



Trabajo de Investigación Monográfico presentado ante
la Facultad de Ciencias Económicas y Administración
de la Universidad de la República
para obtener el Título de Contador Público



La Responsabilidad Social Aplicada a las Relaciones Laborales

NOVIEMBRE 2008



Autores:

Cecilia García Cairello
María Pía Tejera Barreira

Orientador:

Mariela Svetlichich





Abstract

Abstract

El tema de la Responsabilidad Social Empresarial surge en los propios inicios de las empresas como organizaciones y como consecuencia de la continua interacción entre la misma y sus stakeholders. Sin embargo, históricamente ha estado vinculado a la filantropía o simplemente a la voluntad y filosofía de la dirección de la empresa. Actualmente, esta concepción implica una limitación a los beneficios multilaterales de aplicar políticas socialmente responsables. La Responsabilidad Social Empresarial es una herramienta más en la gestión de las empresas, por lo tanto, los beneficios de este tipo de acciones se vuelven resultados tangibles cuando son planificadas, ejecutadas, perfeccionadas junto con la estrategia.

Por otro lado, el factor trabajo es posiblemente el componente más determinante en la concreción de los objetivos de una empresa. La gestión de ese importante capital es una tarea inherente a la profesión del Contador Público, por lo cual, este trabajo se basa en aportar sobre cómo el profesional debe comprender las Relaciones Laborales en un ámbito de Responsabilidad Social Empresarial.

Consideramos que esta óptica global y responsable de la profesión se logra a través de la formación continua y académica, la cual debería plasmarse en los planes de estudio.



Indice

INTRODUCCIÓN	1
Introducción	
CAPÍTULO 1	4
Responsabilidad Social Empresarial	
1.1) Evolución histórica	5
1.2) Situación Actual	9
1.3) Conceptos y Definiciones	10
1.3.1) Responsabilidad social empresarial	10
1.3.2) Filantropía	12
1.3.3) Ética	12
1.3.4) Empresa sostenible y desarrollo sustentable	13
1.3.5) Balance social	14
1.3.6) Stakeholders	16
1.3.7) Relaciones laborales	18
1.4) Ámbito de aplicación de la RSE	19
1.4.1) Valores y principios éticos	19
1.4.2) Ambiente de trabajo – Vida laboral	22
1.4.3) Apoyo a la comunidad	24
1.4.4) Medio ambiente	26
1.4.5) Marketing responsable	29
1.5) Regulación y normativa vigente	31
1.6) Organizaciones que impulsan la RSE	38
1.6.1) Deres	38
1.6.2) Acde	39
CAPÍTULO 2	41
La RS aplicada a las relaciones laborales	
2.1) Discriminación laboral	43
2.1.1) Conceptos	43
2.1.2) Ámbito laboral	44
<i>i.</i> Discriminación de género	45
<i>ii.</i> Discriminación racial, por nacionalidad o religión	49
<i>iii.</i> Discriminación por edad	51
<i>iv.</i> Discriminación por discapacidad	53
<i>v.</i> Otros tipos de discriminación	54
2.2) Salud, seguridad, y condiciones de trabajo	55
2.2.1) Vida sana en la empresa	55
<i>i.</i> Desarrollar políticas dirigidas a mejorar la salud general y el bienestar del trabajador	55
<i>ii.</i> Crear entornos y ambientes saludables	56
<i>iii.</i> Desarrollar destrezas y habilidades	56

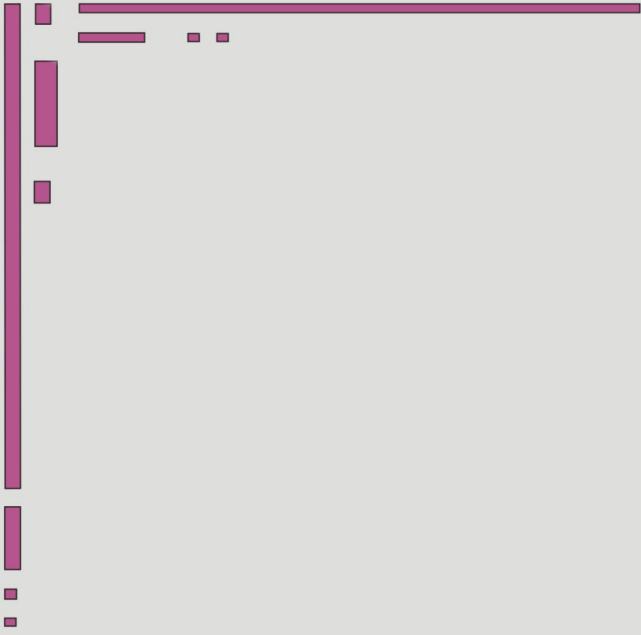
2.2.2)	Beneficios de la aplicación de la estrategia de promoción de salud	56
2.2.3)	Áreas de acción en la empresa	57
<i>i.</i>	Alimentación saludable	57
<i>ii.</i>	Actividad física en la empresa	57
<i>iii.</i>	Lugares libres de humo de tabaco en la empresa	58
<i>iv.</i>	Consumo de alcohol y otras drogas en la empresa	59
<i>v.</i>	Ergonomía	60
<i>vi.</i>	Factores protectores psicosociales	61
<i>vii.</i>	Resumen	64
2.3)	Libertad sindical y negociación colectiva	66
2.3.1)	Conceptos	66
2.3.2)	Libertad sindical	67
2.3.3)	Negociación colectiva	68
<i>i.</i>	La negociación colectiva como método de resolución de conflictos	70
<i>ii.</i>	La negociación colectiva en el marco de la RSE	71
2.4)	Motivación	73
2.4.1)	Capacitación	74
2.4.2)	Desarrollo profesional	78
2.4.3)	Evaluación del desempeño	79
2.4.4)	Política de remuneraciones	81
CAPÍTULO 3		84
	Caso de estudio: Fanacif S.A.	
3.1)	Conocimiento de la empresa	85
3.2)	Discriminación laboral	88
3.3)	Salud, seguridad y condiciones de trabajo	90
3.3.1)	Alimentación saludable	90
3.3.2)	Seguridad	91
3.3.3)	Actividad física en la empresa	93
3.3.4)	Ergonomía	94
3.3.5)	Tabaco, alcohol y otras drogas	94
3.3.6)	Factores psicosociales	96
3.4)	Negociación colectiva y libertad sindical	98
3.5)	Motivación	100
3.5.1)	Capacitación y desarrollo profesional	100
3.5.2)	Evaluación de desempeño	101
3.5.3)	Políticas de remuneraciones	101
3.5.4)	Comunicación	101
3.5.5)	Ambiente laboral	102
CONCLUSIONES		103
	Conclusiones	

BIBLIOGRAFIA

109

ANEXO

113



Introducción

Introducción

En los últimos años ha aumentado el interés y la preocupación por el aspecto social de las actividades empresariales. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) aparece cada vez con más frecuencia en los medios de comunicación, pero también en los informes de las empresas. La tendencia es hacia un modelo de empresa sostenible que se caracterice por crear valor económico pero también medioambiental y social, con políticas acordes a corto y largo plazo.

La responsabilidad social (RS) no tiene que ver solamente con una forma de realizar trabajos sociales en la comunidad, sino se trata más bien de una estrategia de la empresa desarrollada conjuntamente a la gestión de negocios. Las empresas que la practican se vuelven más atractivas para los terceros interesados razón por la cual son más competitivas.

Asimismo, tomando como premisa el importante rol que cumple el Contador Público ya sea en el ámbito empresarial, como administrador y gerenciador de los recursos humanos, así como en la toma de decisiones, creemos conveniente analizar las herramientas con las que cuenta el profesional, en su formación y en su posterior ejercicio, para llevar a cabo su tarea de forma socialmente responsable.

El **objetivo** del trabajo es, además de conocer y profundizar en este tema, analizar como una empresa que a pesar de no tener un sistema formal de Responsabilidad Social, aplicando políticas de RS obtiene resultados efectivos.

Es por ésta razón que se decide estudiar el tema y demostrar que el concepto no implica sólo un acto de beneficencia hacia un sector en particular, sino que la RSE es hacia todos los agentes impactados por la gestión de la empresa. Entre los agentes que merecen un mayor grado de responsabilidad de parte de las empresas, están los trabajadores, quienes forman parte del ámbito interno en el cual también debe hacerse responsable.

El presente trabajo desarrolla el concepto de RSE con un enfoque hacia el interior de la organización, específicamente en lo que se refiere a su rol como empleadora, estableciendo la distinción entre los aspectos que se consideran voluntarios y obligatorios en materia laboral.

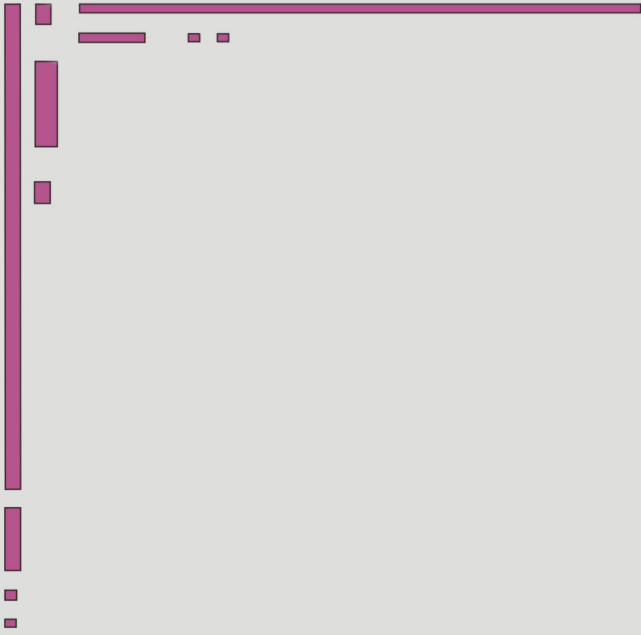
La metodología utilizada consiste en la investigación bibliográfica del concepto y sus lineamientos, desarrollando temas laborales específicos de relevancia en la actualidad, lo que incluye su descripción, sus principales consecuencias en el mundo del trabajo y su respectiva aplicación al tema de RSE.

Para realizar esta investigación, en el primer capítulo se aborda el concepto de RSE desde el punto de vista teórico, partiendo de los orígenes del término, describiendo su evolución y situación actual. Se realiza una breve descripción de los principales conceptos que se encuentran estrechamente relacionados así como los distintos ámbitos de aplicación. Luego se detallan las principales normas e informes a nivel nacional e internacional que tienen por objetivo regular la actuación de las empresas en distintos aspectos de responsabilidad. Por último, destacamos las organizaciones a nivel nacional que impulsan y marcan tendencia en RSE.

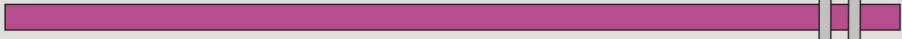
En el segundo capítulo, se vincula el concepto de RSE a las Relaciones Laborales y a las condiciones del ambiente de trabajo, haciendo referencia a la aplicación de distintas políticas al respecto. Profundizaremos en 4 aspectos que consideramos esenciales: discriminación, salud, seguridad y condiciones de trabajo, libertad sindical y negociación colectiva y motivación.

En el tercer capítulo, analizaremos el caso de la empresa Fanacif S.A. El objetivo de esta investigación es plasmar cuales son aquellas políticas que imparte esta empresa en relación a los 4 puntos descriptos en el capítulo anterior. Para realizar este análisis, hemos entrevistado al encargado del gerenciamiento de los recursos humanos de la organización.

Por último, se resumen las principales conclusiones como resultado del desarrollo teórico y relevamiento práctico.



Responsabilidad Social Empresarial
Capítulo 1



1.1) Evolución histórica

La RSE no tiene un origen determinado en el tiempo, posiblemente se remonta a los propios inicios de las empresas como organizaciones. Inicialmente, fue un concepto que sólo interesaba a las personas directamente pertenecientes a éstas, es decir a los accionistas, administradores, empleados, etc. El transcurso del tiempo fue evidenciando el impacto que generan las entidades en la comunidad, por lo que esta preocupación se extendió a todos aquellos que de alguna forma u otra interactúan con aquellas.

EL profesor A. B.¹ Carroll expone la evolución del concepto y la investigación sobre la RSE remontándose a la segunda mitad del siglo XX. Si bien se reconoce que la preocupación social en el ámbito empresarial surge con anterioridad al año 1950, es a partir de este año cuando se comienza a desarrollar formalmente la aplicación del término RSE y a debatir lo que ésta concepción en materia de actuación empresarial implica.

La primera definición que recoge Carroll proviene de H. R. Bowen y expresa que *“la RSE se refiere a la obligación del gestor para proponer esas políticas, realizar esas acciones o seguir esas líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad”*. De esta definición se destacan tres aspectos:

1. La obligatoriedad: si bien no constituye una obligación legal, se asocia a un deber de la función de gestión. En virtud de que esas acciones o políticas pueden ser exigidas, no constituye una opción del gerenciadador sino una obligación social.
2. El gestor: esta definición recalca que la responsabilidad y obligación no recaen sobre la organización en sí, sino sobre el gestor de la misma. Este es el punto de partida en la discusión para quienes sostienen en forma contraria, que es la organización que tiene personalidad moral y por lo tanto, ética y RSE.
3. Objetivos y valores de la sociedad: el gestor es miembro de la sociedad, por lo cual será ésta la que le limite cuáles son aquellas acciones, líneas de acción o políticas deseables. Los objetivos empresariales deberán estar en armonía con los valores de la sociedad en la que está inmersa.

Según Bowen, las organizaciones están sujetas a las normas de la comunidad y por lo tanto a la demanda de los distintos actores de dicha sociedad.

¹ A. B. Carroll, artículo consultado en la página web <http://bas.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/3/268>, Enero 2008.

En la década del 60 se da una fuerte reacción social, principalmente en Estados Unidos, en la cual se criticaba fuertemente a las empresas multinacionales acusándolas de explotadoras, tanto de recursos naturales como de mano de obra. Las organizaciones se ven fuertemente presionadas por los distintos agentes sociales, al tomar decisiones sobre políticas de precios, impacto medioambiental, contrataciones de personal, etc. Surge entonces la preocupación por la RSE y su aplicación a partir de dos premisas fundamentales:

- i. La presión que ejercen los distintos agentes presentes en la sociedad sobre la actuación de las organizaciones que obliga a éstas a desarrollar planes de acción de RS. Estos actores, que influyen en la organización, buscan mecanismos para ejercer control en las decisiones de las mismas y establecer así el comportamiento *socialmente esperable*.
- ii. Las empresas comprenden que además de ser necesario para subsistir en la economía, las ventajas competitivas que resultan de las políticas socialmente responsables, redundarán en mayores beneficios para ellas.

Un exponente relevante de la década del 60 en cuanto a RSE es K. Davis. Este autor expresa que en la medida en que la empresa no cumpla con las expectativas y demandas de la sociedad a la que pertenece, no sólo no podrá crecer sino que tampoco subsistir. Esto se debe a que el crecimiento a largo plazo está fuertemente condicionado al reconocimiento y poder que la propia sociedad le confiere, de modo que, como retribución a sus preocupaciones sociales o frente a la falta de las mismas, la sociedad le permitirá o no el crecimiento.

Davis define la RS como *“La obligación de la persona para considerar los efectos de sus decisiones y acciones sobre el sistema social como un todo”*. Expresa además que *“los empresarios aplican RS cuando consideran las necesidades e intereses de otros, quienes puedan estar afectados por las acciones empresariales. Al hacer esto, están mirando mas allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa”*.

Sobre la década del 70, comienzan a diferenciarse los distintos tipos de responsabilidades así como de interlocutores que participan en la vida de las organizaciones: accionistas, empleados, proveedores, autoridades locales, etc. Es en esta década que El Comité para el desarrollo Económico (CED) de Estados Unidos emite una declaración en la que expresa un reconocimiento público de la demanda que efectúa la sociedad en relación a una mayor responsabilidad en el desarrollo social a todos los niveles, más allá de los puramente económicos.

En el año 1984, R. E. Freeman² desarrolla el concepto de Stakeholders. Este autor describe la evolución experimentada por el entorno empresarial y la consiguiente necesidad de modificar la concepción de la empresa para poder adaptarse a la nueva realidad. Las empresas empiezan a preocuparse por difundir sus códigos de RS.

En este punto, es importante diferenciar dos corrientes de pensamiento: *la visión clásica*, defendida principalmente por M. Friedman³ y *la visión socioeconómica*.

Según la visión clásica, la única responsabilidad de las empresas es aumentar sus beneficios, fin por el cual son creadas en primera instancia, sin preocuparse por aspectos o problemas sociales. Las responsabilidades de esta naturaleza le competen al gobierno y a los ciudadanos en general.

El segundo enfoque, es decir la visión socioeconómica, sostiene que la empresa tiene distintos niveles de responsabilidades:

- Básicas: refiere a responsabilidades relacionadas con el objetivo financiero como ser producción de bienes, prestaciones de servicios, crecimiento económico, etc.
- Valores y prioridades sociales: se refiere a la responsabilidad de la empresa de atender a la sociedad en la que opera en aspectos como medio ambiente, relaciones laborales, pobreza, etc.

Esta postura se basa en considerar que el rol de las organizaciones ha cambiado, siendo necesario la incorporación de otras preocupaciones además de las financieras. Freeman sostuvo que la empresa deberá atender las necesidades e inquietudes no solamente de los accionistas sino de todos aquellos que se ven influenciados por la actividad de la empresa, es decir los Stakeholders.

También en la década del 80, Carroll sustituye el término *discrecional por filantrópicas* y *RSE por Ciudadanía Corporativa*. Asimismo, describe cada una de las responsabilidades incluidas en su definición:

- a. Responsabilidad económica: una de las responsabilidades de las empresas es generar los beneficios necesarios para poder subsistir y seguir ofreciendo sus bienes y servicios. Esta responsabilidad no es únicamente deseable sino que además necesaria.

² R. E. Freeman, "Strategic Management: a stakeholder approach", Editorial Pitman, 1984

³ Milton Friedman, "The social responsibility of business is to increase its profits", The New York Times, 1970, artículo consultado en la página web: www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html

- b. Responsabilidad legal: la responsabilidad legal opera al recordarle a la empresa que no puede existir de cualquier modo, debe cumplir los requisitos mínimos legales que son aquellos que la sociedad apoya y considera exigibles.
- c. Responsabilidad ética: no necesariamente todo lo legal es ético, por lo tanto, la responsabilidad ética es la búsqueda por parte de las organizaciones en su desempeño de cumplir con aquello que humanamente puede considerarse éticamente correcto. De esta forma, la responsabilidad ética es igualmente exigible que la responsabilidad legal.
- d. Filantropía: tanto las personas como las organizaciones podrían concentrarse en cumplir con sus obligaciones éticas y legales. Sin embargo, en virtud del interés en comprometerse con la sociedad en la que viven, apostaran a la transformación continua en pos de la mejora de la sociedad. En este caso, no se puede concluir que la filantropía es una práctica exigible aunque es claro que la sociedad premiará con reconocimiento a aquella organización que se comprometa en este sentido.

1.2) Situación actual

Con el pasar del tiempo, la globalización y la creciente competitividad de los mercados, han surgido nuevos problemas y preocupaciones. En este proceso, las empresas han desarrollado un papel cada vez más influyente y determinante en la sociedad. Las mismas están siendo obligadas a desarrollar actividades que se condigan con una conducta socialmente responsable. Básicamente, existen dos tipos de factores que han inducido a esta situación: la primera motivación responde a aspectos económicos y la segunda consiste en aspectos filosóficos. Los aspectos de naturaleza económica se basan en que las empresas al desarrollar actividades por las cuales fueron creadas inevitablemente provocan consecuencias en la sociedad. A veces esas consecuencias son dañinas y deberán ser contenidas por la propia empresa. En esta hipótesis, incluso puede suceder que la propia organización sea responsable por llevar a cabo una actividad contenedora del daño causado cuando en realidad debiera ser llevada a cabo por el gobierno. Por ejemplo, que la propia empresa sea la responsable de corregir el daño medioambiental causado a la sociedad como consecuencia de una actividad económica privada. Es decir que muchas veces, esta RS llevada adelante por la organización nace en una carencia o ausencia de actividades gubernamentales que la sociedad termina trasladando a las empresas. Otras veces, si bien las consecuencias no son dañinas, también deben ser abordadas simplemente porque repercuten en la sociedad y es ésta misma quien le demanda una actitud socialmente responsable frente a esta situación.

El segundo gran factor motivante de la creciente importancia de la RSE es de índole filosófico y responde al papel que desempeña la empresa en la sociedad. La RSE no es precisamente una obligación legal ya que no está estipulado en normas legales que se deban desarrollar políticas socialmente responsables, simplemente responde a una actitud de la empresa en cuanto a la influencia e imagen que quiere crear en la sociedad. A pesar de que no está contenido en ninguna ley u otra disposición, muchas veces, el incumplimiento de las organizaciones de políticas socialmente responsables repercute incluso de peor manera que el incumplimiento de las disposiciones legales.

1.3) Conceptos y definiciones

1.3.1 Responsabilidad Social Empresarial

La RSE se ha convertido en un término de uso frecuente en el mundo de los negocios. Hoy en día la mayoría de las grandes empresas estudian en profundidad cuál es su RSE y diseñan un plan de acción coherente con dicha responsabilidad. Además la RSE puede tener un alcance estratégico, condicionando los negocios y mercados en los que va a competir la empresa y la forma en que va a ejercer dicha competencia. Por otro lado, las características socioeconómicas difieren en el tiempo y el lugar, y a su vez están influenciadas por los distintos actores sociales involucrados. Por este motivo, se exponen distintos conceptos de RSE que contemplan de alguna manera estas condiciones cambiantes.

- El libro verde es una iniciativa de la Unión Europea para el desarrollo de programas de RSE y la define como la “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.⁴
- Previamente a definir RS, Robbins maneja dos conceptos afines que son: obligación social y sensibilidad social. La primera es el deber de una empresa de cumplir con sus responsabilidades económicas y legales. La segunda es la capacidad de una empresa de adaptarse a los cambios de las condiciones sociales. Una empresa que asume responsabilidades sociales va más allá de lo que le impone la ley, o sea que hace lo que puede para mejorar la sociedad porque es lo correcto. Así Robbins define a la RS como “el deber de una empresa, aparte de los requisitos legales y económicos, de perseguir metas de largo plazo para bien de la sociedad”.⁵
- Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se trata de un “enfoque que se basa en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas centrados en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente”. Se emplea el término para describir una amplia variedad de iniciativas de orden económico, social y medioambiental tomadas por empresas que no se fundan exclusivamente en requisitos jurídicos y son en su mayoría de naturaleza voluntaria.⁶
- Forum Empresa es una alianza estratégica nacida en América en 1997 y creada por un grupo de empresarios y líderes de opinión de la región, que tiene como fin promover prácticas de RS en el continente. La Red Forum Empresa entiende la RSE como una “nueva forma de hacer negocios, en la

⁴ Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, 2001.

⁵ Stephen Robbins, Mary Coulter, “Administración”, Prentice-Hall, 6ª edición, 1999

⁶ www.cinterfor.org.uy- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional – OIT, 21 de enero 2008

que la empresa gestiona sus operaciones en forma sustentable en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y el desarrollo sustentable de las generaciones futuras”.⁷

- DERES es una organización que promueve el desarrollo de la RSE en Uruguay y es el representante de Forum Empresa en nuestro país. Define la RSE como “una visión de negocios que incorpora a la gestión de la empresa, el respeto por: los valores y principios éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente”.⁸

Existen muchas otras iniciativas en materia de formalización de principios, políticas, sistemas de gestión y transparencia informativa sobre RSE y esto es así dada la multitud de organismos públicos y organizaciones privadas que agrupan colectivos diversos, asociaciones empresariales e incluso compañías individuales que han realizado aportes importantes en este sentido.

Pero todas tienen un punto en común, y es que han entendido y aceptado que éste es un mundo complejo y que la capacidad de permanecer no depende sólo de los asuntos comerciales específicos que tradicionalmente acapararon su atención. De esta manera, la RSE emerge como un importante distintivo de la nueva economía y se ha reconocido a nivel mundial los beneficios de incorporar prácticas y políticas en este sentido.

Así Robbins⁹ define 10 argumentos a favor de la RS:

1. La opinión pública respalda a las empresas que persiguen metas económicas y sociales.
2. Las compañías que asumen su RS aseguran más sus utilidades a largo plazo.
3. Las compañías deben asumir su RS para que sus acciones sean moralmente correctas.
4. Las empresas proyectan una imagen pública favorable si se fijan metas sociales.
5. El compromiso de las empresas ayuda a resolver problemas sociales difíciles.
6. Al asumir su RS, las empresas tendrán menos normas gubernamentales.
7. Las empresas tienen mucho poder y se requiere una responsabilidad igualmente grande para compensarlo.
8. La RS mejora a la larga el precio de sus acciones.

⁷ Definición extraída de La pagina web www.empresa.org , 21 de enero 2008

⁸ Definición extraída de la pagina web www.deres.org.uy , 21 de enero 2008

⁹ Stephen Robbins, Mary Coulter, “Administración”, Prentice-Hall, 6° edición, 1999

9. Las empresas tienen los recursos para respaldar proyectos públicos y de asistencia que necesitan apoyo.
10. Las empresas deben abordar los problemas sociales antes de que se vuelvan graves y sea costoso corregirlos.

1.3.2 Filantropía

Cuando se habla de RSE, es posible que en algún aspecto se confunda con Filantropía. Por ello es importante realizar la correcta diferenciación de estos conceptos tan relacionados. A continuación se mencionan diferentes definiciones de Filantropía.

- “Amistad del hombre hacia otros hombres”¹⁰ Refiere a toda acción generosa y voluntaria que se realiza en beneficio de la comunidad, sin ánimo de lucro ni interés particular.
- “Amor al género humano”¹¹. Las acciones filantrópicas son múltiples y variadas pero principalmente se vinculan con la donación de recursos económicos, entrega de tiempo personal o de conocimiento, u otras acciones concretas tendientes al mejoramiento de la condición humana.

La gran diferencia con la Filantropía, es que las actividades en el campo de la RSE deben estar vinculadas al producto o servicio que ofrece la empresa. La RSE no es un acto individual o de caridad, sino que se trata del comportamiento social y ecológico, tanto interno como externo. Su objetivo no es generar dependencia o donar algo, sino realizar un intercambio horizontal y desarrollar una ganancia mutua entre empresa y sociedad.

1.3.3 Ética

Tradicionalmente, el tema de la ética era visto y tratado en forma aislada en las empresas. Hoy, ellas han descubierto el potencial de trabajarlo en una forma más íntegra al vincularlo directamente con la RSE. La RS requiere que las empresas determinen lo bueno y lo malo y que tomen decisiones éticas.

La mayoría de los empresarios tienen una postura ética que los inclina a optar por la noción utilitaria porque es congruente con las metas comerciales de eficiencia, productividad y utilidades. Sin embargo éste punto de

¹⁰ Nicola Abbagnano, “Diccionario de Filosofía”, Fondo de Cultura Económica, 1961

¹¹ Definición extraída de la página web www.deres.org, 22 de enero 2008

vista está cambiando. Las tendencias a los derechos individuales, la justicia social, y las normas de la comunidad implican que los gerentes tienen que afinar sus reglas en criterios que no sean únicamente utilitarios.

Por otro lado, la complejidad del término ética, permite que se realicen dos distinciones: la ética social y la ética empresarial, que a los efectos de contextualizar dentro de las políticas de RSE y de entender sus formas prácticas, son de gran utilidad.

- "La ética social estudia las normas y principios morales de la vida colectiva en un ámbito institucional y no institucional. Constituye el complemento necesario de la ética individual, por considerar que el ser humano no es un ser aislado, sino social por naturaleza"¹².
- "La ética empresarial consiste en transitar dentro de la empresa de una ética individual hacia una ética social, de lo intrasubjetivo (de las personas) a lo intersubjetivo (de las organizaciones), donde los miembros de la comunidad están unidos por lazos de compromisos mutuos, afectos y sentidos de pertenencia. Crear vínculos recíprocos dentro de esa comunidad que es la empresa, para que valores como la lealtad, transparencia, responsabilidad y cuidado hacia los demás, entre otros, encuentren sus raíces".¹³

Una declaración de los valores éticos corporativos es una herramienta vital para apoyar a los gerentes y empleados a tomar decisiones consistentes con la misión y filosofía de la empresa; es una guía que especifica la forma en que la compañía conduce su negocio, y es especialmente útil cuando los empleados se ven enfrentados a decisiones respecto de nuevas iniciativas y prácticas.

La declaración de valores éticos corporativos ayuda a crear mayor solidez en la relación con los proveedores, clientes, y otros; así como a reducir los riesgos, negociar conflictos de intereses y garantizar el cumplimiento de la normativa legal.

