



Universidad Nacional de Mar del Plata



Universidad de Buenos Aires



Università di Bologna



Universidad Nacional de General Sarmiento



Organización Internacional del Trabajo

Red Académica para el Diálogo Social

*“El concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)
frente al Trabajo Decente”*

PABLO ANDRÉS DEVOTO

JUNIO, 2005

**Proyecto Presentado al Concurso de proyectos de Investigación sobre Trabajo Decente
convocado por la Red Académica para el Dialogo Social. Año 2004**

Indice

1. Introducción. El marco histórico.
2. El concepto de “trabajo decente”.
 - 2.a. El análisis de la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.).
 - 2.b. Impacto del trabajo decente sobre la rentabilidad de las empresas. –
3. La Responsabilidad Social Empresaria (RSE).
 - 3.a. La evolución del concepto. El Pacto Global. La RSE en la Argentina
 - 3.b. El contexto latinoamericano.
 - 3.c. Los fundamentos de la RSE.
 - 3.d. Métodos para la evaluación de la RSE.
 - 3.d.1. Informes sociales.
 - 3.d.2. Balances sociales.
 - 3.d.3. Norma SA 8000.
 - 3.e. Ejemplos positivos de RSE. 3.e.1. A nivel internacional.
 - 3.e.2. A nivel local.
 - 3.f. La RSE y el trabajo decente en nuestro país. La cuestión educativa.
Propuestas.
4. Conclusiones.
5. Bibliografía.

1. Introducción. El marco histórico

A partir de la década del 70 se va conformando un nuevo orden económico y político que puede ser denominado “posindustrial”. Esta etapa se caracteriza por los siguientes factores: la informatización, la robotización, la electrónica aplicada, la automatización de los procesos de producción y la búsqueda de la eficiencia y el bajo costo. Se materializa en los procesos de globalización, flexibilización laboral y precarización del empleo¹.

Como contrapartida aparece el llamado trabajo precario, que es aquel que no reúne las condiciones legales fijadas, ya sea porque la prestación es temporaria e inestable, por tratarse de un trabajo no registrado (trabajo en negro), o porque los ingresos son sensiblemente inferiores a los niveles mínimos de subsistencia (subempleo).

A nivel mundial se comienzan a notar los primeros síntomas inflacionarios y los niveles de desempleo de los países industrializados –que eran relativamente bajos-, comienzan a subir. Esto se acentúa en el año 1973, cuando se produce la llamada “crisis del petróleo”. En la Argentina, recién a mediados de la década del 80 el fenómeno del desempleo comienza a transformarse en una preocupación.

Los Estados y los grupos económicos se reúnen en organizaciones trasnacionales (Unión Europea, MERCOSUR, etc.), se neutralizan las barreras aduaneras y se trata de optimizar los procesos de intercambio para aumentar las ventajas competitivas. En esta nueva división internacional del trabajo y de la producción, algunos países se han convertido en materia de provisión de mano de obra sumamente barata.

Resultan evidentes las modificaciones que se observan en el mundo del trabajo: las nuevas formas de organización de la producción se diferencian y oponen a los esquemas organizativos clásicos, a los modelos fordistas de producción y a la idea de estabilidad en el empleo, priorizando los contratos de trabajo de corta duración. Lo que no resulta tan claro es que esos cambios sean positivos para el hombre que trabaja que, en esencia, es el bien jurídico tutelado. De lo que se trata es que esos objetivos

¹ Javiller (1987) indica que el debate sobre la flexibilidad y los distintos sistemas de polivalencia funcional concierne precisamente a la relación que existe entre las diversas piezas del sistema jurídico. De modo general la flexibilidad y la polivalencia encuentran relación con los siguientes elementos: movilidad horaria, funcional, geográfica y en el tiempo de trabajo. Pero en cada país algunos de estos temas adquieren mayor importancia que los otros, por razones exclusivamente técnicas, tal el caso de la intervención del Estado, bien porque desempeña el papel más importante en la negociación colectiva o porque se apoya en un dispositivo parecido que se proyecta en el conjunto del sistema jurídico; pero también puede suceder lo propio por razones políticas y sociales, cuando un determinado tema de la protección posee un fuerte valor simbólico y constituye un punto de referencia para el conjunto proteccional. Lo que interesa es analizar los procesos de polivalencia y polifuncionalidad desde las perspectivas y con la metodología más diversa: desde un punto de vista económico y sindical, desde un punto de vista gerencial, y desde un punto de vista de las relaciones profesionales y del derecho del trabajo.

se logren con desarrollo social, justamente para evitar el alto impacto social que esto provoca en los países con menores recursos económicos, en los cuales el trabajo es precario e inestable y las propias empresas tienen una vida limitada, especialmente las pequeñas y medianas².

En este punto, se plantea el debate sobre cuál es el medio adecuado para lograr el progreso social y si con la globalización puede producirse; se contraponen dos tipos de modelos laborales: los proteccionistas a la europea o los flexibles a la anglosajona. Los especialistas laborales han reaccionado de diferente manera ante esta situación. Respecto de la flexibilización laboral, pueden identificarse, en líneas generales, tres posiciones clásicas, dos de ellas extremas: a) Sectores iuslaboralistas –“pro obreros”- que se oponen a cualquier tipo de modificación, los cuales no admiten ninguna posibilidad de negociar sistemas en perjuicio del trabajador, ni siquiera a cambio de otros beneficios; y b) Sectores empresarios extremos –“neoliberales”- que pretenden derogar prácticamente el derecho del trabajo, sosteniendo la conveniencia de aplicar el principio de la autonomía de la voluntad, en el cual se fijan libremente las condiciones de trabajo³.

Conforme Grisolia (2004), existe una posición intermedia donde coexisten ambas posturas, aunque no resulta tan rígida ni flexibilizadora como las anteriores. Sostiene que es necesario en determinadas circunstancias y de acuerdo con el cambio de la situación social, económica y política, introducir adecuaciones en las distintas ramas del ordenamiento jurídico de un país, que deben ser consensuadas por los actores sociales. El punto de partida es el respeto a la dignidad del trabajador y el principio protectorio. En esta línea se basa los postulados de la Doctrina Social de la Iglesia, sosteniendo sus teóricos que *la sociedad tiene como finalidad primordial conservar, desarrollar y perfeccionar a la persona como integralidad*. Las más modernas construcciones de la Doctrina Social surgen, principalmente, de siete documentos - encíclicas papales-, que han efectuado un aporte trascendente para la solución de la cuestión social⁴.

² Siguiendo a Neffa (2000), es sabido que las grandes empresas emplean muchas personas pero aunque aumenten la producción generan pocos nuevos empleos netos; por el contrario, es en las Pyme donde se crean la mayor parte de los nuevos empleos. Las Pyme emplean a la mayor población asalariada del sector industrial y contribuyen de manera significativa, aunque en una proporción menor que las grandes, al incremento de la producción. Algunas de ellas tienen un gran dinamismo y si se hiciera una demografía de las empresas, se constataría que la mayor parte de las que se crean y mueren cada año son Pyme.

³ En realidad, en el plano de las relaciones laborales y en virtud del diferente poder de negociación, la autonomía de la voluntad de las partes es la autonomía de la voluntad del empleador, fenómeno denominado como el hecho de la “hiposuficiencia” del trabajador. De allí el surgimiento del derecho del trabajo y el constitucionalismo social: el derecho del trabajo es incorporado a las Constituciones de la mayoría de los países.

⁴ Entre las más importantes, podemos citar: a) *Rerum Novarum* (León XIII, 1891): se plantea por primera vez la cuestión social y el rechazo explícito liberal de la sociedad y del trabajo humano; *Quadragesimo*

2. El concepto de “trabajo decente”

2.a. El análisis de la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.)

Se han formulados cuestionamientos a los sistemas clásicos de derecho del trabajo y de relaciones laborales, que pueden sintetizarse en cuatro tipos: económicos, culturales o sociales, sindicales, y relativos a los factores productivos o tecnológicos, esto es, formas modernas de producir.

Aún admitiendo como dato de la realidad que las nuevas formas de producción hacen menos necesario el trabajo de una parte importante de la población, ya que la economía se desarrolla con más tecnología y menos mano de obra, se discute si se debe flexibilizar la legislación laboral y aceptar el impacto de la globalización como fenómeno mundial, o por el contrario, reforzar la protección del trabajador en épocas de crisis socio-económica.

Observado desde otro punto de vista, el dilema consiste en determinar si se debe priorizar la dignidad del hombre que trabaja –la protección de su salud psicofísica y los demás derechos-, o el fin economicista, con el cual esos derechos deben ceder⁵.

Se advierte que así como el derecho del trabajo surgió para evitar la explotación del trabajo humano ante una situación social grave a fines del siglo XIX y comienzos del XX, la desregulación de esa protección está produciendo una nueva cuestión social: *la exclusión*⁶.

Anno (Pío XI, 1931): se anuncia el principio de “subsidiariedad” del Estado, por medio del cual el Estado debe intervenir en la vida socioeconómica de la comunidad y en las relaciones laborales; la Constitución Pastoral *Gaudium et Spes* (Concilio Vaticano II, 1965): destaca la responsabilidad social de los titulares del capital en la sociedad y su obligación de mejorar el salario y las condiciones de prestación laboral de los trabajadores; y la encíclica *Populorum Progreso* (Pablo VI, 1967): proclama la injusticia de la existencia de países extremadamente pobres frente a las naciones más desarrolladas, sosteniendo que las relaciones entre capital y trabajo deben ser fundamentalmente armónicas, y propone soluciones basadas en la solidaridad y la justicia social.

⁵ La elevación del nivel de vida, dentro del respectivo proceso de desarrollo, es un objetivo claramente definido en instrumentos internacionales. Así, la OIT, en el Convenio 117 sobre Política Social, 1962, declara que “el mejoramiento del nivel de vida deberá ser considerado el objetivo principal de los planes de desarrollo” (art. 2). Las Naciones Unidas en la Declaración sobre el Progreso y el Desarrollo en lo Social, dejaron establecido que “la rápida elevación del ingreso y la riqueza nacional y su equitativa distribución entre todos los miembros de la sociedad constituye la base de todo el progreso social y deben figurar, por tanto, en el primer plano de las preocupaciones de todo Estado y todo gobierno” (art. 7); y que entre los objetivos a alcanzar debe incluirse “la eliminación de la pobreza, la elevación continua de los niveles de vida y la distribución justa y equitativa del ingreso” (art. 10, c).

⁶ Paladino, M. refiriéndose a nuestro país, sostiene que “...la Argentina ha ingresado en una etapa crítica porque existe un 46% de personas bajo la línea de pobreza y más de 13% son directamente excluidos. Si esto se mantiene a lo largo del tiempo, lo que va a aumentar en el futuro es la masa de excluidos. Seguimos hablando de pobreza, pero todavía no hemos hablado de exclusión, un tema nuevo para la Argentina, gente que salió del sistema para no volver. Para zanjar esta cuestión, si bien es prioritario un proyecto impulsado desde el sector público, la única responsabilidad no es del Estado”; en diario *El Cronista Comercial*, noviembre 2004.

Las últimas publicaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) demuestran que el organismo desconfía de la relación entre desregulación y empleo y sostiene que las reformas flexibilizadoras no contribuyeron a generar empleo sino a deteriorar la calidad del empleo restante. Se deberá propender, entonces, a generar *empleo decente*, que es un concepto en construcción, de carácter integrativo y de profundo contenido ético.

