicio continuo de vigilancia y atención de las denuncias ciudadanas por prácticas discriminatorias. Al igual que en el caso del trabajo infantil, la combinación de acciones legales y acciones proactivas de conciencia empresarial y preparación para la gestión de situaciones de posible vulneración consolida una alianza público-privado para asuntos específicos.

Los elementos destacables de estas dos prácticas son:

- El sector público lidera la iniciativa e identifica las oportunidades de participación del sector privado.

.....
⁵⁰ Tanto es así que el propio PNUD ha elaborado un documento llamado "Negocios que promueven la igualdad" donde evalúa los resultados obtenidos en los seis países donde se implementa un programa de estas características.

⁵¹ Esta diferencia sustancial se hace evidente en los varios sistemas de reporte de la RS. Algunos solo se enfocan a preguntar si en las empresas se presentan situaciones de vulneración a referentes éticos, mientras que otras incluyen la indicación de la existencia de sistemas organizacionales, formales o no, que discriminación.

- Se combina la función de regulación y control del Estado con la de promoción de nuevas prácticas empresariales, que actúen como sistemas de detección temprana e intervención⁵².
- El proceso involucra a todos los trabajadores de las empresas, lo que deslocaliza la práctica y la hace organizacional total⁵³.
- Se orienta a las empresas a crear sistemas de gestión de temáticas específicas. Para el caso particular se lleva a la formalización organizacional de estos sistemas.
- La puesta en marcha depende de la empresa, pero la solidez y continuidad del proceso se fundamenta en la alianza público privada

3. Mejoramiento de las condiciones laborales de los empleados

En este grupo se han clasificado nueve prácticas correspondientes a las empresas Alicorp, Holcim, Argenti Lemon, Río Uruguay Seguros, Manpower, Novartis y Mitrol, Autotransportes San Juan Mar del Plata y Energía de San Juan. Estas prácticas se encaminan a **generar mejores condiciones para los trabajadores en el ámbito mismo de desempeño de sus funciones o por fuera de ellas.**

Las motivaciones para la puesta en marcha de estas acciones son bastante disímiles de una empresa a otra, pero todas obedecen a criterios de necesidad estratégica de la organización. Es decir, las empresas deciden realizar las prácticas como respuesta a situaciones críticas de su competitividad y continuidad en el mercado.

Dos prácticas se relacionan con la sustitución patronal y el consecuente cambio de cultura y políticas organizacionales. Estos cambios generan traumas laborales en la medida que acarrear un historial de postura empresarial que siempre actúa como obstáculo para las nuevas políticas. Más allá de estos casos, para todas las empresas, las razones para llevar ade-

.....

⁵² La existencia de mecanismos empresariales formales de detección y atención de situaciones de posible discriminación puede considerarse como un principio elemental de delegación. Es claro que si en la organización se detecta y resuelve un caso de discriminación, éste mismo no llegara a requerir la intervención del Estado. Esto implica el acompañamiento y actualización permanente del Estado en esta alianza con las empresas.

⁵³ En la teoría de la RS, éste es uno de los mayores reclamos: lograr que la RS sea un asunto organizacional total, en lugar de estar localizado en áreas específicas o de crear unidades funcionales. Por esta vía, la RS se incorpora a la cultura de toda la organización y las empresas están mejor preparadas para su ejercicio.

lante estas acciones son competitivas, sin descuido de que los principios organizacionales (para el caso de las dos empresas que viven una sustitución patronal) sean superiores y fundamentados en propósitos sociales. Las principales argumentaciones son:

- Generar retención laboral frente al crecimiento de la empresa.
- Ser atractivos para nuevos profesionales como requisito de supervivencia empresarial.
- Disminuir la accidentalidad laboral.
- Incrementar la productividad del trabajo.
- Mejorar la percepción ciudadana sobre el sector y generar atracción laboral.

Para todos estos asuntos de índole estratégica, las empresas recurren a políticas de responsabilidad social. Lo que indica que la RS empieza a ser percibida como un factor diferenciador, sobre todo para las nuevas generaciones laborales. Las acciones relacionadas con estas prácticas son bastante sencillas, pero no por ello menos eficientes para atender los requerimientos por las que fueron invocadas. Las acciones desarrolladas incluyen:

- Establecimiento de un pacto laboral de beneficios económicos generales y particulares concertados con cada trabajador.
- Mejora de las condiciones de seguridad de los trabajadores.
- Flexibilización laboral y alternativas de realización del trabajo en el domicilio (teletrabajo).
- Mejora de la salud integral del trabajador por fuera del ámbito laboral, lo que incluye planes de nutrición de los hijos, mejora de la infraestructura sanitaria del hogar y generación de capacidades y prácticas en salud para las esposas de los trabajadores.
- Realización de congresos y actividades de reflexión sobre la RS en un sector de la producción.

Con estas acciones, las empresas han logrado transformar las situaciones críticas en oportunidades de mejora. En este grupo, es destacable la pertinencia de la acción desarrollada por una empresa y relacionada con las condiciones de salud de las familias de los trabajadores, puesto que se trata de población rural, cuyas necesidades siguen siendo básicas. En todos estos casos las empresas **han actuado por su cuenta, sin convocar la participación de otros actores** distintos a organizaciones comunitarias y no gubernamentales.

La estructuración de una iniciativa sectorial de responsabilidad social es considerada una práctica positiva. La misma es iniciada por una empresa,

que convoca a todo el sector para reflexionar sobre la sustentabilidad de su sector y, así, propiciar una acción colectiva que tiene como foco principal un proceso de transformación de las políticas laborales, de discapacidad y de mejoramiento de las condiciones en el trabajo⁵⁴. Si bien la práctica es loable, aún nos quedan dudas acerca de la sostenibilidad de la misma.

El resultado alcanzado, de momento, ha sido la recuperación de cierta confianza ciudadana en el sector y, así, garantizar la continuidad de estos negocios que estaban, además, seriamente amenazados por la competencia internacional. La RS ha contribuido, para bien o para mal, a generalizar la construcción de percepciones empresariales que provienen de diferentes fuentes.

Dos de las prácticas hacen una especial alusión a las nuevas realidades sociales que tienen repercusión en la organización empresarial; por un lado, una de ellas hace una preparación de un mejor ambiente de la empresa para que el trabajador logre conciliar su vida familiar con su vida laboral, y de esta manera lograr un desarrollo más armonioso de la persona y, por supuesto, que no afecte a su familia⁵⁵. Por otro lado, se empiezan a difundir modalidades de trabajo que usan las tecnologías de la información para superar barreras laborales geográficas o aliviar cargas logísticas y de movilidad. Una de las prácticas muestra como se emplea el teletrabajo para reducir el tiempo destinado a cubrir algunas acciones administrativas y poder reenfocar dicho tiempo a otras acciones estratégicas. Esta incursión novedosa puede dar origen a iniciativas de empleo para lograr la inclusión laboral de personas con dificultades sociales o en condiciones de discapacidad.

Los elementos destacables de estas prácticas son:

- Las acciones individuales de las empresas son posibles siempre que consulten la participación de los grupos de interés objetivo.