1.3.4 Empresa sostenible y desarrollo sustentable

La empresa debe asumir en la conciencia corporativa que para subsistir en el mundo de hoy, debe comportarse como un ciudadano responsable, capaz de adelantarse a las necesidades de la sociedad y sus habitantes, y generar soluciones que contribuyan a su sustentabilidad futura.

¹² Diccionario de Ética, Editorial Crítica, España, 1994

¹³ Definición extraída de la página web www.prohumana.cl, 22 de enero 2008

Así, se produce un vínculo indisoluble entre la RSE y lo que se conoce como sustentabilidad: la capacidad de generar valor y perdurar en el tiempo a partir del uso responsable de los recursos sociales.

El término desarrollo sostenible, sustentable o perdurable se aplica al desarrollo socio-económico y consiste en “satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades”¹⁴.

El ámbito del desarrollo sostenible puede dividirse conceptualmente en tres partes: ambiental, económica y social.

Se considera el aspecto social por la relación entre el bienestar social con el medio ambiente y la bonanza económica. Asimismo, el desarrollo y el bienestar social, están limitados por el nivel tecnológico, los recursos del medio ambiente y la capacidad para absorber los efectos de la actividad humana.

Ante esta situación, se plantea la posibilidad de mejorar la tecnología y la organización social de forma que el medio ambiente pueda recuperarse al mismo ritmo que es afectado por la actividad humana.

Por otro lado, una empresa es la institución o agente económico que realiza una actividad con la finalidad o el objetivo de obtener beneficios (ánimo de lucro) intermediando en el mercado de bienes o servicios mediante la utilización de factores productivos. Y si se analiza cómo este tipo de organizaciones tendrían un desarrollo sustentable, se debería calificar a una empresa sostenible como “aquella que, basándose en un comportamiento ético y respetuoso con las diferentes sensibilidades culturales, crea valor sostenible, es decir, valor económico, medio ambiental, y social a corto y largo plazo”¹⁵. De esta forma estaría contribuyendo al aumento del bienestar.

1.3.5 Balance Social

En el mundo actual la transparencia con que las empresas informan sobre su desempeño financiero es fundamental, pero ya no es suficiente. Las personas están observando de cerca a las empresas, y se fijan cada vez más en su comportamiento en otras áreas, que van más allá de su rol económico tradicional. Hoy importa mucho el comportamiento medioambiental y social de la empresa, el que se ha convertido en uno de los principales activos de la reputación de las compañías de cara a la sociedad, sus accionistas, clientes y

¹⁴ Definición extraída de la página web www.deres.org.uy, 23 de enero 2008

¹⁵ Definición extraída de la página web www.empresasolidaria.gva.es, 23 de enero 2008

trabajadores. Surge entonces cada día con más fuerza, la necesidad de definir cómo reportar los resultados obtenidos también en el ejercicio de la RS. La comunidad y los grupos de interés a quienes se debe la empresa están muy interesados en conocer cuál ha sido su impacto en la sociedad. Y en esta materia, también es buen negocio hacer las cosas bien. Hay una íntima vinculación entre RS, sustentabilidad y reputación de las empresas. Es más sustentable la empresa que tiene una sólida reputación basada en hechos y no sólo en palabras.

El Balance Social es: “complementario al balance financiero y es una memoria que la empresa publica anualmente dando cuenta de los proyectos, beneficios, y acciones sociales dirigidas a los empleados, inversionistas, analistas de mercado, accionistas y a la comunidad. Es también un instrumento estratégico para avalar, difundir y multiplicar el ejercicio de la responsabilidad social corporativa. En el Balance Social la empresa muestra lo que hace por sus profesionales, dependientes, colaboradores y la comunidad, dando transparencia a las actividades que buscan mejorar la calidad de vida de quienes la rodean. Es decir, su función principal es hacer pública la RSE, construyendo mayores vínculos entre la empresa, la sociedad y el medioambiente”¹⁶.

Pero además de todo lo expuesto anteriormente, el confeccionar un Balance Social trae aparejados los siguientes beneficios para el negocio¹⁷:

1. Agrega valor: haciendo una diferencia en la imagen de la empresa dado que es un instrumento cada día más valorado por los inversionistas y consumidores.
2. Aumenta el atractivo de cara a los inversionistas: el balance social se incluye en la lista de los documentos necesarios para respaldar la sustentabilidad de los proyectos de una empresa requerido por los analistas.
3. Mejora las relaciones con los grupos de interés: demuestra la apertura de la empresa al diálogo y a sus esfuerzos por responder a los intereses de todos sus stakeholders.
4. Reduce costos producto de crisis: la comunicación fortalece la relación entre la empresa y sus stakeholders, reduciendo paralelamente los riesgos de un conflicto.
5. Disminuye el riesgo de publicidad adversa: ya que al dar cuenta de sus acciones se evitan percepciones negativas de la empresa.

¹⁶ Definición extraída de la pagina web www.blancosocial.org.br, 23 de enero 2008

¹⁷ Publicación de Acción Empresarial, “Reporte Social Empresarial”, pág.9 Chile 2002

6. Identificación de potenciales conflictos: el esfuerzo por compilar la información da la oportunidad a la empresa de resolver el problema antes de que estos terminen en costosas demandas legales o en una negativa exposición pública.
7. Mejora la efectividad organizacional: es un instrumento moderno de gestión y una valiosa herramienta para estructurar, medir y divulgar el ejercicio de la RS en sus diversos escenarios.
8. Respuesta a la creciente demanda de transparencia: hoy existe una amplia variedad de grupos que presionan a las empresas para dar a conocer su desempeño en temas sociales y medioambientales.

Resumiendo, hay un interés por conocer íntegramente el desempeño de las compañías, sus resultados operacionales y su aporte a la comunidad, a sus trabajadores y al medioambiente. La opinión pública tiene hoy un protagonismo relevante en la reputación y sobrevivencia de una empresa y hace respetar sus facultades de fiscalizadora cuando el sector privado no cumple las nuevas exigencias. Apela a la transparencia, a una mayor conciencia social, medioambiental, y a ambientes laborales flexibles. Para ello el Balance Social es una excelente herramienta para brindar toda la información pertinente a los distintos grupos de interés.

1.3.6 Stakeholders

El término fue utilizado por primera vez por R.E.Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach", (Pitman, 1984) para referirse a "*quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa*"¹⁸.

La traducción de esta palabra ha generado distintos debates, aunque son varios los especialistas que consideran que la definición más correcta es "*Parte Interesada*", es decir cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización; por ejemplo los trabajadores, sus accionistas, las asociaciones de vecinos, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales, etc.

Uno de los problemas fundamentales es la identificación de quiénes son realmente los stakeholders y a partir de ahí, poder analizar su importancia relativa y la naturaleza de sus exigencias. Para conseguir esta identificación y caracterización de los stakeholders habrá que conocer cuáles son los atributos que se presentan en cada uno de ellos.

A continuación se expone una clasificación de partes interesadas¹⁹ atendiendo a tres variables: poder, legitimidad, y urgencia. La posesión de uno o varios de estos tres atributos por parte de un stakeholder

¹⁸ Alberto Fernández Gago, "Administración de la Responsabilidad Social Corporativa", Thomson, 2005.

determinará la importancia o prioridad que el mismo va a tener para la empresa con que se relacione. La ausencia de las tres características supondría la pérdida de la propia condición de stakeholder ya que si no existe poder, legitimidad ni urgencia, de ninguna manera afectará a la empresa ni se verá afectado por las acciones de la misma.

1. Stakeholders latentes: serán aquellos que poseen sólo uno de los tres atributos, siendo los que disfrutan de menor relevancia a la hora de ser considerados por los directivos de la empresa.
2. Stakeholders expectantes: estos poseen dos de los tres atributos que determinan su importancia. Su actitud será más activa que en el caso de los latentes y, presumiblemente, la relación de la empresa con estos grupos será mayor.
3. Stakeholders definitivos: esta categoría corresponde a aquellos grupos que poseen los tres atributos: poder, legitimidad, y urgencia. No cabe duda de que éstos recibirán una atención inmediata por parte de la dirección de la empresa ya que sus exigencias resultan legítimas, deben ser urgentemente atendidas y además disponen del poder necesario para que así se haga.

Aunque en principio, cualquier stakeholder calificado como expectante puede dar el paso a la categoría de definitivo simplemente al añadir a los dos atributos que ya poseen el tercero del que carece, lo cierto es que el poder y la legitimidad resultan ser unas variables difíciles de modificar. Por el contrario, la urgencia es por naturaleza coyuntural y no es extraño que stakeholders con poder y legitimidad sientan en un momento dado la necesidad de satisfacer unas determinadas exigencias que hasta ese momento no habían requerido atención. Por este motivo, el grupo de los stakeholders definitivos se suele conformar a partir de la transformación experimentada por los expectantes al sentir la urgencia de sus requerimientos. En la actualidad, los directivos son conscientes de que existen una serie de responsabilidades y obligaciones hacia los accionistas, clientes, trabajadores, gobiernos, etc. Es necesario que las empresas distingan los asuntos propios de sus stakeholders y sus directivos gestionen las relaciones con ellos. Constituye un reto para la gestión de la RSE decidir cuáles stakeholders deben ser considerados y en qué medida.

¹⁹ Alberto Fernández Gago, "Administración de la Responsabilidad Social Corporativa" Thomson , 2005.

1.3.7 Relaciones Laborales

El Derecho Laboral es una rama del Derecho cuyos principios y normas jurídicas tienen por objeto la tutela del trabajo humano, productivo, libre y por cuenta ajena. El fenómeno social del trabajo genera relaciones asimétricas entre las partes contratantes, en las que existe una parte fuerte (empleador) y una parte débil (empleado). Por ello, el Derecho Laboral tiene una función de protección respecto al trabajador, tendiendo sus normas a restringir la libertad de la empresa para proteger a la parte débil frente a la fuerte. Las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la parte que aporta el factor trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el factor capital se denomina empleadora. En este tipo de relación, el trabajador se encuentra en situación de dependencia o subordinación. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres. Sin embargo, un trabajador aislado se encuentra en una situación de hecho de debilidad frente al empleador. Esto le impide establecer una relación equitativa, por lo que se entiende que dicho vínculo para que sea realmente libre, deberá realizarse en forma colectiva entre los trabajadores organizados y el empleador. Esa desigualdad jurídica dificulta la posibilidad de una relación contractual entre ambas partes, ya que la voluntad del trabajador está afectada.

El Derecho Individual del Trabajo hace referencia a la “relación individual”, que se establece entre el empresario y el trabajador al celebrar el contrato y que se desarrolla al ejecutar el mismo.

Mientras que el Derecho Colectivo del Trabajo regula la “relación colectiva” que se establece entre el empresario y los trabajadores agrupados colectivamente. Puede existir uno o más empleador pero siempre serán varios empleados. Estas relaciones que se realizan de manera colectiva, son una de las manifestaciones más importantes de las relaciones laborales.

1.4) Ámbito de aplicación de la RSE

Como se expuso anteriormente, no existe una definición única y consensuada entorno a la RSE. Pero resulta clarificador, para entenderla e impulsarla, el conocer y analizar las áreas temáticas que ésta abarca. Por otra parte, existe un amplio conjunto de ideas, programas y políticas que contribuyen a agregar valor a su empresa, ganar la confianza del consumidor, aumentar el compromiso de sus empleados y alcanzar el respeto de la comunidad. Una empresa capaz de contribuir simultáneamente al progreso de las comunidades en las que opera y a la prosperidad de sus negocios es una inspiración para los consumidores y los empleados.

1.4.1 Valores y principios éticos

Esta área se refiere a cómo una compañía integra el conjunto de valores (honestidad, confianza, respeto, justicia, etc.) en sus políticas, prácticas y en la toma de decisión. Adicionalmente, la ética empresarial implica comportarse de acuerdo a los estándares legales, además de su adherencia a las regulaciones internas.

En la actualidad, un gran número de compañías están diseñando programas de ética basados en valores, definiéndolos y entregando procesos y herramientas necesarias para la toma de decisiones y para resolver dilemas complejos día a día.

La ética se ha convertido en un campo mucho más sofisticado en el cual las empresas deben lograr conciliar las responsabilidades económicas con las éticas. Numerosas compañías de distintos tamaños y sectores, han demostrado su compromiso con el desarrollo de procesos éticos para la toma de decisiones. Los procesos exitosos de éstas, usualmente se han institucionalizado en iniciativas éticas que incluyen: la declaración de misión, principios éticos o declaración de valores, estrategias comunicacionales éticas, capacitación en ética, grupos de discusión, evaluaciones continuas y sanciones.

- Crear la declaración de Visión y Misión.

Es una identificación breve y sencilla, de las metas y aspiraciones de la empresa, permitiendo una introspección en los valores, cultura y estrategias de la compañía para alcanzar sus metas. A menudo especifica que buscará crear valor para la variedad de socios estratégicos del negocio de su empresa, incluyendo entre ellos a los accionistas y propietarios, empleados, clientes, proveedores, la comunidad y el medio ambiente.

Es importante tener en cuenta, que se debe integrar la misión y la visión a las prácticas cotidianas. Es vital trabajar con los empleados para vincular sistemáticamente la declaración con las tareas diarias considerando como se articulan con las prácticas cotidianas de su empresa, con el desarrollo de productos, con los programas de entrenamiento, de relaciones públicas, y otros aspectos del negocio de su compañía.

Además, cuando la declaración esté lista debe ser compartida por todos los empleados y socios estratégicos del negocio para que se comprometan con la visión y misión. A medida que la empresa evoluciona puede ser necesario revisar su declaración de modo que consistentemente refleje las metas de su organización.

- Identificar y articular valores éticos

Una declaración de los valores éticos corporativos es una herramienta vital para apoyar a los gerentes y empleados a tomar decisiones consistentes con la misión y filosofía de la empresa; ya que funciona como una guía que especifica la forma en que la compañía conduce su negocio, y es especialmente útil cuando los empleados se ven enfrentados a decisiones respecto de nuevas iniciativas y prácticas.

La declaración de valores éticos corporativos ayuda a crear mayor solidez en la relación con los proveedores, clientes, y otros; así como a reducir los riesgos, negociar conflictos de intereses y garantizar el cumplimiento de la normativa legal.

También, la declaración ayuda a resolver dilemas tanto en el ámbito interno de la organización como en el externo, por lo que debe asegurarse siempre que la solución alcanzada sea consistente con los valores con los que se ha comprometido la empresa.

Otra herramienta muy utilizada, es la formación ética de los empleados como forma de incorporar los valores, tanto por intermedio de un consultor externo como realizando reuniones informales de pequeños grupos, e incluso en algunos casos con programas formales de entrenamiento y capacitación. No importa cuál sea el mecanismo, sino lograr permear a la organización con los valores éticos, difundirlos y enfatizar el compromiso de los integrantes de la compañía con ellos.

Crear un ambiente laboral en el cual los temas difíciles o conflictivos puedan ser conversados, incentivar el diálogo entre los trabajadores y sus jefes directos fomentando así la participación y generando canales internos de comunicación que suelen ser muy efectivos para transmitir valores éticos en la organización.

- Auditoría y Evaluación de desempeño.

Es muy útil realizar evaluaciones regulares del desempeño de la empresa que permiten analizar la posición de la compañía en relación con su misión y metas, así como también determinar prioridades y objetivos para el siguiente año.

Cada empresa considerará que áreas debe evaluar, pero en general existen algunas que son claves como: las políticas de ambiente laboral y su desempeño, la cultura corporativa, la calidad de productos y servicios, el involucramiento con la comunidad, la satisfacción del cliente, el compromiso con los estándares éticos corporativos y con la misión y visión de la empresa.

La evaluación puede ser informal o ser un proceso formal que incluya entrevistas, cuestionarios y otras herramientas de análisis; puede realizarse internamente o con el apoyo de consultores externos que ofrezcan una evaluación independiente. Pero el éxito del procedimiento es la retroalimentación de los resultados para calificar el desempeño de la empresa y establecer las próximas metas, así como también la comunicación y publicación de los logros, deficiencias y objetivos a toda la organización.

En resumen, la ética empresarial ha comenzado a ser una variable que aumenta los atractivos de una empresa en el mercado, ya que comportarse correctamente con los trabajadores, el medio ambiente y la comunidad, hace que la organización sea más atractiva ante la opinión pública, los accionistas y el gobierno.

En este sentido, es posible concluir que el desarrollo de programas efectivos de ética logran beneficios como:

1. Mejorar el desempeño financiero: ya que este tipo de organizaciones son más valoradas por los accionistas.
2. Beneficiar las ventas, la imagen y la reputación: los consumidores apoyan a éstas empresas y castigan a otras por sus acciones sociales.
3. Fortalecer la lealtad y el compromiso de los trabajadores: la evidencia sugiere que los trabajadores tienen mayores sentimientos positivos sobre ellos mismos y su trabajo y demuestran mayor lealtad cuando trabajan en una empresa que posee buenos valores y prácticas éticas.
4. Disminuir la vulnerabilidad frente a los grupos de presión: ya que éstos han demostrado cierto respeto por este tipo de empresas.
5. Evitar multas, reparaciones y penalizaciones: impuestas por la justicia y el gobierno.
6. Evitar pérdidas de negocios: muchas empresas pierden contratos y negocios con clientes y proveedores por carecer de prácticas éticas.

7. Gozar de mayor acceso a capitales: que las empresas que no muestran un comportamiento ético.

1.4.2 Ambiente de trabajo – vida laboral

La calidad de vida laboral generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, diversidad, balance trabajo-familia, horarios flexibles, salud y bienestar, seguridad laboral, cuidado de sus dependientes, capacitación y desarrollo profesional.

Los trabajadores disfrutan de derechos que deben ser respetados en todo momento por la empresa. Éstos pueden derivarse de la condición de trabajador o también de la condición de persona. Los primeros tendrán que ver con asuntos relativos a la relación contractual, como son las condiciones de seguridad y salud laboral, la retribución, los descansos y períodos vacacionales o el derecho a pertenecer a un sindicato, entre otros. Pero además, hay otros derechos fundamentales, como por ejemplo el respeto a la intimidad, libertad de opinión y expresión o no discriminación, que se derivan de la propia naturaleza del trabajador como persona. Estos derechos no se pierden al firmar el contrato de trabajo y básicamente exigen que todos los empleados sean tratados con respeto, dignidad y justicia.

En el ámbito de las relaciones laborales y defensa de los derechos de los trabajadores, la OIT ha venido desempeñando un papel fundamental. La OIT fue creada en el año 1919 con el principal objetivo de adoptar normas internacionales que abordaran los problemas de injusticia, miseria y privaciones que pudieran derivarse de las condiciones de trabajo existentes. Posteriormente, en el año 1944 se amplió el mandato normativo, incluyendo asuntos de carácter general relacionados con la política social y los derechos humanos y civiles.

Este organismo emite normas que adoptan la forma de Convenios o Recomendaciones. Mientras los primeros son Tratados Internacionales sujetos a la ratificación de los estados miembros, los segundos recogen directrices de aplicación voluntaria que pueden servir de orientación a la hora de adoptar las políticas nacionales.

Existen muchas prácticas que inciden directamente en la calidad de vida laboral y que deberían ser tenidas en cuenta por las empresas para lograr un ambiente de trabajo apropiado. A continuación, se expone una breve lista de posibles aspectos a considerar:

- Retroalimentación de ideas entre trabajadores y empresa
- Incorporación de la diversidad de personas
- Capacitación y entrenamiento profesional
- Desarrollo de políticas contra el acoso sexual y la discriminación
- Promoción de trabajadores
- Incentivo de la iniciativa individual
- Creación de un programa de participación en las ganancias
- Generación de alternativas creativas para los trabajadores
- Valoración de las necesidades de los trabajadores considerando acuerdos de trabajo flexible
- Creación de políticas y prácticas que no interfieran en la vida personal de los trabajadores
- Promoción de la salud y bienestar de los trabajadores y sus familias

Las principales compañías están innovando las políticas de calidad de vida en la empresa y sus prácticas para hacerse cargo de las necesidades de todos los empleados, como una forma de apoyar los objetivos del negocio y de retener a los mejores talentos.

La competencia global requiere que las entidades se adecuen a innovaciones, diversidad y lugares de trabajo flexibles. Existe una positiva relación entre las prácticas de innovación en los lugares de trabajo y el éxito empresarial. Algunos beneficios observados son:

1. Mejora el desempeño financiero e incrementa el valor de mercado: las empresas que tienen programas y estrategias laborales efectivas logran incrementar sus ganancias en forma rápida, y atraer nuevas inversiones y capitales.
2. Aumenta la productividad: estudios muestran que cuando la vida laboral es adaptada a las necesidades de los trabajadores, el estrés disminuye, la rotación de personal cae y las metas de producción se superan.
3. Reduce los costos operativos: nuevas formas de trabajo que incentivan a los empleados a crear y compartir conocimientos culminan en un gran ahorro y en un aumento en el funcionamiento de la empresa.
4. Mejora la habilidad para retener y atraer a los mejores trabajadores: las estrategias para conciliar trabajo y vida personal, se han convertido en aspectos muy atractivos y significativos, especialmente, entre profesionales jóvenes y trabajadores especializados.
5. Fortalece la confianza y lealtad de los empleados: ya que éste nivel está directamente relacionado con la respuesta de la compañía a sus necesidades.

6. Reduce el ausentismo: cuando la empresa asume mayor compromiso con sus empleados.
7. Fortalece la reputación: los programas de calidad de vida laboral mejoran la imagen de la empresa a los empleados, consumidores, proveedores, inversionistas y a toda la comunidad en general.

La RSE, como se dijo anteriormente, se ha convertido en un elemento muy valorado por los trabajadores. Esta voluntad y trascendencia es en parte atribuida también a los distintos puestos de trabajo y las personas que los ocupan tienden a conceder un mayor valor a su función laboral, lo que repercute en su autoestima y por consiguiente, en la calidad de vida laboral.

Es así que las acciones sociales llevadas a cabo por la empresa constituyen un valor añadido o retribución especial para los empleados de la organización. En la medida que esto sea así, los candidatos a un puesto y los empleados actuales estarán deseosos de pertenecer o permanecer en aquella compañía con la que comparten valores y principios de compromiso social. Y como la empresa es el resultado de las acciones de sus empleados, se generará así un efecto sinérgico que conducirá al desarrollo de la RSE.

1.4.3 Apoyo a la comunidad

Esta área se refiere al rango de acciones tomadas por la empresa para mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que opera. Cuando se diseñan y ejecutan estos programas, además del beneficio social producido, se refuerza la reputación de la empresa, sus marcas, productos y valores en la comunidad.

A través de estas acciones programadas, la entidad busca maximizar el impacto de sus contribuciones en habilidades, recursos, tiempo, productos, servicios, administración de conocimiento y otros, que dirige hacia las comunidades.

Hoy en día las compañías se involucran en la población de diversas formas: donaciones de productos o servicios, creación de proyectos de trabajo voluntario, préstamos, realización de proyectos de apoyo a causas sociales, etc.

Las entidades deben generar oportunidades creativas para comunicar a sus trabajadores la importancia del apoyo e involucramiento con la comunidad, así como proporcionar incentivos y reconocimientos para aquellos empleados que participan de estas iniciativas.

Por otra parte, cuando se habla de desarrollo de comunidades se debe pensar en cuatro grandes temas: voluntariado, educación, filantropía y desarrollo económico.

- Voluntariado: el trabajo voluntario ha tomado un rol fundamental en las políticas de la empresa como forma de apoyar a la comunidad. Es una buena práctica que las entidades realicen una lista de organizaciones que buscan voluntarios, indicando las habilidades necesarias, y otorguen tiempo libre a sus empleados para que puedan realizar trabajos voluntarios. Algunas empresas realizan contribuciones que impulsan los esfuerzos del trabajo voluntario y realzan la imagen de ésta. Por tal motivo, puede ser una buena oportunidad para la RSE, considerar tener un proyecto de voluntariado corporativo con una organización o causa, e incluso podría ser consistente con la misión de la empresa. Puede ser útil multiplicar los esfuerzos incentivando a los proveedores o clientes a unirse en el apoyo a las iniciativas, o considerar trabajar con otros empresarios, grandes o pequeños, para materializar los proyectos.
- Educación: generar vías para ayudar y mejorar la educación en las comunidades en las que la empresa tiene presencia, construyendo una relación cercana con alguna institución para apoyarla a desarrollar proyectos, puede ser una efectiva forma de procurar el bienestar de la comunidad. Donar el equipamiento usado o sobrante, permitir que los empleados realicen trabajo voluntario, permitir visitas de los estudiantes a las instalaciones de la empresa, y hasta crear pasantías o programas de trabajo – estudio, son sólo algunas de las prácticas comúnmente más utilizadas en este aspecto.
- Filantropía: considerar donar productos o servicios, o un porcentaje determinado de sus utilidades a las organizaciones que los necesiten e incentivar a los trabajadores a que realicen contribuciones a causas u obras sociales. Otra forma de ayudar, puede ser facilitar el uso de las instalaciones, es decir ofrecer a las organizaciones comunitarias o grupos sin fines de lucro, espacio para la realización de reuniones; sin comprometer con ello la seguridad o interferir con las operaciones de la empresa. Se puede proporcionar facilidades para el desarrollo de cursos, tutorías o asesorías individuales, reuniones, retiros, u otros programas. Una práctica muy utilizada, y que da mucho resultado, es comprar entradas de eventos artísticos, culturales, o deportivos que realice la comunidad, para entregárselos o venderlos con descuento a los trabajadores que no disponen de los medios económicos para asistir.
- Apoyo al desarrollo económico de la comunidad: apoyar los proyectos de microempresas de la comunidad local, o su acceso a créditos para viviendas y conformación de negocios ya sea directamente o a través de instituciones bancarias. Reclutar y contratar empleados de la comunidad e incluso crear programas de trabajo para personas discapacitadas.

Las acciones de involucramiento con la comunidad generan beneficios directos a la empresa, entre los cuales pueden mencionarse los siguientes:

1. Mejora el desempeño financiero: aquellas compañías con mayor inversión social presentan los mayores retornos en sus inversiones financieras.
2. Incrementa la moral, compromiso, retención y desempeño de los trabajadores: ya que estos asignan un alto grado de importancia a la imagen que se compañía tiene en la comunidad.
3. Desarrolla habilidades en los trabajadores: los proyectos en la comunidad favorecen el desarrollo de una amplia gama de habilidades en los empleados que participan directamente en estas actividades, entre las que se incluyen trabajo en equipo, planificación e implementación, comunicación, conducción y gestión.
4. Fortalece la imagen de la empresa: un activo programa de inserción en la comunidad ayuda a construir una positiva y sólida reputación ante los consumidores, los trabajadores, la opinión pública, los inversionistas, accionistas y medios de comunicación.
5. Atrae a nuevos inversionistas: debido a la relación existente entre la reputación de una empresa y su éxito financiero.
6. Incrementa la lealtad y preferencia de los consumidores: en un escenario como el actual en el que el precio y la calidad de productos y servicios se estandariza, la inserción de la empresa en la comunidad puede ayudar a diferenciar a la organización de sus competidores y a incrementar la lealtad de una marca.

1.4.4 Medio ambiente

Parece necesario realizar una reflexión sobre el papel que el medio ambiente juega en la economía y la necesidad de su defensa para poder disfrutar de un desarrollo sostenible. Sólo siendo conscientes de la importancia del entorno natural y del impacto que las empresas pueden tener en el mismo cabe argumentar con solidez la existencia de una RS por parte de las compañías en este terreno.

La persecución de un crecimiento económico ininterrumpido ha conducido en diversos aspectos a la degradación del medio ambiente, con el consiguiente agotamiento y deterioro de sus recursos, por lo que se ha puesto de manifiesto la existencia de un límite físico al propio crecimiento económico. La relación establecida entre el subsistema económico y el ecosistema planetario por la que el primero utiliza al segundo como fuente de recursos y energía a la vez que como vertedero de sus residuos, plantea un problema de continuidad.

El problema en cuestión consiste en intentar compatibilizar los conceptos de crecimiento económico y equilibrio ecológico, de tal forma que el primero no rompa con el segundo y se convierta en su propio destructor. Así fue cómo surgió el concepto de “desarrollo sostenible” definido anteriormente.

Para alcanzar este desarrollo sostenible, resulta necesaria la intervención decidida de los distintos poderes públicos estableciendo normas de comportamiento obligatorio para los agentes implicados y especialmente para las empresas y consumidores.

Adicionalmente, desde la sociedad no sólo se les exige a las empresas un cumplimiento estricto de los preceptos legales, sino que cada vez más se valoran sus iniciativas voluntarias de compromiso con el medio natural.

En los últimos años, la responsabilidad ambiental se ha expandido hacia un compromiso substancialmente mayor que seguir al pie de la letra la aplicación de todas las regulaciones gubernamentales existentes o llevar a cabo algunas iniciativas de reciclaje y manejo eficiente de la energía.