En el seno de la OIT se le han atribuido los siguientes caracteres: trabajo productivo y seguro con respeto a los derechos laborales, ingresos adecuados, protección social, diálogo social, libertad sindical, negociación colectiva y participación, seguridad; criterios que forman parte de la calidad del empleo y exigen continuidad en la relación de trabajo. De la memoria del Director General sobre Trabajo Decente (1999), de su análisis en 2001 y otros instrumentos de la OIT, se extrae que la estabilidad en el empleo también integra el concepto de trabajo decente.

La noción de “trabajo decente”, dada conocer por vez primera con estas palabras en la Memoria del Director General a la 87a. reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, celebrada en 1999, expresa los vastos y variados asuntos relacionados hoy con el trabajo y se resume en palabras que todo el mundo puede reconocer. En la citada memoria del Director General se estudian a fondo cuatro elementos de este concepto: el empleo, la protección social, los derechos de los trabajadores y el diálogo social⁷.

El empleo abarca todas las clases de trabajo, así pues la idea de trabajo decente es válida tanto para los trabajadores de la economía regular como para los trabajadores asalariados de la economía informal, los trabajadores autónomos (independientes) y los que trabajan a domicilio. La idea incluye la existencia de empleos suficientes (posibilidades de trabajar), la remuneración, la seguridad en el trabajo y las condiciones de trabajo salubres. La seguridad social y la seguridad de ingresos también son elementos esenciales, aún cuando dependan de la capacidad y del nivel de desarrollo de cada sociedad. Los otros dos componentes tienen por objeto reforzar las relaciones sociales de los trabajadores: los derechos fundamentales del trabajo (libertad de sindicación y erradicación de la discriminación laboral, del trabajo forzoso y del trabajo infantil) y el diálogo social, en el que los trabajadores ejercen el derecho a exponer sus opiniones, defender sus intereses y entablar negociaciones con los

⁷ En *El Trabajo Decente: El caso argentino, X Encuentro Grupo Bologna – Castilla La Mancha* (2001), Corradetti, S; Deibe, E.; Fontana, B; Iacona, J; Peralta, M; Rial, N; y Treviño, S; los autores complementan la enumeración con conceptos tales como estabilidad, trabajo formalizado, seguridad, condiciones seguras de labor, remuneración adecuada, capacitación continua, y libertad sindical.

empleadores y con las autoridades sobre los asuntos relacionados con la actividad laboral⁸.

2.b. Impacto del trabajo decente sobre la rentabilidad de las empresas

Probablemente el vínculo más claro entre la eficacia social y la productividad se halle a nivel empresarial. Las empresas han estado demostrando que el trabajo decente también puede aportar dividendos económicos. El diálogo social da lugar a compromisos más sólidos y a una mayor productividad de los trabajadores⁹. Distintos estudios realizados a nivel de empresa muestran la influencia positiva que la participación en los beneficios, la calidad del empleo y la intervención de los trabajadores en la toma de decisiones tienen en las actitudes, la motivación y la productividad de los trabajadores. Los modelos de gestión desarrollados en el sector minorista de los Estados Unidos, por ejemplo, indicaron que un mayor grado de

⁸ Es importante señalar que el Tratado de Versalles de 1919 al crear la OIT, ya señalaba el principio que el trabajo no es una mercancía, en grado tal que dicho principio quedó plasmado en el Preámbulo de la Constitución de la OIT, cuando dice que la paz universal y permanente sólo puede basarse en el concepto de Justicia Social. Agregando asimismo el concepto de la urgencia de mejorar las condiciones de trabajo, “por ejemplo, en lo concerniente a reglamentación de las horas de trabajo, fijación de la duración máxima de la jornada y de la semana de trabajo, contratación de la mano de obra, lucha contra el desempleo, garantía de un salario vital adecuado, protección del trabajador contra las enfermedades, sean o no profesionales, y contra los accidentes del trabajo, protección de los niños, de los adolescentes y de las mujeres, pensiones de vejez y de invalidez, protección de los intereses de los trabajadores ocupados en el extranjero, reconocimiento del principio de salario igual por un trabajo de igual valor y del principio de libertad sindical, organización de la enseñanza profesional y técnica y otras medidas análogas”.

En similar sentido, el artículo I de la Declaración de Filadelfia –*Declaración relativa a los fines y objetivos de la Organización Internacional del Trabajo*, 1944, anexo a la Constitución de la OIT-, dispone que: “ a) el trabajo no es una mercancía; b) la libertad de expresión y de asociación es esencial para el progreso constante; c) la pobreza, en cualquier lugar, constituye un peligro para la prosperidad de todos; y d) la lucha contra la necesidad debe proseguirse con incesante energía dentro de cada nación y mediante un esfuerzo internacional continuo y concertado, en el cual los representantes de los trabajadores y de los empleadores, colaborando en un pie de igualdad con los representantes de los gobiernos, participen en discusiones libres y en decisiones de carácter democrático, a fin de promover el bienestar común”.

En nuestra legislación, en la Exposición de Motivos que precediera la presentación al Congreso de la Nación del proyecto originario que se convirtiera luego en la Ley de Contrato de Trabajo 20.744, entre los “Principios generales que orientan el proyecto”, ocupa un lugar preferencial el de la justicia social. Esa presentación decía así: “El primer y central proyecto está dado por la transmisión a la ley de la idea de justicia social. La LCT no es sino un instrumento puesto al servicio de su logro, como máxima aspiración del hombre y de los pueblos”.

⁹ Conforme Ojeda, en *Crisis, concertación y representación de los nuevos actores sociales* (2003), en la experiencia internacional encontramos numerosos antecedentes de concertación multisectorial. Basta señalar el proceso de post guerra que transitó Alemania, el modelo de consulta permanente de Japón o los más cercanos ejemplos de Italia (1977), Francia (1958) o el Pacto de la Moncloa (1977), en el caso Español. En la Argentina los antecedentes inmediatos son: el Acuerdo Marco para el Empleo, la Productividad y la Equidad Social (1994), y el Diálogo Argentino (2001). El Acuerdo Marco cobró vida cuando el gobierno nacional y en particular la administración laboral a cargo del Ministro Armando Caro Figueroa, decidió encarar la convocatoria a una instancia de diálogo social que sustentara un proyecto global de reforma laboral, con énfasis en la definición de políticas que atendieran de modo integral la problemática del desempleo. En tanto, el Diálogo Argentino (2001), fue originado por la profunda crisis política institucional, económica y social que transitó el país a partir de diciembre de 2001, reconociéndose como fuente del mismo el documento emitido por la Conferencia Episcopal Argentina llamado “*El diálogo que la patria necesita*”.

satisfacción y compromiso del personal constituía la clave para el aumento de la satisfacción del cliente, y que la aplicación de este modelo había producido incrementos sustanciales en las ventas¹⁰.

Los objetivos del trabajo decente forman parte de una estrategia óptima para lograr la competitividad empresarial. Cuando las empresas se ven confrontadas con presiones cada vez mayores por parte de la competencia, pueden reaccionar reduciendo costos, incluso los laborales. Por el contrario, las mejoras de las calificaciones, las condiciones de trabajo y la satisfacción del trabajador pueden redundar en una mayor productividad en los lugares de trabajo y en el aumento de la competitividad. A mediados de la década del 90, la empresa multinacional Adidas, cuya producción se ha trasladado en buena parte a fábricas de países en desarrollo, decidió adoptar esta estrategia basada en la calidad y la innovación y no en la reducción sistemática de los costos laborales. Adidas comenzó a prestar una atención especial a la seguridad y a la salud de los trabajadores, y al tiempo de trabajo. Las pruebas experimentales realizadas en 1999-2000 muestran que el hecho de impartir una formación polivalente a los empleados de sus proveedores, así como de alentar la participación de los trabajadores y de mejorar las formas del trabajo, permitió prácticamente duplicar la productividad.

Asimismo, y conforme los lineamientos que afirma la OIT¹¹, la aplicación de políticas de trabajo decente produciría un dividendo real para los sectores más pobres; mejores niveles y medios de vida para las familias; empleo productivo e ingresos más estables; reglas justas y derechos fundamentales en el mundo del trabajo; protección social para quienes trabajan en la economía informal, con la posibilidad de incorporarse al esquema de la economía formal; la adopción de medidas encaminadas a sacar a los niños del trabajo infantil, devolverlos a la escuela y terminar con el trabajo forzoso; y – en general- más oportunidades de iniciativa, creatividad y espíritu empresarial.

3. La Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

3.a. La evolución del concepto. El Pacto Global. La RSE en la Argentina

3.a.1. El concepto de responsabilidad social de la empresa se originó en los años cincuenta, ligado al rápido incremento de tamaño y poder de las empresas americanas. Y el tema continuó figurando prominentemente en el debate público durante los años sesenta y setenta, mientras Estados Unidos afrontaba problemas sociales urgentes, como la pobreza, el paro, las relaciones entre razas, la degradación

¹⁰ OIT: *Reducir el Déficit de Trabajo Decente un desafío global*, Conferencia Internacional del Trabajo, 89ª reunión, 2001.

¹¹ OIT: *Superar la pobreza mediante el trabajo decente*, Conferencia Internacional del Trabajo 91ª reunión (2003), Memoria del Director General.

urbana y la contaminación. La responsabilidad social de la empresa se convirtió en clamor compartido por diversos grupos que exigían cambios en los negocios americanos (Boatright, 1993).

3.a.2. Previo a esta etapa podemos encontrar una raíz de los planteamientos propios de la responsabilidad social de la empresa en los pasos que se empiezan a dar a principios de los años veinte, hacia lo que podríamos llamar la *filantropía empresarial*. Este concepto encontraba soporte en dos principios: el de *caridad* y el de *administración*. El *principio de caridad* instaba a las empresas a que dieran voluntariamente ayuda a los grupos sociales desafortunados o necesitados, mientras que el *principio de administración* las instaba a que se hicieran cargo del interés público, lo que significaba que habrían de actuar en interés de todos los miembros de la sociedad que estuvieran afectados por las operaciones empresariales (Lozano, 1999)¹².

3.a.3. Pero es a partir de los años cincuenta cuando se produce la primera oleada de lo que hace referencia al concepto de responsabilidad social de la empresa¹³. Allí se explicita que es necesario cambiar las formas de actuación imperantes en las empresas, ya que había algo que no funcionaba en las normas que regían las conductas de los negocios: la orientación exclusiva a la maximización de los beneficios, tener sólo en cuenta a los accionistas o a los propietarios, tener como única referencia el cumplimiento de la ley, la externalización de los costes y otros rasgos parecidos comunes en las prácticas empresariales habituales (Sethi, 1975).

Aparecieron por tanto, las coordenadas básicas dentro de las que se encuadraría habitualmente el debate sobre la responsabilidad social de la empresa: la no reducción de la empresa a su función económica, la atención de todos los grupos incluidos en la actividad empresarial y la implicación de la empresa en la solución de los problemas sociales.

3.a.4. En la década del sesenta, Davis (1960) hizo su aporte diciendo que la responsabilidad social es un término aplicable a aquellas decisiones y acciones adoptadas por los empresarios debidas a motivaciones que van más allá del interés

¹² Otro sector de la doctrina, encabezado por Sheldon (1923) y continuado luego por Friedman (1970), consideraban a la empresa como una institución meramente económica que debía circunscribir sus responsabilidades a lo económico, respetando las normas legales y la ética de la sociedad. Entendían que las responsabilidades sociales de la empresa serían absorbidas por el mercado a través de sus libres mecanismos. Friedman afirmaba que la obligación moral de los directivos de la empresa es generar beneficios para los accionistas y que, por lo tanto, usar sus recursos para satisfacer otros fines sería un "robo" a los accionistas.