.....
⁵⁴ En esta práctica relevada se muestra cómo la competitividad de una sola empresa dependía de la reputación de todas las empresas del sector y que, por tanto, cualquier acción individual de esa empresa no hubiera tenido el efecto esperado.

⁵⁵ En los últimos años se ha hecho evidente el enorme potencial de lograr armonizar todos los entornos del individuo para promover el desarrollo humano. Sin duda, la relación entre el entorno laboral y el familiar es una de las de mayor impacto, en tanto la persona establece como prioridad a la familia y requiere del trabajo para llevar una vida familiar aceptable y digna. En asuntos como la seguridad laboral ya se ha incursionado con éxito en el involucramiento de la familia. Los hijos, por ejemplo, pueden tener gran incidencia sobre el comportamiento responsable de los padres en el trabajo. Otra perspectiva interesante que se ha registrado es la atención desde la empresa a las necesidades básicas de las familias, ya sea para la atención de los niños menores o para la generación de oportunidades de trabajo y mejoramiento de los ingresos.

- La acción colectiva también incide sobre la disminución de los riesgos empresariales.
- El núcleo familiar es una estructura directa del ámbito laboral (mejorar el entorno familiar mejora el entorno laboral de los trabajadores).

4. Principales aprendizajes

La sociedad del conocimiento ha puesto a la gestión de recursos humanos a la cabeza de los elementos estratégicos para el desarrollo empresarial. La reconversión del trabajo asociada a la tecnificación implicó la valoración de nuevas competencias para el trabajo más cercanas e íntimas de las personas. El desarrollo humano en la organización se presenta, entonces, como una necesidad que genera las condiciones para la armonía social dentro de la empresa. Esto facilita que el despliegue técnico y productivo del trabajador se sustente en su ser integral sin que haya la posibilidad de escindir las dimensiones humanas en el entorno laboral.

El conjunto de trabajadores de una empresa conforma una red social que actúa bajo principios y valores intrínsecos, que convergen o divergen de la cultura organizacional. La red social del entorno del trabajo puede subdividirse de acuerdo a parámetros funcionales o de índole social. Sin embargo, cada vez se hace más evidente la necesidad de lograr cohesión y sincronía del grupo social de la empresa en tanto se incrementa la interdependencia y la interacción entre las personas para lograr los objetivos organizacionales. Esto ha hecho que emerjan nuevos valores de conjunto que, como la solidaridad, conducen a la empresa por los caminos de la equidad y el mejoramiento general de las condiciones de trabajo.

Las condiciones en el trabajo son uno de los elementos que mejor expresa los valores corporativos. Se dice que la responsabilidad social debe empezar por el análisis de la relación que la empresa mantiene con sus trabajadores para poder irradiarse, posteriormente, al conjunto de los grupos de interés (tal como lo hemos visto en el primer grupo de prácticas analizadas en este estudio). A la perspectiva de género se le ha sumado, recientemente, la perspectiva generacional que invita a promover la inclusión laboral de los jóvenes, a gestionar el retiro digno de los adultos mayores y a evitar el trabajo de los niños. Los principales aprendizajes del grupo de calidad y condiciones de trabajo son:

- Los trabajadores, como grupo de interés, conforman una red social de acción que comparte valores y principios, y constituye el escenario

para el despliegue de los valores corporativos y de comportamiento ético.

- Asegurar que las condiciones de trabajo son las adecuadas implica una valoración del trabajador como ser humano integral, que no puede escindirse en el entorno laboral.
- Las personas en las redes sociales buscan mayor inserción e integración y, gracias a la tecnificación del trabajo, se incrementa el grado de interdependencia de las personas en la empresa.
- Las organizaciones deben asegurarse de generar las capacidades para la gestión de situaciones sociales inaceptables en el entorno laboral, tales como la discriminación y otras acciones que afectan la armonía social.
- La perspectiva generacional debe ser direccionada en la perspectiva de generar condiciones estructurales para el desarrollo. El trabajo infantil es una de las peores expresiones de falta de ética empresarial.
- La igualdad de género es más que un requisito contemporáneo: es una garantía de armonía de la red social.

V. Conclusiones generales: elementos de un modelo general de acción

La agenda global por el “trabajo decente” promulgada por la OIT a comienzos del milenio y reforzada en 2009 con el “Pacto Global por el Empleo” refleja el carácter estructural que tiene el “trabajo” en la organización social, independientemente de las transformaciones que se han dado en su significado, gestión y realización material propiamente dicha. En los últimos cien años, se han presentado muchos cambios en el rol que cumple el trabajo en la sociedad. La dinámica de las civilizaciones ha impulsado una profunda reorientación de la relación que la sociedad en su conjunto y las empresas, en particular, tienen con el trabajo, y mucho más allá se ha suscitado una reinención de la relación de las personas con su trabajo. Estos cambios nos conducen a entender la manera como el trabajo, en tanto institución social, interactúa con otras dimensiones e instituciones del devenir de la sociedad. Hoy se puede afirmar que el **funcionamiento de la sociedad depende en buena medida de la cantidad, calidad y proyección del trabajo.**

Los efectos sistémicos del trabajo pueden ser difíciles de advertir. Si se parte de una visión limitada y concentrada, por ejemplo, en las condiciones de competitividad y productividad de una empresa, se puede caer en la tentación de reducir la comprensión del trabajo y definir sus características en los modelos de equilibrio operacional de la empresa, en lugar de relacionarlo con la dinámica general de la economía y, por lo tanto, de la sociedad. El trabajo es una institución social que tiene una expresión en las organizaciones (empresas) y en ellas puede adquirir connotaciones particulares que complementan aquellas generales que le son dadas por la sociedad en su conjunto. Esto implica que la regulación y auto control sobre el trabajo recae sobre la sociedad en general y el empleador en particular. La deslocalización empresarial, como una de las manifestaciones de la globalización, hace que exista una profunda interdependencia entre las regulaciones laborales y que, por lo menos en lo que se refiere a la responsabilidad social, se empiece a configurar el mundo como un escenario único para el trabajo.

Al formar parte de las agendas de las principales iniciativas de responsabilidad social, se ha vuelto a poner en escena al **trabajo como un asunto central del devenir de la sociedad**. La situación laboral de los trabajadores de una empresa ya no es sólo un asunto de la interacción de la empresa, los trabajadores y el Estado. Por la vía de la responsabilidad social, las condiciones laborales pasan a ser un asunto del conjunto de los grupos de interés de dicha empresa⁵⁶. En la comprensión del alto grado de interacción del trabajo con otras instituciones de la sociedad se advierte la necesidad de trascender el modelo tripartito (empresa, trabajador, Estado) y llegar a un modelo sistémico estructurado en torno a la interacción entre el conjunto de regulaciones y la perspectiva de la responsabilidad social.