Muchos ciudadanos, organizaciones, y compañías líderes, se encuentran definiendo sus responsabilidades medioambientales a través de una aproximación comprensiva de las operaciones que realizan, sus productos y facilidades. Esto incluye la valoración de los materiales, procesos y servicios; la eliminación de desechos, la maximización de la eficiencia y la productividad de sus recursos, y las prácticas de minimización que pudiesen causar efectos adversos para el goce de los recursos planetarios para las futuras generaciones.

Un gran número de compañías, en un amplio rango de sectores y áreas geográficas han encontrado el valor y la ventaja competitiva provenientes de las iniciativas medioambientales. Tales iniciativas caen en una gran variedad de categorías, dentro de las cuales se mencionan:

- Políticas y operaciones: crear una declaración de principios medioambientales para mostrar el compromiso de la empresa y determinar estándares para ello, incluyendo metas formales. También se puede realizar una “auditoría verde”, con el objetivo de identificar oportunidades para reducir el consumo de recursos o de minimizar desechos. Es importante trabajar en conjunto con todas los grupos posibles, por eso es oportuno involucrar a los proveedores para comprometerlos con la política de la empresa. Del mismo modo, se debe motivar a los empleados para lograr también su participación. Una buena práctica es generar incentivos, premios y reconocimientos para quienes propongan alternativas a las prácticas desperdiciadores o contaminantes.

- Minimización de los desechos: establecer prácticas de reciclaje y reutilización, reducir el consumo de papel, usar y comprar productos reciclados, donar los excedentes de mobiliario y equipos, son algunas de las formas más comunes de reducir los desechos.
- Prevención de la contaminación: evaluar los procesos para identificar la oportunidad de reducción de los productos tóxicos utilizados, y generar un mecanismo para garantizar que dichos productos sean descartados en forma segura. Utilizar productos de limpieza de menor toxicidad y tintas para impresoras con base vegetal.
- Eficiencia en el uso de la energía y el agua: realizar una auditoría para identificar las oportunidades de ahorro energético, así como también favorecer el uso eficiente de la energía utilizada. También es aconsejable promover el uso de otras tecnologías alternativas tanto al interior de la compañía como fuera de ella. Para reducir el consumo de agua, puede ser apropiado instalar sistemas de ahorro en griferías y reparar las filtraciones en forma inmediata, así como también minimizar el uso de agua en los jardines y áreas verdes.
- Diseño ecológico: utilizar técnicas de construcción ecológicas puede reducir los costos del ciclo de vida de la infraestructura. Estas técnicas comienzan con la elección de la ubicación física, y pueden incluir todo lo relacionado con los materiales y sistemas. Es importante también trabajar en conjunto con proveedores, clientes y trabajadores.

En suma, la responsabilidad medioambiental se ha transformado en un valor neurálgico par los negocios en todos los niveles de las operaciones, y los beneficios que trae éste tipo de desempeños se pueden clasificar en tres aspectos:

- *Financiero*: al igual que en las otras áreas temáticas desarrolladas, es lógico concluir que cuanto mayor sea el compromiso de la compañía con el medioambiente, mayor será el desempeño financiero de la misma, aumentando las ganancias y atrayendo más inversiones que otras.
- *Productivo*: muchas compañías han utilizado su compromiso medioambiental para estimular la innovación al interior de sus organizaciones y entre sus proveedores, a través de la aplicación de principios medioambientales en el diseño y elaboración de los productos. En muchos casos, esto ha conducido a prácticas más eficientes o a productos completamente nuevos. *Corporativo*: las compañías han utilizado la responsabilidad ambiental como una forma de aumentar su reputación o imagen corporativa, la cual, por otro lado, ha sido publicitada tanto para incrementar las ventas, como para atraer capital de inversión y socios comerciales.

1.4.5 Marketing responsable

El marketing responsable abarca un amplio espectro de actividades que definen las relaciones de la compañía con sus consumidores. Éstas pueden ser agrupadas en seis categorías: manufactura e integridad del producto, divulgación, embalaje y etiquetado, marketing y publicidad, prácticas de ventas, precios y distribución.

Mientras los empresarios satisfacen primero los criterios claves de los consumidores tales como precio, calidad, apariencia, sabor, disponibilidad, seguridad y conveniencia, surgen otros factores en el mercado que empiezan a cobrar relevancia. La globalización del comercio y de la competencia ha puesto mayor valor a las empresas y sus marcas, no sólo como un asunto de confianza sino también relacionado con el sentido de lealtad y compromiso de los consumidores.

Este nuevo tipo de relación ha llevado a las empresas a examinar sus operaciones de frente a cómo ellos pueden ser percibidos, directa o indirectamente, por sus consumidores y otros Stakeholders.

A continuación se exponen algunas acciones introducidas por las empresas en éste sentido:

- Garantizar que las afirmaciones sean específicas, precisas y confiables: ir más allá de lo exigido por la normativa legal y contar con toda la documentación para respaldar las declaraciones sobre seguridad, desempeño o eficiencia de los productos. Cuando sea posible se debe utilizar una certificación independiente de un tercero para avalar las afirmaciones.
- Prohibir las técnicas de ventas no éticas que exageran las características de un producto o su desempeño, y proveer en todos los casos, la máxima difusión del contenido y propiedades de los productos.
- Respetar el derecho de las personas como consumidores, a su privacidad y evitar vender o transar con otras empresas u organizaciones, información relativa a nombres, direcciones, teléfonos, u otros datos personales de sus clientes.
- Evitar la publicidad engañosa estableciendo una política clara sobre el tipo de información, mensajes e imágenes que pueden y que no pueden ser incluidas en su publicidad. Ir más allá de los requerimientos que establece la normativa e impulsar modelos y roles positivos, prácticas y estilos de vida saludables.
- Buscar oportunidades de marketing que involucren causas nobles, así como también apoyar a organizaciones comprometidas con causas afines.

Los temas relacionados con el marketing responsable son críticos para lograr el éxito en los negocios de numerosas formas.

1. Protección y fortalecimiento de la reputación e imagen de la marca: una reputación de fuerte compromiso e integridad frente a los consumidores puede construir lealtad y confianza.
2. Diferenciación de marca o compañía: además de los modelos clásicos de diferenciación, muchas empresas se están focalizando en temas comerciales asociados con la RSE para este propósito. Ejemplo de ello son las estrategias basadas en la seguridad del producto o su amigabilidad con el medioambiente, marketing con causa social, transparencia en los precios, privacidad del consumidor, etc.
3. Protección contra acciones negativas de los consumidores: ya que estos usualmente toman acciones en contra de compañías que son consideradas poco responsables.
4. Reducción del riesgo y mayor responsabilidad: una preocupación permanente por la integridad del producto y por las actividades de comercialización, puede permitir a las empresas ahorrar dinero en un largo período de tiempo al evitar multas, revocaciones y juicios resultantes de productos de mala calidad o prácticas de venta injustas.
5. Atracción y retención de clientes: los consumidores privilegian con su compra productos y servicios de compañías percibidas como socialmente responsables.
6. Reducción la vigilancia en el cumplimiento de las regulaciones: las empresas y las industrias que demuestran un comportamiento ético en el mercado pueden gozar de menor control y mayor independencia de las autoridades gubernamentales locales y nacionales.

1.5) Regulación y normativa vigente²⁰

A continuación se presenta un resumen de los principales informes de origen internacional y nacional:

Fecha de publicación	Organización impulsadora		Contenido
1987	ISO (International Organization for Standardization)	ISO 9000	Normas que en lugar de referirse al producto se refieren a la una forma de llevar a cabo la Gestión de la Calidad y montar los correspondientes Sistemas de la Calidad y Mejora Continua en una organización.
1996	ISO (International Organization for Standardization)	Norma ISO 14000	Establecen un conjunto de requisitos y directrices que orientan en la organización, implantación y mejora continua de los Sistemas de Gestión Ambiental.
1999	ONU (Organización de Naciones Unidas)	Pacto Global	Principios universales a ser adoptados por las empresas en relación a los derechos humanos, derechos del trabajo y medio ambiente.
2001	SAI (Social Accountability International)	SA 8000	Es un estándar internacional para mejorar condiciones laborales. Basado en los principios de trece convenciones de derechos humanos internacionales, es un instrumento para ayudar a aplicar estas normas en el ámbito laboral.
2001	UE (Unión Europea)	Libro Verde	Marco europeo sobre la RSE.
2002	OSHAS	OSHAS 18000	Esta normativa posibilita a las organizaciones desarrollar la gestión de todo lo atinente a la seguridad y la salud ocupacional de una manera eficaz y eficiente.
2001/2002	UNIT (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas)	ISO UNIT 18000	Establece los requisitos que deben cumplir los Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud Ocupacional de las organizaciones, la implantación de dichos sistemas, su mantenimiento, evaluación y mejora continua.
2009	ISO (International Organization for Standardization)	ISO 26000	Responsabilidad Social.

²⁰ Información extraída de las siguientes páginas web:

www.unit.org.com.uy, 23 de febrero 2008.

www.cinterfor.org.uy, 23 de febrero 2008.

www.wikipedia.org, 22 de febrero 2008.

www.iso14000.com, 11 de febrero 2008.

www.pactomundial.org, 22 de febrero 2008.

ISO 9000

La serie ISO 9000, creada por el International Organization for Standardization, es un conjunto de normas que presentan como principal característica que refieren a la forma de llevar a cabo la Gestión de la Calidad así como los Sistemas de Calidad y Mejora continua en una organización.

Actualmente, las principales normas de la familia 9000 son:

- ISO 9000:2000: Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos.
- ISO 9001:2000: Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.
- ISO 9004:2000: Sistema de Gestión de la Calidad – Guías de mejoras del funcionamiento.

Es importante destacar que estas normas son de carácter internacional, han sido avaladas por más de 150 países que integran la ISO por lo que se considera que representan el consenso universal de los especialistas en el tema. Estas normas se basan en considerar que la calidad de un producto no nace de controles eficientes sino de un proceso productivo que opera de manera eficiente.

ISO 14000

Tras el éxito de la serie de normas ISO 9000, en 1996 se empezó a publicar la serie de normas ISO 14000 de Gestión Ambiental. En la década de los 90, en consideración a la problemática ambiental, muchos países comenzaron a implementar sus propias normas ambientales las que variaban mucho. De esta manera se hizo necesario tener un indicador universal que evaluara los esfuerzos de una organización por alcanzar una protección ambiental confiable y adecuada.

El objetivo de estas normas es facilitar a las empresas metodologías adecuadas para la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental, similares a las propuestas por la serie ISO 9000.

Existen dos vertientes de la ISO 14000:

- La certificación del Sistema de Gestión Ambiental, mediante el cual se certifican a la empresa.
- El Sello Ambiental, mediante el cual se certifican los productos ("sello verde").

Para la empresa que desee ser sostenible en todas sus esferas de acción, tiene que ser consciente que debe asumir una actitud preventiva de cara al futuro.

Para los consumidores, la adopción de esta norma significa la conformidad de productos y servicios sobre su calidad, seguridad y la fiabilidad.

Para el ecosistema, las Normas Internacionales sobre el aire, el agua y la calidad de suelo, y sobre las emisiones de gases y la radiación, contribuyen a conservar el ambiente.

PACTO GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS

El Pacto Global es una iniciativa internacional propuesta por Naciones Unidas. Su objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las entidades en RS, por medio de la implantación de Diez Principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción. El objetivo es fomentar la ciudadanía corporativa.

Naciones Unidas tiene como objetivo involucrar a las empresas en la gestión de algunos de los principales retos sociales y medioambientales.

El Pacto Mundial proporciona una oportunidad para que las empresas de todo el mundo participen en la asunción de estos retos. Las empresas pueden contribuir a través de iniciativas voluntarias en su propia organización y en sus cadenas de suministro. También pueden trabajar conjuntamente con las Naciones Unidas, los poderes públicos o con organizaciones no gubernamentales en actividades que contribuyan al desarrollo sostenible en la comunidad local o internacional.

Los Diez Principios del Pacto Mundial están basados en Declaraciones y Convenciones Universales.

- ⊗ **Principio 1** - Las empresas y los Derechos Humanos: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia
- ⊗ **Principio 2** - Vulneración de los Derechos Humanos: Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
- ⊗ **Principio 3** - Las empresas y la libertad de asociación: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- ⊗ **Principio 4** - Las empresas, el trabajo forzoso y coacción: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- ⊗ **Principio 5** - Erradicación del trabajo infantil.

- ⊗ **Principio 6** - La discriminación en el empleo: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
- ⊗ **Principio 7** - Las empresas y el medio ambiente: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- ⊗ **Principio 8** - Iniciativas para el respeto medioambiental: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- ⊗ **Principio 9** - Difusión de tecnologías ecológicas: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- ⊗ **Principio 10** - Las empresas, la corrupción, la extorsión y el soborno: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

SA 8000

La norma SA 8000 fue desarrollada por la SAI (Social Accountability International) cuya finalidad es mejorar el ambiente de trabajo. El objetivo de esta norma consiste en asegurar el respeto de los derechos humanos por parte de la empresa. Los aspectos que contiene se relacionan con: trabajo infantil, trabajo forzoso, salud y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración y sistemas de gestión.

La norma establece que su aplicabilidad es de ámbito universal, sin considerar emplazamiento geográfico, sector de actividad, dimensión de la empresa, etc. Siempre tomando como base el cumplimiento de la legislación nacional, la norma establece el respeto hacia los principios establecidos en los distintos instrumentos internacionales como ser la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención de las Naciones Unidas sobre Derechos del Niño, etc.

Libro Verde

El Libro Verde tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la RS de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación.

OHSAS 18000

Entre el año 1999 y el 2000, más de 20 países procuraron la elaboración de documentos normativos aptos para certificar Sistemas de Gestión. Estos documentos resultantes fueron denominados OHSAS “Occupational Health and Safety Assessment Series” y son los siguientes:

- OHSAS 18001:1999 - Occupational health and safety management systems.
- OHSAS 18002:1999 - Guidelines for the implementation of OHSAS 18001.

OHSAS se focaliza en la identificación, eliminación y continua prevención de amenazas y riesgos relacionados con el ambiente laboral. Es importante destacar que las Normas OHSAS 18000 son adoptadas en gran medida por la serie de Normas UNIT 18000, por lo que aquellas empresas que cumplan con las Normas UNIT, estarán cumpliendo también con los requisitos de la OHSAS.

UNIT 18000

La serie UNIT 18000, que sustituye a las Guías UNIT 100 a 103 del año 1999 referidas a la prevención de riesgos laborales, establece los requisitos que deben cumplir los Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud Ocupacional de las organizaciones, la implantación de dichos sistemas, su mantenimiento, evaluación y mejora continua. A nivel nacional, UNIT se encontraba trabajando desde sus inicios en la elaboración de normas para seguridad, higiene y salud laboral, que sirvieron de sustancia y referencia a disposiciones legales emitidas por el Ministerio de Salud Pública (MSP) y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

En Uruguay, como consecuencia de la necesidad de gestar documentos normativos que orientaran en la implantación de sistemas de gestión, UNIT creó en 1997 un Comité de Normalización de Prevención de Riesgos. Como resultado, fueron aprobadas las siguientes Guías UNIT:

Guía	Descripción
GUIA UNIT 100:99	Prevención de riesgos laborales: reglas generales para la implantación de un sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales (S.G.P.R.L.).
GUIA UNIT 101:99	Prevención de riesgos laborales: vocabulario.
GUIA UNIT 102:99	Prevención de riesgos laborales: directrices para la implantación de un sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales (S.G.P.R.L.).
GUIA UNIT 103:99	Prevención de riesgos laborales: reglas generales para la evaluación de los sistemas de gestión de la prevención de riesgos laborales (S.G.P.R.L.).

La aprobación de estos documentos y la experiencia recogida, llevó a que el Comité Especializado en Prevención de Riesgos resolviera su adopción como Normas UNIT en sustitución de las guías. El conjunto de documentos de la serie UNIT 18000 quedó constituido por:

Identificación	Título
Norma UNIT 18001:2001	Sistemas de gestión de la seguridad y la salud ocupacional: requisitos
Norma UNIT 18002:2002	Sistemas de gestión de la seguridad y la salud ocupacional: directrices para la implantación de la Norma UNIT 18001
Guía UNIT 18101:2002	Sistemas de gestión de la seguridad y la salud ocupacional: vocabulario
Guía UNIT 18103:2001	Directrices generales para la evaluación de sistemas de gestión de la seguridad y la salud ocupacional: proceso de auditoría

ISO 26000

ISO 26000 (a emitirse en el 2009) será una guía que definirá lineamientos en materia de RS establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización.

En lo que respecta a la aplicación de la norma, se pretende que sea aplicable para todo tipo de organizaciones, independiente a su tamaño, locación, naturaleza de sus actividades, sociedad y medioambiente en el que lleva a cabo sus actividades.

No tiene propósito de ser certificatoria, regulatoria o de uso contractual.

Se plantean como beneficios esperados de la implementación del estándar, los siguientes:

- Facilitar el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora de la estructura o marcos de RS.
- Contribuir a incrementar la confianza y satisfacción en las organizaciones entre los Stakeholders.
- Incrementar las garantías en materia de RS a través de la creación de un estándar único aceptado por un amplio rango de Stakeholders.

- Fortalecer las garantías de una observancia de conjuntos de principios universales, como se expresa en las convenciones de las Naciones Unidas, y en la declaración incluida en los principios del Pacto Global y particularmente en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, las declaraciones y convenciones de OIT y la declaración de Río sobre el medioambiente y desarrollo.
- Facilitar las liberaciones del mercado y remover las barreras del comercio (implementación de un mercado abierto y libre), complementar y evitar conflictos con otros estándares y requerimientos de RS ya existentes.

1.6) Organizaciones que impulsan la RSE

1.6.1 Deres²¹

Desarrollo de Responsabilidad Social (DERES) es una organización que reúne a las principales empresas de Uruguay que buscan desarrollar la RSE, tanto desde el punto de vista conceptual como de su aplicación práctica. Su objetivo es desarrollar, en el marco de la alta gestión gerencial el concepto de RS de las empresas y organizaciones empresariales. Este objetivo se logrará creando una red que procurará establecer un concepto claro del rol de las organizaciones, generando una conciencia profunda en los distintos actores involucrados, y brindar herramientas que faciliten la implementación e incorporación de la RS en su gestión.

La RSE es vista por las principales empresas líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios particulares. Es concebida como un amplio set de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial, que soportan el proceso de toma de decisiones y son reconocidos explícitamente por la administración. Este concepto se enlaza con las mejores tradiciones de la Gestión Empresarial y parte de la generalización de las prácticas exitosas de las mejores empresas en todas las regiones del planeta. Es una nueva forma de gestionar la empresa frente a la nueva realidad económica y social de las últimas décadas.

Estos principios de RSE se han demostrado como experiencias exitosas en los casos concretos en los que se han aplicado y hoy se puede apreciar que las empresas alineadas con este concepto tienen resultados positivos en su gestión general. Este proceso se ha visto alentado como resultado de la presión proveniente de los consumidores, los proveedores, la comunidad, los inversionistas, las organizaciones no gubernamentales y otros actores sociales.

Las empresas que integran DERES se han adherido a los siguientes compromisos:

- Promover y difundir en los diferentes ámbitos de su actividad el desarrollo de la RSE.
- Desarrollar todas sus actividades éticamente y con integridad.
- Desarrollar políticas que impliquen un tratamiento justo y equitativo entre sus empleados.
- Promover instancias de capacitación para los empleados, que les permita mejorar sus condiciones de trabajo y aspiraciones personales.

²¹ Información extraída de la página web www.deres.org.uy, 15 de marzo de 2008.

- Permitir la pluralidad de pensamiento no discriminando a los trabajadores por su religión, raza, sexo, convicciones políticas y discapacidades.
- Cumplir con las obligaciones fiscales, de seguridad social, laborales y todas aquellas establecidas por las leyes y regulaciones de nuestro país.
- Mantener una activa preocupación por el medio ambiente, desarrollando acciones que impliquen su protección y preservación.
- Contribuir al logro de un mejor desarrollo y calidad de vida de la comunidad en general y de los sectores más carenciados en particular.

DERES ha desarrollado tres herramientas de apoyo a la gestión de las empresas:

- *Manual de primeros pasos*: establece guías para las empresas en la tarea de desarrollar e implementar una estrategia socialmente responsable.
- *Manual para la preparación del balance social*: establece guías para la preparación del balance social para empresas interesadas en reportar sobre RS.
- *Manual de Autoevaluación*: establece un conjunto de indicadores para medir el grado de desarrollo en cada área de la empresa.

1.6.2 Acde

La Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) nació en 1952, con el objetivo de promover organizaciones socioeconómicas más justas y humanas, desarrollando la RSE. En este más de medio siglo, ACDE está vinculada directa o indirectamente con los hechos más relevantes de la vida empresarial del país. Tiene como misión agrupar a dirigentes de empresas con el objetivo de promover organizaciones empresariales eficientes, que sean capaces de generar estructuras socioeconómicas más justas y humanas. En definitiva, ACDE entiende que todos los agentes productivos, inclusive el Estado, han de asumir la responsabilidad de que la economía esté al servicio del hombre y que, en particular, los dirigentes de empresa con su ejemplo de acción, obtengan la realización práctica de la difícil combinación entre la búsqueda de la eficiencia económica, la justicia social y el máximo bienestar de la comunidad.

A través de sus múltiples eventos, conferencias y seminarios, en los que se presentan a las más calificadas personalidades de Uruguay y del mundo, ACDE colabora para pautar la agenda económica y social del Uruguay. Desde 1985 realiza, al final de cada ejercicio, el Foro Económico, donde el equipo de gobierno formula su balance y hace sus previsiones para el año venidero.

Los socios de ACDE pueden participar activamente en alguna o varias Comisiones de Trabajo, en las cuales los empresarios brindan su aporte, experiencia y propuestas en beneficio de toda la comunidad. Existe una Comisión de RSE, que es la encargada de llevar adelante uno de los aspectos claves que definen a la Asociación: todo lo vinculado con la promoción de la RSE.

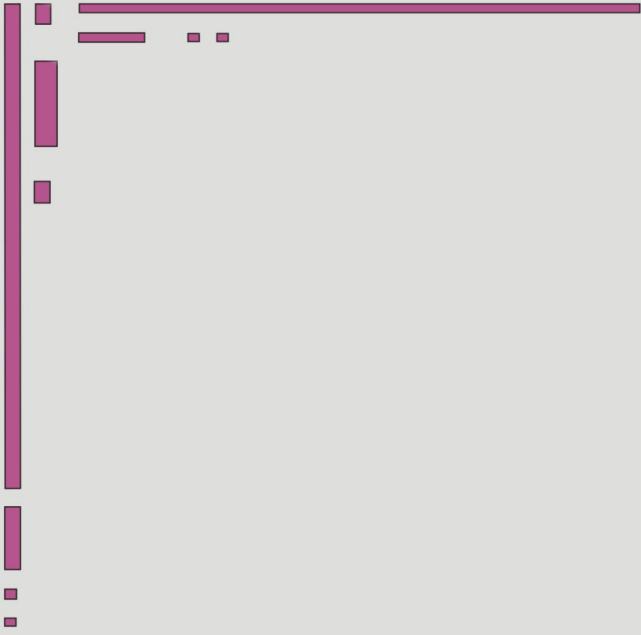
En los estatutos de fundación de ACDE, se establece que el objetivo de la Asociación es impulsar el “desarrollo social”. Para ello, entre los años 1993 y 1997 creó un concurso denominado “Llamado a la excelencia empresarial” que impulsaba la RS, al punto que en 1998 se cambió el nombre del premio y se le denominó “Hacia una empresa competitiva, eficiente y con Responsabilidad Social”.

A comienzos del año 2003, retomó y potenció esta misión y dio un paso capital, impulsada por las necesidades generadas por la crisis que vivió el país en el año 2002. La respuesta fue crear el Índice de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE), una herramienta dinámica para medir la evolución y las variaciones que se verifican en la RSE. Este índice permite impulsar y generar conciencia en torno a la RSE y a través de sus mediciones sucesivas, posibilita a las empresas desarrollar acciones de mejora continua.

En el marco de un convenio suscrito entre ACDE y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el 28 de marzo del 2006, en conjunto con DERES, y con el apoyo del Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República, realizaron la cuarta edición de lo que pasó a llamarse Índice Nacional de Responsabilidad Social Empresarial (INRSE), que se ha transformado en el principal referente para promover la RSE en Uruguay.

El índice se basa en las preguntas que están vinculadas a la responsabilidad de la dirección de la empresa con respecto a los siguientes interlocutores o Stakeholders: accionistas, empleados, clientes, proveedores y competidores, comunidad, medioambiente y Estado.

En noviembre del año pasado se presentó la quinta edición del INRSE. El mismo indica que existe un proceso de aprendizaje que se evidencia con el transcurso del tiempo. En todos los componentes del índice se observa que los valores de los indicadores son superiores en el caso de empresas extranjeras y lo mismo sucede con las empresas localizadas en Montevideo con respecto a las del interior del país.



La RS Aplicada a las Relaciones Laborales
Capítulo 2



Las empresas constituyen sistemas sociales cooperativos en el sentido de que se componen de personas puestas en relación con el propósito de trabajar cooperativamente para alcanzar así un objetivo común. Precisamente en éste componente humano de las empresas reside gran parte de sus limitaciones, pero también de su potencial de crecimiento y expansión. Se trata de un activo de enorme valor en toda compañía, habitualmente el más valioso, y su dirección o gestión será de gran trascendencia. Si se consigue aprovechar al máximo las capacidades individuales de cada miembro de la organización y además se alcanzan sinergias positivas al combinar los esfuerzos de todos ellos, gran parte del éxito empresarial estará garantizado.

Al asumir que la empresa es más que un conjunto de elementos físicos y financieros y que las decisiones adoptadas tendrán un efecto directo sobre las condiciones de vida de los seres humanos que están vinculados laboralmente, surge la necesidad de plantearse la existencia de cierta Responsabilidad Social Laboral (RSL) frente a ellos.

La relación que se establece entre empresa e individuo pasa a convertirse en un elemento definitorio de la forma y calidad de vida del hombre, tanto en lo físico como en lo psicológico y emocional, tanto dentro de la jornada de trabajo como fuera de ella. Del mismo modo pero de una manera indirecta, afectará también a la vida de aquellas personas con las que el trabajador se relaciona, como su familia y la comunidad.

Puesto que la forma actual de organización de la actividad económica ha llevado a la vinculación indisoluble entre vida personal y trabajo, puede decirse que la calidad de vida de una persona vendrá condicionada por su calidad de vida laboral. Ante este planteamiento, difícilmente una empresa puede pasar por alto la responsabilidad que contrae respecto a sus empleados.

Por tal motivo, existen determinadas cuestiones especialmente relevantes que deben ser tenidas en cuenta por parte de la empresa si se quiere mejorar la calidad de vida laboral y consecuentemente el nivel de satisfacción de sus empleados como ser: seguridad e higiene en el trabajo, diseño de puestos de trabajo, retribución, promoción y seguridad en el empleo, integración y participación, derechos fundamentales, equilibrio entre trabajo y vida personal; y relevancia social de la actividad laboral.

En definitiva, si la empresa planifica y desarrolla programas y políticas orientadas a tal bienestar está asumiendo un compromiso con la RSL que beneficiará a todos los agentes involucrados.

2.1) Discriminación laboral

2.1.1 Conceptos

Según la profesora Sheina Leoni Handel²², prejuicio es un “juicio hecho a una categoría de personas, a las cuales se juzga y evalúa en forma indiscriminada de acuerdo a ciertas creencias sobre la calidad de esas personas e independientemente de sus cualidades reales, ya sea por el sexo, la preferencia sexual, creencias, orientación política, raza o cualquier otra característica que la distinga”.

Los prejuicios son parte de la cultura de una sociedad, se adquieren y trascienden mediante la socialización de la familia, amigos, entorno laboral, instituciones educativas y los medios de comunicación. Suelen ser emotivos e irracionales por lo que muchas veces su manifestación conlleva a conductas violentas o de rechazo, esto es a discriminar. Según esta autora, se entiende por discriminación “tratar en forma diferente a las personas según la categoría a la que pertenecen”.

Los motivos o argumentos utilizados al llevar a cabo una acción discriminatoria suelen ser muy diversos. Estos prejuicios muchas veces se originan en costumbres sociales remotas en el tiempo y se encuentran tan arraigados a la cultura que resultan difíciles de erradicar. A pesar de esto, son muchas las organizaciones que han luchado a lo largo de la historia para revertir esta situación. Las sociedades están sometidas a un proceso continuo de evolución que genera cambios en sus principios y valores. Esta evolución así como el continuo cambio generacional, puede provocar que prejuicios pasados sean incompatibles con valores presentes y de esta forma se logra extinguirlos. Un buen sistema educativo es un elemento clave para erradicar prejuicios y evitar la discriminación pero también es necesario que existan normas que garanticen los derechos de las personas así como el respeto y la igualdad de oportunidades.