¹³ Hay quienes afirman que el concepto moderno de RSE comienza en la década del cincuenta con la definición propuesta por Bowen (1953), quien planteó la RSE como la obligación del directivo de empresa de perseguir políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción deseables, para los objetivos y los valores de la sociedad. La definición de Bowen tiene especial relevancia debido a que en aquel entonces no se conocía más que la filantropía empresarial.

económico o técnico. Davis formuló la “Ley de Oro de la Responsabilidad”, que sostiene que la responsabilidad social de los empresarios debería ser acorde al poder social de las empresas¹⁴.

Durante la misma década, Frederick (1960) planteó que los medios de producción debían ser utilizados de manera tal que fortaleciesen el bienestar económico-social, sosteniendo que la responsabilidad social es el deber de toda persona de tener en cuenta el impacto de sus actos en todo el sistema social, lo cual implica la necesidad de mirar más allá de lo estrictamente económico o productivo de la empresa, considerando el sistema social en su conjunto.

3.a.5. En este proceso tuvo un papel muy importante la declaración del *Comitee for Economic Development de 1971*, en la que se consideraba la responsabilidad social de la empresa no tan sólo un concepto de gestión o una cuestión que afectaba a cada empresa considerada individualmente, sino que subrayaba el papel social de la empresa como una herramienta importante para el progreso social en una sociedad pluralista. Y por esta razón nació un planteo en orden a qué habrían de hacer las empresas con relación a diez problemas sociales específicos: el crecimiento económico y la eficiencia, la educación, la ocupación y la formación, los derechos civiles y la igualdad de oportunidades, el desarrollo urbano, la contaminación, el conservacionismo y la ecología, la cultura y las artes, la atención médica y las acciones del gobierno.

3.a.6. Posteriormente, Peter Drucker (1984) planteó que la empresa debe convertir su RSE en una oportunidad de negocios integrada a las necesidades de la sociedad con la actividad empresaria, convirtiendo problemas sociales en oportunidades de negocios, en capacidad de producción, en trabajos bien remunerados y en riqueza.

Durante el mismo año, Freeman (1984) propuso la teoría del *stakeholder* al flujo de literatura de administración de empresas. La teoría presenta a las empresas como un sistema relacionado con la sociedad, no de un modo abstracto sino a través de un grupo de *stakeholders* representativos, en una relación de doble sentido. Los *stakeholders* son cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la empresa. Esta visión hace énfasis en que los intereses de todos los *stakeholders* deberían estar incorporados a la empresa. Los grupos de

¹⁴ De acuerdo a Epstein (1987), el período 1965-1975 fue importante para el concepto de responsabilidad social de la empresa. Se desarrolló un consenso en los círculos económicos y empresariales, fomentado en gran parte de las turbulencias sociales, políticas y económicas de la época, según el que las empresas y sus directivos debían ser socialmente responsables. No obstante, sin acordar sobre qué significaba precisamente este término.

stakeholders primarios son aquellos sin cuya continua participación la empresa no puede sobrevivir: los accionistas, inversores, empleados, clientes y proveedores¹⁵.

3.a.7. En la década del noventa, Donaldson (1999) fundamenta la RSE desde la “teoría del contrato social”. Esta teoría se sustenta en la noción de que las empresas no podrían existir sin la cooperación y el compromiso de la sociedad; si la sociedad rechaza el funcionamiento del sector empresario, éste se verá obligado a transformarse. ¿Cómo se justifica la aplicación del contrato social al ámbito empresario? La empresa toma sus empleados de la sociedad, vende sus productos o servicios a la sociedad y es la sociedad quien le otorga o lo quita cierto status a la empresa. Todo esto parece justificar la existencia de un contrato implícito entre la empresa y la sociedad que implica la existencia de una relación entre las empresas y la sociedad. Parte del contrato social se refleja en leyes y regulaciones, así como en las costumbres y valores socialmente aceptados que influyen en la actividad empresaria.

3.a.8. El Pacto Global

En el año 1999, y en el marco del Foro Económico Mundial, Koffi Annan –Secretario General de las Naciones Unidas-, hizo un llamado al sector privado para que trabaje en conjunto con la ONU, las uniones de trabajadores y la sociedad civil, aportando a la construcción de una economía mundial más sustentable e inclusiva.

Esta iniciativa tomó forma con el lanzamiento del *Pacto Global*, que tuvo lugar en el año 2000, y que se traduce en una apelación a la comunidad internacional –y en particular al sector privado- para que adhiera a valores y principios universales en el área de los derechos humanos, derechos laborales y el medio ambiente.

El Pacto Global, en consecuencia, promueve la incorporación de un conjunto de derechos fundamentales para satisfacer las necesidades de la población mundial, y al respecto las Naciones Unidas solicitaron a las empresas que promuevan, a través de la firma de un compromiso público voluntario, políticas tendientes a mejorar en el campo de las relaciones laborales los siguientes temas: el principio de libertad sindical, el derecho a la negociación colectiva, la eliminación del trabajo forzoso, abolir cualquier forma de trabajo infantil y eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

¹⁵ El grupo de *stakeholders* secundarios es el que influye o es influido por la empresa, pero que no participa en sus operaciones ni es esencial para su supervivencia; los medios y una amplia gama de grupos de interés son considerados *stakeholders* secundarios. Estos tienen la capacidad de movilizar la opinión pública a favor o en contra de una empresa, pudiendo dañarla de manera significativa. En tanto, el grupo de los *stakeholders* públicos está formado por los gobiernos y comunidades que proporcionan la infraestructura y los mercados, cuyas leyes y regulaciones deben ser obedecidas y a quienes se le deben pagar impuestos y otras obligaciones.

Hasta el momento el Pacto Global ha sido presentado en más de 40 países y cuenta con la participación de más de 1240 empresas¹⁶. Asimismo, están en proceso de construcción más de 20 Redes Nacionales y/o Regionales en países como Alemania, España, Italia, Francia, Portugal, Bélgica, China, India, Filipinas, Pakistán, Nigeria, Sudáfrica, Panamá, Chile y Brasil.

3.a.9. La RSE en la Argentina

La sociedad argentina no podía quedar afuera de este proceso y en el año 2003 el Gobierno nacional firmó el documento que fija los “Objetivos del Milenio para Argentina”, que comprende la siguientes áreas de trabajo: erradicar la pobreza extrema y el hambre, alcanzar la educación básica universal, *promover el trabajo decente*, promover la igualdad de género, reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud materna, combatir el HIV/Sida, la tuberculosis y el mal de chagas, y asegurar un medio ambiente sustentable.

Para facilitar este proceso, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la OIT iniciaron un programa destinado a promover, establecer y fortalecer la práctica de la *Responsabilidad Social Empresaria (RSE)* en la Argentina¹⁷.

En el marco de este programa, en el año 2003 un grupo compuesto por más de 70 entidades del sector privado, del mundo académico y de la sociedad civil respondieron a la iniciativa del PNUD, de la CEPAL y de la OIT, constituyendo lo que se dio en llamar el Grupo Promotor del Pacto Global en la Argentina¹⁸, con el objetivo de difundir

¹⁶ Entre las principales, encontramos las siguientes: AT&T, Banco Bilbao Vizcaya, Banco Continental, BankBoston, British American Tobacco, Bridas Bristol-Myres Squibb, British Gas, British Telecom, Bunge y Born, Canon, Cementos Mexicanos, Chase Bank, Chevron, China Construction Bank, Goodyear, Citicorp, Coca Cola, Credit Suisse, Dow Chemical, Dragados y Construcciones, Dupont, El Corte Inglés, Electrolux, Ericsson, Exxon, Federal Express, Fiat, Ford, Fuji, General Electric, General Motors, Hitachi, HSBC, Hyundai, IBERDOLA, IBM, KPMG, Mastercard, Microsoft, Mitsubishi, Monsanto, Motorola, Nabisco, Nestlé, Nissan, Novartis, Olivetti, Oracle, Pepsico, Philips, Pirelli, Samsung, Seiko, Shell, SKF, Sony, Telefónica de España, Tetra Pak, Thomson, 3M, Toshiba, Toyota, Unilever, Visa Internacional, Volvo, y Xerox. Se destaca que del total de las empresas adheridas al Pacto Global, un tercio corresponde a la comunidad empresaria de España.

¹⁷ Para las Agencias del Sistema de Naciones Unidas, éste es un concepto que nace junto a la noción de empresa moderna. Hace referencia a una nueva manera de hacer negocios, en la cual las empresas tratan de encontrar un estado de equilibrio entre la necesidad de alcanzar objetivos económicos, financieros y de desarrollo, y el impacto social y ambiental de sus actividades.

¹⁸ Entre las principales, se citan las siguientes entidades: Acindar S.A., Asociación de Distribuidores de Energía Eléctrica de la República Argentina (ADEERA), Banco Galicia, Banco Francés BBVA, Camuzzi Gas Pampeana S.A. y Camuzzi Gas del Sur S.A., Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), Centro de Estudios Internacionales y de Educación para la Globalización (CEIEG-UCEMA), Compañía Azucarera Los Balcanes S.A., Consejo Empresario de Entre Ríos (CEER), Fundación Pro Desarrollo Industrial Sustentable (PRODIS), Fundación YPF, Gas Natural BAN S.A., Grupo Arcor, Grupo Interrupción, Grupo Burco, Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa (IESC), Ledesma S.A.A.I., Manpower Argentina S.A., Prodismo SRL, Repsol YPF, Salamandra, The Value Brand Company de Argentina S.C.A., Transportadora de Gas del Norte S.A., Transportadora de Gas del Sur S.A., y Unilever de Argentina S.A.

sus principios y de asumir un compromiso de responsabilidad social de cara a la sociedad. Así, se generó el documento fundacional titulado “Documento de adhesión del sector privado argentino”, con miras a conseguir la mayor adhesión posible de firmas para adherir al Pacto Global, pero también un compromiso del sector privado a efectos de alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio para nuestro país.

Las principales instituciones que han trabajado en la promoción y el desarrollo de la RSE en la Argentina son: ACDE¹⁹ (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas), IDEA²⁰ (Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina), AmCham²¹ (Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina), y el Foro Ecuménico Social²².

Ante el interrogante de cómo oficial una cultura de RSE en nuestro país, las instituciones citadas concluyeron en la necesidad de la conformación de un instrumento de medición, y en tal sentido el Índice de Responsabilidad Social Empresaria (IRSE), elaborado por el Foro Ecuménico Social, resulta una propuesta orientada a esta necesidad. El IRSE es un instrumento de medición articulado en base a cuatro dimensiones:

* *Dimensión Jurídico-Institucional*: sustentado en el cumplimiento de la legislación vigente, y la promoción de relaciones de transparencia con organismos gubernamentales.

* *Dimensión económica*: promoviendo acciones relacionadas con la defensa de la competencia, la no ejecución de prácticas monopólicas, y la sanción a comercios con proveedores que evadan impuestos.

* *Dimensión ambiental*: dirigida al ahorro de recursos ambientales y la reducción de los niveles de contaminación generados por el accionar de la empresa.

¹⁹ ACDE nuclea a dirigentes de empresas que deseen inspirar su acción en los principios del Evangelio y de la Doctrina Social de la Iglesia. El tema de la RSE se encuentra profundamente arraigado a las actividades que desarrolla la Asociación, principalmente a través de sus Comisiones de Ética y de Transformación de la Cultura Empresaria. La promoción de la RSE se lleva adelante por medio de publicaciones, foros, seminarios y premios.