En esta segunda década del tercer milenio, se celebran los primeros cien años de la creación de la OIT, pero sobre todo, de sus principios fundamentales. Si bien se han tenido notorios avances hay una pregunta central clave que debemos atender: ¿qué se opone a que la agenda global por el trabajo decente sea una realización de la humanidad? Como ha sucedido con los derechos humanos, el Trabajo Decente es uno de esos objetivos sociales que nadie puede negar y en cuyo propósito toda la sociedad se debiera encaminar de manera decidida. Sin embargo, tanto los derechos humanos como el trabajo decente siguen siendo un reto, un desafío para todos.

A través del ejercicio integral de promoción del trabajo decente que se realiza en la Argentina, y que en buena medida ha sido documentado en el conjunto de las prácticas incluidas en este estudio, se han encontrado algunos elementos que podrían contribuir a estructurar una respuesta interpretativa. De la misma manera que sucede con el desarrollo humano de una sociedad, la situación del trabajo en una sociedad es una manifestación de su comportamiento como sistema. En la medida en que se comprendan las interacciones e interdependencias que existen entre todas las dimensiones y componentes del desarrollo, será posible hacer que todas ellas avancen de manera armónica, y en especial, que los avances en una de ellas implique el avance de las demás. Si la sociedad no entiende al trabajo como una dimensión fundamental de la realización de la vida de

⁵⁶ Es interesante observar el comportamiento de los inversores en este campo. La decisión del Fondo Público de Inversión de Noruega de eliminar de su lista de empresas a una importante empresa de *retailer* de Estados Unidos ha sentado un precedente sin antecedentes. Los Fondos de Inversión agrupados en el Pacto Mundial también están prestando atención a este tipo de situaciones y comienzan a exigir a sus empresas invertidas muestras de avances en la implementación de los Principios del Pacto Mundial.

las personas y se mantiene su concepción funcional de ser un instrumento o medio para otros logros de la vida, difícilmente las prácticas laborales puedan mejorar. Las prácticas en Argentina revelan **el inicio de la transición del “trabajo” como un asunto importante hacia un asunto estratégico tanto del desarrollo general de la sociedad como de las empresas**. Esto implica que se han comenzado a transformar los conceptos sobre el trabajo y el papel que juega en la sociedad, y el papel que juega el conjunto de la sociedad en la promoción del trabajo decente.

En el trabajo realizado en estos años en la Argentina se presentan por lo menos tres manifestaciones del abordaje integral que el carácter sistémico del trabajo requiere:

- La participación del gobierno (principalmente a través del MTEySS), las empresas y las organizaciones sociales en un **esfuerzo conjunto y compartido por extender los valores del trabajo decente al conjunto de la sociedad**.
- **La alianza (informal) de empresas locales y multinacionales** en enlaces de cadena de valor o actuando de manera autónoma pero integradas en un programa convocado por el gobierno que invita a reflexionar sobre un mismo propósito y logrando que una masa crítica (como son 100 empresas) se encuentren unidas.
- **La transformación de las empresas en sus estructuras interiores enfocado a generar innovaciones en la gestión del “trabajo”** más allá de las áreas tradicionalmente vinculadas a la gestión humana. La responsabilidad social y el “trabajo decente” ofrecen nuevos fundamentos de acción para las áreas funcionales de las empresas.

El carácter sistémico, interdependiente, de las dimensiones del desarrollo revela la necesidad de enfocar también en las agendas (público y privada) el tema de la cohesión social como prioridad que contribuye a superar la división de la sociedad en segmentos o estratos. El enfoque de algunos de los programas (Jóvenes con Futuro, por ejemplo) muestra una característica del comportamiento sistémico del desarrollo: la participación activa de los segmentos poblacionales (los jóvenes sin empleo y sin secundaria finalizada) es fundamental para el éxito de las acciones público-privadas.

La interdependencia y la sistematicidad social y empresarial son el hilo conductor de todas las prácticas documentadas en este informe. Es por ello que aunque el impacto en cifras de los resultados no sea lo más sorprendente, lo significativo está dado por la escala de los programas en el sentido en que **han permitido acercarse a unos elementos de modelamiento**

de la gobernabilidad del desarrollo en la perspectiva de la responsabilidad social que no se encuentra muy extendido en la región latinoamericana.

La sistematicidad implica que hay una convergencia de intereses entre las organizaciones que forman parte del sistema, o mejor aún, que se ha construido un “bien común” que integra a todos los actores. La gran diferencia marcada por las prácticas relevadas consiste en que no se trata de un conjunto de empresas que, desde su ejercicio de responsabilidad social, contribuyen a los intereses del gobierno vertido en unos propósitos sociales. Lo que ha sucedido es que el diseño de los programas en los que se inscriben la mayoría de las prácticas ha logrado hacer converger el interés particular de las empresas con aquellos de la sociedad en general representados por el Estado. Por ejemplo, esto quiere decir que para una empresa tiene una repercusión competitiva el implementar un criterio de cohesión social en su política laboral, y también hace suyo el logro de una sociedad mejor.

Esto despeja otra de las grandes críticas a ciertos ejercicios de responsabilidad social de las empresas catalogados de utilitaristas, es decir, que solo se emprenden en la medida en que les son útiles a las empresas, y que les generan mayor visibilidad y reputación. En este caso, el interés social es una preocupación genuina explicada desde factores humanos de la empresa como por las reconocidas categorías de la competitividad. Lo anterior indica que en la Argentina se ha gestado un avance empresarial importante, de maduración organizacional y social que, en alianza con un sector público progresista, puede crear un escenario para el despliegue del potencial integral de desarrollo que tienen las empresas. Es imposible, en este sentido, sostener que una sociedad pueda avanzar si no cuenta con empresas renovadas desde los principios éticos, la ciudadanía corporativa y la responsabilidad social. Pero a la vez, ya no se puede concebir que una sociedad alcance su desarrollo sin la activa y coordinada participación de todos los actores en tanto “sujetos responsables”.

El conjunto de prácticas como expresión de varios programas e iniciativas del MTEySS, de la Red de RSE y Trabajo decente, y otras propias del Pacto Global, abren un camino importante para el entendimiento de las causas subyacentes de la situación del trabajo y el desarrollo humano en la Argentina y en toda la región latinoamericana. Las relaciones laborales en términos generales siguen siendo contenciosas. Una cosa es que la diferencia de intereses entre los trabajadores, los empleadores y los deseos sociales representados por el Estado difieran y conduzcan siempre a sistemas imperfectos de elección, y otra -muy diferente- es que del diálogo so-

cial se pase al conflicto y la controversia beligerante de posiciones frente a las diferencias.

La situación del trabajo en la Argentina no es homogénea. Se hallan diferencias asociadas a los sectores de la producción, el carácter de las empresas y la localización de las operaciones. A pesar de ello, es interesante observar que el conjunto de las prácticas documentadas se hallan bastante dispersas a lo largo y ancho del territorio nacional. Así es como encontramos que las prácticas de eliminación del trabajo infantil, por ejemplo, tienen lugar en la zona de Cuyo (Mendoza) y es también en esta geografía en donde se encuentra una excelente práctica de inclusión laboral de personas discapacitadas. Encontramos experiencias de extensión de la responsabilidad social laboral en la cadena de valor en Buenos Aires, pero también en Tucumán. Algo similar ocurre con el Programa de Jóvenes con Futuro, con experiencias concretas de inserción en localidades como La Matanza y Villa Constitución y, también, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Estas muestras nos invitan a profundizar el relevamiento en una segunda etapa, pero también a desligar la idea de que estas experiencias sólo suceden en los grandes centros urbanos del país.