El principio número 6 del Pacto Global²³ plantea como objetivo el fin de la discriminación en relación al empleo y la ocupación. Esto constituye un gran desafío para los líderes empresariales a nivel mundial. La empresa debe cambiar su criterio de selección de personal y de mantención de los empleados mediante la erradicación de prejuicios hacia aquellos que presentan condiciones que, de una u otra manera, le parezcan adversas -ya sea por el deseo de proyectar una imagen o evitar un aumento en los costos- pero que tienen una capacidad de desempeñarse satisfactoriamente en un cargo. En este sentido, la discriminación laboral

²² Leoni Handel, S.L.: "Discriminación laboral: Pérdida de talentos para las Sociedades." en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 85 septiembre 2007. www.eumed.net/cursecon/ecolat/uy/

²³ La enumeración de los principios contenidos en el Pacto Global fue realizado en el Capítulo 2

es nociva no solo para el trabajador sino que también para los fines económicos propios de la empresa, ya que podría estar excluyendo a quienes poseen un capital humano superior, cuya contratación implicaría un mayor nivel de productividad y eficiencia en sus procesos.

2.1.2 Ámbito laboral

La discriminación laboral comprende el trato de inferioridad dado a personas por motivos ajenos a su capacidad dentro del ámbito de la libertad de trabajo y derecho al mismo.

La OIT define el concepto de discriminación 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 trato en el empleo y la ocupación”.²⁴

Sin embargo, no se considera discriminación:

- Diferenciar o premiar a los individuos por méritos personales como aptitudes específicas, conocimientos, etc.
- Facilitar el acceso al mercado laboral a las personas con discapacidad.
- Asegurar que algunas personas tengan protección especial en ciertas ocasiones.

Estas acciones son positivas, no tiene como objetivo discriminar sino equilibrar las posibilidades hacia aquellas personas que lo necesiten.

En el ámbito laboral, la discriminación aparece principalmente en cuanto a acceso al empleo, seguridad laboral, igualdad de remuneración por trabajo de igual condición y valor, jornada de trabajo, etc.

A nivel empresarial, la RS de una compañía condicionará su conducta al no deber adoptar ni apoyar acciones discriminatorias con sus empleados (o candidatos) basadas en características ajenas a las cualidades propias del puesto en cuestión. Ninguna de estas características del individuo podrá justificar un comportamiento coercitivo, abusivo o despectivo, tanto por parte de los superiores como de los compañeros o subordinados, siendo la empresa responsable por asegurar este respeto. Por lo tanto, la RSE en cuanto a la no discriminación laboral no se refiere sólo al cumplimiento de las leyes, sino que va más allá del aspecto legal. Primero, la empresa debe respetar ampliamente los derechos de los trabajadores establecidos en las

²⁴ Organización Internacional del Trabajo, Convenio N° 111, artículo 1, literal a.

normas. Segundo, debe preocuparse de promover el principio de la no discriminación en todos los ámbitos, especialmente en el aspecto laboral, creando y apoyando programas relacionados a este propósito.

i. Discriminación de genero

La discriminación por razones de sexo y más concretamente la discriminación de las mujeres frente a los hombres en el ámbito laboral es una cuestión que ha generado gran atención y debate público y que aún no ha sido superada.

A principios del siglo XX, la amplia mayoría de las mujeres se dedicaban a las tareas domésticas y los hijos, siendo los hombres encargados de trabajar fuera de casa y aportar con su salario al sustento de la familia. Durante la Segunda Guerra Mundial, las empresas vieron como los trabajadores hombres abandonaban sus puestos para reclutarse en el ejército y fueron sustituidos por mujeres. Esta incorporación femenina masiva al mercado laboral significó el comienzo de una conquista social a la cual las mujeres no quisieron renunciar una vez acabada la guerra. Mientras no había que elegir entre hombres y mujeres no existían problemas de discriminación; sin embargo, con el final de la guerra esta disyuntiva se hizo presente y a pesar del avance conseguido, los privilegios de los hombres en el ámbito laboral prevalecen.

Las principales discriminaciones y brechas entre hombres y mujeres en materia de trabajo se dan en cuanto a barreras de ingreso al mercado laboral, brecha de ascenso, brecha salarial y brecha de capacitación.

La primera forma de discriminación es la existente al momento de optar por un puesto de trabajo. Según un estudio realizado por la OIT en el año 2003, hacia el año 2000, la tasa de participación de las mujeres en el mercado era ampliamente inferior a la de los hombres en la totalidad de los países estudiados. Lo mismo sucedía con las tasas de desempleo, la referente a la fuerza laboral femenina era mayor a la masculina.

Otra de las formas en la que se manifiesta la discriminación por género es en relación a considerar la calidad de la participación femenina en el mercado, es decir, comparar calidad de puestos de trabajo entre hombres y mujeres.

Según el profesor Fernández Gago²⁵, las diferencias que se observan en estos casos responden a un doble tipo de segregación:

²⁵ Alberto Fernández Gago, "Administración de la responsabilidad Corporativa", Thomson, 2005

1. En primer lugar, se da una segregación horizontal cuando la presencia de trabajadores de un mismo sexo supera el 80% de la mano de obra contratada. Así como hay profesiones en las que mayoritariamente se desempeñan las mujeres, como ser tareas domésticas, cuidado de niños o ancianos; también hay labores en las que mayoritariamente se encuentran trabajadores masculinos, como ser minerías, camioneros, etc. Esta segregación horizontal provoca discriminación laboral de género.
2. En segundo lugar, ocurre una segregación vertical cuando dentro de una misma actividad, el hecho de pertenecer a uno u otro sexo condiciona la posibilidad de ocupar distintos niveles jerárquicos en una organización.

Este autor considera que a pesar de la evolución experimentada en cuanto a discriminación, los mayores avances se notan en una progresiva disminución de la segregación horizontal pero no así en la vertical. El problema de la segregación vertical para la mujer puede deberse a su desfavorable posición dentro de la organización ya que a veces, los puestos de trabajo a los que acceden no suelen estar dentro de los canales de ascensos formales. Además, la decisión de promoción conlleva una valoración subjetiva del candidato por lo que será muy importante contar con reconocimiento dentro de la red de relaciones interpersonales.

Una tercera forma de discriminación por género se da en relación a las remuneraciones. Como consecuencia de lo expuesto, tanto la segregación vertical como la horizontal conllevaran a un menor nivel de ingresos de las mujeres trabajadoras, dado que los puestos que ocupan serán de inferior categoría y por lo tanto peor remunerados.

Detrás de todas estas formas de discriminación existen distintas razones y si bien la legislación ha logrado avances importantes en cuanto a derechos y protección de la trabajadora, las empresas deben desarrollar medidas. Éstas son responsables de aplicar criterios justos y objetivos, tanto en los procesos de selección como en las políticas de ascensos y remuneraciones. Pero las posibilidades de las empresas no deberían agotarse aquí sino que podrían ampliarse a posturas que no solamente respeten los derechos sino que incrementen la RS en esta materia. Existen muchas acciones a tomar que contribuyen con el desarrollo y bienestar de la sociedad y además implican medidas concretas contra la discriminación.

Rama de actividad	Relación de sueldo promedio	
	Mujeres	Hombres
Servicios financieros e inmobiliarios	78,60%	100%
Servicios sociales	60,60%	100%
Promedio General	71%	100%

En Uruguay, si bien se ha constatado un progreso, según un informe presentado por la OIT en el año 2006, sólo la mitad de las mujeres tiene trabajo y su sueldo es un 30% menor al de los hombres.²⁶ Según el estudio, uno de los factores de discriminación laboral reside en las diferencias salariales entre los dos sexos: las mujeres perciben ingresos promedio menores que los hombres en todas las ramas de actividad. Para la construcción de este índice se tomaron en cuenta varios rubros, resultando que la remuneración media de las mujeres representaba en 2005 un 71% de la de los hombres. En este ratio, Uruguay tiene uno de los peores datos, se encuentra en el penúltimo lugar dentro del grupo de 18 países latinoamericanos.

La brecha se hace aún mayor cuando se trata de los cargos más altos, como por ejemplo en los casos de personal directivo: los sueldos de las mujeres no llegan al 53.7% de los de los hombres. En relación a la presencia femenina en el mercado laboral, la misma ha crecido pero su tasa de participación se sitúa en un 51.8%. De hecho, las mujeres todavía enfrentan una tasa de desocupación más alta que la de los hombres, incluso con relación a los momentos de mayor crisis laboral masculina. Aún existe la creencia de que la explicación para la escasa tasa del 50% correspondiente a la actividad femenina se debe a que los ingresos de las mujeres en el hogar son secundarios, es decir el ingreso principal lo conforma el del hombre. Sin embargo, en Uruguay, de cada 10 hogares, 6 tienen como principal ingreso al de un hombre y 4 al de una mujer por lo que esta premisa es falsa al menos en el 40% de los hogares.

Desocupación		
Año	Mujeres	Hombres
2002	21,20%	13,50%
2007	14,40%	8,80%
Año	Brecha de Participación	
1985	32,60%	
2007	19,90%	

Por último, en el ámbito político la discriminación por género también está presente. Actualmente el 30% del gabinete ministerial está integrado por mujeres y tan sólo el 12,5 % de los integrantes del Parlamento son mujeres. En los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados la situación es similar, únicamente el 9,5

²⁶ Información extraída de la página web www.presidencia.gub.uy, 07 de marzo de 2008.

% de los puestos, especialmente en lo que refiere a cargos de poder y toma de decisiones, son ocupados por mujeres.

A pesar de estas cifras desalentadoras, Uruguay lleva tiempo trabajando en mejorarlas. Actualmente ha ratificado varios convenios internacionales con medidas concretas para combatir la discriminación por género:

- Convenio 100 sobre igualdad de remuneración
- Convenio 103 sobre protección de la maternidad
- Convenio 111 sobre no discriminación en el empleo y la ocupación
- Convenio 156 sobre trabajadores con responsabilidades familiares

Ley 15.164

En el año 1981, mediante la esta Ley, se ratificó la Convención sobre la Eliminación de Todas las formas de Discriminación contra la Mujer, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su XXXIV Período de Sesiones, el 18 de Diciembre de 1979.

Ley 16.045

En junio de 1989 se aprueba esta norma, la cual prohíbe toda discriminación que viole el principio de igualdad de trato y oportunidades para ambos sexos en cualquier sector de actividad. Asimismo, establece en su artículo 6 que el Estado y los medios de enseñanza deberán realizar campañas educativas necesarias para propiciar en todo el país el interés y la comprensión por los problemas que afectan a las trabajadoras.

Ley 17.215

En setiembre de 1999, el Senado aprueba esta Ley, la cual trata de la protección de la trabajadora pública o privada que se encuentre en estado de gravidez o en período de lactancia. Entre otras disposiciones, esta Ley establece que la trabajadora tendrá derecho a obtener un cambio de las actividades que desempeña si las mismas, por su naturaleza o demás condiciones, pudieren afectar la salud de la madre o del hijo.

Ley 17.338

En el año 2001, mediante esta norma, el Senado y la Cámara de Representantes aprobó el Protocolo Facultativo de la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la mujer

adoptado por la Asamblea General de Naciones Unidas el 6 de octubre de 1999. Dicho protocolo, en su artículo 11 establece que *Los Estados Partes adoptarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo a fin de asegurar, en condiciones de igualdad con los hombres, los mismos derechos, como ser: al trabajo, a las mismas oportunidades de empleo, a elegir libremente profesión, al ascenso, a la estabilidad en el empleo y a todas las prestaciones y otras condiciones de servicio, y el derecho a la formación profesional y al readiestramiento, incluido el aprendizaje, la formación superior y el adiestramiento periódico, etc.*

ii. Discriminación racial, por nacionalidad o religión

El racismo consiste en la discriminación de las personas en razón de su pertenencia étnica o racial, de tal modo que unas se consideran superiores a otras. La discriminación racial o por el color de la piel muchas veces está unida a la discriminación por nacionalidad. Se generaliza entonces, que un determinado grupo minoritario de personas debe someterse a condiciones desfavorables, no sólo porque existe una superioridad sino porque además vienen de otro país. Actualmente, es indudable la importancia que tiene en la economía de muchos países el movimiento inmigratorio, sobre todo para sectores como la agricultura, pero en general para ramas en donde existe un elevado coeficiente de mano de obra. Un argumento utilizado en contra a la mano de obra extranjera es que se genera una competencia o rivalidad excesiva con la población local. Además, como generalmente están dispuestos a aceptar menores remuneraciones, su probabilidad de contratación es mayor. Visto de esta forma, la presencia de inmigrantes y su aceptación en el mercado laboral repercute negativamente en la oferta de empleo disponible para quien sería, según el defensor de esta teoría, el titular legítimo (trabajador local) del derecho a trabajar en su país de origen. Esta idea es ampliamente rechazable, no solamente porque considera “normal y correcta” la discriminación sino porque además no es cierta: los inmigrantes generalmente ocupan puestos de trabajo necesarios que personas locales no desean cubrir.

Otro argumento utilizado para rechazar a los extranjeros se basa en la defensa de la identidad nacional. Según el profesor Fernández Gago, existe cierto temor a que si el número de inmigrantes es elevado y no reniegan de su cultura pueden socavar los cimientos de la sociedad y los valores nacionales que definen la vida del país en cuestión. Nuevamente se aplica una visión errónea, históricamente se ha observado como la mezcla de culturas y valores no sólo no ha frenado el desarrollo de un país, sino que ha contribuido en dicho progreso. Por otro lado, en un mundo altamente globalizado como el actual, es impensable que el intercambio de personas y por lo tanto de culturas, sea un factor desfavorable al desarrollo a nivel social y económico.

En muchos casos, la inserción laboral de los inmigrantes no es solamente una cuestión de RS o de derechos humanos, es también una política de conveniencia económica. Esto se debe a que muchas veces los movimientos migratorios generan una diversidad de cualidades y aptitudes laborales, así como de información que redundan en un beneficio económico y de crecimiento para las organizaciones que son capaces que aprovecharlas. Las empresas se enfrentarán a menudo con decisiones de contratación y gestión de personal procedente del extranjero. En estos casos no solamente importa que sus decisiones no provoquen segregación ni discriminación sino que además, su compromiso social será puesto a prueba. Su grado de RS se puede traducir en políticas de integración y apoyo a quienes sin razones lógicas se enfrentan a dificultades añadidas en el mercado laboral.

En lo que respecta a la discriminación por opciones religiosas, el trato desfavorable en este caso surge por la intolerancia y rechazo hacia aquellas personas que profesan una religión diferente o cuando incluso no profesan ninguna religión. Actualmente, los conflictos generados por acciones calificadas de terroristas o militares han provocado odios a nivel de religión. Muchas veces las diferencias o las razones de fondo no son meramente religiosas sino que son intereses políticos o económicos, pero en una u otra hipótesis, han influenciado de manera negativa. También en este caso, la discriminación fundamentada en la religión se puede manifestar en el momento de tomar decisiones de contratación o de aumentos. También puede ser un trato injusto el impedimento a los trabajadores para cumplir con sus preceptos religiosos en cuestiones como la vestimenta, la obligación de trabajar en días de festividades religiosas, etc.

La RS de la empresa exige un respeto a la libertad de culto de sus trabajadores y a las prácticas de las mismas, siempre que esto no interfiera en el desarrollo normal de las tareas inherentes al cargo. Las empresas deben entender y respetar la diversidad en la identidad de sus trabajadores y afrontarla como una potencial ventaja competitiva en lugar de una fuente de conflictos.

Ley 13.670

En julio de 1968, la cámara de Senadores, aprueba esta Ley sobre discriminación racial. Esta norma establece en su artículo 1 la adhesión a la Convención Internacional sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas del 21 de diciembre de 1965.

iii. Discriminación por edad

La discriminación laboral por cuestiones de edad refiere tanto a los jóvenes como a las personas mayores. Es importante resaltar que si bien el mencionado Convenio 111 de la OIT prohíbe toda discriminación basada en raza, color, sexo, religión, opinión pública, ascendencia nacional u origen social, no hace mención alguna a la discriminación basada en edad.

Aunque las razones y el grado de evolución varían en cada caso, es notorio que en los países industrializados se ha producido un envejecimiento de la población. Esto se debe principalmente a que la esperanza de vida ha aumentado debido a los avances medicinales y la tasa de natalidad ha disminuido, posiblemente explicada por la incorporación de la mujer al mercado laboral así como al mayor uso de métodos anticonceptivos o de planificación familiar. Si bien esta situación se puede ver amortiguada por otros factores, como ser los movimientos migratorios de la fuerza laboral procedentes de países en vías de desarrollo, el pronóstico es que en el mediano plazo un tercio de la población de los países desarrollados tendrá al menos 60 años.

Si bien la edad puede considerarse una ventaja laboral en relación a experiencia y sabiduría, en ocasiones no solamente no constituye un elemento valorado sino que es motivo de discriminación. Muchas organizaciones consideran que aquellos trabajadores de edad madura, aunque hayan pasado gran parte de su vida laboral en la organización, no tienen potencial a ser explotado. Además, si a esto se le suma la rápida evolución en el conocimiento y en las técnicas relacionadas con el puesto de trabajo que ocupan, seguramente se termine prescindiendo de sus servicios y se recurra a mano de obra joven, maleable y ambiciosa por formarse.

Otro factor determinante al momento de tomar estas decisiones son los mayores costos involucrados para la empresa en términos de remuneraciones de un grupo u otro de trabajadores. Aquí hay dos situaciones a considerar, por un lado en muchos casos, la política de remuneración y aumentos está ligada a la antigüedad del trabajador en la empresa por lo que los sueldos de las personas que hace más tiempo que ocupan sus cargos y que por lo tanto son mayores en edad son más costosos para la empresa. Por otro lado, los trabajadores que ingresan al mercado laboral, con menor experiencia y formación o incluso en etapa de estudiantes, tendrán menores aspiraciones económicas por lo que la sustitución de los veteranos por los jóvenes puede resultar en un ahorro para la empresa.

Otras veces, la preferencia del empleador por la mano de obra joven se deriva simplemente de la imagen que quiere lograr de su empresa.

Para este tipo de discriminación laboral, al igual que en el caso de la de género, se da que las personas de edad avanzada muchas veces tienen una familia constituida, por lo que tienen menos posibilidades de aceptar cargos con condiciones más inestables, de mayor riesgo en cuanto a la remuneración. Este trabajador posiblemente considere a la hora de aceptar un puesto aspectos como locación geográfica, duración del contrato, horarios diurnos, posibilidad de vacaciones, posibilidades de viajes al exterior, etc. En el caso de una persona joven, estas condiciones posiblemente no sean tan significativas en el momento de la decisión.

El trabajador asume un compromiso consciente de que el paso del tiempo vinculado a una sola empresa limitara su potencial para optar por otros puestos de trabajo. Además, en la medida en que los conocimientos y destrezas adquiridas en el tiempo que dure la relación laboral sean específicos al cargo y de escaso valor para otras empresas, el compromiso por parte del trabajador, así como la valoración de su puesto de trabajo será mayor. Sin duda, le empresa también realiza una apuesta importante cuando decide contratar y formar a una persona pero, salvo en el caso de trabajadores en puestos clave de la organización, la relación de dependencia que se establece está claramente desequilibrada porque la subsistencia del trabajador y de su familia puede depender de la empresa pero no siempre sucede lo mismo al contrario.

Sea cual sea la circunstancia que provoque la pérdida del empleo a una persona con una edad considerable, posiblemente tenga grandes las dificultades para encontrar un nuevo puesto.

Las empresas contraen una responsabilidad con sus empleados que no puede disminuir con el paso del tiempo sino todo lo contrario. El compromiso y la responsabilidad que asume el trabajador cuando decide continuar en la compañía debe verse correspondido y recompensado por parte de la empresa en lugar de ser utilizado como "arma" de negociación para imponer condiciones desfavorables o simplemente para cambiarlas arbitrariamente. Las empresas deberán promover la continua formación de estos empleados e incentivar su participación para aprovechar sus cualidades específicas así como su experiencia. Las personas de mayor antigüedad en la empresa y de mayor edad son siempre potenciales educadores y formadores de la mano de obra joven. Una empresa socialmente responsable será consciente de esto e incluirá este tipo de políticas en su accionar. En última instancia, no es únicamente una obligación, es también una potencial ventaja competitiva por lo que empresas inteligentes que quieran crecer en el mundo actual deberían desarrollar los mecanismos para aprovecharla.

Ley 16.873

En Uruguay, mediante la Ley 16.873 del 3 de octubre de 1997, se establecen requisitos y se otorgan beneficios a empresas que incorporen jóvenes mediante ciertas modalidades de contratación. Los beneficios a que refiere la Ley son exoneraciones de aportes patronales con destino al régimen jubilatorio así como con destino al seguro social por enfermedad. Una gran limitación de esta Ley es que en el artículo 35 establece que las disposiciones no serán de aplicación a las modalidades contractuales que celebren organismos públicos estatales como empleadores, con excepción del Instituto Nacional del Menor, el Instituto Nacional de la Juventud y la Administración Nacional de Educación Pública.

iv. Discriminación por discapacidad

El simple hecho de tener una discapacidad física o mental conllevará casi inevitablemente una limitación para la integración, no solamente laboral sino que social. La relación con los miembros de la sociedad será más difícil para estas personas y en muchos casos directamente no encuentran aquella labor o trabajo que les permita alcanzar un desempeño personal así como un sentimiento de autoestima. Mas difícil será entonces encontrar una labor que les permita la independencia y autosuficiencia económica. Según la OIT, para el año 2003, la tasa de desempleo específica para personas con capacidades diferentes ascendía a 80%.

Es responsabilidad de la sociedad como conjunto obrar para que estas personas logren la mayor autonomía posible. Si bien hay organizaciones que ayudan en este sentido, debe ser responsabilidad de los gobiernos llevar a cabo estos planes, por ejemplo estableciendo beneficios normativos que fomenten la contratación de personas discapacitadas. Sin embargo, el éxito de estas políticas muchas veces depende en gran medida de la existencia o no de un compromiso empresarial acorde a esta necesidad social. Con el objetivo de actuar de manera antidiscriminatoria, las empresas deben asegurarse que en el proceso de selección de personal, aquellas personas discapacitadas obtengan un trato justo y sean consideradas obviamente según su capacidad de llevar a cabo la tarea en cuestión. Por otro lado, podría suceder que el trabajador se vea afectado por una incapacidad luego de formar parte del plantel de la empresa; en este caso, actuar socialmente responsable implica readecuar la tarea y las condiciones para que este trabajador pueda seguir desempeñándose correctamente.

El argumento principal de la empresa al momento de “descartar” personas discapacitadas en la evaluación de candidatos pasa por la necesidad económica que pudiese generar la adaptación locativa a las necesidades del trabajador. Es aquí en donde juegan un rol importante las políticas nacionales en cuanto a la

aplicación de beneficios e incentivos a empresas que superan estas barreras y deciden contratar personal con discapacidades. Esta sería sin lugar a dudas una forma efectiva de compensar ese tipo de costos extras.

Ley 17.330

Mediante la Ley 17.330 del 9 de mayo de 2001, Uruguay se adhiere a la Convención Interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad aprobada por la Asamblea General de la Organización de Estados Americanos del 8 de junio de 1999.

Ley 16.095

Esta Ley establece que distintos órganos del Estado como ser los Gobiernos Departamentales, están obligados a contratar personas discapacitadas en un mínimo correspondiente al 4% de sus puestos de trabajo. Por supuesto, establece además que estas personas tendrán los mismos derechos y obligaciones que los demás funcionarios. También faculta a que el Poder Ejecutivo para que establezca beneficios a las empresas paraestatales y privadas que contraten discapacitados.

v. Otros tipos de discriminación

Se considera que las formas de discriminación precedentes son las más habituales aunque existen otras variables que muchas veces son utilizadas como motivo de discriminación. Entre otras, se encuentran: clase social, nivel educativo, orientación sexual, ideología política, estado civil, actividad sindical, aspecto físico, enfermedades, etc. Como si estos factores no fueran suficientes, en países de altos recursos se está observando una discriminación genética. Actualmente algunas empresas exigen a los postulantes de sus cargos exámenes genéticos para descartar si la persona tiene tendencia a contraer ciertas enfermedades como la hipertensión, obesidad, etc. A nivel internacional, la Organización Mundial de la Salud (OMS) adoptó la política de no contratar personas que sean fumadores. En Uruguay, no es necesario recurrir al ámbito privado para observar este tipo de prácticas; tanto el Ministerio de Defensa como el Ministerio del Interior exigen análisis de VIH como requisito de ingreso a las carreras de policía y militar. Siempre que estas variables no incidan en el correcto ejercicio de las tareas asignadas a un puesto de trabajo y sean utilizadas para distinguir el trato ofrecido en el ámbito laboral estaría teniendo lugar un acto discriminatorio. Es responsabilidad de las empresas luchar contra la discriminación así como la exclusión social y contribuir de esta forma a la disminución del desempleo entre los grupos más desfavorecidos.

2.2) Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo

Dentro del ámbito de la RSE, la calidad de la vida laboral constituye una pieza importante de la estrategia corporativa de la compañía. Las situaciones que rodean al puesto de trabajo están compuestas por determinadas circunstancias que van desde las relaciones con los compañeros de trabajo, con los responsables jerárquicos, hasta el esfuerzo empleado en la tarea diaria y las condiciones de trabajo. Hoy en día en el mundo laboral existen numerosas situaciones que producen daños a la salud y que se califican como riesgos emergentes. Las nuevas maneras de organizar el trabajo, renovadas demandas y exigencias laborales requieren fortalecer la dimensión psicosocial con una perspectiva integral.

Una empresa preocupada por la calidad de vida laboral, se propone, entre otros, promover una cultura que valora altamente el cuidado de la salud, la seguridad y el bienestar de sus integrantes. Actualmente muchas empresas han ampliado el concepto llegando a la conclusión de que se requiere una filosofía transversal que, junto con prevenir riesgos y enfermedades laborales, tome en cuenta todos los factores que inciden en la salud y bienestar del trabajador, con un enfoque promocional y preventivo. Para esto, resulta trascendente que estos aspectos se contengan dentro de la política de la empresa.

En este marco, la estrategia más adecuada para la consecución de tales propósitos es la Promoción de Salud. Para la OMS, la Promoción de la Salud es: “el proceso que proporciona a las poblaciones los medios necesarios para ejercer un mayor control sobre su propia salud y así poder mejorarla”²⁷.

2.2.1 Vida Sana en la Empresa

Desde esta óptica, la empresa debería ser un lugar que promueve el bienestar familiar y social de los trabajadores, a través de la protección de riesgos físicos, ambientales y psicológicos, estimulando su autoestima y el control de su propia salud y del medio ambiente.

Existen tres estrategias básicas para lograr vida sana en las empresas:

i. Desarrollar Políticas dirigidas a mejorar la salud general y el bienestar del trabajador.

Son aquellas que contemplan la disminución de riesgos relacionados con el tipo de trabajo y que integran alternativas y hábitos saludables. Requieren para su implementación un fuerte compromiso de los altos

²⁷ OMS, “Carta de Ottawa”, 1986

mandos y la participación activa de los trabajadores. Algunos ejemplos de estas políticas son: reglamentos internos de higiene y seguridad, ambientes libres de humo de tabaco, convenios de descuentos en gimnasios para los trabajadores y sus familias, locomoción, etc.

ii. Crear entornos y ambientes saludables.

Consiste en facilitar, apoyar y fomentar elecciones saludables para la vida en las áreas de alimentación, actividad física, hábitos de fumar, etc. Lo anterior puede lograrse ya sea creando las oportunidades para generar cambios de comportamiento o removiendo obstáculos que los interfieren, a través de modificaciones en la cultura organizacional. Ejemplos: comidas saludables, ergonomía, limpieza, iluminación, ventilación, equipos de protección contra riesgos físicos, químicos y biológicos, grupos de apoyo para dejar de fumar, actividades físicas, etc.

iii. Desarrollar destrezas y habilidades.

Apoyar elecciones saludables a través de procesos educativos que aumenten o cambien conocimientos, actitudes, intenciones y motivaciones. En esta estrategia puede resultar importante incorporar a la familia. Algunas prácticas usadas en este sentido son: entrega de información escrita, cursos de autocuidado, de alcoholismo, tabaquismo, actividades recreativas, concursos culturales, etc.

Existen muchas alternativas y políticas en materia de salud corporativa, pero el punto en común es saber que los entornos favorables facilitan el desarrollo de conductas de autocuidado y de estilos de vida saludables, por lo tanto es básico trabajar en la creación de dichas condiciones para que se generen y establezcan modificaciones conductuales.