²⁰ IDEA está constituida por empresas líderes a fin de intercambiar experiencias, aprender, debatir propuestas y cursos de acción para hombres de negocios ubicados y comprometidos con proyectos de excelencia en sus empresas, y en la interacción de éstas con la sociedad en la que desenvuelven sus actividades. IDEA es una institución que, entre sus múltiples actividades, se ha abocado a la investigación y la promoción de la “Responsabilidad Social Empresaria”, principalmente a través de la elaboración de documentos y la organización de seminarios.

²¹ AmCham tiene como propósito representar a la comunidad empresaria norteamericana radicada en la Argentina. La RSE es un aspecto impulsado por la entidad principalmente a través de la entrega del Premio Ciudadanía Empresaria, iniciado en 1999 con el objetivo de premiar y estimular las acciones de las empresas del ámbito privado a favor de la comunidad en la que operan.

²² El Foro Ecuménico Social nace en agosto de 2001, a partir del XII Coloquio Desafío Empresario y se encuentra constituido por directivos de grandes empresas, líderes de ONGs y representantes de distintas confesiones religiosas. Desde su inicio se ha abocado al desarrollo y la formación de la RSE. Actualmente se encuentra trabajando en la elaboración de un Certificado de RSE, que permita merituar la labor y la proyección de las empresas.

* *Dimensión social*: relacionada directamente con el desarrollo laboral de sus empleados, abarcando la temática de la equidad, motivación de los trabajadores, salud, seguridad, beneficios sociales, educación, no discriminación, jubilación, despidos y derechos humanos.

El objetivo final del Índice es que sus resultados se transcriban en un Certificado de RSE, que acreditará a aquellas empresas que superen los umbrales mínimos señalados por el Índice; dichos umbrales se diferenciarán por empresa, dado que, por ejemplo, no podría otorgársele la misma importancia al impacto ambiental de una empresa petroquímica que al de una financiera.

3.b. El contexto latinoamericano

Las teorías sobre la RSE se han construido principalmente en los países de Europa Occidental y en los Estados Unidos, siendo países desarrollados y con sociedades industrializadas. La dependencia del concepto de RSE del entorno social en el cual se lo ha estudiado, pone en duda la universalidad de los desarrollos para ciertos contextos particulares. Así, se afirma que se está formando un nuevo tipo de RSE sudamericana que afectará la RSE de los Estados Unidos y de Europa. Es así que parece importante revisar el concepto de RSE dentro del contexto de los países emergentes, cuya realidad social, cultural, política y económica es diferente a la de los países industrializados.

La ilusión de los noventa se ha transformado en desilusión y muchos analistas hablan de su fracaso²³. En este sentido, Hurrell y Woods (1999) resumen los problemas no resueltos de América Latina de la siguiente manera: a) la pobreza que crece, b) la gran tasa de desempleo, c) la crítica situación de la infancia, d) el acceso limitado a la salud, e) la poca movilidad social, f) la desintegración de la familia, g) la inseguridad, y h) la mayor desigualdad a nivel mundial, que se proyecta en la región. Agregando que el propio proceso de globalización desafía las bases del orden mundial, ya que: a) se exacerban las inequidades dentro de los Estados y entre los Estados, y b) se erosionan las capacidades de las instituciones tradicionales para gestionar los nuevos desafíos. Así, la inequidad planteada por la globalización implica un nuevo modelo de resolución, en donde se hace necesaria la participación de la sociedad entera.

²³ Al respecto, Mathews y Hakim (2002) señalan: “A fines de los años noventa el futuro de América Latina aparecía sombrío en razón de cuatro grandes problemas: el crecimiento lento e irregular, la pobreza persistente, la injusticia social y la inseguridad personal”, y agregan que en los últimos diez años se “había procurado aplicar con considerable vigor las diez políticas económicas que conforman el Consenso de Washington (...) pero los resultados estuvieron por debajo de las expectativas y se hizo necesario un nuevo enfoque”.

En este orden, uno de los aspectos más interesantes tiene que ver con la importancia que tienen las instituciones y las empresas para preservar sociedades democráticas, una de cuyas características clave es la capacidad de desarrollo humano a través de la posibilidad de participación social²⁴.

Asimismo, para los países latinoamericanos, el desarrollo del MERCOSUR se presenta como una posibilidad para el avance de la RSE en la región, donde Brasil y Chile constituyen dos de los principales países en los cuales el concepto ha logrado mayor difusión. En lo que respecta a Brasil, es a partir de 1998 que comienza a difundirse el concepto, a través de la creación del “Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad” (organización sin fines de lucro formada por la asociación de empresas de distintos tamaños). En lo que respecta a Chile, el tema de la Responsabilidad Social ha sido promovido desde 1998 por dos organizaciones sin fines de lucro, financiadas tanto por empresas, el gobierno y fundaciones internacionales: la “Fundación Prehumana” y la “Fundación Acción Empresarial”; esta última, en el año 2001, desarrolló un Indicador Empresarial, teniendo muy buena repercusión por parte del empresariado chileno.

3.c. Los fundamentos de la RSE

A partir de la globalización las empresas han pasado a tener un alto nivel de exposición mundial. Este nivel de visibilidad ha llevado a que la sociedad les exija un mayor compromiso social. Las empresas han dejado de ser entes privados y ocultos, con una vinculación exclusivamente comercial, transformándose en entidades que además de poseer funciones privadas orientadas a la optimización de sus ganancias, pueden, y es deseable que lo hagan, generar mayores niveles de eficiencia en su relación con la sociedad.

En este cambio de paradigma, han tenido un rol importante las observaciones realizadas por la sociedad civil y el gobierno respecto al accionar de las empresas, como los alarmantes índices de contaminación ambiental observados en el transcurso del siglo XX, los abusos que se han visualizado a los derechos laborales y en ciertos casos a los derechos humanos en general, y el mayor grado de exposición de estas violaciones a partir de las tareas llevadas a cabo por los medios de comunicación. Todos estos factores traen aparejado que la empresa sea entendida como una entidad

²⁴ Así, Kapstein (2000) asocia de manera interesante la idea de globalización, empresas y responsabilidad: “El enfoque y los resultados de la globalización dependerá mucho del enfoque que se le dé y dependerá muy especialmente de la calidad de las empresas y de las instituciones domésticas. Específicamente debe focalizarse en la eficacia de las instituciones educativas y las de mercado de capitales para promover la movilidad social y laboral, y por lo tanto, la igualdad de oportunidades, de cara a cambios económicos que se producirán”.

cuyo accionar tiene consecuencias en el medio externo, siendo que la noción de RSE se vincula estrechamente al “cómo” las empresas se “relacionan con” e “impactan en” la sociedad.

En los últimos años el Estado ha venido experimentando una serie de transformaciones, que traen aparejadas la reducción de las funciones desempeñadas por éste. Al mismo tiempo, dichas actividades se ven desplazadas al ámbito del mercado; de esta manera, el sector privado adquirió súbitamente un protagonismo inédito. Estas transformaciones, sin embargo, no estuvieron exentas de dificultades. De hecho, la reducción del rol del Estado en ciertas funciones careció de un incremento de sus capacidades de control y sanción, y los desequilibrios del mercado no contaron con instancias eficaces de compensación. El fracaso de la “teoría del derrame”²⁵ demostró que las variables económicas por sí mismas son insuficientes para asegurar la satisfacción de las demandas sociales.

Frente a esta situación, y ante las infructuosas soluciones planteadas por parte de los organismos estatales, la sociedad comienza a interpelar a las empresas (especialmente a través del Tercer Sector), exigiéndoles un papel más activo. De esta manera, se evidencia la necesidad de reconstruir la relación entre la sociedad y el sector empresario, ya que ante las evidentes limitaciones que mostraba el mercado, se imponía una nueva relación que superara lo estrictamente económico.

Siguiendo a Lozano (1999) se pueden analizar los argumentos favorables a la implementación de políticas de responsabilidad social empresaria, desde tres ámbitos: económico, político, y socio-cultural.

Desde el *ángulo económico* porque crece la confianza del público hacia la empresa y su buena imagen, mejora el entorno social donde ésta actúa, promueve los beneficios a largo plazo de la empresa y se puede considerar también una forma de inversión; desde el *ángulo político*, si las empresas son socialmente responsables en su actuación, evitarán también una intervención reguladora mayor del gobierno, todo lo cual también a largo plazo las beneficia logrando una mayor cooperación entre el gobierno y las empresas; y desde el *ángulo socio-cultural*, parece claro que la sociedad industrial tiene planteados una serie de problemas sociales y humanos que son inseparables de la existencia de las grandes empresas, y esto implica que éstas deben esforzarse por solucionarlos o, al menos, por reducirlos, ya que las empresas – sobre todo las grandes- no son un ente aparte de la sociedad, sino muy por el contrario, son un elemento nuclear y contribuyen a configurarla con su actividad.

²⁵ La cual suponía que el crecimiento económico generaría, en el mediano y largo plazo, la mejora sustantiva de la situación socioeconómica de la población de menores recursos.

3.d. Métodos para la evaluación de la RSE

En 1953, Bowen planteó que los empresarios tenían la obligación de “perseguir aquellas políticas, tomar las decisiones o seguir líneas de acción que fueren deseables en términos de valores y metas de nuestra sociedad”²⁶. En ese marco, el involucramiento empresario responde a una motivación tanto ética como, asimismo, preocupado por crear una sociedad más justa y comprometida con el verdadero progreso social.

La responsabilidad de la empresa en la sociedad, significa para las empresas afrontar retos en prácticamente todos sus áreas de actividad, *hacia adentro y hacia fuera* de la propia empresa. La incorporación de principios éticos en los negocios, mayor calidad en los servicios y productos, acciones concernientes al cuidado del medio ambiente y la promoción del desarrollo sustentable y al bienestar de su personal, han impulsado la necesidad de evaluar la RES. En la actualidad existen diversos modos de llevar a la práctica la medición del impacto de las acciones socialmente responsables, citándose a continuación los más relevantes, relacionados con la problemática del trabajo decente²⁷:

3.d.1. Informes sociales:

El informe social debe entenderse como el instrumento que la empresa utiliza para enmarcar todas las instancias de evaluación y comunicación de la RSE.

En este sentido, en los últimos años ha surgido una creciente demanda de la sociedad de establecer parámetros comunes en la comunicación de la RSE. Así, la *Global Reporting Initiative*²⁸ (GRI) es quizás una piedra fundamental en la construcción de un cuerpo homogéneo de informes y reportes que permitan incrementar la transparencia en la información de la organización hacia la sociedad que la rodea.

Creado en 1997, con el respaldo del Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente, la alianza internacional Global Reporting Initiative (GRI) se propone crear una guía para la elaboración de las memorias empresariales de sustentabilidad, expresando los impactos económicos, sociales y ambientales de la actividad empresarial de la manera más fiable posible²⁹.

²⁶ Bowen, H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Row.

²⁷ En función al presente trabajo, nos limitamos a mencionar algunas acciones socialmente responsables relacionadas exclusivamente con la problemática del trabajo decente. Existen otras certificaciones de medición, vinculadas por ejemplo con la mejora en la calidad de la información –tal el caso de la Norma AA 1000-, o con la implantación de sistemas de gestión ambiental –Norma ISO 14001-.

²⁸ Este proyecto es auspiciado por CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), una organización no gubernamental en la que trabajan grupos y entidades comprometidas con el medio ambiente.

²⁹ Según Olabe (2002) esta iniciativa da respuesta operativa a la voluntad de articular de manera ordenada los avances de las empresas en los tres campos del desarrollo sostenible: económico, social y ambiental.