Lo sectorial incide en las características operacionales del trabajo. La tecnificación y la recurrencia al conocimiento y capacidades de las personas generan, aparentemente, mejores entornos de trabajo; a diferencia de aquellos en los que el trabajo se sustenta en la acción física no calificada. En los ejercicios de cadena de valor registrados en algunas prácticas se presenta una combinación de estos factores. En la medida en que se avanza en los denominados anillos de la cadena de valor se empieza a perder calidad del trabajo de la empresa oferente⁵⁷, y lo mismo parece que ocurre en el sentido geográfico.

Esta variedad también incide en las posibilidades de avance en los diferentes componentes del trabajo decente. Cada uno de los cuatro ejes que componen la agenda de trabajo decente tiene una particular dificultad y oportunidad en relación con los factores sectoriales, de desarrollo empresarial y regional. Hay que destacar que en el desarrollo empresarial surge un factor subjetivo que resulta determinante para la toma de decisiones

⁵⁷ Esta es una particularidad que se presenta en algunos sectores de la producción. No tiene relación con el tamaño de las empresas (grandes o Pymes) sino con la cultura empresarial en las diferentes regiones de la Argentina. Se pueden presentar niveles de estructuración empresarial que se articulan desde la total informalidad hasta los niveles de integración altamente sofisticados como los de las prácticas.

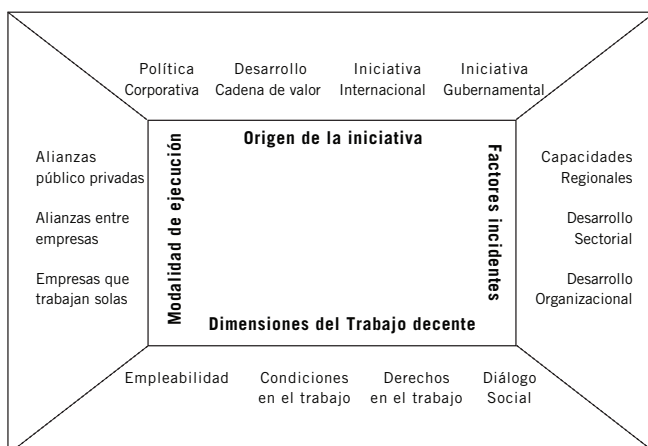
relacionadas con el trabajo y se refiere a las percepciones y actitudes de las personas, su formación integral, su visión de la sociedad y su sensibilidad frente a las problemáticas generales de la sociedad. Esto se hizo evidente en los programas que implican una apertura de las empresas a admitir en su entorno interno trabajadores que proceden de poblaciones vulnerables o que tienen algún tipo de capacidad diferente. En estos casos, se alcanzó a detectar el prejuicio social como factor de discriminación.

Otro punto central de la incidencia del desarrollo organizacional en la agenda del trabajo decente lo constituye la propensión de la empresa a trabajar en alianza con otros actores de la sociedad. Se han identificado por lo menos tres tipos de actitudes de las empresas sobre este aspecto:

- Empresas que hacen las acciones de trabajo decente por su propia cuenta como parte de sus políticas de RS.
- Empresas que hacen alianzas con otras empresas y buscan una acción colectiva inter empresarial.
- Empresas que hacen alianzas con el Estado y otras organizaciones no empresariales.

En esto incide también el avance y apertura de las instituciones gubernamentales. Todos estos componentes nos conducen a un principio de modelamiento que surge de las prácticas relevadas y que puede servir como estructura para futuros procesos. En el gráfico siguiente se ilustran los componentes estructurales de un posible modelo de trabajo.

GRÁFICO 2



Estas cuatro dimensiones dan una orientación clara sobre los elementos que participan de la construcción de un programa social de promoción del trabajo decente en la perspectiva actual de ejercicio de la responsabilidad social, y resume lo que se ha encontrado en las prácticas relevadas. La combinación de estas dimensiones produce resultados diferentes, sin que por ahora pueda advertirse un patrón claro de comportamiento. Encontrar la combinación ideal es parte de la tarea pendiente en el futuro pero en principio se puede afirmar que lo importante es **lograr incidir en transformar la cultura del trabajo en la Argentina**. Y para ello, el ejercicio realizado en el país arroja importantes conclusiones sobre un modelo de acción pero también sobre el entendimiento de la incidencia de las tendencias contemporáneas de desarrollo social y económico.

Los **factores incidentes** en este modelo de trabajo reflejan tanto el nivel de capacidad que ha desarrollado una sociedad como el avance empresarial. Se ha visto que la calidad empresarial (su madurez, formalidad y desarrollo organizacional) es un elemento estructurante para el ejercicio de la responsabilidad social. Las empresas pueden desplegar su potencial en la medida en que i) hayan alcanzado niveles de desarrollo adecuados; y ii) su equilibrio organizacional les permita articular el desarrollo social general con sus estrategias de competitividad y productividad.

La **modalidad de ejecución** de los programas de responsabilidad social de las empresas debe ajustarse a la dinámica propia del contexto de operaciones. En teoría, el ideal es buscar alianzas público-privadas pero esto depende de las condiciones materiales que se encuentren en el contexto. Las empresas, en casos particulares, pueden optar por actuar solas o en alianzas con otras empresas si consideran que de esta manera logran mejores impactos. Lo importante es que estas acciones deben ser siempre sostenibles y orientadas en función de las políticas de desarrollo de la región de operaciones.

Finalmente, del conjunto de las prácticas documentadas encontramos que las iniciativas se originan por diversas razones y motivaciones, pero las principales han sido: por política corporativa (incluso con directivas muy claras de las casas matrices hacia sus filiales en la Argentina), por desarrollo de la cadena de valor, por impulso a partir de su participación en redes de trabajo, ya sea en la Red de RSE y Trabajo Decente o en la Red del Pacto Global de la Naciones Unidas.

El énfasis analítico en las interdependencias tiene como objetivo señalar la necesidad de trascender el modelo tripartito y **llegar a un modelo social de gestión del trabajo decente**. Un primer paso se ha dado con la inclusión

del tema en las políticas empresariales de desarrollo de la cadena de valor. Otro paso ha sido a través del procedimiento de las alianzas público-privadas generadas por iniciativa del MTEySS. Esta red constituye una plataforma de acción novedosa que requiere aún ajustes para lograr mejores impactos. Desde nuestra perspectiva, esta relación con el sector empresarial dinámico de la Argentina requiere “ajustes” al interior del gobierno nacional. Es nuestra opinión, sería apropiado que el MTEySS convocara la participación de otros ministerios que pueden ser determinantes en el logro del desarrollo de la agenda por el Trabajo Decente. Para ello, en cierto sentido, debe darse una “preparación del Estado” para poder interactuar con las empresas y organizaciones sociales en este terreno, dado que si el Estado no alcanza objetivos de integralidad se mantendrá el efecto marginal sobre aspectos sectoriales y no se llegará a entender, y mucho menos garantizar, los efectos sistémicos del trabajo sobre la sociedad.