2.2.2 Beneficios de la aplicación de la estrategia de promoción de salud

Una estrategia de promoción de salud en interior de la Empresa genera beneficios para ella misma, los trabajadores, y en forma directa o indirecta para sus familias y la sociedad. Incluso los clientes pueden percibir los cambios a través de un ambiente laboral acogedor y agradable. Se puede afirmar que toda inversión que se realice en este sentido, resulta altamente rentable para la compañía.

Algunos de los beneficios que aporta el desarrollo de la estrategia de promoción de la salud son:

- Mantiene y mejora la salud y el bienestar de sus trabajadores
- Mejora la imagen de la empresa y de su prestigio

- Agrega valor competitivo a la empresa potenciando el factor humano
- Aumenta la productividad
- Disminuye gastos por conceptos de seguros de salud y ausentismo laboral
- Posibilita rebajas tributarias (cursos, alimentación, transporte)
- Mejora el clima laboral
- Concientiza a los trabajadores sobre su salud, lo que conlleva motivación y compromiso y desarrolla el sentido de pertenencia.

2.2.3 Áreas de acción en la Empresa

i. Alimentación Saludable

La alimentación es un elemento importante relacionado con el bienestar y la armonía no sólo física, sino también mental y social; por lo tanto en materia de RS, las empresas deberían comprobar que sus trabajadores tienen los tiempos adecuados para almorzar y preocuparse que efectivamente lo hagan. Esto debería ir acompañado de otras medidas que incentiven la práctica de una buena alimentación como contar con un comedor cómodo, limpio, apropiado, ventilado, que permita la distensión y relajación necesaria. Resulta conveniente también, realizar programas de educación para fomentar hábitos alimenticios sanos, entregar contenidos y manuales informativos, utilizar materiales audiovisuales, ofrecer almuerzos a bajo costo realizados por nutricionistas , etc.

Es recomendable que la opción de una alimentación saludable sea consecuencia de un proceso de información y discusión entre el personal y la empresa, en el que ambas partes vean las ventajas que se obtienen de ésta elección y que se fortalezcan así las conductas que impulsan el autocuidado de la salud de cada uno de los integrantes.

ii. Actividad Física en la empresa

En los últimos años, se ha tomado conciencia cada día más de la importancia que tiene llevar una vida activa, del beneficio de los ejercicios físicos y de los estilos de vida saludables. La empresa no ha quedado al margen de estos hechos.

Según Acción RSE, actividad Física es “toda acción corporal que genera un gasto energético por sobre las necesidades básicas de la vida diaria. Es el conjunto de movimientos que pueden formar parte de las actividades cotidianas; caminar, realizar tareas domésticas pesadas, bailar, etc.”²⁸. El ejercicio es parte de la actividad física, cuyos movimientos corporales son planificados, estructurados y secuenciales con el propósito de mejorar el rendimiento y desarrollo físico.

En el lugar de trabajo, el tiempo está planificado de acuerdo a la labor que realiza cada uno de sus integrantes. Muchos de ellos requieren de movimientos constantes o sistemáticos, otros sin embargo tienen un nivel de actividad ínfima. Realizar ejercicio durante una pausa laboral, activa la musculatura que ha estado en reposo, y tiene un efecto compensatorio para grupos musculares que se encuentran con un alto grado de tensión. A través de los ejercicios realizados en pocos minutos se puede lograr un aumento en la tonificación de aquellos músculos debido a que al cambiar el ritmo de trabajo se mejora la circulación sanguínea fortaleciendo las zonas con menor irrigación. Pero también mejoran las relaciones interpersonales y disminuye el estrés laboral.

Esta es quizás, la experiencia más difundida en las empresas cuando se habla de actividad física. Muchas organizaciones están aplicando este programa innovador de realizar “pausas activas” (3 a 5 minutos) en el trabajo, entendiendo por tales a “los períodos de ejercicio físico planificado dentro de las jornadas laborales”. Tienen como objetivo activar la musculatura y el sistema cardiorrespiratorio para contribuir a mejorar la capacidad física del sujeto.

iii. Lugares libres de humo de tabaco en la empresa

La empresa, como un lugar libre de humo se ha convertido en uno de los temas de importancia cuando se habla de la salud laboral, y esto tiene que ver con la cantidad de tiempo que las personas pasan en su lugar de trabajo, pero también con una mayor conciencia frente al tema, y por sobre todo, la evidencia de que los no fumadores pueden ser dañados por el humo de cigarro de sus compañeros. Lo anterior ha contribuido a generar un mayor poder a los no fumadores que comienzan a defender sus derechos.

La fundamentación científica, hace mucho tiempo ha demostrado en forma irrefutable la estrecha relación entre el fumar y la morbi-mortalidad por enfermedades cardiovasculares, cánceres y enfermedades respiratorias. Dada la complejidad que representa el hábito tabáquico, tanto en sus orígenes y consecuencias individuales y sociales, la intervención no puede ser de carácter aislado. Muchas empresas

²⁸ Publicación de Acción Empresarial, “Vida Sana en la empresa”, 2004.

han generado programas que se proponen fomentar ambientes laborales saludables, proteger a los no fumadores; favorecer el abandono del consumo de tabaco y modificar la aceptación social del acto de fumar. Otras han definido políticas escritas que regulan el comportamiento entre los fumadores y no fumadores, como forma de crear conciencia de la importancia del tema y su impacto en la salud.

Se describen varios beneficios de la implementación de un ambiente libre de humo de tabaco por ejemplo:

- La salud y la productividad de los empleados son superiores en un lugar de trabajo libre de humo de tabaco
- Las restricciones del acto de fumar alientan a los empleados a fumar menos e incluso a dejarlo del todo.
- Los centros de trabajo libres de humo de tabaco gastan menos en limpieza, sus muebles y equipos sufren menos daño y tienen un menor riesgo de incendio y de otros peligros industriales, en particular con productos químicos.
- Los lugares de trabajo libres de humo de tabaco pueden ayudar a los empleadores a que se eviten reclamos de indemnización por accidentes de trabajo relacionados con el tabaquismo.

iv. Consumo de alcohol y otras drogas en la empresa

Las causas del inicio o mantención del consumo de alcohol u otras drogas se encuentran en una serie de variables individuales, familiares, laborales y sociales, pero las empresas pueden estructurar recursos organizacionales en vista a disminuir la influencia y consecuencias negativas del consumo. Los efectos del abuso del alcohol y otras drogas en el contexto laboral implican pérdidas en el ámbito de la productividad, la seguridad en las operaciones y en la calidad de las relaciones humanas. Además, existe una relación importante entre el consumo de alcohol y otras drogas y los accidentes del trabajo. También serán más frecuentes los conflictos interpersonales, los problemas de estrés, de clima laboral así como también es más probable que se generen situaciones violentas como robos, trifulcas, etc.

Por eso, al igual que en la prevención del tabaquismo, es importante recalcar la conveniencia de desarrollar políticas para controlar el abuso y consumo de drogas en el lugar de trabajo. Esto implica realizar un diagnóstico, organizar planes de prevención con información educativa y la adquisición de herramientas de autoestima, desarrollo personal, abordar desde la gestión organizacional factores que implican vulnerabilidades específicas que pueden influir en estos hábitos y proporcionar ofertas de tratamientos para estos problemas de salud.

v. **Ergonomía**

Dentro del ámbito de Salud Ocupacional la ergonomía ocupa un lugar importante. Existen cuatro factores que agrupan las posibles causas de los problemas de salud ocupacional:

- Psicosociales: factores que influyen en el desempeño y en la satisfacción laboral
- Ambientales: agentes físicos, químicos o biológicos del entorno laboral
- Productivos: interacción entre diseño de los procesos de trabajo y capacidad física y percepción subjetiva de trabajadores y empleadores
- Fisiológicos: exigencias de adaptación

De aquí se desprende el enfoque moderno de la Ergonomía que puede definirse como: “el conocimiento interdisciplinario aplicado al trabajo humano que permite alcanzar condiciones laborales de máximo bienestar biológico, psíquico, social y ambiental. Adapta el trabajo al hombre y lo conduce al perfeccionamiento de sus capacidades laborales y sociales”²⁹. El carácter interdisciplinario de la ergonomía permite integrar distintos dominios del conocimiento humano (anatomía, fisiología, psicología, física, ingeniería, etc.) obteniéndose un nuevo conocimiento con una visión global del sistema de trabajo. Incluye el diseño del equipo y del lugar de trabajo, junto a las condiciones y la organización. Se trata del uso óptimo del trabajo humano haciéndolo más ergonómico, buscando mejorar la situación laboral, el entorno y las tareas que realiza. Como resultado, la ergonomía permite alcanzar la óptima eficiencia productiva en un contexto de bienestar laboral integral. Se trata de lograr el resultado deseado sin desperdiciar recursos, sin errores y sin daños en la persona involucrada o en los demás, en un ambiente que produzca satisfacción y motivación al trabajador. La ergonomía aborda la prevención y el control de problemas diversos desde lesiones músculo-esqueléticas hasta aspectos que tiene que ver con fatiga mental y estrés. Se preocupa del establecimiento de condiciones adecuadas de iluminación, temperatura, ruidos, vibraciones y una adecuada utilización de las capacidades personales. En definitiva, orienta y adapta los puestos de trabajo de acuerdo a cada persona. Por último, cabe enfatizar que las intervenciones en este campo serán muy diversas, dependiendo de los recursos y del sector específico correspondiente. Las estrategias resultarán, obviamente diferentes si se trata de una empresa cuyos trabajadores están frente a una computadora, de otra, en que se trabaja en la agricultura por ejemplo.

²⁹ Ergonomía, Bestratén Bellón - 2003 España 4ta edición Ministerio de Trabajo e Inmigración- Inst. Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

vi. Factores protectores psicosociales

Los factores psicosociales en el ambiente laboral se refieren a interacciones en el trabajo, relativas al medio ambiente, satisfacción en el puesto de trabajo, condiciones de la organización, capacidades del trabajador, necesidades, cultura y características personales. También se consideran las condiciones fuera del lugar de trabajo. Estos factores pueden contribuir a generar ambientes capaces de favorecer o alterar la salud integral de los trabajadores. Por lo tanto, es muy importante que haya coherencia entre:

- Cantidad y tipo de estímulos existentes en el lugar de trabajo,
- Capacidades y habilidades para manejarlos
- La significancia que tienen para cada individuo

En esta sección se hará hincapié en el estrés laboral como factor psicosocial interno a la organización y como factor externo se profundizará en la conciliación familia – trabajo.

Estrés Laboral

La evidencia internacional muestra un aumento en la prevalencia de enfermedades multicausales relacionadas con el trabajo y en particular, aquellas relativas a síntomas de estrés. En la práctica se tiende a confundir el estrés con los estresores, es decir, con lo que produce el estrés y su efecto, que es muy individual no tiene un factor causal único. Las relaciones entre los trabajadores y el manejo del estrés ocupacional tienen una vinculación directa, pues pueden ser causas o consecuencias de uno u otro. Por otra parte el clima laboral, en gran medida, tiene que ver con las formas de convivencia, y éstas, a su vez, dependen del manejo y solución de conflictos al interior de la empresa. Este campo está estrechamente relacionado con la salud mental y ofrece múltiples oportunidades para intervenir, logrando trabajadores contentos, satisfechos con su trabajo, altamente motivados y saludables. Esto favorece un ambiente laboral propicio para la consecución de los objetivos propuestos por la empresa, tratando de asegurar que estos factores se constituyan en factores protectores.

A partir de la definición de estrés como: “un conjunto de respuestas fisiológicas, emocionales, conductuales ante estímulos o situaciones que son percibidas como amenazantes”³⁰, se puede comprender que en algunas ocasiones ejerce un efecto positivo que lleva a la automotivación, pero en otras, si es negativo será

³⁰ Medicina Interna, P. Ferreras, Editorial Mosby/Doyma libros, 1995, España.

dañino para la salud, llevando a conductas no deseables tales como consumo de alcohol y otras drogas, tabaquismo, problemas de salud mental como también a hábitos de mala alimentación y sedentarismo.

Entre las principales características que determinan la motivación o el descontento de los trabajadores con su lugar de trabajo, se encuentran:

Situaciones que generan un efecto negativo	Situaciones que generan un efecto positivo
Carga de trabajo excesiva. Jornada extensa	Participación en la toma de decisiones
Ausencias de políticas de RRHH	Trato justo e igualitario
Escasa participación en la toma de decisiones	Igualdad de oportunidades para capacitación y ascensos
Inseguridad laboral	Funciones claras y complementarias
Escasas posibilidades de ascenso, capacitación y crecimiento	Respeto mutuo
Malas condiciones del ambiente físico del lugar de trabajo	Transparencia, confianza y lealtad entre compañero
Ausencias de políticas destinadas al entorno familiar y social del trabajador	Convivencias y actividades recreativas
Falta de planificación del trabajo	Buen clima laboral
Jefes autoritarios o que ejercen mucha presión sobre el trabajador	Lugares de trabajo cómodos y apropiados

Los programas de prevención del estrés en el trabajo, que al mismo tiempo mejoran las relaciones entre los trabajadores, deben adaptarse a cada caso en particular, considerando el tamaño, complejidad, los recursos con que se cuenta y las condiciones específicas de la estructura de cada organización. Por otra parte se debe tener en cuenta que las acciones de prevención no pueden abordar todas las fuentes de estrés y que hay que priorizar y focalizarse en acciones individuales para avanzar a situaciones generales.

Conciliación trabajo – familia

En el marco de las profundas transformaciones sociales, culturales y económicas de las últimas décadas, el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar aparece como un aspecto fundamental para mejorar la calidad de vida de las personas, y por lo tanto un factor a considerar en la RS de las empresas. Los consumidores han demostrado que están dispuestos a elegir a una compañía que se diferencie por su comportamiento social, basado en el buen trato y las posibilidades de desarrollo que ofrece a sus trabajadores. Estos indicadores

muestran un fuerte interés por cambiar la gestión de recursos humanos en las empresas, priorizando así elementos que resguardan la calidad de vida de los empleados y las medidas que favorecen la conciliación entre vida personal y laboral. El mundo está experimentando fuertes cambios que impactan las estructuras en que se funda las relaciones sociales, familiares y laborales. Entre otras cosas, la incorporación masiva de las mujeres al mercado de trabajo se ha constituido en un foco de atención, tanto para el campo de la sociología, como para algunos otros sectores de la comunidad que aspiran a construir una sociedad más humana e igualitaria. En el ámbito global, armonizar los aspectos laborales y familiares ha despertado el interés de múltiples grupos, incluyendo empresarios, gobiernos y trabajadores. Ellos han descubierto que, además de los relevantes trasfondos sociales y morales subyacentes, existen múltiples razones para dar apoyo a estas iniciativas. Se recuerda, entre otras cosas, que a largo plazo el éxito de una organización depende en gran medida de su gente, de su nivel de compromiso, experiencia, creatividad y dedicación. Y se ha recolectado evidencia que demuestra que el manejo adecuado de las personas, genera beneficios directos para las organizaciones en términos de su desempeño económico y de su capacidad para adaptarse y responder a cambios.

El concepto de trabajo – familia se ha entendido de múltiples y diversas maneras, pero en este caso se hace hincapié en aquellas iniciativas que adoptan las organizaciones (adicionales a las que establece la ley) destinadas a crear condiciones para que los trabajadores cumplan en forma óptima con las responsabilidades familiares y laborales, y como resultado de estas medidas se logre una relación más armónica entre la vida familiar, la vida laboral y la equidad entre hombres y mujeres. Se han identificado cuatro grupos de medidas:

- Relativas a la organización del tiempo de trabajo: aquellas que modifican la jornada diaria o mensual de trabajo, con el fin de facilitar el ejercicio de determinadas funciones familiares.
- Relativas a permisos por responsabilidades familiares: la comprenden básicamente los permisos orientados a que los empleados puedan cumplir de forma adecuada con responsabilidades asociadas a sus familiares directos.
- Servicios para el cuidado de las personas dependientes y de apoyo a las necesidades familiares y domésticas: incluye todos aquellos esfuerzos que hace la empresa para facilitar el acceso a los trabajadores a servicios de apoyo a las funciones domésticas y familiares.
- Otras medidas: incluyen aquellas disposiciones relacionadas con diferentes tipos de apoyo como por ejemplo brindar el transporte, así como apoyo social.

Existen un conjunto de características que comparten la mayoría de las empresas que deciden implementar una estrategia de conciliación trabajo – familia integrada a sus negocios:

- Reconocen que las prácticas eficaces de conciliación trabajo-familia benefician a la organización y a sus empleados.
- Reconocen que las personas, en todas las etapas de su existencia, trabajan mejor cuando pueden alcanzar un equilibrio apropiado entre el trabajo y otros aspectos de sus vidas.
- Desarrollan políticas apropiadas y respuestas prácticas que resuelven las necesidades específicas de la organización y sus empleados.
- Demuestran liderazgo en este tema desde la alta dirección.

La implementación racional de políticas de conciliación trabajo-familia en las organizaciones puede generar múltiples beneficios que impactan tanto en los trabajadores como en las propias empresas. Las compañías que planean introducir algunas de estas políticas en general, podrían reportar costos mínimos asociados a importantes beneficios. Entre otros, una mayor flexibilidad y capacidad de enfrentar cambios, mejores opciones en la retención de empleados (con los respectivos ahorros en reclutamiento, inducción y entrenamiento), incrementos en productividad y efectividad, mejoras en índices de ausentismo, rotación y clima laboral, obtención de una mejor imagen pública más atractiva, así como también un mayor compromiso y lealtad de los empleados con la organización.

Finalmente, se puede concluir que el tema de la conciliación de la vida familiar y laboral se ha ido incorporando paulatinamente en las preocupaciones estatales, especialmente en países industrializados, así como en organismos internacionales. A nivel internacional, ya sea por iniciativa del Estado o de la sociedad civil organizada, los avances y logros más relevantes tienden a ubicarse en el ámbito de políticas y programas, más que en el espacio de las empresas y sus trabajadores. Sin embargo, empresas en distintas partes del mundo están reconociendo que el proveer de oportunidades a sus empleados para lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida personal beneficia la estrategia de negocios, obteniéndose retornos como una mejora del clima y mayor efectividad y productividad.

vii. Resumen

La Organización Panamericana de la Salud (OPS) y OIT han establecido que los centros de trabajo son sitios prioritarios para la promoción de la salud, y han destacado que la salud ocupacional y la salubridad de los ambientes de trabajo constituyen uno de los bienes más preciados de las personas, las comunidades y los países. En el contexto del Plan Regional de la Salud de los Trabajadores, en 1999 la OPS/OMS incluyó entre

sus áreas programáticas la Promoción de Salud de los Trabajadores con un enfoque integral que trascendía el control de los factores de riesgo en el trabajo y reconocía la influencia de los aspectos económicos, organizacionales, psicosociales, personales y comunitarios sobre el bienestar de los trabajadores. Con base en estos principios, y teniendo en cuenta la necesidad de los países de la región de mejorar las condiciones de los lugares en que se desempeña laboralmente, se ha propuesto la instauración de la estrategia de Promoción de la Salud en los Lugares de Trabajo en América Latina y el Caribe. El objetivo central de la estrategia de promoción en entornos laborales saludables es que los trabajadores dejen de ser meros objetos sometidos a inspecciones y evaluaciones, y pasen a convertirse en sujetos de acciones y transformaciones en sus lugares de trabajo. Ello no significa alentar la confrontación con los empleadores sino todo lo contrario, pues el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo tiene una repercusión directa y beneficiosa en las relaciones laborales con los empleadores y en la vida misma de los trabajadores. El gran aporte de la estrategia de entornos saludables es que logra superar el abordaje parcializado de los riesgos ocupacionales – centrado en la prevención de riesgos específicos y la atención médica curativa- y se orienta hacia la promoción de la salud en general. Algunos de los contenidos que se abordan en el desenvolvimiento de la estrategia dentro de los lugares de trabajo son los siguientes:

- Nociones básicas sobre salud y seguridad laboral
- Riesgos ocupacionales que pueden perjudicar al organismo y sus consecuencias
- Métodos para combatir diferentes tipos de riesgos y peligros en el lugar de trabajo
- El ruido en el lugar de trabajo
- Los productos químicos en el lugar de trabajo
- La legislación laboral y su aplicación
- La ergonomía: las comisiones de salud y seguridad en el trabajo
- La salud y la seguridad de la mujer y el niño

En definitiva, la promoción de la salud en los lugares de trabajo tiene como objetivo el mantenimiento y mejoramiento de la salud y el bienestar de los trabajadores, pero se han observado otros beneficios, tales como el incremento de la productividad, la reducción de los gastos en salud y, la baja en el ausentismo, y el mejoramiento de la imagen de las empresas.

2.3) Libertad sindical y negociación colectiva

2.3.1 Conceptos

Libertad sindical se refiere al derecho de los trabajadores y patronos, expresado en poderes individuales y colectivos en virtud de los cuales, sin ningún tipo de distinción o discriminación, sin requerir autorización previa y sin injerencias, tienen derecho a constituir libremente (en forma autónoma e independiente) las organizaciones sindicales que estimen convenientes para la mejor defensa de sus derechos e intereses, así como también el de afiliarse o no a organizaciones sindicales existentes, establecer su forma de organización, administración, participación, elección de sus autoridades y toma de decisiones de conformidad con lo que establezca el ordenamiento jurídico respectivo.³¹

La libertad sindical se compone de dos derechos: a la libertad y simultáneamente a la asociación. Ambos son derechos inherentes a la esencia humana por lo que la libertad sindical también lo es. A partir de esta noción, aplicándolo al ámbito de las relaciones laborales, la libertad sindical reconoce la posibilidad de conformar sindicatos u otras organizaciones colectivas cuyo objetivo principal es la defensa de los intereses de los trabajadores.

Los Convenios 87 y 98 de la OIT son los que tratan de libertad sindical y derecho de sindicalización.

Por su parte, la negociación colectiva es aquella que se realiza entre los trabajadores de una empresa o sector, normalmente (aunque no siempre) reunidos a través de un sindicato o grupo de sindicatos, y la empresa o representantes de empresas del sector. La finalidad de la negociación es llegar a un acuerdo en cuanto a las condiciones laborales aplicables a la generalidad de los trabajadores del ámbito en el que se circunscribe la negociación (generalmente a través de un contrato o convenio colectivo de trabajo). La negociación colectiva es una manifestación particular del diálogo social y está considerado como un derecho fundamental básico integrante de la libertad sindical.

Mundialmente la negociación colectiva se encuentra garantizada en el Convenio 98 y 154 de la OIT.

³¹ Definición extraída de la pagina web www.wikipedia.org, 13 de junio de 2008.

2.3.2 Libertad Sindical

Un sindicato es una asociación integrada por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral o con respecto al centro de producción o al empleador con el que están relacionados contractualmente.³²

Generalmente, los sindicatos negocian en representación de sus afiliados las condiciones laborales como ser salarios, jornada de trabajo, licencias, etc. El sindicato tiene como objetivo lograr el bienestar de sus afiliados apelando para esto tanto a la unidad como al poder de negociación que deriva en gran medida de la cantidad de miembros que tenga. Basándose en esto, el sindicato será la voz de los trabajadores y deberá lograr la suficiente capacidad de negociación como para establecer un dialogo con el empleador. Es importante destacar que este poder que logra el sindicato no debe ser usado para confrontar con el empleador sino que contrariamente debería ser la base de un dialogo productivo.

La sindicalización es decisiva para que los trabajadores puedan estar en condiciones de proteger y defender sus derechos. La mejor manera de que los trabajadores obtengan respuestas a sus planteos y reclamos es a través de la organización en forma de sindicatos.

En América latina, la libertad sindical es un derecho formal y reconocido en la mayor parte de las legislaciones al más alto nivel, considerándolo un derecho humano y reconociendo su vinculación con la propia existencia de la democracia (también reconocida de forma mayoritaria). Como derecho básico laboral abarca aspectos como el derecho a organizar sindicatos, afiliarse o desafilarse libremente sin injerencias del estado o de los empleadores.

Si bien tanto la normativa nacional como internacional reconoce como derechos humanos la libertad de asociación, la libertad sindical y el derecho a la negociación colectiva, no le dan carácter obligatorio sino que brindan el marco para fomentar el diálogo constructivo entre las partes.

Las empresas socialmente responsables, preocupadas por estos derechos básicos de los trabajadores deberían llevar a cabo todas las medidas posibles para fomentarlos, como ser:

- A nivel interno de la organización, deberían incluir dentro de sus políticas medidas que no solo protejan el derecho a la libertad sindical de sus empleados sino que además la fomenten.

³² Definición extraída de la pagina Web www.wikipedia.org, 13 de junio de 2008.

- Instruir a sus empleados, brindándoles las bases para que éstos sepan qué derechos y obligaciones tienen, será una medida responsable que la empresa podrá aplicar.
- A nivel externo, debería estar preocupada por mostrarle a la sociedad cuáles son estas medidas que lleva a cabo con relación a estos derechos básicos. La forma de comunicarle a la sociedad su preocupación por el respeto y cumplimiento de estos derechos será mediante su ejemplo, es decir acciones llevadas a cabo.
- Para cualquier organización que no desconozca la importación del capital humano en el logro de sus objetivos, llevar a cabo estas políticas será un factor positivo, obtendrá siempre una buena respuesta de sus trabajadores. Además, en la medida en que se preocupe por ir más allá de lo netamente legal y tome una actitud proactiva mostrándose con su ejemplo, el reconocimiento no será solo de sus trabajadores sino que lo obtendrá de la sociedad en su conjunto.

2.3.3 Negociación Colectiva

La negociación colectiva en Uruguay tuvo sus orígenes en el año 1943 a través de la Ley 10.449 sobre Consejos de Salarios. De esta fecha a la actualidad ha habido grandes oscilaciones en esta materia, pasando por periodos de gran dinamismo hasta épocas en donde fue inexistente. Desde la década del 40 y hasta la del 60, mediante esta Ley se implanto la discusión tripartita, es decir varios sectores de actividad (principalmente la industria) tuvieron negociación colectiva tripartita por rama donde básicamente se fijaban los salarios mínimos por categorías y a veces otro tipo de beneficios. En el sector público, si bien no existía normativa, comenzaron a organizarse los trabajadores formándose así fuertes sindicatos por rama de actividad lo que condujo también al comienzo de las negociaciones bipartitas. Durante la dictadura estas instancias quedan suspendidas. En la década del 80, con la restauración de la democracia y con la urgencia de atender las condiciones sociales, se convocó a negociaciones tripartitas para casi toda la actividad privada sobre la base de la vieja ley de los Consejos de Salarios. Estas negociaciones volvieron a dinamizar con mucha fuerza las organizaciones sindicales y posibilitó recuperar en algo las condiciones laborales y salariales. Estas rondas se desarrollaron hasta 1992, año en el cual el gobierno anuncia que las negociaciones serían libres y voluntarias, retirándose el Estado de la negociación en la actividad privada y pública, salvo en algunos sectores específicos. Con el retiro del Estado (que le deba el carácter de obligatoria) y la falta de un marco legal específico fue decayendo la negociación colectiva hasta casi su inexistencia. Salvo algún sector o empresa importante de la actividad privada y las empresas públicas, el resto de los trabajadores del país se quedaron sin negociación y la desregulación y la precarización laboral se fue extendiendo a todo el sistema con graves perjuicios para todos los trabajadores y las organizaciones

sindicales. En el año 2005, luego del cambio de gobierno, se reanuda la negociación colectiva a través de las rondas de consejos de salarios.

El hecho de que el país vuelva a tener ámbitos de negociación colectiva es de vital importancia para los trabajadores y sus organizaciones sindicales, pero también es de vital importancia para el Uruguay en su conjunto, porque contribuye a democratizar las relaciones sociales, es un agente fundamental en la redistribución de la riqueza, atenuando la tendencia concentradora del capitalismo y permite junto con una mayor organización del movimiento sindical, mejores condiciones para enfrentar la desigualdad y de poder en las relaciones laborales. Principalmente, es un ámbito de dialogo entre los agentes involucrados y sólo mediante éste se pueden obtener condiciones favorables para ambas partes.

A nivel público, las políticas deberían direccionar los mercados de trabajo para hacer coincidir los objetivos de los diferentes actores con las prioridades del país en materia de crecimiento y desarrollo equitativo.

La negociación colectiva ofrece a las empresas un mecanismo para fomentar la participación en el lugar de trabajo. Según un informe de la OIT, en los estudios realizados sobre el valor de la participación se han examinado los beneficios derivados de la capacidad de garantizar la confianza y el compromiso en las relaciones de trabajo, mejorando así la productividad y la eficacia. Efectivamente, hoy en día un gran número de elementos indican que la participación en el lugar de trabajo a través de la negociación colectiva puede mejorar el rendimiento de la empresa, y que aquellas empresas con un mayor grado de participación obtienen mejores resultados.³³

Los salarios, el tiempo y la organización del trabajo, la manera de conciliar la vida laboral con las exigencias extra laborales y las demás condiciones son elementos fundamentales de la relación laboral y de la protección de los trabajadores. Estas son las dimensiones principales de la negociación colectiva, el diálogo social y la gestión de los recursos humanos a nivel de la empresa, así como también lo son de las políticas socioeconómicas de los gobiernos.