En lo que respecta al ámbito económico, la herramienta GRI cubre un área bastante mayor que los clásicos informes contables-financieros de la empresa. Entre otras pautas, toma en cuenta las condiciones laborales, los contratos realizados, remuneraciones y beneficios, la productividad del trabajador, la creación de puestos de trabajo, las inversiones en investigación, desarrollo e innovación, en capital humano y otros puntos más.

Por otro lado, la dimensión social tiene en cuenta aspectos que refieren a temas como seguridad e higiene en el lugar de trabajo, la conservación del puesto, los derechos laborales, y las condiciones de trabajo en las empresas subcontratadas.

3.d.2. Balances sociales:

3.d.2.1. Se definen como el medio a través del cual las empresas exponen, miden y divulgan su impacto social, ambiental y económico³⁰. Es una herramienta de administración y gestión que permite que la empresa proyecte, compruebe y evalúe su rendimiento en los distintos aspectos que conforman la sustentabilidad corporativa.

Hacer un balance social permite a la empresa definir políticas y programas, y aumentar la efectividad de inversiones sociales para la promoción de los trabajadores y de la sociedad. A su vez, es una herramienta que permite tomar acciones con miras al aumento de la productividad y eficiencia en lo laboral, y medir y controlar las consecuencias, costos y beneficios que se derivan de su actividad.

Conforme Gallego (1999), las variables e indicadores de un balance social se pueden definir de la siguiente manera:

	Balance social interno
Con respecto al personal	Sexo, edad, estado civil, nivel educativo, jornada, salarios y vacaciones
Servicios sociales prestados	Salud, vivienda, transporte, alimentación
Prestaciones sociales	Tipo de prestaciones
Integración y desarrollo	Participación y capacitación
Relaciones laborales	Huelgas, reclamos y conflictos
	Balance social externo
Relaciones con la comunidad	En tres dimensiones: local, sociedad (conforme mano de obra ocupada) y sector público (aportes)
Relaciones con otras instituciones	Gremios, prensa, universidades y asociaciones

Fuente: Gallego, 1999.

³⁰ Es muy usual encontrar la expresión *triple bottom line* para referirse a los resultados en las dimensiones ambientales, sociales y económicas.

3.d.2.2. Los países europeos han desarrollado parámetros propios en lo que respecta al balance social, incluso algunas veces a través de leyes que obligan a realizarlo regularmente. Estos reflejan principios y tradiciones pautadas según la historia. Quizá los modelos más conocidos son el francés y el inglés, uno enfocado en las disciplinas contables y el otro en teorías, lógicas y métodos sociológicos.

3.d.2.2.1. En Francia, la ley 77-769 expresa que aquéllas empresas con más de 750 empleados deben presentar un balance de responsabilidad social. Dicha ley define siete capítulos sobre el mismo: 1. *Empleo*: ocupados, trabajadores externos, ingresos, promociones, desempleo, ausentismo e incapacidades. 2. *Retribuciones y plus salarial*: monto de sueldos, compensaciones salariales, y participación financiera de los trabajadores. 3. *Condiciones de higiene y seguridad*: número y causas de accidentes, gastos en seguridad, y comisión de higiene y seguridad. 4. *Otras condiciones de trabajo*: duración y organización del tiempo de trabajo, condiciones físicas del empleado, y gastos en mejora de condiciones. 5. *Formación profesional*. 6. *Relaciones industriales*: conflictos laborales. 7. *Otras condiciones de vida influidas por la empresa*: sistemas de obras sociales.

3.d.2.2.2. En Gran Bretaña, más que la redacción de verdaderos balances, se ha recurrido a otros instrumentos, como los códigos de comportamiento, que contienen los empeños asumidos por la empresa frente a sus *stakeholders*³¹. Malgariño (2001), explica que fueron particularmente impactantes los informes del Company Affairs Committee, en 1973, relativos a las responsabilidades de las sociedades públicas inglesas, como asimismo la propuesta del British Institute of Management. Estos ya planteaban la introducción de una cláusula en la legislación de las sociedades que las obligara a reconocer deberes y obligaciones derivadas de las relaciones existentes entre éstas y sus interlocutores. Esto mismo es lo que caracteriza a la perspectiva anglosajona: la medición de la responsabilidad social no sólo en relación al contexto empresario interno sino también al externo; es decir, con respecto a todos los *stakeholders*: personal, consumidores, clientes, proveedores, comunidad, etc.

3.d.2.2.3. En nuestro país, la Ley 25.877 de Ordenamiento Laboral regula el Balance Social³² en los arts. 25 a 27, receptando no sólo las disposiciones del art. 18 de la Ley 25.250, sino especialmente la reglamentación realizada por el Decreto 1171/00 y la aclaración realizada por la Resolución 23/01 del Ministerio de Trabajo (Boletín Oficial, 30/01/2001).

³¹ Con relación al concepto de *stakeholders*, ver punto anterior **3.a.6.**

³² La Ley 25.877 de Ordenamiento Laboral, impulsada por el Poder Ejecutivo Nacional, se sancionó el 2/03/2004 ante la necesidad imperiosa de hacer frente a los serios cuestionamientos formulados a la Ley 25.250 (la recordada “Ley Flamarique” o “Ley Banelco”), tanto respecto a su sanción como a varios puntos de su contenido.

Dispone que las empresas que ocupen más de 300 trabajadores deben elaborar anualmente un balance social que recoja información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa³³. El art. 26 enumera en forma enunciativa la información que deberá contener el balance social, sin perjuicio de que pueda ser ampliada por la reglamentación, teniendo en cuenta la actividad realizada por la empresa. Entre los temas que se mencionan se encuentran: a) Balance general anual, cuenta de ganancias y pérdidas, notas complementarias, cuadros anexos y memoria del ejercicio. b) Estado y evolución económica y financiera de la empresa y el mercado en el que se actúa. c) Incidencia de costo laboral. d) Evolución de la masa salarial promedio. Su distribución según niveles y categorías. e) Evolución de la dotación de personal y distribución del tiempo de trabajo. f) Rotación del personal por edad y por sexo. g) Capacitación. h) Personal efectivizado. i) Régimen de pasantías y prácticas rentadas. j) Estadísticas sobre accidentes de trabajo y enfermedades inculpables. k) Tercerizaciones y subcontrataciones efectuadas. l) Programas de innovación tecnológica y organizacional que impacten sobre la plantilla de personal o puedan involucrar modificación de condiciones de trabajo.

El Balance Social debe ser confeccionado anualmente, y girado por la empresa al sindicato con personería gremial, signatario de la convención colectiva de trabajo que le sea aplicable, dentro de los treinta días de elaborado. Además debe remitir copia al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, considerándose dicha información como confidencial³⁴.

3.d.3. Norma SA 8000:

En 1997 aparece el estándar voluntario SA (*Social Accountability*) 8000, emitido por la CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency). Su objetivo es asegurar

³³ En nuestro país, el primer intento de regular el derecho a la información se encuentra en los proyectos de leyes que en el año 1986 el Poder Ejecutivo envió al Congreso, por las cuales se imponía a las empresas la obligación de informar sobre su situación económica, proyectos, planes de producción, etc., a la asociación sindical. En 1994, el Acuerdo Marco para el Empleo, la Producción y la Equidad Social también se refirió al deber de información por parte de la empresa. Posteriormente, los arts. 4 y 5, incorporados a la LCT por la Ley 24.576, regulan por primera vez el derecho a la información en el ámbito del derecho individual.

³⁴ En la doctrina, la opinión sobre la figura del Balance Social varía según los distintos autores. Para Vázquez Vialard (2000), se trata de hacer obligatoria una práctica usual de muchos países (no siempre obligatoria), que tiende a proveerles a los trabajadores una importante información de tipo social, a fin de interesarlos respecto del hacer y quehacer de la empresa. Por su parte, Grisolia e Hierrezuelo (2004), señalan que no puede desconocerse que el Balance Social es una herramienta útil que le permite a la representación de los trabajadores determinar la política de acción con respecto a determinada empresa de acuerdo con su situación, así como también reviste fundamental importancia a la hora de establecer las materias que serán objeto de la negociación colectiva. Sin embargo, estos autores adhieren a la misma observación que Camerlinck y Lyon Cahen (1980) le formularon al sistema francés: no existe disposición alguna que sancione el incumplimiento del empleador a su deber de confeccionar y entregar el Balance Social

una producción ética de bienes y servicios, estableciendo para ello una serie de códigos básicos en relación con las prácticas de derechos humanos (Convención de Derechos Humanos de la ONU), y las condiciones de trabajo (Organización Internacional del Trabajo), a lo largo de toda la cadena de valor. Adicionalmente, para llevar a cabo ese proceso, la organización debe introducir un sistema de gestión social elaborado sobre la norma de calidad ISO 9000, que asegure el cumplimiento y la mejora continua en los aspectos antes citados. Entre otras pautas que la norma establece, aparecen las siguientes: 1. Está prohibido el trabajo infantil –menores de 15 años- en la empresa, así como el trabajo forzoso. 2. La empresa debe proporcionar un ambiente de trabajo saludable y seguro, procurando evitar accidentes y amenazas contra la salud y la seguridad. 3. La empresa debe respetar la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva. 4. Está condenado todo tipo de discriminación racial y religiosa, así como castigos corporales, mentales y psíquicos. 5. No se podrán exigir más de 48 horas de trabajos semanales, y deberá darse un día libre durante una semana. 6. Los salarios deberán ajustarse a las normas legales y satisfacer las necesidades básicas de los empleados.

3. e. Ejemplos positivos de RSE

3.e.1. A nivel internacional

Caso experiencia comunitaria desarrollada en la ciudad de Cleveland, Ohio, Estados Unidos de Norteamérica

En los inicios de la década del 80³⁵, la ciudad de Cleveland se encontraba atravesando una serie de acontecimientos problemáticos que en un análisis superficial aparecían desconectados entre sí, pero que en su conjunto atentaban contra la calidad de vida de sus habitantes.

Una continua declinación de la actividad industrial, juntamente con malas relaciones establecidas entre empresarios y trabajadores, llevaron a un aumento significativo del desempleo, y numerosas e importantes empresas estaban dejando la ciudad, la que se encontraba en bancarrota luego de que una administración gubernamental incompetente la convirtiera en la primera y única ciudad estadounidense que presentaba déficit presupuestario desde la crisis del treinta. La criminalidad estaba aumentando y el ecosistema se encontraba sumamente contaminado, a punto tal que el río Cuyahoga, que atraviesa la ciudad, se había incendiado unos años antes debido a la cantidad de aceite que contenía.

³⁵ Revista Fortune, marzo 27 de 1989, pág. 84 a 88.

Llegado este punto, los directores generales de las cincuenta empresas más importantes de la ciudad, se convocaron para tratar de delinear una estrategia que permitiese afrontar con éxito el rescate de la ciudad. No sólo se les incendiaba el río, sino que, figuradamente, muchos aspectos sociales. Los empresarios tomaron conciencia que no podían esperar que el estado resolviera los problemas, razón por la cual ellos decidieron hacerlo, convocando tanto a las autoridades gubernamentales como a todas aquellas instituciones que actuaban en la sociedad.

Como resultado de esa gestión, se estudiaron las operaciones del gobierno de la ciudad, implementándose quinientas modificaciones que aumentaron la eficacia y la eficiencia gubernamental, lográndose un ahorro de doscientos millones de dólares. Además, se decidió establecer un fondo de treinta millones de dólares destinado a financiar la creación de nuevos emprendimientos empresariales, y ayudar en la remodelación de varias zonas de la ciudad.