Lo que se ha hecho en la Argentina alrededor de la promoción del trabajo decente permite ser optimistas sobre los verdaderos alcances de la responsabilidad social y sirve como guía e inspiración para otras empresas y otras temáticas de la responsabilidad social. Entendemos que, además, establece una evidencia empírica de la integración de criterios éticos para el desarrollo de actividades propias de los negocios a la vez que permite ver cómo se deben articular las acciones netamente sociales con las estrategias de desarrollo de la organización. Los asuntos laborales son, junto con la agenda por los derechos humanos, una de las temáticas más complejas de abordar desde la perspectiva de la responsabilidad social. Sin embargo el ejercicio de la Argentina permite **identificar oportunidades de intervención de las empresas en ámbitos en los que la acción del sector privado se complementa y refuerza, casi sinérgicamente, con la acción estatal**. El mundo de la responsabilidad social se ha empeñado en los últimos años en mostrar los “árboles”, aquellas experiencias empresariales aisladas pero destacables. Este documento es uno de los pocos, y tal vez primeros, intentos por ver el “bosque”. Esperamos que este primer esfuerzo sea lo suficientemente convincente para mostrarles a otros actores que el camino de la acción colectiva en la Argentina abre oportunidades de desarrollo humano pocas veces intentado.

Bibliografía

- Chinchilla, N. y M. Moragas (2007), *Dueños de nuestro destino*, Editorial Ariel.
- Cruces, G. y A. Ham (2010), “La flexibilidad laboral en América Latina: las reformas pasadas y las perspectivas futuras”, *Documento de Trabajo*, CEPAL-AECID.
- Fuertes, F. y L. Goyburu (2004), “¿Qué comunican las empresas del Pacto Global en Argentina?”, *Documento electrónico*, PNUD-Pacto Global.
- Lozano, J. y M. Prandi (2009), *¿Pueden las empresas contribuir a los ODM?*, ESADE, Barcelona.
- Rawls, J. (2001), *La justicia como equidad*, Editorial Paidós.
- Rodríguez Gusta, A. (2009), “Negocios que promueven la igualdad: cómo poner en práctica programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género”, *Serie Compartir Conocimiento*, PNUD.
- Sen, A. (2010), *La idea de la justicia*, Editorial Taurus.

Otros Documentos de Naciones Unidas

- MTEySS, PNUD, OIT, CEPAL (2009), *RSE y Trabajo Decente en la Argentina, Contexto, Desafíos y Oportunidades*, Buenos Aires.
- Organización Internacional del Trabajo (2007), “Trabajo Decente y Juventud”, *Informe Regional*, Lima.
- Organización Internacional del Trabajo (2007), *La promoción de empresas sostenibles*, Conferencia Internacional del Trabajo, 96.a reunión, Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo (2010), “*Global Employment Trends*”, *Documento electrónico*, OIT.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2007), *Las Empresas Frente al Desafío de la Pobreza: estrategias exitosas*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -Consejo de Coordinación de Políticas Sociales (2009), *Objetivos de Desarrollo del Milenio*, Informe País 2009.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009), *Informe sobre Desarrollo Humano para el Mercosur 2009-2010, Innovar para incluir: jóvenes y desarrollo humano*, Argentina.
- Responsabilidad Social Empresaria y Trabajo Decente*, Memoria de Actividad 2006-2008, Buenos Aires, 2008.

Otros documentos del Ministerio de Trabajo

Compromisos sobre RSE para la Promoción del Trabajo Decente

Copia de Convenio 164

Guía de Gestión Responsable en la Subcontratación y Tercerización

Programa de Formación de Proveedores

Tomada, A. (2010), *La Red de RSE y Trabajo Decente: un caso de contribución público-privado al desarrollo*, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Métis).

ANEXO 1. Empresas cuyas prácticas han sido documentadas en el marco del Programa Conjunto y su participación en las redes de RSE y TD y del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Empresas que participan de la Red de RSE y Trabajo Decente del MTEySS (40)	Acerbrag; Acindar; Alto Paraná; Bayer; Celulosa Argentina; Edenor; General Motors; Grupo Arcor; Grupo Los Grobo; Grupo Peñaflores; Nestlé; Petrobras Energía; TNT Express; Andreani; Autopistas del Sol; Carrefour; CH2MHill; Gas Natural Ban; IBM; INDICOM; Industrias Bellmor; Pfizer; Prosegur; Santander Río; Santillana; Teleperformance; Visa; Volkswagen; Lanxess; Manpower; Novartis; PSA Peugeot-Citroën; YPF; Telefón; Telefónica; Microsoft; Pepsico; Securitas; Dow Química y Mapfre Argentina.
Empresas que participan del Pacto Mundial en Argentina (36)	Acindar; Edenor; General Motors; Grupo Arcor; Grupo Los Grobo; Nestlé; TNT Express; Río Uruguay Seguros; Trasur; Alicorp; Edesur; TGS; Sesa Select; Banco Frances; Kretz; ByB Consultores; Taranto San Juan; Andreani; Autopistas del Sol; Carrefour; Gas Natural Ban; Santander Río; Volkswagen; Manpower; Novartis; YPF; Telefónica; Atacama Publicidad; Argentilemon; Mitrol; Minetti; San Juan Mar del Plata; Sancor Seguros; Bodegas Chandon; Energía San Juan y Ledesma.
Empresas que participan de ambas redes (17)	Acindar; Edenor; General Motors; Grupo Arcor; Grupo Los Grobo; Nestlé; TNT Express; Andreani; Autopistas del Sol; Carrefour; Gas Natural Ban; Santander Río; Volkswagen; Manpower; Novartis; YPF y Telefónica.

Grupo de pertenencia, tema o dimensión abordada, cantidad de prácticas y empresa

<i>Grupo</i>	Tema o dimensión abordada	Prácticas	Empresas
<i>Mecanismos e innovación para la promoción del trabajo decente</i>	Cadena de Valor	15	Alto Paraná, Bayer, Celulosa Argentina. Edenor, Energía de San Juan; General Motors, Grupo Arcor, Grupo Los Grobo, Grupo Peñaflor, Nestlé, Petrobras Energía, Grupo Sancor Seguros, Mapfre Argentina; TNT Express y Trasur.
	Negociación Colectiva	9	Acindar GrupoArcelorMittal, Acerbrag, Manpower, Novartis, PSA-Peugeot, Telefé, Telefónica, YPF y Lanxess.
<i>Mejora de la empleabilidad y la inclusión laboral</i>	Jóvenes con Futuro	20	Acindar; Andreani, Autopistas Del Sol, Carrefour, CH2Mhill, Gas Natural Ban, IBM, Indicom, Industrias Bellmor, Grupo Peñaflor, Pfizer, Prosegur, Santander Río, Santillana, Teleperformance, Visa, Volkswagen, Microsoft, Pepsico y Securitas.
	Personas con capacidades diferentes	2	Taranto San Juan y B&B Consultores
	Empleabilidad	4	Transportadora de Gas del Sur, Dow Chemical, Entertech y Ledesma.
<i>Calidad y Condiciones del trabajo</i>	Erradicación del Trabajo Infantil	2	Bodegas Chandon y Nobleza Picardo
	Igualdad de Género	2	Sesa Select y BBVA Banco Francés
	Mejores condiciones laborales	9	Alicorp, Holcim, Argenti Lemon, Río Uruguay Seguros, Autotransportes San Juan, Energía de San Juan, Manpower, Novartis y Mitrol.