La protección social, esto es, todos los programas y disposiciones que protegen a los trabajadores y sus familias respecto de diferentes riesgos y necesidades, son elementos inherentes a las condiciones de trabajo y, como tales, son temas importantes de la negociación colectiva.

³³ OIT Consejo de Administración, 297^a reunión en Ginebra, 2006

i. La negociación colectiva como método de resolución de conflictos

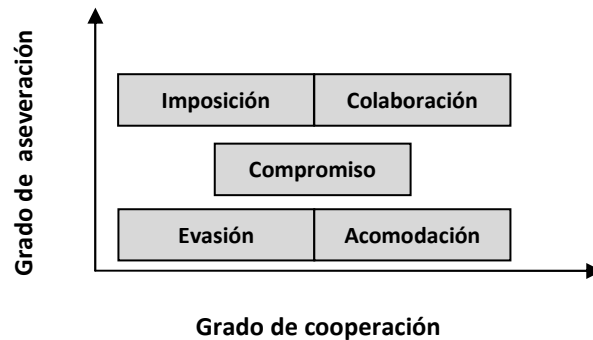
Desde siempre los conflictos y la agresión forman parte de la vida del hombre; no solamente en su ámbito familiar sino que también en el laboral. Gran parte del éxito en la solución de estos conflictos dependerá de la capacidad de negociación de los involucrados.

Según Robbins³⁴ “un conflicto es un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado o está por afectar negativamente algo que le importa a la primera parte”.

En cualquier organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y, según la forma cómo se maneje, los resultados pueden ser negativos, trayendo como consecuencia el caos o bien conducir a la organización a su eficiencia.

En función del grado de cooperación y aseveración de las partes, se pueden distinguir diversas posturas o estilos frente a la aparición de conflictos.

Estos son:



- Evasión: implica retirarse o evitar el conflicto, generalmente se utiliza cuando el motivo de discordancia es trivial.
- Acomodación: implica que una de las partes se acomoda a las necesidades de la otra, generalmente se usa cuando la cuestión en discordia no tiene gran importancia para la parte que se acomoda.
- Imposición: significa que alguna de las partes o un tercero impone la solución. Es utilizado cuando se requiere una solución rápida al conflicto.

³⁴ Robbins, Coulter, “Administración”, Prentice-Hall 1999.

- Compromiso: implica que cada una de las partes se compromete a ceder en su postura, generalmente se usa cuando el poder de imposición de ambas partes es similar.
- Colaboración: se da cuando las partes involucradas buscan satisfacer sus necesidades en base a la discusión abierta y la negociación.

Así como existen distintas posturas, existen también distintas formas de solucionar dichos conflictos. Estas son:

- Negociación: las partes dialogan y llegan a un acuerdo que contempla en cierta medida las necesidades de cada una. Implica un acuerdo entre las partes basado en el compromiso. Sin dudas es el mecanismo más recomendado ya que se basa en el diálogo y la paz.
- Mediación: implica que las partes acuerdan que un tercero imparcial resolverá el conflicto. Es un método menos pacífico que la negociación ya que supone que las partes no se han puesto de acuerdo entre sí, han recurrido a un tercero que ejercerá autoridad sobre ellos.
- Arbitraje: en este caso, la decisión sobre el conflicto será impuesta de manera que las partes deberán acatarlas. Es un mecanismo que se utiliza cuando la negociación y la mediación han fracasado.

ii. La negociación colectiva en el marco de la RSE

En cuanto a la relación entre RSE y negociación colectiva, es importante destacar que las empresas deberían no sólo respetar los derechos de los trabajadores en esta materia, sino que además ir más allá de su obligación legal y aplicar todas las medidas posibles para fomentar el diálogo. Dichas estrategias requieren el reconocimiento de la necesidad de identificar nuevos temas, espacios de negociación y modelos organizativos.

Bajo esta concepción, representa una ventaja competitiva aplicar medidas socialmente responsables en materia de negociación colectiva.

Algunas de estas ventajas son:

- A nivel de la organización interna, una mayor satisfacción de los empleados redundará siempre en un mejor desempeño y por lo tanto en una mayor productividad. A pesar de que los aspectos económicos sean los ítems más comunes en las negociaciones, la mayor satisfacción se logrará

también cuando los demás aspectos de la relación laboral puedan ser discutidos y acordados entre ambas partes.

- El buen diálogo entre empleados y empleadores será siempre un factor condicionante en cuanto al deseo de permanencia del empleado en la empresa. Por el lado del empleador, cuanta menos rotación de personal haya, más posibilidades tiene de aplicar políticas de capacitación a largo plazo.
- A nivel externo, la postura en cuanto a diálogo y negociación con sus trabajadores será evaluado como un aspecto positivo y relevante por la sociedad en su conjunto. En un mundo tan competitivo como el actual, es importante y muchas veces determinante del éxito del negocio contar con el apoyo social, o sea con el reconocimiento de todos los sujetos que interactúan con la organización: los stakeholders. Así como la empresa se preocupará por la calidad del servicio prestado o bien vendido, deberá preocuparse también por dar un buen ejemplo en cuanto a RS en materia de negociación colectiva.
- Aquellas empresas que están interesadas en utilizar la información sobre sus empleados y sobre el ambiente laboral en general, podrán utilizar los ámbitos de negociación como fuente de esta información. Instaurando y fomentando estos mecanismos de discusión la empresa podrá enterarse de lo que piensa y siente el trabajador en cuanto a su desempeño, su perspectiva del logro de los objetivos de la organización, el grado de conformidad, etc.
- A nivel de mercado de trabajo, cuanto más empresas lleven a cabo este tipo de medidas y fomenten con su ejemplo los ámbitos de negociación colectiva, será aun más necesario para aquellas que no lo hagan, replantearse este aspecto para empezar a incluirlo en sus agendas y estar así acorde con las condiciones del mercado laboral.

2.4) Motivación

Si las organizaciones se componen de individuos, el estudio de los mismos debería constituirse en un elemento básico para el desarrollo de éstas, particularmente profundizando en la Administración de Recursos Humanos. A las personas debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento, debido a que cuentan con la libertad de poder elegir cuando tener una actitud de cooperación o de resistencia a la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización y si se tiene en cuenta que las personas no pueden ser controladas de la misma forma que las herramientas, es aún más necesario que la dirección se preocupe en asegurar el aporte de los esfuerzos individuales hacia un fin en común. La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades con gusto, lo cual brinda un alto rendimiento a la organización.

Motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo, alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal³⁵.

La motivación dependerá también de dos factores: primero como la persona se autoestime y segundo como la estimula el medio. Es por esto que para poder predecir el comportamiento de las personas, los administradores deben conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que sus empleados produzcan una determinada acción en un momento dado. El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo, y esto es lo que deben determinar las organizaciones.

La RSE aplicada a la gestión de los recursos humanos se centra en que las actuaciones en dicha materia contribuyan a la creación de un clima organizacional favorable que permita la paz social en el interior de la organización, así como a llevar a cabo acciones que conduzcan a una política de formación continua, de gestión adecuada de la comunicación, de conciliación de la vida profesional y familiar, de equidad y justicia retributiva, de igualdad de oportunidades, de motivación y desarrollo, entre otras.

Algunas áreas claves en las cuales las empresas podrían establecer políticas y estrategias de motivación laboral son:

- Capacitación

³⁵ James A. F. Stoner, Administración, Prentice – Hall 1996.

- Desarrollo profesional
- Evaluación del desempeño
- Políticas de remuneraciones

2.4.1 Capacitación

Cuando las organizaciones se preguntan qué tareas pueden ser realizadas con el fin de que puedan identificarse con el concepto de RS, entre las posibles respuestas se encuentra brindar la capacitación y favorecer el desarrollo de sus empleados. Esto implica en primer medida tomar conciencia de la importancia que reviste el factor trabajo en la ecuación productiva y por consiguiente invertir en el capital humano.

La capacitación juega un rol importante no solamente en el momento de la incorporación de los trabajadores a la empresa, sino también de forma continua en la organización. Habitualmente se asocia la oportunidad o la necesidad de capacitación cuando un nuevo trabajador se incorpora pero esta idea es precaria, la capacitación debería ser un proceso continuo y planificado. Mientras dure la relación laboral entre el trabajador y la empresa, ambos se verán beneficiados con los programas de capacitación que se lleven a cabo. En cuanto al trabajador, será sin duda la forma más eficiente de desarrollarse profesionalmente, mantenerse actualizado e incorporar a su desempeño los nuevos conocimientos. En contrapartida, la empresa obtendrá los beneficios de la mejoría en la performance del trabajador. Otra idea errónea con respecto a los programas de capacitación es pensar que se debe capacitar al nivel jerárquico más bajo de la organización. Muchas veces se considera, de manera equivocada, que los altos mandos no necesitan ser capacitados, incluso en el caso de las personas que tienen mucha antigüedad. Esto es en muchos casos el principal motivo por el cual se debe brindar capacitación a los altos mandos, estas personas serán muchas veces los encargados de determinar objetivos y decidir sobre el camino que seguirá la organización. De ninguna forma podrán hacerlo si no cuentan con los conocimientos necesarios en el momento adecuado, al menos no podrán hacerlo teniendo en cuenta las nuevas condiciones del mercado, en donde la globalización obliga a disponer de la última información.

Cabe destacar que así como es importante que se capacite de forma continua y a todos los niveles, también es necesario que se desarrolle un programa de capacitación, esta actividad no debe ser un acto aislado y no planificado, debe ser una política de la empresa que este acorde y en armonía con el resto de las políticas y a su vez alineada con los objetivos.

En la planificación y ejecución del plan de capacitación, los pasos a seguir son:³⁶

1) Identificación de las necesidades

El punto de partida de este plan deberá ser un análisis de las necesidades de capacitación, tanto en forma interna como externa. En el primer caso, es importante conocer la opinión de los empleados sobre las necesidades de capacitación de modo de involucrar a quienes serán destinatarios de los programas. También es necesario evaluar la situación de los empleados para asegurarse que la capacitación este acorde al grado de conocimiento que poseen, su experiencia y habilidades y en relación a sus motivaciones personales. Externamente, la empresa debe procurar informarse sobre las necesidades y tendencias actuales del mercado para definir cuáles son aquellas aéreas que abordará en su plan de capacitación. No solamente contemplar las necesidades de su entorno actual sino que debe analizar hacia donde se dirige, que objetivos se ha planteado para después definir que conocimientos necesita que su personal adquiera para alcanzarlos.

2) Diseño del plan de capacitación propiamente dicho

Este paso implica recabar los objetivos, los métodos, los medios y diseñar la secuencia del plan y así como organizarlos en un programa de capacitación. También implica decidir que técnicas y métodos se aplicaran.

Algunas de las técnicas a utilizar son:

- Instrucción directa sobre el puesto. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas para que la persona domine la técnica. Es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo.
- Rotación de Puesto: se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renuncias.
- Relación Experto-Aprendiz: existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata.
- Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares: estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recurso. Ofrecen poca retroalimentación.

³⁶ Gary Dessler, Administración de Personal, Pearson Educación México, octava edición, 2001.

- Simulación de condiciones reales: genera mayor participación. Consiste en la simulación de situaciones reales, donde el trabajador va a aprender de manera práctica su puesto de trabajo.
- Actuación: esta técnica da la oportunidad al trabajador a desempeñar diversas identidades; crea vínculos de amistad y de tolerancia entre los individuos y permite reconocer los errores.
- Estudio de casos: permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor. El trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones.

3) Implementación

Se refiere al momento de llevar a cabo e implementar el programa propiamente dicho.

4) Evaluación y perfeccionamiento

La evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio del programa, durante y al finalizar el mismo. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. Este paso implica la evaluación del programa desde varios puntos de vista:

- Reacción: significa evaluar cuál es la reacción de aquellos quienes fueron destinatarios del plan.
- Aprendizaje: significa evaluar cuál ha sido el grado de aprendizaje y de adquisición de nuevos conocimientos. Este diagnóstico es de vital importancia, implica una retroalimentación de información que le brindará a la empresa el dato sobre el éxito de la capacitación. A su vez, será de gran ayuda para el paso de perfeccionamiento del plan o simplemente del diseño de nuevas estrategias.
- Comportamiento: implica evaluar el comportamiento y la reacción de todos aquellos que participaron del plan de capacitación, no solamente los destinatarios. Suele ser difícil de evaluar ya que la aprehensión del comportamiento de un individuo contiene siempre un aspecto subjetivo de quien lo observa.
- Resultados: implica evaluar el grado de mejoría del desempeño como consecuencia de la capacitación impartida. Puede ser un aspecto difícil de evaluar también, se puede recurrir a diferentes herramientas como ser informes de gestión, índices de calidad y producción, análisis de variación de costos, índices de rotación y ausentismo del personal, etc. En este punto, la empresa está en condiciones de evaluar cuál ha sido el retorno de la inversión que ha realizado.

Luego de efectuadas las evaluaciones en todos sus niveles, la información que de allí surge será la base para realizar las correcciones y el perfeccionamiento necesario al plan de capacitación.

Conclusión

En definitiva, un programa de RS enfocado en la capacitación a todos los niveles resulta una inversión de la cual redundarán diversos beneficios, tanto para el empleado, como para la empresa y por último para la sociedad en su conjunto. Algunos de estos beneficios son:

- i. Para el empleado la adquisición de nuevos conocimientos y por lo tanto habilidades que serán de gran ayuda en su vida profesional. Esto no solamente podrá utilizarlo en la organización a la cual pertenece actualmente y de la cual recibió la capacitación sino que contará con estos conocimientos para el resto de su vida profesional. En lo que respecta al desempeño dentro de la organización, será siempre un factor que contribuya a la toma de decisiones, le brindará una mayor confianza en la búsqueda de soluciones a conflictos. También contribuirá a que se sienta más satisfecho de su desempeño, siendo esto una ventaja para la empresa también. En lo que respecta a las relaciones dentro de la compañía, será un factor positivo en cuanto a la comunicación con jefes o subordinados, las oportunidades de capacitación son ante todo espacios de diálogo y aprendizaje donde se dan intercambios de opiniones. Por último, saber a dónde se dirige la empresa en términos de conocimientos le ayudará al trabajador a identificarse más con los objetivos globales de la organización.
- ii. A su vez, será la empresa quien obtenga el beneficio inmediato de capacitar a sus empleados. Logrará mayor eficacia a través de mejores decisiones, mayor eficiencia a través de mayor productividad, mejor reputación a través de mejor calidad en el producto o servicio, mayor estabilidad a través de mayor satisfacción de los empleados. En definitiva una mejor calidad de vida laboral para los mismos y una mayor rentabilidad para la empresa.
- iii. En lo que respecta a los beneficios para la sociedad como conjunto, principalmente cuanto mejor capacitada esté la mano de obra, podrá aspirar a mejores trabajos en general, ya sea en términos de remuneración como de desempeño. La educación es un factor determinante del grado de desarrollo de una sociedad por lo que la capacitación que brinden las empresas a sus empleados estará contribuyendo con dicho desarrollo, será una política socialmente deseable y responsable. Asimismo, las políticas que imparta la empresa son continuamente evaluadas por su entorno, es decir por la sociedad, por lo que estas políticas en especial serán evaluadas como aspectos positivos, la empresa está mejorando a través de esto su imagen y su reputación.

2.4.2 Desarrollo profesional

Según Stoner³⁷, "los programas de capacitación tienen por objetivo mantener y mejorar el desempeño del trabajo en el presente, mientras que los programas de desarrollo pretenden desenvolver las capacidades necesarias para empleos y tareas futuras".

Según este autor, todo el personal de la empresa, gerentes y no gerentes, obtienen beneficios de los programas de capacitación y desarrollo. Es mucho más probable que las personas que no son administradores reciban capacitación técnica mientras que los gerentes con frecuencia reciben ayuda orientada a desarrollar las habilidades que se requerirán para trabajos futuros, en especial habilidades conceptuales y sobre relaciones humanas. En este sentido, el desarrollo para el personal gerencial tiene por objetivo principal prepararlos para asumir mayores responsabilidades cuando sean ascendidos. Antes, la capacitación para gerentes se llevaba a cabo fundamentalmente a través de la experiencia en el tiempo, pero en la actualidad, en función de la mayor demanda de información y de la alta competitividad se ha hecho necesario generalizar y formalizar los programas de desarrollo.

La capacitación en desarrollo gerencial puede realizarse de dos maneras:

- 1) Métodos en el trabajo, los cuales se subdividen en 4 métodos formales básicos:
 - a. La preparación: implica la capacitación de un empleado por parte de su supervisor inmediato. Posiblemente sea la técnica más efectiva en cuanto a la transferencia de conocimientos y experiencia. La principal desventaja es que en muchas ocasiones se vuelve un tanto informal, para lo cual es importante establecer claramente los tiempos y objetivos. Por otro lado, muchas veces las personas son reacias a este tipo de capacitación ya que temen que la persona a la cual se está transmitiendo la información pueda desplazarlo de su cargo.
 - b. La rotación de empleos: implica cambiar a los gerentes de un puesto hacia otro para ampliar y diversificar los conocimientos.
 - c. Los puestos de entrenamiento: implica que el destinatario de la capacitación trabaja de manera directa con el gerente bajo la forma de asistente.
 - d. Las actividades laborales planificadas: implican asignar a los aprendices labores importantes con el objetivo de desarrollar su capacidad y experiencia.

³⁷ Stoner, Freeman, Gilbert, "Administración", Prentice- Hall Sexta edición, 2001.

- 2) Métodos fuera del trabajo: en este caso, los programas se llevan a cabo fuera del puesto de trabajo. La principal ventaja es que la persona se olvida de la exigencia real y se concentra en la aprehensión de los conocimientos. Por otro lado, es muy beneficioso este método ya que la persona se pone en contacto con individuos de otros departamentos lo cual redundará en un mayor intercambio de experiencias y conocimientos.

Las organizaciones son conducidas por administradores y gerentes y serán ellos quienes tomen las principales decisiones por lo que es importante que cuenten también con las herramientas necesarias. Finalmente, se hace imprescindible elaborar un programa de capacitación y desarrollo que oriente a los gerentes en sus puestos pero que también contemple sus necesidades personales.

2.4.3 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su valor principal reside en el hecho de que es un instrumento para que los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos. La evaluación del desempeño es un proceso completo que abarca desde la determinación de las principales responsabilidades del puesto, al inicio del período de evaluación, el seguimiento continuo de su cumplimiento, hasta la evaluación formal de los mismos que se realiza periódicamente. La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

Según Stoner³⁸, evaluación del desempeño es el “proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo en la organización”. O sea que evaluar el desempeño es calificar la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

La evaluación podrá llevarse a cabo por dos caminos:

- Formal: es el proceso de evaluación pautado previamente. Los objetivos que se logran con este tipo de evaluación son:

³⁸ Stoner, Freeman, Gilbert, “Administración”, Prentice- Hall Sexta edición, 1996.

- ♣ Comunicar al trabajador de manera formal que calificación merece su desempeño
 - ♣ Identificar a quienes en función de sus méritos merecen un aumento y son candidatos para los ascensos
 - ♣ Localizar a los trabajadores que necesitan capacitación
- Informal: es el proceso mediante el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuanto a su desempeño laboral. Es un proceso continuo que muchas veces se da en forma verbal, es decir el supervisor comenta al subordinado si el trabajo estuvo o no bien hecho. Esta forma de evaluación permite una gran retroalimentación y además es un buen mecanismo para lograr que el trabajador conozca cual es la conducta deseable que se espera de él.

Según Dessler³⁹, la definición de evaluación del desempeño es “calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada con respecto a las normas del trabajo”. De esta forma, el proceso de evaluación del desempeño implica tres pasos:

- 1) Establecer las normas del trabajo, es decir que se espera del trabajador en cuanto a responsabilidades, objetivos, competencias necesarias, etc.
- 2) Evaluar el desempeño real del trabajador en relación a las normas establecidas, ya sea del comportamiento del trabajador así como de los objetivos logrados
- 3) Presentarle la información al empleado con el propósito de motivarlo e instruirlo para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga trabajando por encima de lo pasado.

La evaluación del desempeño busca lograr un diálogo con los empleados, una sinergia positiva que será la base para el crecimiento sostenido de la mano de obra de la empresa.

Los beneficios que se obtienen de implementar políticas de evaluación de desempeño serán tanto para el evaluado como para el jefe, la propia empresa y la comunidad en general.

Mediante los procedimientos de evaluaciones se podrá lograr:

- Una mejor vinculación de la persona con su cargo, sus derechos y obligaciones
- Un mayor entrenamiento
- Información sobre necesidades de capacitación

³⁹ Gary Dessler, “Administración de Personal”, Pearson Educación México, octava edición, 2001.

- Promover los ascensos y desarrollar planes de carrera
- Desarrollar un plan de incentivos en relación directa con el desempeño, es decir un plan justo y adecuado
- Mejorar las relaciones humanas entre supervisores y subordinados
- Contribuir al autoperfeccionamiento del trabajador
- Obtener información sobre la situación de los recursos humanos
- Estimular hacia una mayor productividad
- Recabar información útil para la toma de decisiones en general

Para la empresa, el proceso de evaluación del desempeño será la fuente de información más importante para conocer el potencial de su mano de obra, le permitirá detectar cuales son las personas idóneas para ascender y redistribuir al personal. Es principalmente el momento de identificar la contribución de cada persona a la cadena de valor de la organización y a través de este conocimiento se podrá potenciar dicho valor.

2.4.4 Política de remuneraciones

Un elemento importante y vital para que una organización logre sus objetivos son las estrategias. Así pues, su formulación, implantación y puesta en práctica son pasos obligatorios en los que debe incurrir toda empresa si desea tener éxito en un futuro.

Las compañías tratan de fortalecer el compromiso de toda la organización con dichas estrategias y para ello, la motivación, los incentivos y las recompensas cumplen un papel preponderante. Es así que, parte importante del trabajo de un administrador consiste en liderar técnicas de motivación que creen un compromiso. Las organizaciones con alto rendimiento necesitan un conjunto de gente ambiciosa que busque el éxito, acepte el reto y prospere en un ambiente orientado al rendimiento. De esta forma, sentirá que cierta competencia y presión son útiles para colmar su propio deseo de obtener reconocimiento, logro y satisfacción personal.

La clave es entonces, diseñar una estructura de recompensas que motive a la gente a hacer aquello que es necesario para que la estrategia de la empresa funcione con éxito, y cuanto más entienda un gerente que motiva a los subordinados y más confianza tenga en los incentivos como herramienta, mejores resultados obtendrá. La estructura de recompensas es la herramienta más importante con que cuenta la gerencia para la implantación de la estrategia; por lo que la manera como un gerente estructura los incentivos y otorga las

recompensas indica qué tipo de conducta y rendimiento quiere y quién está haciendo bien su trabajo. Esto se vuelve trascendente si se piensa que los medios que generan un mayor compromiso y que atraen la mayor atención, son las decisiones que toma la gerencia respecto a los aumentos salariales, compensación de incentivos, ascensos, asignaciones clave y formas de reconocimiento y elogios.

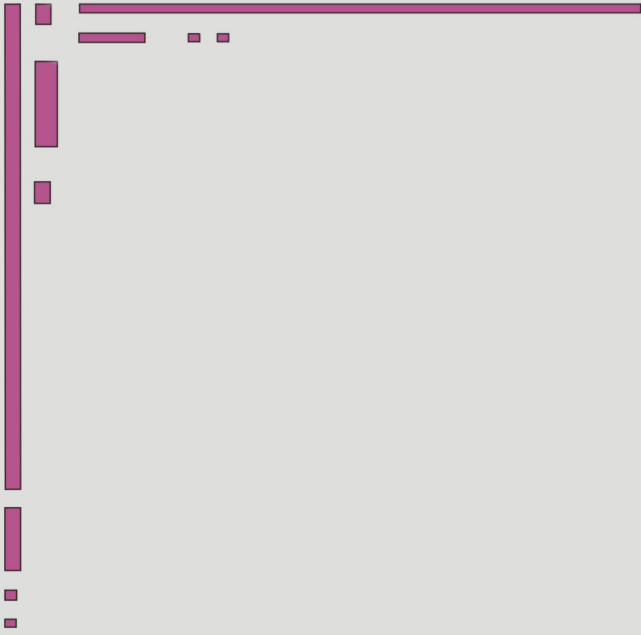
El punto de partida para desarrollar una estructura de recompensas eficaz, es entender que la estrategia debe incorporar más elementos motivadores positivos que negativos, porque cuando la cooperación se recompensa y se menciona de manera positiva, las personas tienden a responder con más entusiasmo y esfuerzo. El primer paso para crear un sistema de recompensas e incentivos es definir las tareas y responsabilidades en término de los resultados por lograr ya que el hecho de hacer énfasis en lo que se debe alcanzar ocasiona que todos se orienten a resultados. Una manera confiable y eficaz de que la gente de la organización se centre en las metas estratégicas y que alcanzarlas se convierta en una forma de trabajo, es el rendimiento gratificador, es decir recompensar a los individuos que logren los objetivos y negar éstos a quienes no lo hagan.

Es difícil establecer qué tipo de recompensas e incentivos se deben desarrollar, ya que depende de muchas variables y características propias de cada organización. Pero existen algunas claves que se pueden tener en cuenta:

- El resultado debe relacionarse con las mediciones de rendimiento que indiquen si la estrategia está funcionando.
- El plan de incentivos debe abarcar a todos los gerentes y trabajadores, y no referirse a solamente a los altos cargos.
- El sistema debe administrarse con mucho cuidado, transparencia y justicia.
- Los incentivos deben relacionarse con los objetivos de rendimiento definidos en el plan estratégico conocidos por toda la organización.
- Los objetivos de rendimiento que debe lograr cada persona deben incluir resultados que ésta puede afectar y alcanzar.
- Dejar en claro cómo los resultados implican el éxito a corto y largo plazo
- Tomar en cuenta la cultura de la empresa, sus valores y costumbres al momento de fijar los incentivos y compensaciones.

Finalmente, es importante dejar claro dos aspectos. En primer lugar para que un plan estratégico tenga éxito, es decir que la empresa alcance sus objetivos, es necesario entre otros, contar con el compromiso de

todos los recursos humanos de la organización. En segundo lugar, una forma eficaz de lograr ese compromiso, es diseñar una estructura de incentivos y recompensas que motive al personal a realizar todo lo necesario para obtener los resultados y rendimientos necesarios, creando el ambiente adecuado para que el sujeto se plantee la realización de aquello que le reporta beneficios y no ejecute lo que le proporciona perjuicios. De ahí la importancia de las políticas de motivación laboral.



Caso de Estudio: FANACIF S.A.
Capítulo 3



3.1) Conocimiento de la empresa

Fábrica Nacional de Cintas de Frenos S.A. (**FANACIF S.A.**) fue constituida en el año 1956. La dirección de sus oficinas y el lugar principal de negocios es Camino Hilario Cabrera 5854, Montevideo.

La sociedad forma parte del grupo Affinia Group Inc. y mantiene extensas relaciones operativas y financieras con otras sociedades del grupo. Si bien la casa matriz se encuentra en Estados Unidos, Fanacif Uruguay reporta directamente a Brasil.

La actividad principal de la Sociedad es la producción de materiales de fricción (cintas, pastillas, bloques y rollos de freno) para su venta en plaza y exportación, siendo ésta última modalidad la que concentra el 98 % de las operaciones. Por la propia naturaleza de las operaciones, las ventas de exportación se concentran en un número reducido de clientes los cuales en su mayoría forman parte de las compañías vinculadas.

Actualmente la empresa cuenta con 232 trabajadores los cuales se dividen en directos e indirectos. Los primeros son aquellos que intervienen en la elaboración del producto, mientras que los segundos comprenden todas las demás actividades.

En sus comienzos la empresa era propiedad de un argentino quien imprimió con el sello personal a la organización sobre todo en lo que respecta a las políticas de recursos humanos. Con una personalidad bastante marcada, tenía rasgos protectores y paternalistas que se orientaban a beneficiar al personal. Durante la década del 70, cuando el país entero atravesaba una crisis socio-económica, la empresa también se vio afectada directamente con la reducción de sus ventas y la baja de la producción. Esto implicaba tiempo ocioso en la fábrica y una necesidad imperante de bajar los costos para seguir operando. Una forma posible era enviar al seguro de paro a gran parte de la plantilla, que en ese entonces llegaba a 40 trabajadores. Sin embargo, el dueño consideró que esto sería muy perjudicial para los empleados y sus familias, por lo que propuso tareas alternativas como mantenimiento y pintura de la fábrica. Esto es recordado por el Gerente de Recursos Humanos como una de las primeras políticas de RS.