Se creó un comité integrado por líderes sindicales y representantes empresariales cuya misión era la enseñanza a las empresas de técnicas de dirección que permitieran incrementar la productividad, mejorar la calidad de los productos, y aumentar la participación en la gestión de las empresas por parte de los trabajadores.

Se efectuaron convenios con universidades y centros tecnológicos de Cleveland con el objeto de ayudar a las empresas locales a actualizar y modernizar sus procesos productivos y la calidad de sus producciones, y se proporcionaron dos millones y medio de dólares para financiar y renovar viviendas destinadas a desválidos, además de ofrecer preferencia de contratación a los graduados en escuelas superiores de la ciudad, de manera de retener el éxodo que se manifestaba entre los jóvenes.

Estas medidas, que sólo expresan una parte del programa implementado, lograron revertir la situación existente antes de la finalización de la década.

3.e.2. A nivel local

3.e.2.1. Caso “Pongamos el trabajo de moda”

La experiencia titulada “Pongamos el trabajo de moda”, es desarrollada entre la empresa de diseño de indumentaria “Tramando” (propiedad de Martín Churba), Pro-Tejer, la fábrica de telas INTA (Industria Textil Argentina), la marca Casa Quintás, la marca Arciel, la Organización no Gubernamental Poder Ciudadano y un grupo de piqueteros desocupados pertenecientes al Movimiento de Trabajadores Desocupados de La Matanza³⁶, estos últimos actuando a través de la Cooperativa La Juanita³⁷.

³⁶ Esta agrupación piquetera es la más antigua de todas. No se enrola con ninguna corriente, y desde 1997 rechaza los planes sociales por considerar que no necesitan asistencialismo, sino empleo genuino.

³⁷ La Cooperativa La Juanita es el formato de emprendimientos autogestionados y autónomos de servicios educativos, asistenciales y comunitarios que encontró el grupo de desocupados/piqueteros para sus

Las tratativas se esta alianza las inició Poder Ciudadano, cuando en marzo de 2004 abrió su agenda al MTD y los contactó con Churba³⁸. El plan era reactivar unas pocas máquinas que tenían los piqueteros y a las que no les encontraban la vuelta desde la producción ni desde la comercialización. Con el acuerdo de todas las partes se comenzaron a confeccionar guardapolvos³⁹.

A esta primera alianza se sumaron las empresas mencionadas precedentemente, cada una aportando lo suyo, mientras los piqueteros etiquetaron, estamparon y se capacitaron. La venta de los primeros trescientos dio impulso al taller. Los guardapolvos desfilaron en Buenos Aires Fashion Week, en New York.

A mediados de 2004, en Nueva York, Takanao Muramatsu, representante de un grupo de sesenta locales japoneses y distribuidor en Estados Unidos quedó fascinado con las prendas. A los pocos días estaba en la Argentina, de resultas de lo cual el 3 de octubre de 2004 abrió en Tokio “Buenos Aires HP France”, la tienda que vende las creaciones de Tramando. El proyecto se amplía para la Cooperativa La Juanita a comienzos de 2005 con el aporte de una máquina de estampar: la idea es alentar la transferencia de conocimientos para rescatar antiguos oficios y convocar a jubilados y ex obreros a sumar voluntades para capacitar a los más jóvenes en este proyecto.

3.e.2.2. Caso diario La Nación. Proceso de reingeniería 1996/97⁴⁰

S.A. La Nación instrumentó durante los años 1996/97 un proceso de reingeniería interno, como consecuencia de la instalación de sistemas de última generación tecnológica, situación que produciría la extinción de más de 700 contratos de trabajo de personal gráfico⁴¹. En la empresa, los principios protectorios hacia su personal fueron valores fuertemente establecidos a lo largo de toda su historia y de su cultura organizacional; de tal modo que se descontaba el fuerte impacto que la nueva situación tendría sobre la compañía, pues produciría un cambio muy significativo nunca antes experimentado.

proyectos: una panadería, una huerta, un jardín para sesenta chicos y un taller de costura. En este último caso, cada máquina significa un puesto de trabajo, y hay seis, donadas por la embajada de Suiza.

³⁸ Martín Churba estudió diseño gráfico y teatro. De su árbol genealógico cuelga una dinastía de emprendedores. A los 27 años se asoció con Jessica Trosman en el emprendimiento de indumentaria Troman Churba; con ella se insertó en el mercado internacional. En 2002 gestó Tramando: combina el laboratorio textil, el desarrollo estratégico de diseño y la venta al público. El mismo año fue elegido Emprendedor Endeavor.

³⁹ La elección de este producto tenía que ver con la imagen de “ícono transversal que tiene el guardapolvo, que preserva la identidad, protege, iguala en las diferencias a médicos, maestros, chicos o mecánicos”, Martín Churba, *Diario La Nación*, diciembre, 2004.

⁴⁰ El caso obtuvo la distinción “Santa Clara de Asís”, otorgada por el Obispado de Morón, por su contribución a políticas laborales de responsabilidad social empresaria.

⁴¹ En su gran mayoría trabajadores pertenecientes al sector “máquinas”, ya que la reingeniería se debió a la adquisición por parte de la empresa de tecnología de última generación para impresión de los ejemplares. El personal gráfico está representado por el Sindicato Federación Gráfica Bonaerense.

Así, el diario condujo el tema mediante un programa que facilitara la reinserción laboral de toda persona desvinculada. Los criterios básicos fueron los siguientes: a) toda desvinculación debería ser por mutuo acuerdo, b) el grupo familiar debería compartir o consentir la decisión del empleado, c) todas las áreas de la empresa deberían realizar esfuerzos económicos, logísticos, y administrativos, para coadyuvar al objetivo de lograr que quien fuera afectado por la desvinculación, se retirara con un trabajo o proyecto cierto, d) se debería dar toda la contención posible a cada empleado, y de ser necesario, hacer partícipe a familiares, e) que la salida laboral fuere perdurable, f) no existía ningún cronograma rígido para cumplir con el objetivo, g) las representaciones gremiales deberían estar informadas con detalle del proceso y las motivaciones del mismo, y h) se contaría con los servicios de profesionales experimentados (abogados, sociólogos, psicólogos, y asesores provisionales) para llevar adelante la tarea.

Las soluciones laborales se encauzaron de la siguiente forma:

* *Micro-emprendimientos*: se concretaron proyectos de empresas de remises, un restaurante en la provincia de Córdoba, servicios médicos a empresas, una imprenta, una empresa de diseños y diagramación, agencias de ventas de avisos, una granja y una agencia de lotería.

* *Tercerizaciones*: se concretaron servicios de mantenimiento eléctrico, del edificio, de plomería, trabajos a distancia de tareas estadísticas y administrativos y el proceso de liquidación de sueldos de la empresa.

* *Organizaciones en las cuales fue reubicado personal*: empresas de logística, de seguridad, papeleras, y de promoción.

* *Prejubilaciones*: En estos casos se evaluaron los años de aportes y la cantidad de años que le faltaba al personal para alcanzar la edad jubilatoria. En cada caso se concordaban planes que le permitiera al interesado alcanzar su jubilación sin sobresaltos económicos, brindándoles asimismo cobertura médica de por vida.

El total del personal a desvincular era de 712 personas, de las cuales aceptaron la ruptura del vínculo 660. Aquel segmento de gente con el cual no se arribó a ningún acuerdo, continúa laborando en la empresa.

3.f. La RSE y el trabajo decente en nuestro país. La cuestión educativa. Propuestas

Considero que el tema crítico a desarrollar por parte de las empresas, con el objeto de implementar políticas de RSE, será abonar la construcción de la ecuación empresas/mercado de trabajo/educación, en pos de coadyuvar –en el mediano plazo-, a que la comunidad en general –pero fundamentalmente los sectores más postergados-, alcancen los estándares mínimos de trabajo decente.

3.f.1. Así, en primer lugar, asentamos el hecho concreto de que un niño/adolescente que no recibe educación se verá atrapado en su edad adulta por el desempleo y –eventualmente–, por trabajos no calificados y mal pagados. Los empleadores, actores sociales afectados por las demandas de una economía mundial cada vez más competitiva, sin perjuicio de la dimensión humana del problema, son perfectamente conscientes del impacto negativo que tiene a largo plazo este círculo vicioso en el crecimiento económico, el desarrollo de los recursos humanos y en la capacidad que tienen las economías nacionales y las empresas de competir a escala mundial⁴².

De tal forma, el concepto liderado por la CEPAL en su documento “*El cambio social*” (1969), sobre la “*educación para la igualdad de oportunidades*” se impone como medida prioritaria. Políticas de Estado –sobre las cuales el sector empleador debe necesariamente alentar y acompañar– que acentúen programas tendientes a la universalización de la cultura, a la enseñanza obligatoria gratuita a nivel primario, y a la generalización de la enseñanza secundaria en sus distintas formas, se transforman en objetivos esenciales⁴³.

En nuestro país esta es –todavía– una asignatura pendiente⁴⁴. Para partir de un dato referencial, habrá que señalar que la UNESCO recomienda que los países en vías de desarrollo destinen a la educación por lo menos un 6% de su Producto Bruto Interno (PBI). Desde hace más de una década la Argentina viene invirtiendo en educación fondos públicos por un equivalente al 4% del PBI; en tanto otros países como Chile, México y Brasil lo hacen en el orden del 4,5 %. Sin embargo, en la actualidad hay aspectos positivos que rescatar: el mayor nivel de conciencia pública sobre la prioridad que tiene el factor educativo en las estrategias de desarrollo, y la tendencia constante a partir del año 2003 de incremento en las partidas presupuestarias destinadas al área de educación⁴⁵.

⁴² Conforme CEPAL, *El Cambio Social*, pág. 187, “...Resulta clara la necesidad de que los sistemas educativos sean aptos para la formación profesional de los recursos humanos. En tal sentido, ellos actúan como introducción al mundo del empleo y como proveedores de la fuerza de trabajo especializada que necesitan las sociedades en desarrollo.”

⁴³ En el mismo sentido se han referido también con categórico énfasis los Convenios Internacionales de la OIT 122, 140 y 142, sobre política social.

⁴⁴ Según los datos más recientes, como la Tasa de Abandono Interanual 2002/2003, más de 252.000 chicos de la Ecuación General Básica (EGB) –obligatoria en todo el país–, no vuelven a inscribirse en su misma escuela de un año a otro. Algunos se mudan de escuela, de distrito. Pero la mayoría se va. Sólo en la provincia de Buenos Aires, los datos oficiales revelan que 11,2% de los alumnos del Polimodal (unos 76.000 adolescentes) abandonan sus estudios cada año; en tanto que en la Capital Federal –el distrito con mayores índices de escolarización en todo el país–, la Secretaría de Educación porteña admite que unos 10.000 jóvenes porteños están fuera de sus aulas.

⁴⁵ En este sentido, durante el mes de abril de 2005, el ministro de Educación de la Nación, Lic. Daniel Filmus, se comprometió a presentar en el Congreso Nacional un proyecto titulado “Ley de Financiamiento Educativo”, por medio del cual se pueda concretar la asignación del 6% del PBI a educación, cuestión que está contemplada en la Ley Federal de Educación, sancionada en abril de 2003. El ambicioso proyecto de Filmus será financiado con recursos del Estado nacional y aportes provinciales,

Reforzando aún más el concepto, en una reciente encuesta sobre RSE, efectuada por la Universidad Di Tella, que compiló la información emanada de diversas empresas locales de distintos sectores de la producción, cuando se le preguntó a los empresarios acerca de la *agenda social*⁴⁶, la educación apareció en el primer puesto con el 74% de las opiniones, seguida por temas como infraestructura, salud, alimentación, todos temas –como vemos- vinculados con la problemática del trabajo decente⁴⁷.