ANEXO 2. Guía para el Banco de Buenas Prácticas de RSE

I. Definición general de Buenas Prácticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

Aunque no existe una definición única, sí existe un consenso generalizado respecto de que la RSE refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. En este sentido, ser socialmente responsable implica un modo de hacer negocios en el que se adoptan **voluntariamente** pautas de actuación de carácter no sólo económico, sino también ético, social y ambiental en la estrategia empresarial y en las relaciones con otros actores. En consecuencia, es importante destacar que las “buenas prácticas” en esta materia van más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo. Por el contrario, dichas prácticas suponen un planteamiento estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas.

Las “buenas prácticas” de RSE remiten, de forma general, a las iniciativas y experiencias, sistematizadas y documentadas, que generen formas de actuaciones innovadoras, sostenibles, pertinentes y eficaces y que sean susceptibles de ser transferidas a otros contextos. De acuerdo a la caracterización de las Naciones Unidas, “buenas prácticas” son aquellas que: i) arrojen un impacto tangible en la mejora de la calidad de vida de las personas; ii) sean el resultado de una asociación efectiva entre actores de los sectores público, privado y la sociedad civil; iii) resulten sostenibles desde el punto de vista cultural, social, económico y medioambiental.

Las buenas prácticas de RSE implican, por lo tanto, la actuación consciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente, que permite a la empresa ser más competitiva no a costa de, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en las que opera y del entorno, atendiendo las expectativas de todos sus participantes: empleados, inversionistas, colaboradores, directivos, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad. El argumento principal en el que se sustenta esta visión es que “el éxito a largo plazo de cualquier empresa está en tener comunidades sanas en las cuales operar”⁵⁸.

Considerando las especificidades del contexto y la coyuntura de Argentina, el mayor desafío para las empresas en materia de RSE es capturar los problemas y preocupaciones particulares del escenario local en el que operan e integrar las prácticas de RSE voluntariamente, a través de planteos críticos, reflexivos y genuinos, en sus decisiones estratégicas y operativas. Esto implica por ejemplo, que sin descuidar los aspectos más

.....
⁵⁸ Business for Social Responsibility/ BSR.

sofisticados de la gestión de RSE (por ejemplo, atinentes a temas de gobierno corporativo), las empresas deben apuntar fundamentalmente a atender los problemas más urgentes de su entorno, incluyendo por ejemplo cuestiones de trabajo decente, empleo de poblaciones vulnerables, no discriminación, trabajo infantil, etc. (que en sociedades más desarrolladas en general tienen una presencia menos extendida).

En función de estas definiciones, se puede apreciar claramente que la responsabilidad social empresaria se manifiesta en distintos ámbitos y dimensiones del comportamiento de las empresas. La dimensión interna, por un lado, se expresa en la inversión en recursos humanos, el cuidado de la salud y seguridad del personal, en la gestión del cambio empresarial y sus implicancias para los trabajadores, en el manejo de los recursos naturales utilizados en los procesos productivos en función de la protección del medio ambiente, y en la relación con sus accionistas. La dimensión externa, por el otro, abarca a las comunidades en las que operan las empresas, sus socios y proveedores, consumidores, gobiernos, el medio ambiente, y el desarrollo económico y social en general.

Habiendo considerado el alcance de la RSE en todo su espectro, cabe aclarar a los fines específicos de este trabajo que el objetivo de la presente consulta es recoger, únicamente, ejemplos de Buenas Prácticas de RSE relativas a la dimensión laboral.

II. Definición y clasificación de Buenas Prácticas de RSE en el ámbito laboral

II.1 Definición de Buenas Prácticas de RSE en la dimensión laboral

Las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por y en nombre de la organización.

Las prácticas laborales se extienden más allá de la relación de una organización con sus empleados directos o de las responsabilidades que una organización tenga en un lugar de trabajo de su propiedad o que esté bajo su control directo. Las prácticas laborales incluyen las responsabilidades de una organización respecto del trabajo desempeñado por otros en su nombre, incluido el trabajo subcontratado.

Las prácticas laborales incluyen la contratación y promoción de trabajadores; procedimientos disciplinarios y de resolución de conflictos; transferencia y traslado de trabajadores; finalización de la relación de trabajo; capacitación y desarrollo de habilidades; salud, seguridad e higiene en el trabajo; y cualquier política o práctica que afecte a las condiciones de trabajo, en particular la jornada laboral y la remuneración. Las prácticas laborales incluyen, también, el reconocimiento de las organizaciones de trabajadores y la representación y participación, tanto de organizaciones de trabajadores como de empleadores, en negociaciones colectivas, diálogos sociales y consultas tripartitas, para abordar los problemas sociales relacionados con el empleo.

De acuerdo a los “Compromisos sobre la RSE para el trabajo decente”, se entiende por RSE en la dimensión laboral el compromiso empresarial de llevar a cabo, en la medida de sus posibilidades, las acciones y políticas necesarias para el logro de los objetivos de: creación de más y mejores empleos, reducción de la informalidad, combate al trabajo infantil, promoción del empleo juvenil, extensión y mejora de la cobertura de la protección social, impulso a la educación y capacitación laboral, reforzamiento de la productividad y la competitividad, fortalecimiento de los derechos laborales, la inclusión y el desarrollo socioeconómico de su entorno y el crecimiento personal y profesional de sus trabajadores.

II.2. Clasificación de las buenas prácticas de RSE en la dimensión laboral

1. Más allá del cumplimiento de las regulaciones:

- Empleos estables y con protección social
- Remuneraciones, prestaciones y carrera:
- Remuneraciones y carrera:
 - El plan de cargos y salarios de la empresa es transparente y figura en su código de conducta y/o en la declaración de valores.
 - Establece mecanismos para que los representantes de los trabajadores participen en la formulación de políticas de remuneración y prestaciones, desarrollo profesional y movilidad interna.
 - Posee políticas con metas para reducir la distancia entre la mayor y la menor remuneración pagada
 - Realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados respecto a su política de remuneración y carrera.
 - Otras acciones n.c.p.
- Prestaciones:
 - Posee un programa de reparto de utilidades entre los empleados
 - En caso de poseer programa de reparto de utilidades, el mismo se ha establecido por medio de negociación con la comisión de empleados o con el sindicato y según la legislación aplicable.
 - Posee un programa de bonificación
 - En caso de poseerlo, se ha establecido por medio de negociación con la comisión de empleados o con el sindicato y según la legislación aplicable.
 - Se ofrece a los empleados bonos adicionales orientados por elementos de sustentabilidad, como éxitos a medio y largo plazo o el alcance de metas relacionadas al desempeño social y ambiental.
- Respeto de descansos y vacaciones