En el año 1975, se quiso formar un sindicato y se convocó a la UNTMRA⁴⁰, quien comenzó a relevar la información necesaria de la fábrica para establecer las reivindicaciones y los derechos a exigir. Finalmente, la Unión aconsejó que no se constituyera tal sindicato ya que las condiciones laborales (salarios, jornadas,

⁴⁰ Unión Nacional de Trabajadores del Metal y Ramas Afines.

seguridad, horas extras, nocturnidad, etc.) eran superiores a las de las industrias del mismo sector en esa época.

En el año 1985, se vende la empresa a una multinacional norteamericana que fabrica y vende repuestos de autos. A partir de este momento, se da un quiebre importante en la historia de la organización ya que ahora se obedece a políticas y lineamientos internacionales que vienen dados de la matriz. Esto conlleva también un cambio en la estructura organizativa que formaliza las relaciones e inserta a una empresa familiar local dentro de un grupo económico multinacional.

La empresa continuó creciendo y posteriormente, en el año 1999, se vende a otra multinacional norteamericana. En este momento ya trabajaban más de 200 personas, por lo cual fue necesario crear un Departamento de Recursos Humanos para gestionara todo lo relativo al personal.

Continuando con las políticas paternalistas heredadas del primer dueño, en la crisis del 2002, se renegociaron varios salarios en el MTSS para evitar un despido masivo ya que nuevamente era necesario reducir los costos operativos.

Por último, en el año 2004 la empresa es vendida a Affinia Group Inc. Es importante destacar que de todas las transiciones no surgieron cambios significativos en la estructura del personal ya que siempre fue absorbida la plantilla sin que esto implicara un perjuicio en las condiciones de trabajo.

Por otro lado, la incorporación a Affinia implicó cambios en cuanto a los procedimientos. Se transmitió la nueva misión y visión, se implementaron los códigos de ética y de conducta capacitando al personal y realizando seguimientos y controles.

Específicamente, en relación a las políticas de empleo, el Código de Conducta establece que Affinia está comprometida a promover un ambiente de trabajo en el que todas las personas se traten con respeto y dignidad. Se debe permitir a cada individuo trabajar en un ambiente formal que promueva oportunidades iguales de trabajo y que prohíba las prácticas discriminatorias. La política es garantizar la igualdad sin que exista discriminación por razones de raza, color, origen, nacionalidad, religión, sexo, edad, incapacidad o cualquier otra condición protegida por la ley. Affinia cumplirá todas las leyes aplicables sobre salarios, horarios y otros estatutos que regulan la relación patrón-empleado y el lugar de trabajo. Affinia está comprometida a proporcionar un lugar de trabajo seguro para todos los empleados”.

Además, expresa que las leyes y reglamentos obligan a la empresa a proteger a sus empleados de los peligros de accidentes y cuidar de su salud. Por esta razón, deja constancia en su manual que es un requisito que los empleados que trabajan en las instalaciones acaten todas las instrucciones y normas de seguridad vigentes. Por otro lado, también se deja por escrito los lineamientos en cuanto a que no debe consumir drogas no autorizadas así como bebidas alcohólicas en el lugar de trabajo y apunta a mantener un ambiente libre de humo de tabaco. Por último, establece que todos los trabajadores y visitantes de las instalaciones, deberán respetar estas normas.

La matriz hizo un fuerte hincapié en cumplir con la normativa vigente de cada país pero también con la de los Organismos Internacionales que emiten certificaciones necesarias para la operativa. En este sentido, Fanacif cuenta con las certificaciones ISO 9000 y 14000.

Sin embargo, en lo que respecta a la RSE, no existen programas formalizados así como tampoco instancias de trabajo que incluyan la planificación a futuro de un proyecto asociado a esto. La empresa no acompaña sus Estados Contables con informes referentes a este tema como el mencionado Balance Social.

Se realizó una entrevista con el **Gerente de Recursos Humanos**, el Sr. Mario Rey para recabar información. Previamente es importante mencionar aspectos vinculados a su historia como empleado de Fanacif S.A. que sin duda determinan su forma de gerenciar. Ha vivido todos los cambios detallados anteriormente y eso sin duda lo convierte en una fuente valiosa de información para el análisis realizado.

Mario ingresó a la empresa en el año 1969 como operario de fábrica y tiene 39 años de trabajo ininterrumpidos. Posteriormente se desempeñó como Supervisor y luego como Jefe de Fábrica. En el año 1999, junto con la creación del Departamento de RRHH, se le ofreció ocupar el cargo de Gerente.

Desde este puesto, intenta continuar con la filosofía transmitida por el primer dueño, ya que además de compartirla, siente que “debo comportarme con la gente como Fanacif se comportó conmigo”. Cuenta con el espacio necesario para realizar propuestas de mejoras, que son autorizadas o no por la casa matriz en función del presupuesto y de su impacto en los objetivos establecidos. El punto de partida de las políticas de recursos humanos es cumplir con las normas. Luego, la intención del propio Gerente es “hacer algo más” en beneficio del trabajador y sus familias. Así es como comienza la RS en Fanacif S.A.

A continuación se mencionan las características observadas más relevantes en función de lo expuesto en el capítulo 2.

3.2) Discriminación laboral

Actualmente, la plantilla de operarios se compone en su totalidad por hombres. Esta situación responde a una decisión de la gerencia de la empresa en cuanto al procedimiento de selección de personal. En este sentido, la discriminación se refleja directamente en la forma en que se contrata: la política de la empresa es convocar únicamente a postulantes del sexo masculino. Asimismo, se está estudiando la posibilidad de incorporar personal femenino a la planta de producción ya que se considera que puede resultar más eficiente en aspectos como prolijidad y concentración.

Consideramos que esta discriminación de género se da en la fábrica pero no así en la parte administrativa, en donde la proporción de hombres y mujeres es más equitativa. En este sector, no hay discriminación, ya sea en relación a los derechos y responsabilidades como así también en cuanto a remuneración.

	Trabajadores Por sexo		Total
	Hombres	Mujeres	
Trabajadores Indirectos ⁴¹	56	6	62
Trabajadores Directos	170	0	170
	226	6	232

Otra forma de discriminación visualizada es la sindical. La misma se observa entre los propios trabajadores, es decir entre sindicalizados y no sindicalizados. Esto se verifica cuando hay resistencia por parte de un grupo a participar de actividades recreativas que organiza la empresa e involucran a todo el personal.

Sin embargo, por parte de la dirección de la empresa, el trato es igualitario para todos los empleados. Se reconoce al sindicato y se le permite actuar libremente, no aplicando ningún tipo de sanción a las personas que participan de actividades sindicales. Del mismo modo que aquellos empleados no afiliados no reciben beneficios extras.

⁴¹ De los 62 trabajadores indirectos, 15 son administrativos, o sea que aproximadamente el 40% de estos últimos son mujeres.

En sentido contrario a la discriminación, históricamente la empresa ha empleado a personas de diversas religiones respetando en todos los casos sus creencias y prácticas; no haciendo ningún tipo de diferencia en las oportunidades ni en los derechos que tienen los trabajadores de Fanacif.

Por otra parte, en cuanto a las personas discapacitadas o incapacitadas, no sólo no se observa discriminación sino que se evidencian acciones de RS sobre personas en éstas situaciones. Por ejemplo, en el año 2006, un operario de fábrica sufrió un accidente que le implicó dos meses de atención en el Banco de Seguros (BSE) con la consecuente pérdida de un brazo. A pesar de que la inspección del BSE liberó de responsabilidad a la empresa y concluyó que las causas del siniestro se debieron a la omisión del trabajador, como primera medida, Fanacif le pagó la diferencia entre el sueldo y el subsidio del BSE para que no tuviera perjuicios económicos mientras estaba recibiendo atención médica. En segundo lugar, y a pesar de que el empleado cobrará una indemnización mensual por su incapacidad permanente, la empresa le ofreció otro puesto de trabajo con tareas acordes a su discapacidad.

3.3) Salud, seguridad y condiciones de trabajo

Los aspectos de salud, seguridad y condiciones de trabajo son el foco de atención de las políticas de RS en Fanacif. Como forma de llevar a cabo estas políticas de manera eficiente, la empresa cuenta con el apoyo de un equipo médico integrado por tres profesionales: un doctor especialista en Toxicología, una doctora especializada en Ergonomía y otra en Medicina Laboral. Otro de los cometidos de estos profesionales es certificar las faltas por enfermedad y realizar el seguimiento de estas ausencias. Además, están a disposición para que los empleados realicen consultas médicas pero también permitir instancias de diálogo sobre preocupaciones personales o familiares.

Este equipo dirige y define conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos, muchos de los planes de acción que se detallan en los apartados siguientes.

3.3.1 Alimentación Saludable

En el año 2001 la gerencia comenzó a observar que las condiciones de los almuerzos que tenían los operarios de planta no eran las más apropiadas. Comían poco, rápido e incómodos. Esto preocupó a la dirección que comenzaba a dudar de la buena alimentación de sus empleados incluso fuera del lugar de trabajo. Fue así como se plantearon comenzar a accionar en esta área.

En primer lugar se acondicionó un lugar para utilizarlo como comedor, el cual fue autorizado por el Ministerio de Salud Pública. Es un ambiente con ventilación, iluminación y con una capacidad de 30 personas por turnos. Cuenta con mesas y sillas diseñadas ergonómicamente por el Médico de la empresa. Tiene una cocina con toda la infraestructura necesaria para calentar y conservar los alimentos. Las paredes están revestidas con azulejos que fueron pintados por los hijos de los funcionarios en la última jornada del día del niño.

Se contrató una nutricionista que evaluara las necesidades calóricas de los trabajadores de Fanacif en función del desgaste energético de la tarea, y que como resultado de ello sugiriera varios menús con un adecuado valor nutricional. Posteriormente, se contactó a una empresa de comidas para que los realice, los traslade al comedor y los sirva. También, con el objetivo de hacer participar a los empleados a gestionar la alimentación, se creó una comisión denominada Comedor.

Los menús se definen conjuntamente con la comisión y la nutricionista. Varían dos veces al año y hay dos opciones por día con un ciclo semanal. La comida viene pronta y cerrada herméticamente. El personal de la

empresa de comidas se encarga de calentarlas y servir las, agregando también cubiertos desechables y postre. Cada mesa además cuenta con agua, pan y condimentos.

Se realizan diversos controles para garantizar la optimización del servicio. En primer lugar la nutricionista y la comisión visitan periódicamente el lugar en donde se confecciona la comida para verificar las condiciones de los alimentos y de higiene. En segundo lugar, se controla la temperatura de la bandeja a la salida del microondas para garantizar que ésta no sea inferior a 60 grados debido a que este nivel asegura la ausencia de microbios y bacterias. Finalmente, existe también un sistema de quejas y reclamos para los empleados, siendo tarea de la comisión controlar que a cada uno de ellos se le de la respuesta o el tratamiento correcto para evitar o solucionar fallas a futuro.

Finalmente, es importante destacar que la empresa asume el costo mayor de este beneficio, ya que el valor de cada menú es de \$ 81 y el costo que se traslada al empleado es de \$ 5. Lo que implica que Fanacif destina U\$ 10.000 mensuales a la alimentación de sus empleados.

Por otra parte, este beneficio es bien visto por los empleados que valoran la responsabilidad que asume la empresa en la alimentación que reciben.

3.3.2 Seguridad

Fanacif S.A. viene realizando desde hace unos años una fuerte inversión en la seguridad del ambiente de trabajo, tanto desde el punto de vista económico como asignando recursos humanos a la planificación y control de la seguridad.

La primera preocupación en este sentido es cumplir con toda la normativa vigente en lo que se refiere a la infraestructura pero también a los procedimientos de trabajo.

La segunda viene dada por la matriz y es evitar los accidentes de trabajo. Para ello tomó dos medidas: por un lado designar un responsable de esta tarea y por el otro poner a disposición los recursos necesarios para llevar a cabo esta tarea.

Para cumplir con estos objetivos se creó el Comité de Seguridad, el cual está integrado por delegados de la empresa y del sindicato. Realiza reuniones mensuales para analizar el estado de la fábrica y proponer los cambios necesarios. Debe verificar también el uso adecuado por parte de los operarios de los elementos de protección como por ejemplo: cascos, máscaras, guantes, etc.

Se implementó también un sistema de denuncias de incidentes para que cualquier empleado que detecte una irregularidad o una situación peligrosa que pueda generar un accidente pueda comunicarlo. Se diseñó un formulario en el cual se detallan las circunstancias observadas y se entrega al supervisor. Este lo remite al departamento de recursos humanos para que lo vea el técnico prevencionista, quien lo clasifica en función de la gravedad en rojo, amarillo o verde. Las rojas generan una orden de reparación que en forma inmediata se deriva al encargado de mantenimiento. Para las amarillas y verdes el procedimiento es el mismo, pero responden a otros tiempos. El proceso termina cuando se deja constancia en el mismo formulario de la reparación efectuada y de quién la realizó. Las denuncias se publican en la cartelera de planta para visualizar el estado de las órdenes, es decir la fecha de denuncia, la de reparación y las que aún están pendientes. El responsable de realizar el seguimiento es el Comité de Seguridad. Es importante destacar también que, como forma de involucrar en este tema al personal, quien detecta la amenaza puede proponer la solución en el formulario.

En cuanto a la maquinaria, en cada una existe un cartel en donde se detallan las instrucciones para operarla de forma segura y los riesgos inherentes al puesto. También cada operario antes de comenzar el turno, debe realizar un control establecido previamente del estado de la máquina. Dejando constancia de este control, el operario firma un reporte que entrega a su supervisor. Este procedimiento es de vital importancia ya que en caso de que no se verifiquen las condiciones de seguridad, el trabajador deberá ser asignado a otro puesto. Esta falta implica que el Comité comunica a mantenimiento y constata que mientras no se repare, la máquina quede inutilizada.

Otro aspecto relevante en el caso de Fanacif tiene que ver con los controles obligatorios que establece el MSP por el manejo de determinadas materias primas. En este sentido, es necesario realizar ciertos análisis, placas, exámenes físicos, etc., a los operarios. Para llevar a cabo esto, el equipo médico diseña un programa que incluye los exámenes necesarios así como el seguimiento y la evaluación de los resultados.

Por ejemplo, cuando un análisis de ácido hipúrico, que mide la cantidad de tolueno en la orina, arroja un valor elevado, como medida inmediata se aparta al trabajador de su puesto, reasignándolo a otra tarea. Luego, se realiza un análisis de las condiciones en que trabaja esta persona para detectar posibles fallas que generen la contaminación o posibles omisiones en el uso de los implementos de seguridad. Además, a este trabajador se le repiten los análisis tantas veces como sea necesario para verificar su salud. En todos los casos, el equipo médico informa los resultados al trabajador y mantiene un contacto estrecho con éste para vigilar su evolución.

Cabe destacar que todos los análisis se realizan en el lugar de trabajo de forma de no generar perjuicios al trabajador y además los costos son asumidos por la empresa.

La dirección considera necesario realizar una inversión constante en infraestructura para que la empresa sea un lugar seguro para trabajar. Esto le implica un desembolso anual aproximado en maquinaria e instalaciones de U\$S 50.000 que no se consideran una inversión en activo fijo sino el costo de cumplir con las exigencias legales. La inversión para Fanacif es cumplir con la normativa, ya que esto genera un ahorro en costos por accidentes, juicios, multas, días de trabajo, producción, etc. En este sentido, el gerente de Recursos Humanos considera que es necesario llevar a cabo este gasto, por un lado para no violentar la relación laboral y evitar conflictos; y por otro lado para que la empresa no sea la responsable de los accidentes de trabajo.

Retomando el ejemplo citado anteriormente en el apartado de Discriminación, sobre el operario que sufrió un accidente y le implicó la pérdida de un miembro superior, de la inspección realizada por el BSE para establecer la responsabilidad del hecho, surge que la empresa no cometió ninguna infracción u omisión. Como consecuencia de este accidente, el MTSS realizó una inspección, de la cual tampoco surgieron observaciones.

3.3.3 Actividad Física en la empresa

Como se dijo en el capítulo anterior, actividad física es toda acción corporal que genera un gasto energético y como tal, los operarios de planta están continuamente realizando tal ejercicio.

En la actualidad se realizan ya desde hace un tiempo, ejercicios de columna impartidos por el equipo médico y también de reactivación muscular. Por ejemplo, está estipulado que las personas que trabajan con las manos deben realizar pausas periódicas para estirar y relajar las articulaciones.

También se está planificando y brevemente comenzará a implementarse un programa de ejercicios y gimnasia para antes de comenzar la jornada laboral.

Finalmente, es importante destacar que el equipo médico está permanentemente visitando los distintos puestos de trabajo y analizando los movimientos físicos que cada uno requiere. La intención de esto es tomar las medidas necesarias tanto desde el punto de vista de la actividad física como de la ergonomía del puesto, para promocionar la salud.

3.3.4 Ergonomía

Este es un aspecto que se trabaja mucho en Fanacif, sobre todo en la planta de producción para asegurar que los puestos de trabajo adapten las tareas al empleado, y no viceversa.

La Dra. Especialista en ergonomía realiza un trabajo exhaustivo y continuo buscando minimizar los riesgos en el trabajo. Se realizó un relevamiento en cada puesto para elaborar un procedimiento que establezca cómo debe llevarse a cabo la tarea desde el punto de vista físico para evitar los daños musculares. Esta descripción está ubicada en el lugar de trabajo para que cualquier empleado tenga la posibilidad de conocer la manera óptima de desempeñar la tarea.

Pero también, la Doctora propone los cambios que deben realizarse en el diseño del equipo, así como en la manipulación de las herramientas y materiales de trabajo. Para cumplir con esto se han llevado a cabo ciertas modificaciones, como por ejemplo las sillas y los carros que transportan la materia prima se rediseñaron en función de la altura, la forma y el movimiento necesario.

El comité de seguridad participa también en la planificación de la ergonomía, haciendo las propuestas y controles a la doctora que consideran necesarios. Por ejemplo, actualmente el comité propuso medidas para prevenir la aparición de varices en las personas que trabajan paradas.

Si bien el foco de atención está puesto en la planta, los trabajadores indirectos que realizan actividades administrativas también son capacitados e informados sobre la ergonomía de su puesto. Incluso se le brinda herramientas como por ejemplo muñequeras para el mouse.

Por otra parte, la ergonomía incluye al análisis de la ventilación y la iluminación necesaria para cada tarea, así como también el espacio físico para realizarla con comodidad.

3.3.5 Tabaco, Alcohol y otras drogas

El objetivo de desarrollar políticas para disminuir el consumo de éstas sustancias tiene su fundamento en la prevención de accidentes de trabajo, pero también en considerar que es un elemento sustancial en la salud integral del trabajador.

En este sentido se ha desarrollado un plan de acción en lo que se refiere a alcohol y consiste en dos etapas. En primer lugar, un taller de información para los encargados de vigilar el consumo de alcohol. Se impartió

un curso de capacitación por parte del equipo médico, al que asistieron: los supervisores, el encargado de planta, el gerente de producción, el técnico prevencionista, el comité de base y el departamento de Recursos Humanos. El objetivo era informar cómo afecta el alcohol, cómo funciona en el cuerpo, qué comportamientos altera, cómo se puede detectar y prevenir. De ésta instancia surge también un protocolo de acción.

En segundo lugar, la fiscalización que consiste en dos tipos de acciones: por un lado, aquellas que apuntan a prevenir que el trabajador llegue a la empresa alcoholizado y consisten en realizar espirometrías de manera sorpresiva y al azar. El equipo médico tiene la convicción de que el simple anuncio de este tipo de medidas sorpresivas, hará disminuir el consumo de alcohol en un 50 % por el temor al rechazo social. De todas formas, para aquella persona que los niveles sean elevados, se le impondrá como sanción la obligación de realizar una visita al equipo médico. Esta sanción obedece a la convicción de los profesionales de que la consecuencia social de estar alcoholizado es más efectiva. Por otro lado, las acciones tendientes a resolver controversias cuando se sospecha que la persona está alcoholizada. Se le pide al empleado que realice la espirometría, si éste no acepta, bajo la presunción de que está alcoholizado, se le pide que se retire. Tampoco podrá permanecer en el puesto de trabajo en el caso de que los valores sean elevados. En estas situaciones, se involucra al sindicato para que constate que efectivamente el trabajador estaba alcoholizado o que no quiso realizarse la prueba.

Cabe destacar que el equipo médico se plantea como objetivo ayudar y no castigar, ya que entiende que existen dos problemáticas distintas: por un lado, aquel que llega al trabajo alcoholizado y por otro, el alcohólico que no necesariamente lo manifiesta en la empresa. A partir de esta idea, en el primer caso se apunta a evitar los accidentes de trabajo y en el segundo, a brindarle la ayuda humana necesaria.

En cuanto al consumo de drogas, si bien se está trabajando en diseñar un programa similar, aún no se han implementado controles al respecto. Esto se debe a la complejidad de las posibles formas de medición y la dificultad para establecer el momento exacto de consumo. Sin embargo, el equipo médico cuenta con información y herramientas adecuadas para asesorar a los empleados que así lo soliciten, tanto por problemas propios como familiares.

Similar es la situación en relación al tabaco, ya que los cambios recientes en las normativas han limitado mucho el consumo de dicha sustancia, restringiendo el área de acción de la empresa a verificar el cumplimiento de tal prohibición y brindar información necesaria por parte de los profesionales.

3.3.6 Factores Psicosociales

La gerencia de la empresa manifiesta su preocupación por gestionar los recursos de forma tal de colaborar con el buen clima laboral. Uno de los motores principales de las políticas de recursos Humanos en Fanacif, es aumentar el grado de motivación y satisfacción de los empleados. Debido a esta filosofía es que continuamente se está intentando brindarle, no sólo las condiciones mínimas aceptables de trabajo, sino que también una contención humana buscando que los factores psicosociales se transformen en factores protectores.

La empresa realiza varias políticas que apuntan a aumentar la motivación y que ya fueron detalladas anteriormente, por lo cual se minimiza bastante el descontento, reduciendo en forma considerable los estresores. De todas maneras, la empresa brinda el asesoramiento profesional para contener a los empleados que estén viviendo situaciones estresantes ya sea en la organización como fuera de ella. El equipo médico está en contacto continuo con estas personas y pueden consultarlos periódicamente.

En lo que respecta a la conciliación vida laboral – familiar, la empresa promueve la integración realizando distintas jornadas. Por ejemplo, el día del niño se festeja en la empresa, el trabajador asiste con su familia a una jornada que incluye almuerzo, juegos y regalos para los niños, actividades recreativas, etc. En el año 2006, a raíz de un conflicto entre trabajadores sindicalizados con otros no sindicalizados, se dejó de realizar la fiesta de fin de año que históricamente organizaba la empresa para los empleados. A partir de este año, es la intención de la gerencia retomar las fiestas, pero ampliarla e integrar a la familia por considerar que ésta opera como un factor moderador de las diferencias.

El departamento de Recursos Humanos entiende que la empresa asume un compromiso social con los empleados, y por eso realiza acciones de ayuda que apuntan a satisfacer las necesidades del trabajador y sus familias.

En este sentido, desde hace tiempo ya se brinda la posibilidad de suscribirse a un seguro odontológico gratuito para los trabajadores y con una cuota mínima para sus familias.

También, ha realizado diversos préstamos a empleados analizando en cada caso el monto y las posibilidades de pago. Es importante destacar que estos préstamos surgen a consecuencia de situaciones planteadas por los empleados, quienes reciben respuesta por parte de la empresa, ya sea monetariamente o mediante el asesoramiento. Por ejemplo, un operario recientemente necesitaba dinero para terminar la construcción de

su casa, recibió no solo la ayuda monetaria sino que la empresa contacto a un arquitecto para asesorar al trabajador.

3.4) Negociación colectiva y Libertad sindical

Como se mencionó en el capítulo 2, libertad sindical se refiere al derecho de los trabajadores y patronos a constituir libremente organizaciones sindicales que defiendan y promuevan sus condiciones laborales.

En el año 2005 se constituyó en Fanacif el Sindicato, el cual pertenece a la UNTMRA. Actualmente, del total de 232 trabajadores están afiliados 120 y cuentan con 16 delegados. Si bien a nivel público, la UNTMRA es de los sindicatos más fuertes y masivos, en lo que respecta a la interna de la organización, la convocatoria entre los trabajadores no es muy significativa. Esto se debe a cierta rivalidad que existe entre personas que pertenecen y personas que no.

Sin perjuicio de que actualmente la comunicación es más formal a través de los delegados sindicales, en los 52 años de historia de la empresa siempre existió la instancia de diálogo entre los trabajadores y la dirección. La gerencia mantiene una postura firme e incambiada en cuanto a respetar, promover e integrar en los aspectos relevantes al sindicato. Independientemente del porcentaje de trabajadores que se encuentren afiliados, es claro que la agrupación tiene voz y voto en todos los aspectos relativos a las condiciones laborales. Es importante destacar que esta participación no se limita a las condiciones salariales sino que también, intervienen en aspectos como ser la definición de los menús, los controles sobre condiciones de seguridad, etc.

La negociación colectiva es una manifestación particular del diálogo social y está considerado como un derecho fundamental básico integrante de la libertad sindical.

En Fanacif, las instancias de negociación han cambiado. Históricamente, se llevaban a cabo reuniones en la empresa para acordar cuales eran los temas de discusión pero la resolución a los conflictos era en el ámbito del MTSS. El hecho de negociar en la órbita del MTSS llevaba a perder tiempos en trámites burocráticos que no facilitaban las instancias de diálogo. Por otro lado, se notó que las posiciones de ambas partes se radicalizaban cuando la discusión se llevaba a cabo en el Ministerio. Es por estos motivos, que la gerencia se planteó cambiar la forma de negociar e intentar que todos los acuerdos se logren de forma bipartita en la empresa.

Considerando que el Sindicato es incipiente y que la relación está aún en proceso de maduración, han habido instancias en que fue necesario recurrir a un mediador. Desde la formación del sindicato, hubo momentos en que las medidas de lucha se tornaron más radicales llegando incluso a periodos de huelga,

ocupaciones así como paros sorpresivos de la producción. De todas formas, frente a estas situaciones, la empresa define su postura de colaboración como forma de resolución de conflictos.

3.5) Motivación

3.5.1 Capacitación y Desarrollo Profesional

Se establecen planes y programas de capacitación en forma anual como parte de la planificación estratégica de la empresa.

Al inicio de cada año lectivo, los jefes y supervisores de cada área deben proponer un plan de capacitación técnica para sus subordinados. Dichos planes pueden comprender cursos, jornadas, entrenamientos, etc. y se ajustan a las necesidades del departamento o son solicitadas por los empleados. Luego de autorizados y llevados a cabo los programas, los jefes también son los encargados de evaluar la eficacia de la capacitación, estableciendo los objetivos cumplidos y cuantificando los resultados obtenidos.

También se realizan capacitaciones no técnicas para todo el personal que incluyen charlas informativas sobre temas que preocupan al empleado; como por ejemplo cómo afectan a las remuneraciones los cambios introducidos en la reforma tributaria.

En los puestos gerenciales, la capacitación puede darse de dos formas. La primera denominada Experiencia Práctica Adquirida y consiste en los conocimientos que se aprenden en el desempeño del cargo. La segunda, llamada profesional, implica un aprendizaje formal relacionado con el perfil del puesto.

Un aspecto a resaltar es que en esta empresa se observan ambos tipos de capacitación y se da también la característica particular de que quienes ocupan los cargos gerenciales tienen muchos años de trabajo en la empresa y han desempeñado varios puestos antes de llegar a la gerencia.

Un ejemplo a mencionar, es el caso del Gerente de Recursos Humanos. Cuando fue ascendido a su cargo, a raíz de una inquietud personal solicitó a la gerencia la capacitación que él consideró más apropiada. Esta consistió en material didáctico pero también en un asesoramiento continuo de un profesional idóneo. Un psicólogo especializado en Recursos Humanos analiza conjuntamente con él, las preocupaciones y necesidades de la empresa y le brinda herramientas para resolverlas. También le aconseja manuales y libros oportunos para cada caso.

Consideramos que en este caso, la experiencia práctica adquirida es una forma de desarrollo profesional. Y específicamente lo podemos ver también en el Departamento de Recursos Humanos, en donde se utiliza como método de capacitación la preparación de un subordinado por parte de un supervisor inmediato.

3.5.2 Evaluación de Desempeño

Si bien existen métodos establecidos por la matriz para evaluar el desempeño de cada puesto, actualmente no se están aplicando tales procedimientos. A pesar de esto, los lineamientos formales de la OIT, establecen estándares de producción para cada máquina, de modo que se puede apreciar rápidamente cuando el desempeño de un operario no alcanza los niveles mínimos esperados.

De todas maneras, a partir de la necesidad de cubrir una vacante y como resultado de la observación directa de varias personas se promociona a un empleado.