3.f.2. La temática no es sólo local, sino que es de crítica importancia a escala mundial, existiendo experiencias internacionales a tener en cuenta. En una de ellas, en el año 2004, las 35 empresas más importantes del Brasil, reunidas por la UNESCO, crearon un grupo que presionará a funcionarios y al sector privado, a favor de mejorar la educación pública como estrategia para el desarrollo.

Asimismo, en fecha reciente, y convocados por el Ministerio de Educación, empresarios locales discutieron ejemplos de países que lograron relacionar escuela y empresa. Los casos más concretos son Finlandia y Corea. En Finlandia se brinda mucha importancia al aprendizaje basado en el trabajo, cursando los estudiantes pasantías en fábricas o en empresas durante sus estudios; mientras que en Corea el 86% de los jóvenes están en la Universidad, existiendo todo tipo de incentivos para las empresas que colaboran con la educación. Es interesante también rescatar el caso de Gran Bretaña, donde sólo el 7% de la educación es privada, pero las empresas integran el órgano de gestión de las escuelas municipales, los docentes hacen pasantías en las compañías, y las universidades inglesas obtienen gran parte de sus fondos de contratos con empresas.

y será consensuado en el Consejo Federal de Educación para que los gobernadores de las 23 provincias y la ciudad de Buenos Aires se comprometan a aumentar el gasto en educación. En el mismo sentido se expidió el Presidente de la Nación Argentina, Dr. Néstor Kirchner, en una reciente visita protocolar a Alemania: “Aspiramos a llegar en cinco años a destinarle por lo menos el 6% del PBI a la educación. Mejorarla es una tarea de largo plazo”, en *diario La Nación*, 16/04/2005, pág. 6. Los objetivos más importantes que plantea la ley para el año 2010, son los siguientes: Escolarizar a la totalidad de la población de cinco años en todo el territorio nacional; incorporar al 50% de los niños de 3 y 4 años en el nivel inicial; garantizar un mínimo de diez años de escolaridad obligatoria para todos los niños; lograr que el 30% de los alumnos de educación general básica tengan acceso a escuelas de jornada extendida o completa; avanzar en la universalización a nivel medio/polimodal logrando que los jóvenes no escolarizados ingresen o se reincorporen a la escuela; mejorar las condiciones laborales docentes y promover la recomposición salarial, contribuyendo a la jerarquización y profesionalización de la carrera; expandir la incorporación de tecnologías de la información en un número creciente de establecimientos y universalizar la enseñanza de una segunda lengua; erradicar el analfabetismo y jerarquizar la investigación científico-tecnológica.

⁴⁶ Es decir, los asuntos más urgentes que las compañías en su conjunto deberían ayudar a resolver.

⁴⁷ El tema cobra aún mayor intensidad en estos momentos, con la incipiente mejora en los niveles de crecimiento del PBI que se está manifestando a partir del año 2003. Tanto la Asociación de Empresarios Argentinos (AEA), como la Unión Industrial Argentina (UIA), se están movilizándose sobre el tema de la relación empresas/educación, ya que debido al fuerte proceso de desindustrialización vivido durante la década de los 90, es muy difícil encontrar mano de obra calificada, requerida, por ejemplo, para trabajos manufactureros o metalúrgicos.

3.f.3. En nuestro país, a partir de 1993, con la promulgación de la ley Federal de Educación, el esquema institucional de la educación pública sufre procesos de descentralización tendientes a unificar bajo la órbita de los estados provinciales el financiamiento y la gestión de todos los niveles educativos. Simultáneamente se constituyen espacios institucionales de participación a nivel central y sectorial con el objetivo de generar –a partir del involucramiento de los sectores del mundo productivo- insumos válidos para el desarrollo de propuestas y diseños curriculares.

En 1995 se creó el Consejo Nacional de Educación y Trabajo (CoNE-T) –un organismo consultivo de participación multisectorial-, presidido por el Ministro de Cultura y Educación, con la misión de “promover el análisis conjunto y un consenso de opiniones en las temáticas relacionadas con la educación y el trabajo a nivel nacional”. Para su funcionamiento el CoNE-T cuenta con una Comisión Técnica que se reúne periódicamente y que está conformada por todos los sectores representados en el Consejo: Estado (Ministerio de Cultura y Educación, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y Ministerio de Economía), trabajadores y empresarios⁴⁸. Su principal función es la de asesorar al Ministerio de Cultura y Educación en todos los aspectos tendientes a la vinculación de la educación con el mundo del trabajo⁴⁹.

3.f.4. Siguiendo a Gallart (2004), la pregunta que se impone en primer término es la siguiente: ¿qué se puede hacer de manera inmediata para mejorar la articulación entre empresas y escuelas?; y en este sentido hay algunas condiciones importantes para aumentar las oportunidades en la dirección de potenciar dicha ecuación: una es aprovechar las oportunidades que da la reactivación, pero no como una respuesta oportunista sino estableciendo mecanismos de mediano plazo; la segunda es partir de la base (escuelas y firmas) y no de programas centralizados; la tercera es trabajar con escuelas de vocación de escuelas técnicas, o sea escuelas medias con fuerte contenido tecnológico (teoría y práctica) orientadas a la producción; la cuarta es que las empresas no sean actores pasivos en la relación sino que aporten sus demandas y opiniones y más aún que estén dispuestas a cruzar el puente interesándose en lo que pasa en la escuela; y la última –pero a la vez la más difícil- es quebrar el aislamiento y la desconfianza entre ambos elencos, directivos-docentes y empresarios-ejecutivos-trabajadores. Solamente cuando se den las cuatro primeras se podrá avanzar en esta

⁴⁸ El Decreto 606/95 establece que el Consejo debe integrarse por cinco representantes de cada parte.

⁴⁹ A tal fin debe expresar la demanda de cada área del mundo laboral al sistema educativo y elaborar recomendaciones al respecto; asegurar la constitución de foros sectoriales dentro del INET (Instituto Nacional de Educación Tecnológica), para el análisis de necesidades específicas de formación o capacitación; promover la vinculación del mundo del trabajo con el sistema educativo en cada provincia y en la Ciudad de Buenos Aires; atender la evolución e impacto de los programas que se desarrollen; recabar información sistemática de la política educativa en relación con el mundo laboral; y asesorar en la definición de los criterios de distribución del Crédito Fiscal (Decreto 606/95, art. 12).

última a partir del reconocimiento de la particularidad de cada organización, de sus objetivos y del interés común.

3.f.5. Algunas de las experiencias existentes en el país

3.f.5.1. Pasantías

Parece haber una fuerte demanda por parte de los alumnos de los últimos años de participar en pasantías, situación que aparece básicamente como una manera de introducirse en el mercado de trabajo sin mucha relación con la especificidad del aprendizaje. Las escuelas acompañan esa demanda, pero en el caso de las técnicas la cantidad de horas del cronograma escolar hace muy difícil armar un programa creíble de pasantías. En el caso de las empresas no está claro aún el rol de las pasantías.

Ventajas: Existe un instrumento legal (Decreto 340/92) que encuadra esta actividad⁵⁰. Permite variaciones interesantes en cuanto a período y distribución del tiempo y obliga a definir objetivos educativos. Además, es una actividad concreta de vinculación que tiene experiencia incorporada.

Desventajas: En algunos casos no se respetan los medios necesarios para los objetivos educativos (rotación, relación con la especialidad estudiada, y respeto del tiempo necesario para el aprendizaje escolar), no se realiza un seguimiento personal de los pasantes por los responsables de las escuelas y en la firma, ni se prevé un informe de pasantía. En consecuencia, la experiencia puede convertirse en un ensayo fallido de inserción laboral, e inclusive deteriorar la enseñanza⁵¹.

¿Cómo optimizarlas? Estableciendo un plan de pasantías donde estén claros los objetivos y los medios, que éstos permitan que el estudiante pueda visualizar el total del proceso productivo y la organización del negocio (tecnología, organización, mercado), y que participe realmente del trabajo y no sea una visita a la firma. Es fundamental que exista una evaluación del desempeño del estudiante, y por parte de éste de lo realizado y aprendido en la pasantía. Lo ideal es que la pasantía permita una devolución al proceso educativo que modifique y actualice la enseñanza.

⁵⁰ En cuanto a fuentes de rango reglamentario podrían citarse el decreto 340/92 regulador de pasantías educativas; el decreto 1547/94 que instituyera el sistema de pasantías para la reconversión laboral y para dicho específico ámbito, lo mismo que el decreto 491/97 en cuanto, en función de lo previsto por el art. 2do. de la ley 24.557 (Ley sobre riesgos del trabajo) dispusiera instituir la obligación de incorporar al seguro de riesgos del trabajo a los contratados dentro del régimen de pasantías. De igual modo, e incluso a nivel de normas aún inferiores es dable apreciar la resolución MTSS 1051/94 reglamentaria del decreto 1547/94, así como normas provinciales reglamentarias pero con contenido típicamente legislativo, tales como la resolución 1425/95 de la Dirección de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, que instituyera y regulara el ejercicio de pasantías educativas de nivel medio dentro del ámbito provincial.

⁵¹ Se han visto casos en que se ha reducido el contenido de materias necesarias para la formación técnica con el fin de liberar horas para prácticas laborales que no se las reemplazaban en aprendizaje real de esas competencias.

3.f.5.2. Programa Integración Operativa entre Empresas y Sistema Educativo (Organización Techint S.A.)

La Organización Techint S.A. elaboró el “Plan Joven Técnico”, dentro del programa “Educación Media Formal, Integración de Escuelas Técnicas con su Contexto Socioeconómico”. El Programa, que tiene por objeto la integración operativa entre las empresas Tenaris, Siderar y Tecpetrol y las escuelas técnicas de sus zonas de actuación (San Nicolás, Zárate, Campana, La Plata, Ensenada, Berisso, Comodoro Rivadavia y Tartagal), consiste en las siguientes acciones concretas: reuniones con directivos de la escuela para el ajuste de la currícula, conferencias y charlas técnicas en la escuela, presentación del proceso productivo en la escuela y visita a planta, dualización máxima de la enseñanza (prácticas en talleres, uso de instalaciones, etc.), actualización del docente en la empresa (visitas, estadías, pasantías, etc.), pasantías de verano para alumnos, aplicaciones de crédito fiscal, aportes, y la programación con la escuela de programas de actualización de egresados y de ajuste formativo para egresados actuales. Básicamente, el desarrollo del programa se conforma de tres módulos: 1) Inducción: con cursos de Inducción a la Empresa, al Proceso Siderúrgico, Seguridad Industrial General, Higiene y Seguridad Industrial, Seguridad contra Incendios, Gestión Ambiental, Aseguramiento de Calidad, Orden y limpieza, Calidad Personal, Salud y Primeros auxilios; 2) Cursos Técnicos Comunes, con cursos de Interpretación de Planos Eléctricos, Planos Mecánicos, Instrumentos de Medición Mecánica, de Medición Eléctrica, Soldadura de Mantenimiento, Hidráulica Básica, Eslingado, Elementos Mecánicos, Lubricación Básica y Electrotécnica; y 3) Otros cursos comunes, como Visión del Negocio y Cambio (Modelos mentales), Comunicaciones en el equipo de trabajo, Materiales y Resistencia de Materiales y Herramientas Básicas de Gestión. Los tres módulos alcanzan la suma de 349 horas total de capacitación.