- Libertad de asociación y negociación colectiva⁵⁹
- Prevención y condiciones de salud, seguridad e higiene
- Tiene certificación de las normas SA800031, BS 880032, OHSAS 1800133 o por norma equivalente.
- Ofrece programa de prevención y tratamiento para drogadicción y adicción al alcohol.
- Ofrece programa específico para portadores de HIV/SIDA.
- No discriminación (por género, raza, estado civil, edad, creencias, organización y ejercicio sindical o condición social)⁶⁰
- Acciones generales:
 - La política de valoración de la diversidad y no discriminación está en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa y contempla explícitamente la cuestión de género, de las creencias, de la edad, de la elección sexual, de la condición social, de la discapacidad, de la apariencia física).
 - De la política de valorización de la diversidad y no discriminación resultan procedimientos formales para procesos de selección, admisión, promoción y movilidad interna y despido.
 - Otras acciones n.c.p.
- Género:
 - El plan de salud de la empresa (si aplica) contempla adaptaciones específicas para la prevención y cuidados con la salud de la mujer.
 - Se asegura la participación femenina en los procesos decisivos y en la gestión en todos los niveles y áreas de la empresa.

.....

⁵⁹ Remite, por ejemplo, a acciones destinadas a: garantizar que todos los trabajadores puedan crear un sindicato y afiliarse sin temor a represalias; reconocer a las organizaciones sindicales para la negociación colectiva; facilitar información para mejorar los resultados de las negociaciones; garantizar la capacidad de negociación y participación de organizaciones de diversos tamaños; etc.

⁶⁰ El Art. 1 del Convenio núm. 111 de la OIT (1958) define la discriminación en el empleo y la ocupación como "cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trabajo en el empleo y la ocupación". Las buenas prácticas orientadas a evitar o disminuir la discriminación incluyen, por ejemplo, acciones para: mantener actualizados los archivos sobre contratación, formación y promoción del personal contratado que faciliten la transparencia en la igualdad de oportunidades para el empleo; promover el acceso a la formación, al desarrollo de conocimientos y a las ocupaciones particulares; delegar en los altos niveles directivos las responsabilidades para conseguir la igualdad en el empleo; etc.

- En la comunicación comercial tiene como premisa no utilizar la figura femenina estereotipada, que llegue a agredir la dignidad de las mujeres.
- La empresa promueve campañas de sensibilización de los hombres sobre la importancia de la división de tareas domésticas y sobre la paternidad responsable.
- Otras acciones n.c.p.
- Edad:
 - Programas específicos para la contratación de adultos mayores de 45 años
 - Procedimientos específicos que abordan la cuestión del rango de edad de los empleados.
 - La empresa procura evitar el despido de mayores de 45 años.
 - Otras acciones n.c.p.
- Discapacidad:
 - Programas específicos para la contratación de personas con capacidades diferentes.
 - Procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover personas con discapacidad.
 - La empresa realiza las adaptaciones necesarias para la accesibilidad de acuerdo a la ley.
 - Otras acciones n.c.p.
- Otras acciones y procedimientos antidiscriminatorios:
 - política de no discriminación a los portadores de HIV/SIDA
 - otras acciones n.c.p.
- Acciones para la erradicación del trabajo infantil:
 - Además de respetar la legislación nacional que prohíbe el trabajo antes de los 16 años discute internamente la importancia de la educación y las consecuencias del trabajo infantil.
 - Discute con otras compañías o presenta propuestas prácticas para el combate al trabajo infantil en su sector (o de manera general).
 - Tiene programa específico para la contratación de aprendices y/o les ofrece buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional y personal, con los debidos acompañamiento, evaluación y orientación. Al culminar el programa de aprendizaje, busca emplear a los jóvenes en la propia empresa y en caso de imposibilidad, les ofrece oportunidades en empresas u organizaciones aliadas.
 - Posee proyectos que contribuyen al desarrollo de los hijos de los empleados propios (incluso de los tercerizados) estimulando sus competencias técnicas y psicosociales⁶¹.

.....

⁶¹ Los niños poseen los mismos derechos humanos que los adultos. Pero, justamente por su falta de conocimientos, experiencia y capacidad de decisión tienen otros derechos adicionales en

- Desarrolla o apoya proyectos para los niños y adolescentes de la comunidad.
 - Otras acciones n.c.p.
 - Eliminación del trabajo forzoso⁶².
 - Cumplimiento de la ley 25.877 de ordenamiento laboral
- 2. Capacitación para la Empleabilidad:**
- 2.1 Crecimiento profesional y personal de los trabajadores
 - 2.1.1 Programas de cumplimiento de objetivos y competencias internas
 - 2.1.2 Programas de counseling
 - 2.2 Generación de oportunidades de empleo y formación para los jóvenes con baja empleabilidad
- 3. Calidad de vida laboral:**
- 3.1 Relevamiento periódico del clima laboral
 - 3.2 Capacitación en prevención de riesgos
 - 3.3 Conciliación de la vida familiar y laboral
 - 3.4 Promoción de valores y hábitos en materia medioambiental entre empleados
- 4. Fortalecimiento de la Cadena de Valor:**
- 4.1 Intercambio de buenas prácticas
 - 4.2 Promoción dentro de la cadena de valor de las buenas prácticas de RSE
 - 4.2.1 Sensibilización y capacitación sobre prácticas de RSE
 - 4.2.2 Códigos de Ética
 - 4.2.3 Exigencia de declaraciones juradas a los proveedores sobre la no utilización de trabajo infantil

virtud de su edad. Entre estos derechos están la protección contra la explotación económica en el trabajo que puede poner en peligro su salud o su integridad moral y que puede dificultar su desarrollo. En función de ello, algunas buenas prácticas de RSE que abonen a la erradicación del trabajo infantil incluyen acciones orientadas a garantizar: el cumplimiento de las recomendaciones sobre edades mínimas de la legislación laboral a nivel nacional y, cuando la ley nacional resulte insuficiente, tener en cuenta la normativa internacional al respecto; presionar a los subcontratistas, proveedores y otros aliados empresariales para que combatan el trabajo infantil; asegurar empleo y salarios dignos a todos los adultos trabajadores de forma que no deban enviar a sus hijos a trabajar; etc.

⁶² El trabajo forzoso u obligatorio se define como “todo trabajo o servicio exigido a un individuo bajo la amenaza de una pena cualquiera y para el cual dicha persona no se ofrece voluntariamente”. Las prácticas relevadas para esta categoría incluyen, por ejemplo, acciones orientadas a: ofrecer a contratos de trabajo que expliciten cláusulas y condiciones para la prestación de servicios, la naturaleza voluntaria del empleo, la libertad de rescisión del contrato y penalizaciones que conlleven la resolución del contrato por cualquiera de las partes; a garantizar que en ninguna de las fases de las inversiones en las que participe una empresa se utilice trabajo forzoso; o también acciones orientadas a promover programas educativos, desarrollar la orientación de la formación profesional así como prestar ayuda a niños que hayan sido apartados de situaciones de trabajo forzoso.