3.5.3 Políticas de Remuneraciones

El personal directo tiene pactada su remuneración por categorías con escalas definidas previamente y conocidas por todos, incluso negociadas con el sindicato. En planta, existe también un incentivo por productividad que se cobra llegando a determinado nivel de producción. Cabe destacar que hace dos años que ningún empleado cobra dicha suma y esto se debe a motivos sindicales ya que hace un tiempo que se está negociando cambios en la jornada de trabajo.

Por otra parte, los trabajadores indirectos tienen un sistema de evaluación del puesto que consiste en establecer distintos puntos en función de las obligaciones y responsabilidades de cada tarea. Luego se le asigna un valor económico a cada uno y de la suma surge el sueldo que le corresponde a cada cargo.

Si bien en la actualidad los ajustes salariales son obligatorios por Consejos de Salarios, anteriormente la empresa tenía como medida voluntaria ajustar las remuneraciones por IPC cada 6 meses.

3.5.4 Comunicación

Es beneficioso que todas las políticas de recursos humanos que se originan en la gerencia de la empresa, puedan ser recepcionadas por el personal con las mismas características en que fueron emitidas, para que se realice una adecuada valoración de las mismas. A partir de esto, la comunicación intraorganizacional comienza a jugar un papel preponderante en esta búsqueda. Se deben establecer canales formales de comunicación pero también se deben tomar en cuenta los canales informales que muchas veces son el flujo diario y rápido de diálogo.

Según el gerente de Recursos Humanos esta es quizás una de las debilidades interna que tiene la organización y que actualmente este siendo objeto de revisión. Según nos comenta, “desde hace un tiempo se está tratando de comenzar a hacer el ejercicio de comunicar” con la idea de que el diálogo sea en escala y no solamente a las masas. El propio gerente se reúne diariamente unos minutos con los supervisores de planta para saludarlos y transmitirles las novedades de la empresa. El objetivo de estos encuentros no es solamente transmitirles a los supervisores la importancia y la utilidad de tener este tipo de comunicación frecuente y personal, sino también generar en ellos el deseo de que lo repitan con sus operarios. Esto se debe a que los mandos medios no están acostumbrados a comunicar y lo ven como una pérdida de tiempo. Cabe destacar que históricamente no se llevaban a cabo estas prácticas, por lo cual como es habitual, el personal se muestra apático al cambio. Basándose en la experiencia de Fanacif Brasil, en donde se observaron rápidos beneficios con este método, se espera que en Uruguay suceda lo mismo.

Actualmente hay una cartelera en donde se publican novedades y anuncios. En este sentido, otro de los cambios propuestos por el gerente es la implementación de una publicación mensual elaborada en conjunto con los trabajadores, con la intención de informar tanto los aspectos vinculados a la operativa de la empresa como noticias del personal.

3.5.5 Ambiente laboral

Así como el gerente entiende que la comunicación es la principal debilidad de la organización, considera que la fortaleza más relevante es el ambiente laboral. Esta situación es aún más llamativa en virtud de las distintas instancias de conflicto que se han vivido en los últimos años a consecuencia de las medidas de lucha del sindicato como por ejemplo, paros, huelgas, ocupaciones, etc. Estas no sólo generaron perjuicios económicos a Fanacif, sino también grandes divisiones y diferencias con los trabajadores no sindicalizados. Esto es quizás la mayor amenaza cuando hablamos de ambiente laboral. El haber superado estos desacuerdos de forma saludable, en primer lugar refleja la visión y actitud que pretende plasmar el Departamento de Recursos Humanos pero también ha fortalecido los vínculos y el sentido de pertenencia a la empresa.



Conclusiones

Conclusiones

El contexto actual de la economía demanda una mayor conciencia en temas de Responsabilidad Social y desarrollo sostenible, destacando la importancia del capital intelectual en las empresas. Por eso, con esta investigación pretendimos abrir un espacio para el debate de diversos aspectos relacionados con la RSE, focalizando la discusión en el ámbito de las Relaciones Laborales.

En este sentido, consideramos que las organizaciones tienen personalidad, derechos y obligaciones, valores y cultura propia. De esta concepción se desprende que las políticas no deben personificarse en los administradores sino que deben reflejar el comportamiento socialmente responsable de la organización en la comunidad. Estas empresas obtienen buenos resultados de la aplicación de las políticas de RSE. Las acciones con RS no son un gasto sino una inversión que genera ganancias y utilidades, en algunos casos de forma inmediata y en otros a mediano y largo plazo. Produce reducción de costos operativos, mejora la imagen en el mercado, logra mayor identidad y sentido de pertenencia de sus colaboradores lo que la convierte en la mejor estrategia de una empresa

Paralelamente, los distintos actores sociales ejercen cada vez más presión para mostrarle a la compañía cuál es el comportamiento socialmente esperable. La sociedad pretende que las empresas conduzcan su negocio como ciudadanos responsables, observando las leyes del lugar en el cual operan; expresando apoyo por los problemas sociales y ambientales y prestando la debida atención a aspectos tales como el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo social. Todo ello dentro del contexto dado por sus propios principios éticos y valores corporativos.

De esta sinergia, surge una nueva forma de manejar los negocios que utiliza la RSE como una herramienta distintiva para generar ventajas competitivas. Es una visión que gestiona y enmarca la estrategia de una compañía en aspectos económicos, sociales y ambientales en forma simultánea. Es un concepto dinámico y flexible ya que, tanto las características socioeconómicas como los actores involucrados difieren con el tiempo y el lugar. A partir del análisis de la realidad de cada empresa, atendiendo a su dimensión, giro, recursos económicos, contexto geográfico y social, entendemos que debería surgir un programa de RSE a medida que optimice la operativa de la empresa y el bienestar de la comunidad en su conjunto. Por tal motivo las instancias que se concedan a la planificación de tales políticas adquieren una importancia relevante en la economía actual.

Creemos también, que del compromiso voluntario planteado por la empresa para actuar responsablemente en la comunidad surge el puntapié inicial para establecer obligaciones, principalmente en el aspecto laboral y que tienden a reparar la ausencia de normas legales en materia de RSE.

Por otro lado, ésta es una buena forma de generar políticas de RSL ya que están pautados por los propios actores, y permiten una flexibilidad que la rigidez de la ley no brinda.

También, pudimos observar como la aplicación de políticas de RSE genera beneficios no sólo comerciales sino también sociales. Existe una íntima vinculación entre responsabilidad, sustentabilidad y reputación. Las compañías están conscientes de que no es posible obtener una retribución donde no se ha hecho una contribución, por lo tanto a través de la RSE se realiza un intercambio horizontal y se desarrolla una ganancia mutua con la comunidad.

Las empresas que operan con un sentido de RS, son conducidas con un marcado compromiso por los valores éticos, por respetar y valorar a las personas, a la comunidad y al medio ambiente; por crear una cultura en la que se toman decisiones de negocios pensadas y en la que tanto gerentes como trabajadores son responsables por sus acciones. La consecuencia es que la sociedad tiene más confianza en este tipo de empresas y con ello aumenta la reputación de la misma, creando una diferencia a su favor.

Asimismo, la reputación es un fenómeno relacionado con las expectativas de las partes involucradas. Por eso, las empresas comprometidas con el bienestar de las sociedades, deben interactuar de forma continua con sus públicos interesados, para conocer sus intereses, necesidades y aspiraciones.

En este sentido, es creciente también la importancia de informar los resultados sociales obtenidos por la empresa como consecuencia de las actividades enmarcadas en los programas de RSE. La tendencia de reportar este desempeño social y ambiental se hace cada vez más fuerte, contribuyendo a aumentar los niveles de transparencia y rendición de cuentas de las compañías a sus Stakeholders.

Es indudable también que en la economía actual, el capital intelectual es un Stakeholders clave en la compañía. Incluso, muchas veces éste condiciona o define la posición de la empresa, ya que para ser competitivos hoy es necesario alcanzar mayores niveles de productividad captando y reteniendo al personal más calificado.

Entendemos y compartimos, que para que una empresa sea considerada socialmente responsable por la comunidad, sin duda debe serlo en primer lugar con sus trabajadores.

Por otro lado, si bien las normas laborales descansan en la legislación siendo ésta el mínimo a cumplir, las buenas prácticas no están limitadas exclusivamente a las normas sino que también incluyen acciones voluntarias adoptadas por la empresa.

La RSL se preocupa de la condición de trabajador pero también de la condición de persona. En este sentido, observamos un interés creciente para integrar a todo tipo de personas dándole un trato igualitario en cuanto a las posibilidades, obligaciones y responsabilidades, eliminando así toda forma de **discriminación**.

En esta misma dirección, muchas empresas preocupadas por la calidad de vida están asumiendo un compromiso con sus empleados. Se plantean objetivos y planifican a largo plazo las políticas de **salud, seguridad y demás condiciones**, con el objetivo de mantener y mejorar el bienestar de los trabajadores desde una perspectiva integral, tanto dentro como fuera del ámbito laboral.

Es importante además, que las empresas tengan una filosofía propia que las identifique y diferencie, ya que de ella surgirán los métodos de selección y capacitación, las políticas de incentivos y remuneraciones, los procesos de evaluación de desempeño, etc. así como también la actitud frente al diálogo que la gerencia tenga con los empleados y el nivel de participación que les asigne.

Aquellas organizaciones que aprovechan las instancias de **negociación colectiva** como fuente de información y como ámbito de diálogo con sus empleados, están aplicando una visión participativa de los mismos, ya que dejaron de considerar a la masa trabajadora como un factor productivo más, e invierten en el capital humano de la organización.

Todo lo anterior nos permite concluir, que la percepción que tiene el trabajador de su puesto de trabajo es definitoria debido a que impacta directamente en la **motivación** y calidad de vida del mismo, ya que éste visualiza a las acciones de RSL como un valor agregado.

Pero también existe una contrapartida a esto, y es que todo éste valor se traduce para la empresa en términos económicos bajo variables como: mayor productividad, menor rotación y ausentismo, mayor compromiso con la empresa, menor cantidad de accidentes laborales, etc.

Dentro del objetivo se planteo **conocer y profundizar en el tema de RS**, entendemos que con lo desarrollado se ha cumplido con dicho aspecto, en la medida que pueda alcanzar una Monografía de Grado.

Nuestro caso de estudio nos permitió identificar en forma práctica toda la teoría desarrollada sobre RS, visualizando ejemplos concretos del ámbito laboral en la operativa diaria de los negocios.

La empresa mostró conocimiento del tema y de la importancia que tiene en la actualidad. Si bien no desarrolla programas específicos bajo éste título, ni tampoco existen instancias formales de trabajo; la gerencia manifestó compartir la filosofía que fundamenta las políticas de RS, principalmente aquellas dirigidas al empleado, y considera que viene realizando buenas prácticas en éste sentido desde hace muchos años.

Observamos que existe una amplia gama de posibilidades y acciones de RSL para realizar y vimos como en este ejemplo particular cada política aplicada es fruto de un análisis previo, muchas veces de forma conjunta entre la empresa y el trabajador.

Por esto, destacamos que en esta empresa la RS no se ve solamente como un resultado sino que como un procedimiento que se lleva a cabo para implementar ciertos beneficios. Consideramos que éste camino se recorre de manera responsable, planificada y participativa, involucrando en muchas instancias a profesionales y asesores de modo de optimizar el beneficio al trabajador.

Luego de realizada la entrevista y analizada la operativa, pudimos comprobar que efectivamente existe en la cultura de la empresa desde sus inicios, una voluntad manifiesta por buscar el beneficio del empleado dentro y fuera del lugar de trabajo.

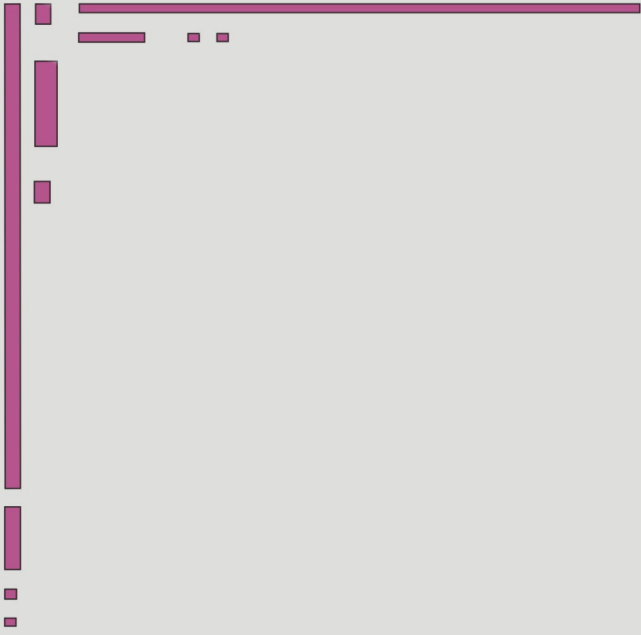
Esto tiene una vinculación directa con el delgado y difuso límite existente entre la voluntariedad y obligatoriedad de la RS.

De las prácticas visualizadas en nuestro ejemplo, observamos en todos los casos que la inquietud se origina en el cumplimiento de cierta normativa, y que luego la dirección se propone ir más allá. En este sentido, consideramos en primer lugar que cumplir con las disposiciones legales ya es un comportamiento responsable y en segundo lugar que todas las acciones realizadas por encima de un marco regulatorio dirigidas a buscar el bienestar del empleado son buenas prácticas de RS.

También pudimos observar como efectivamente esta empresa obtiene beneficios de la aplicación de políticas responsables, ya sean económicos producto de una mayor productividad, estabilidad, baja en la rotación pero también sociales como ser disminución en la conflictividad, mayor motivación,

reconocimiento por parte de la comunidad, etc. Estos aspectos verifican la hipótesis planteada como segunda parte del objetivo.

Por último, desde el punto de vista personal, este trabajo nos permitió obtener una visión más integral de la profesión incorporando aspectos sociales y ambientales a los negocios. Así como también comprendimos la relevancia de los Recursos Humanos en la economía actual y principalmente la importancia y beneficio de actuar con ellos de manera socialmente responsable. También nos permitió profundizar en el tema de la RS conociendo las distintas posibilidades y áreas de acción en las que podemos ejercer como profesionales.



Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- John A. Fitch; ***“Responsabilidades sociales de los sindicatos obreros”***
1959 © Editorial Ágora Argentina, Primera edición
- Gary Dessler; ***“Administración de personal”***
2001 © Pearson Educación México, Octava edición
- J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert; ***“Administración”***
1996 © Prentice-Hall Hispanoamérica México, Sexta edición
- Stephen Robbins, Mary Coulter; ***“Administración”***
1999 © Prentice Hall, Sexta edición
- Chiavenato, Idalberto, ***“Gestión del Talento Humano”***
2005 © Mc Graw Hill
- P.Farreras, ***“Medicina Interna”***
1996 © Mosby/Doyma Libros, España
- Bestratén Bellón, ***“Ergonomía”***
2003 © Ministerio de Trabajo e Inmigración- Inst. Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
España 4ta edición
- Ma. A del Hoyo ***“Estrés laboral”***
1997 © INSHT, España
- Nicola Abbagnano, ***“Diccionario de filosofía”***
1961 © Fondo de Cultura Económica, México
- Otfried Hoffe, ***“Diccionario de ética”***
1994 © Edición Crítica, España
- A. Fernandez Gago, ***“Administración de la Responsabilidad Social Corporativa”***
2005 © Thomson Editores
- R. E. Freeman, ***“Strategic Management: a stakeholder approach”***
1984 © Pitman Publishing

REVISTAS Y PUBLICACIONES

- A. B. Carroll, ***“Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct”***, 1999
- Milton Friedman, ***“The social responsibility of the business is to increase its profits”***, 1970
The New York Times Magazine.

- Acción RSE, ***“Reporte Social Empresarial”***, Chile 2002
- Acción RSE, ***“Vida Sana en la empresa”***, Chile 2004
- Acción RSE, ***“Guía para impulsar la equidad de género en las empresas”***, Chile 2006
- Acción RSE, ***“Como conciliar vida laboral – vida familiar”***, Chile 2003
- Acción RSE, ***“ Integración laboral de personas con discapacidad”***, Chile 2005
- Acción RSE, ***“El ABC de la RSE en Chile y el mundo”***, 2003
- Acción RSE, ***“Manual de primeros pasos, la empresa y la RSE”***, 2000
- Leona Andel, S. L., ***“Discriminación Laboral: pérdida de talentos para la sociedad”***, 2007
- OPS (Organización Panamericana de la Salud), ***“Herramientas de Comunicación para el desarrollo de Entornos Saludables”***, 2006
- Comisión Honoraria para la Salud Cardiovascular y Sociedad Uruguaya de Medicina del Deporte, ***“Manual para la Actividad Física”***, 2007
- MSP (Ministerio de Salud Pública) Dirección general de la Salud, ***“Manual para la Promoción de Prácticas Saludables de Alimentación en la Población Uruguaya”***, 2005
- UNESCO, ***“Condiciones de Trabajo y Salud”***, 2005
- OIT (Organización Internacional del Trabajo), ***“Buenas Prácticas de Relaciones Laborales en las Américas”***, 2005
- Roberto Horta UCUDAL , ***“Informe de Capital Intelectual y de RSC”***, 2004
- Fernando Benavidez, ***“Salud Laboral. Conceptos y Técnicas para la prevención de Riesgos Laborales”***, 2005
- Irma Arriagada, ***“Políticas hacia las familias, protección e inclusión social: Los límites del uso del tiempo. Dificultades para las políticas de conciliación Familia – Trabajo”***, 2005
- Comisión de las Comunidades Europeas, ***“Libro Verde”***, 2001

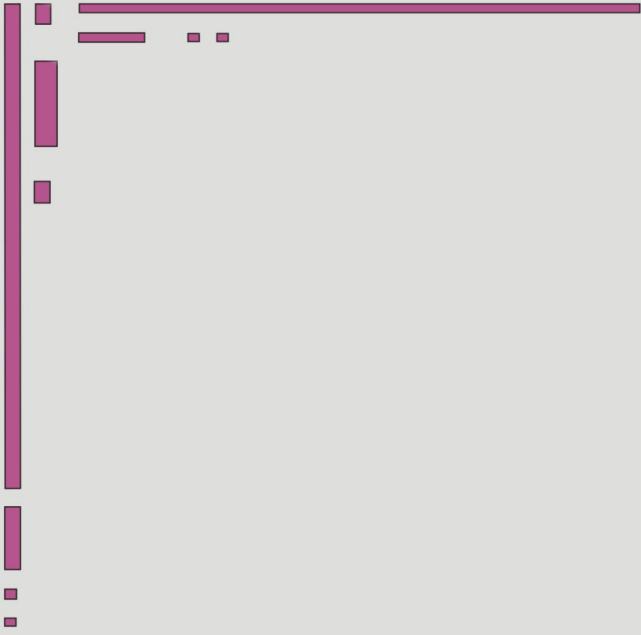
NORMAS CONSULTADAS

- Ley 15.164, Discriminación contra la mujer, 1981
- Ley 16.045, Discriminación de género, 1989
- Ley 17.215, Protección de la trabajadora en estado de gravidez, 1999
- Ley 17.338, Discriminación contra la mujer, 2001
- Ley 13.670, Discriminación racial, 1968
- Ley 16.873, Discriminación por edad, 1997

- Ley 17.330, Discriminación por discapacidad, 2001
- Ley 16.095, Contratación de personas discapacitadas, 1989
- MSP, Ordenanza 337: Vigilancia sanitaria de Exposición a factores de riesgos químicos, 2004
- Decreto 406/88, Prevención de Accidentes de Trabajo, 1988
- OIT (Organización Internacional del Trabajo), Convenio No.111, 1958
- OMS, Carta de Ottawa, 1986

PÁGINAS WEB

- www.cinterfor.org.uy (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional – OIT)
- www.msp.gub.uy
- www.accionrse.com
- www.bsr.org
- www.deres.org.uy
- www.empresasolidaria.gva.es
- www.ethicalcorp.com
- www.empresa.org (Fórum Empresa: Responsabilidad Social Empresarial de las Américas)
- www.eclac.cl
- www.unit.org.com.uy
- www.unglobalcompact.org (Pacto Global de las Naciones Unidas)
- www.cinterfor.org.uy
- www.prohumana.cl
- www.balancosocial.org.br
- www.wikipedia.org
- www.iso14000.com
- www.pactomundial.org
- www.presidencia.gub.uy



Anexo



MISION Y VISION DE FANACIF S.A.

Declaración de Misión

"Convertimos en un fabricante global y distribuidor de clase mundial de productos y repuestos dentro y fuera de la carretera."

Nuestra Gente

Queremos que Affinia sea una gran compañía. Una gran compañía es un lugar donde nosotros podamos ganar, aprender, divertirnos y crecer. Ser grande, es el objetivo de las compañías que realzan que la calidad de su servicio al cliente está directamente relacionada con los niveles de creatividad y pasión en su gente. Donde la gente se ve como proveedora de soluciones y comparte una atmósfera de libertad, imparcialidad y confianza, los clientes son tratados con el cuidado que ellos merecen. Siempre nos concentraremos en nuestra gente primero. Entendemos que sólo nosotros, como las mujeres y los hombres del Affinia,

podemos realizar nuestro objetivo y diferenciar nuestra compañía proporcionando productos y servicios más allá de la imaginación de nuestros clientes.

Nuestros Clientes

Somos todos los clientes a veces. Piense en como usted elige donde hacer compras pensando en la calidad de bienes y servicios, conveniencia, precio y actitud. ¿No prefiere usted tratar con la gente que es amistosa, provechosa y de verdad quiere hacerle feliz?

Psicológicamente, los clientes de Affinia no son diferentes. Ellos tienen opciones, y ellos buscan bienes de alta calidad y servicios, conveniencia y precio. Ellos también son sensibles a la actitud, y por eso nos concentramos en nuestra gente primero. La actitud de una compañía es la actitud de su gente. Debemos sentirnos bien sobre nosotros mismos y sobre Affinia antes de que podamos hacer sentir bien a nuestros clientes. Nuestro objetivo no es sólo exceder las expectativas comunes de nuestros clientes, sino crear continuamente nuevas expectativas. Debemos mirar más allá lo que se espera hoy, y encontrar modos de hacer que nuestros clientes esperen más.

Nuestra Interpretación

Nuestro acercamiento a los buenos resultados es tan simple como pueda ser. Nos concentramos en el mantenimiento de un lugar de trabajo que promueve una actitud de compañía positiva. La actitud Affinia es el gran orgullo que promovemos en el enfoque hacia los clientes y en la búsqueda permanente de satisfacer sus expectativas. Cuidar de nuestra gente y nuestros clientes de esta manera, combinada con un liderazgo sano, conduce a una interpretación que excederá las expectativas de nuestros inversionistas. Como mínimo debemos encontrar las expectativas de nuestra Junta Directiva. Estaremos cómodos sólo cuando consecuentemente excedamos aquellas expectativas.

Nuestro Objetivo

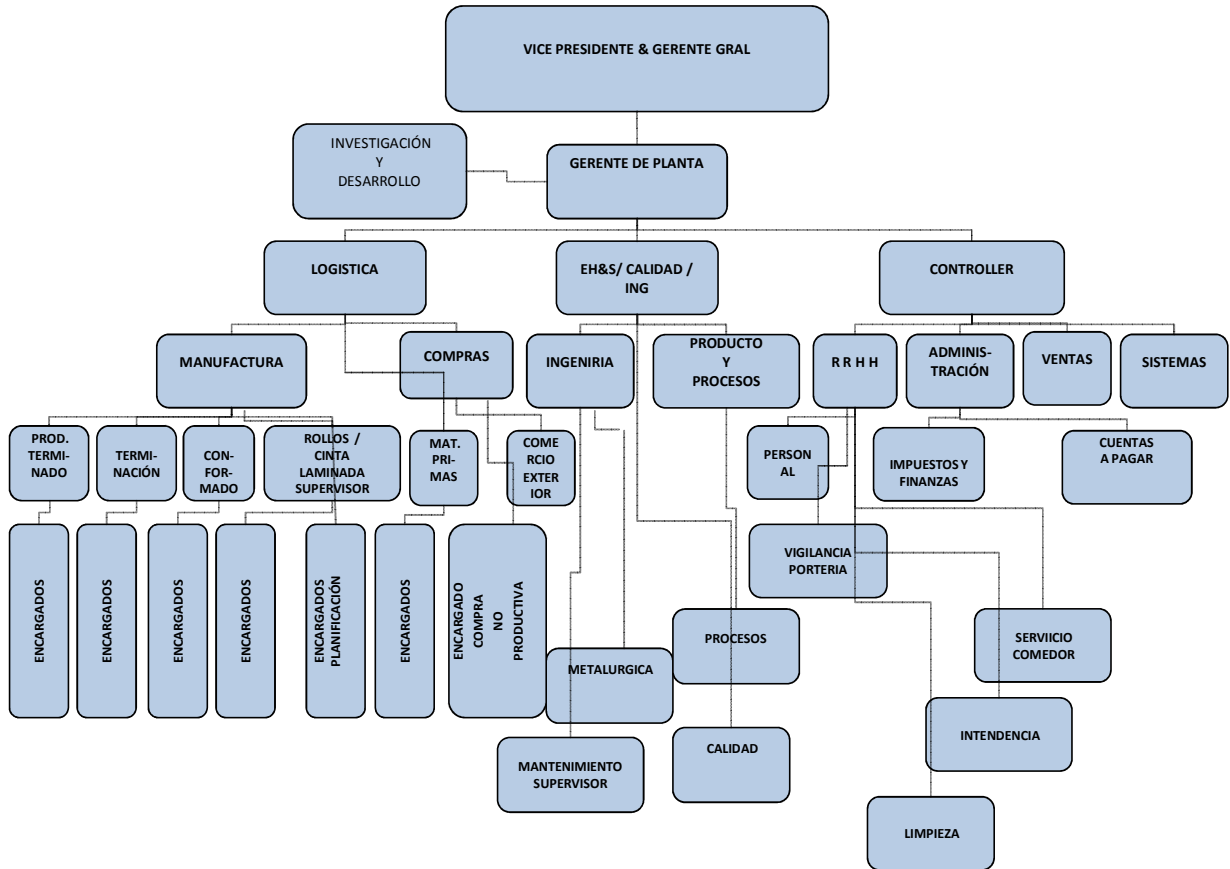
Nuestro objetivo se basa en el respeto por cada uno, enfocarnos en nuestros clientes y en nuestro desempeño. Affinia existe para:

- Inspirar a nuestra gente
- Encantar a nuestros clientes
- Impresionar a nuestros inversionistas

Diversidad

Reconocemos que un personal diverso conduce a una mayor profundidad de la perspectiva de la compañía, incorporando ideas innovadoras y soluciones creativas. Fomentamos el respeto de nuestras diferencias individuales. Como una organización global, creemos que la diversidad enriquece nuestros servicios y productos, las comunidades en las cuales vivimos y trabajamos, y las vidas de nuestras personas. Celebrar la diversidad es apreciar y diferenciar el valor del individuo. Aunque el término "diversidad" a menudo sea usado para referirse a diferencias basadas en pertenencia étnica, género, edad, religión, discapacidad, raza, origen nacional y otras características protegidas según la ley, la diversidad reúne una variedad infinita de características y experiencias únicas.

ORGANIGRAMA



POLITICA DE CALIDAD

Fanacif S.A., empresa dedicada a la fabricación y comercialización de autopartes de fricción, está comprometida en satisfacer los requisitos de sus accionistas y clientes, cumpliendo con la legislación vigente aplicable.

Fanacif sustenta estos compromisos a través de:

- La mejora continua de sus procesos.
- La capacitación y el involucramiento de sus empleados.
- La participación de sus proveedores.
- La implementación de un sistema efectivo de Gestión de Calidad que sirva como marco para establecer y revisar los Objetivos de Calidad.

Fanacif desarrolla sus actividades en armonía con la comunidad que la rodea.

POLITICA AMBIENTAL, HIGIENE Y SEGURIDAD

Fanacif S.A., empresa dedicada a la fabricación y comercialización de autopartes de fricción, está comprometida con la protección del medio ambiente, como así también con el cuidado de la salud y seguridad de sus empleados.

Fanacif sustenta estos compromisos a través de:

- ↪ El cumplimiento de la Legislación Ambiental, de Higiene y de Seguridad aplicable, y de las normas que suscriba.
- ↪ La asignación y el uso racional de los recursos disponibles.
- ↪ La mejora continua de sus procesos.
- ↪ La prevención de la contaminación resultante de sus procesos.
- ↪ La capacitación y concientización de sus empleados y proveedores.
- ↪ La implementación de un sistema efectivo de gestión de Medio Ambiente e Higiene y Seguridad que sirva como marco para evaluar el desempeño Ambiental y de Higiene y Seguridad.

Fanacif desarrolla sus actividades en armonía con la comunidad que la rodea.