- 4.2.4 Control de cumplimiento de la ley de Contrato de Trabajo en contratistas
- 4.2.5 Control de cumplimiento de seguros y verificaciones técnicas de vehículos en contratistas
- 4.2.6 Realización de compromisos con proveedores para replicar el modelo en su cadena de valor en el primer anillo de la cadena.
- 4.3 Difusión de los planes nacionales del Ministerio de Trabajo
- 4.4 Apoyo a proveedores Pymes
- 4.5 Comercio justo

5. Diálogo Social:

- 5.1 Acciones de promoción de instancias de diálogo que permitan la superación de conflictos o el alcance de objetivos comunes:
 - 5.1.1 Además de permitir la actuación de los sindicatos en el lugar de trabajo, provee información sobre las condiciones de trabajo, y se reúne periódicamente con los sindicatos para oír sugerencias y negociar reivindicaciones.
 - 5.1.2 Inclusión de contenidos de RSE en los convenios colectivos (por ejemplo, prevención de adicciones, discapacidad, género, etc.)
 - 5.1.3 Comisiones de relaciones con sindicatos (por ejemplo, la de salud e higiene, etc.)
 - 5.1.4 En caso de que actúe en distintas regiones, negocia con el conjunto de sindicatos de esas regiones un nivel mínimo de prestaciones comunes.
- 5.2 Estimula la gestión participativa y/o la participación de los trabajadores en el capital de la empresa
- 5.3 Intercambio de información (entre empresas, trabajadores y gobierno)
- 5.4 Promoción de relaciones humanas
- 5.5 Capacitación en voluntariado
- 5.6 Espacios físicos y actividades de extensión para la contención y/o el esparcimiento de los empleados

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION Y DESCRIPCION
DE BUENA PRÁCTICA DE RSE EN LA DIMENSION LABORAL**

Nombre del contacto:

Teléfono de contacto:

Correo electrónico:

Fecha de realización de la entrevista presencial: ___/___/___

Ampliación telefónica o por intercambios de correo electrónico: si no

Documentación respaldatoria:

.....
.....
.....
.....
.....

1. DATOS DE LA EMPRESA

- Nombre de la empresa:
- Origen del capital: nacional extranjero mixto
- Sector de actividad económica (rama CIIU):
- Cantidad de empleados:
- ¿Cuál es la cobertura de la compañía? Nacional, regional, provincial, local
- Cantidad de establecimientos, cantidad de plantas.

2. IDENTIFICACION DE LA BUENA PRÁCTICA

Nombre de la práctica:

Clasificación de la práctica

- Diálogo Social Cadena de Valor Capacitación para empleabilidad
- Calidad de Vida laboral Otras Más de una de las anteriores.

Sector/es de la empresa responsable/s de la práctica (tanto del diseño como de la gestión u operativa):

.....

Fecha de Inicio-finalización: __/__/200_ a __/__/200_⁶³

Frecuencia de ejecución: continua periódica por única vez

Desarrollada: sólo por la empresa por la empresa y el sindicato por terceros
¿por quiénes?

Organizada: por iniciativa propia (por elenco local o casa matriz)

A pedido de los trabajadores otra:..... ¿Cuál?

Vinculación con planes nacionales del Ministerio de Trabajo: sí no

En caso afirmativo, ¿cuáles?

Otras vinculaciones institucionales con redes de RSE:

3. DESCRIPCION DE LA BUENA PRÁCTICA

Precisión del Problema (describa brevemente el problema principal sobre el que la práctica de RSE busca impactar o la situación que se desea potenciar, indague respecto de la disponibilidad de indicadores que permitan cuantificar su dimensión y/o gravedad),

.....
.....
.....

Delimitación geográfica y poblacional (precisar el alcance territorial de la práctica, el grupo o sector poblacional al que se orienta la práctica en cuestión y la diseminación espacial de la misma):

.....
.....
.....

Motivos de la empresa para iniciar la práctica (describa cuáles fueron los motivos por los cuales la empresa tomó la decisión de impulsarla, indague especialmente respecto de la vinculación de la práctica con la estrategia del negocio. Describa el proceso previo a su puesta en marcha):

.....
.....
.....

.....

⁶³ Tomar solo período 2004-2009. Si la práctica se inició antes tenerla en cuenta.

Definición de objetivos general y específicos: (indague adicionalmente respecto de la existencia de metas cuantitativas):

.....
.....
.....

Proceso de Implementación: (describa el proceso según la identificación de fases de implementación, y dentro de ellas indique las principales actividades y acciones realizadas)

.....
.....
.....

Arreglos de Implementación: (describa el modo operativo sobre como los actores involucrados dan ejecución, supervisión, y seguimiento de la práctica)

.....
.....
.....

Principales dificultades halladas:

.....
.....
.....

Acciones de difusión y publicación de la práctica y métodos:

.....
.....
.....

Se realizó una evaluación de las actividades: sí no

En caso afirmativo, quién la realizó?

La práctica se encuentra documentada: sí no En caso afirmativo, ¿dónde?

.....

¿Es posible acceder a esa publicación o documento?

¿Dónde?

La práctica se encuentra certificada: sí no

En caso afirmativo ¿quién la realizó?

Por esta práctica, ¿la empresa recibió algún premio o reconocimiento? sí no

En caso afirmativo ¿cuál?

¿Qué institución lo avaló?

4. INDICADORES DE RESULTADOS

a) Grado de avance (etapas finalizadas, etapas pendientes⁶⁴):

.
.
.

b) Cuantitativos:

Recursos humanos, físicos y financieros movilizados por la empresa

.
.
.

Empresas involucradas: [para acciones de cadena de valor y otras empresas también]

.
.
.

Otros actores involucrados: [para las acciones de diálogo social]

.
.
.

Otros indicadores cuantitativos de resultados (disminución de la rotación de personal, disminución de la ausencia por enfermedad, disminución de accidentes, % de empleos asignados por políticas antidiscriminatorias, etc.)

.
.
.

.....
⁶⁴ Ver esquema modelo de cuatro etapas

c) Cualitativos (otros resultados no mensurables):

.....
.....
.....

5. OTRA INFORMACIÓN no comprendida en las categorías anteriores que interese destacar

.....
.....
.....

6. LECCIONES APRENDIDAS: destaque las lecciones aprendidas en este proceso de puesta en marcha de la práctica que acabamos de describir:

.....
.....
.....

MODELO DE ÍNDICE DE LA FICHA DE BUENA PRÁCTICA DE RSE EN LA DIMENSION LABORAL

1. Síntesis de la práctica
2. Perfil de la empresa
3. Actores sociales involucrados (grupos de interés)
4. Problema a resolver
5. Justificación
6. Objetivos
7. Delimitación geográfica y poblacional
8. Implementación
9. Arreglos organizacionales
10. Fases de implementación
11. Resultados alcanzados
12. Evaluación y monitoreo
13. Publicación
14. Certificación y distinción obtenida
15. Lecciones aprendidas.