3.f.6. Iniciativas que existen en otros países y que podrían plantearse aquí

3.f.6.1. Pasantías de profesores en las empresas

En Gran Bretaña, en ciudades medianas impactadas por la desocupación se organizaron actividades destinadas a mejorar la pertinencia y calidad de la educación secundaria; para ello se crearon asociaciones locales entre escuelas y grupos de empresas que compartían una fuerte motivación para superar la deficiente formación general y específica de los jóvenes y por ende favorecer su integración social, ante el peligro que implicaba la deserción conducente a la exclusión y, en muchos casos, al delito. Una de las actividades desarrolladas es la pasantía de profesores; éstos pasan un período de tiempo en la empresa estudiando la aplicación de la disciplina que enseñan a la realidad cotidiana de los profesores según la tecnología empleada por la

empresa, intentando replantear así la forma de enseñar con el fin de hacerla más relevante a partir de las competencias necesarias detectadas en la situación de trabajo.

3.f.6.2. *Proyectos tecnológicos desarrollados por las escuelas destinados a solucionar problemas de las propias empresas*

La señal distintiva de las escuelas técnicas de máximo rendimiento es su participación en proyectos de investigación y desarrollo en pequeña escala. La Escuela Técnica Sainte Croix, de Suiza, utilizó el lenguaje de programación CNC a fin de crear un calibre de campo para medir árboles y transferir los datos a una computadora; esta sencilla máquina tuvo un gran éxito comercial, dado que incrementó la eficiencia del censo suizo de árboles. Estas actividades no sólo llevan a las escuelas al nivel de punta de la tecnología, sino que además brindan a los alumnos las oportunidades ideales para desarrollar sus actividades. Se trata de actividades intermedias que ni las escuelas ni las empresas pueden llevar adelante por sí solas. Existen algunos antecedentes de este tipo en escuelas técnicas argentinas, en proyectos auspiciados por fundaciones y en experiencias realizadas en provincias, pero en general la participación de las empresas es muy escasa.

4. Conclusiones

4.1. Según cifras del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la diferencia de ingresos entre el quinto país más rico y el quinto más pobre –medidos por ingreso *per cápita*–, pasó de 30 a 1 en 1960, a 74 a 1 en 1997. El 20% más rico de la humanidad consume hoy el 86% de todos los bienes y servicios, contra el 70% en 1986. Además, 150 millones de personas no tienen empleo y 750 millones están subempleadas. Para peor, el propio Banco Mundial informa que estos guarismos no descenderán en los próximos ocho años a menos que se tomen medidas concretas. El propio Secretario General de la ONU afirmó en el discurso de apertura de la Asamblea General del año 2000 –donde se desarrolló la Cumbre Mundial⁵²– que los países más ricos deben movilizar todos sus recursos para frenar la pobreza y realizar urgentes inversiones en salud, educación y seguridad.

Con respecto a la Argentina, la grave situación socioeconómica se observa en la realidad y surge claramente de las estadísticas, en las que se advierte una creciente pauperización en los índices de calidad de vida de la población. En 1975, nuestro país tenía 22 millones de habitantes y menos de 2 millones de pobres y los asalariados

⁵² En dicha Cumbre los países desarrollados se comprometieron –en un firme compromiso ante la Organización de las Naciones Unidas–, a asignar un 0,7% de su Producto Bruto Interno (PBI) para planes de Asistencia Oficial hacia los países del llamado tercer mundo. La idea fuerza de esta intención es llegar al año 2015 sin bolsones de pobreza extrema. Al día de hoy, todavía no se concretó la intención.

participaban del 43% del total de los ingresos (en 1949, recibían casi el 50%). En el año 2004, según datos del Indec, el 44,3% de la población -16,4 millones de personas- está por debajo del índice de pobreza, y el 17 % -6,3 millones de personas- vive en la indigencia⁵³.

Quien más perdió en los últimos años fue el asalariado⁵⁴: 10 millones de trabajadores y 4 millones de jubilados, además de 3 millones de cuentapropistas, que perciben aún menos. El poder adquisitivo de los salarios se encuentra en uno de los puntos más bajos de la historia.

4.2. En función de ello, cabe preguntarnos de qué forma los actores empresarios tendrían que intervenir para cumplir con los postulados expuestos por la propia OIT con relación a metas de trabajo decente. Tal cual sostiene Stein (2000), la empresa es una institución clave y representativa de la sociedad, que encarna y fortalece sus valores y creencias, como la igualdad de oportunidades, justicia en la recompensa a los esfuerzos, y reconocimiento de los derechos y necesidades de desarrollo humanos.

Varios autores señalan que en el nuevo mercado global, para ciertas firmas, ser competitivo hoy requiere no sólo *hacer bien un producto*, sino adicionalmente *hacer el bien para la sociedad y su comunidad laboral en particular*. La respuesta empresaria a la globalización debe ser buscar el mejor posicionamiento, tanto en el mercado como en la sociedad, y aumentar al mismo tiempo la productividad mediante la motivación a los empleados. De tal forma, la acción de la empresa socialmente responsable refuerza los lazos entre los clientes y la comunidad, otorgando a la empresa una mayor legitimidad social.

En este mismo sendero se expresan los postulados consensuados por las empresas en el Pacto Global, encontrando puntos comunes que relacionan políticas de RSE y

⁵³ Según el trabajo de la consultora Equis, basado en datos del Indec y en informes del Banco Mundial, en nuestro país el ingreso medio de los más ricos supera en 28 veces al de los más pobres. Medida en función del coeficiente Gini, la ubicación de la Argentina no varía demasiado. Este índice mide el grado de concentración del ingreso en una sociedad; cuanto más se aproxima a cero, más equitativa es la distribución. Para nuestro país, es de 0,48%, contra el 0,40 de Uruguay (el país mejor posicionado en América Latina), y del 0,60% de Brasil, donde el índice se aproxima más a 1.

⁵⁴ Aún en los mejores años de la convertibilidad, alguna vez considerado un ejemplo por el Fondo Monetario Internacional (FMI), el crecimiento del ingreso y de la productividad fueron acompañados por fuertes aumentos en los niveles de desigualdad. Entre 1991 y 1997, el producto por empleado aumentó en un 35%, pero la diferencia de ingresos entre el decil más rico y el decil más pobre pasó de 14 a 22 veces. Estos niveles de desigualdad se vieron luego agravados con la crisis del año 2001. Esto implica desterrar las ideas que existen sólo estrategias únicas posibles para los países (el llamado “pensamiento único”), como podría desprenderse de los preceptos del Consenso de Washington. Por el contrario, economistas como Dani Rodrik nos plantean que, frente a la existencia de estrategias alternativas, es fundamental privilegiar aquellas que generen una mejor distribución del ingreso, aún a costa de obtener un crecimiento menor a corto plazo. Esto es lo que permitirá asegurar una mayor representación de los ciudadanos en las instituciones de la sociedad, y por lo tanto, consolidar la calidad de las mismas; María Bekerman, *La economía y las prioridades sociales*, diario Página 12, sección Economía, 28/11/2004.

trabajo decente, tales como: el respeto por los derechos de los trabajadores, la abolición del trabajo infantil, la eliminación del trabajo forzoso, la no discriminación laboral, y el resguardo de la libertad de asociación por parte de los trabajadores; todo ello sin perjuicio de algunos campos complementarios de acción, relacionados básicamente con la prevención de daños ambientales, la disminución del impacto ambiental y la difusión de tecnología para mejorar el medio ambiente.

Con respecto a nuestro país, uno de los desafíos pendientes más importantes respecto de la RSE es la necesaria coherencia entre las responsabilidades externas y las internas dentro de la empresa. A pesar de los avances, la RSE en la Argentina es todavía malinterpretada y se confunde con la idea de beneficencia o filantropía. Al hablar sobre responsabilidad social, generalmente se la asocia con “responsabilidades externas”, y no con la “actividad interna del negocio” y la satisfacción de las condiciones laborales de sus empleados. Las discusiones sobre RSE no deberían centrarse en acciones sociales sino en formas responsables de dirigir su propia organización humana. Las empresas deben descubrir cómo concretar estos dos aspectos: coordinación social e integración de la RSE en sus actividades centrales, conforme su propio contexto y responsabilidad. Este es uno de los desafíos a concretar en pos de enmarcar políticas de trabajo decente dentro de cada organización.

4.3. En este contexto, las empresas tienen una responsabilidad que asumir, la que no puede delegarse ni dilatarse a la espera de acciones que surjan de los poderes políticos. Las acciones a emprender pueden tener diferentes objetivos, pero resulta imperativo plantear estrategias de actuación destinadas a superar la profunda desigualdad que hoy campea en la sociedad argentina, desigualdad que se expresa brutaemente en la polarizada distribución de riqueza entre los sectores más ricos y los más pobres de la población, y que repercute básicamente en los aspectos socioeconómicos y posibilidades de empleo.

En este orden, el capital social es entendido como la educación y los valores que representan a una sociedad. Trabajar sobre la educación⁵⁵ y los valores de la sociedad requiere de mucho tiempo y continuidad, lo que implica que se necesita planificación y voluntad de cambio desde la dirigencia. En este punto, la empresa puede tener un rol

⁵⁵ La Recomendación sobre la Educación para la Comprensión, la Cooperación y la Paz Internacionales y la Educación relativa a los Derechos Humanos y las Libertades Fundamentales, aprobada por la Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, en su 18ª reunión del 19 de noviembre de 1974, estableció como significado del término *educación*, “...el proceso global de la sociedad, a través del cual las personas y los grupos sociales aprenden a desarrollar conscientemente en el interior de la comunidad nacional e internacional y en beneficio de ellas, a la totalidad de sus capacidades, actitudes, aptitudes y conocimientos” (punto 1, inc. a).

destacado trabajando en conjunto con el sistema educativo y preocupándose por la concreción de políticas de trabajo decente y la formación de su personal.

Así las cosas, será de vital importancia mostrar la necesidad de articular las empresas productivas y las escuelas, en particular en el caso de las escuelas técnicas, para una correcta formación⁵⁶ para el trabajo, considerada parte sustancial de la educación para la vida.

Hay muchas formas para tender puentes que salven la distancia entre las empresas y las escuelas. La inclusión de representantes del mundo de los negocios en los órganos de conducción (tales como comités, consejos o juntas) escolares es, probablemente, el mejor primer paso para hacer que las escuelas estén más cerca de las empresas. Los comités con representantes empresarios no son un fin en sí mismo, sino medios para hacer que la industria se acerque a las escuelas⁵⁷. Asimismo, de todas las modalidades de colaboración, los proyectos conjuntos de investigación y desarrollo son las formas más elevadas y fundamentales; son los que llevan a las escuelas a los niveles de punta de la tecnología y les dan una posición privilegiada en la sociedad y en el mundo educacional.

Para concluir, encuentro oportuno citar un trabajo de Gallart (1996)⁵⁸, que expresa: “Conviene reflexionar sobre la experiencia de los países en los que se ha reconocido a la formación un rol protagónico en su proceso de desarrollo, desde Singapur hasta Alemania. En todos ellos las empresas han invertido en educación más de lo que justificaba el beneficio individual, reconociendo de hecho las externalidades de la formación. En todos ellos, además, se valora la permanencia de los trabajadores en la empresa y carreras internas, lo que permite implementar estrategias, tanto por parte del trabajador como de la empresa, que favorecen el crecimiento y la acumulación de conocimientos, habilidades y competencias. La falsa interpretación de la flexibilidad laboral, no como polivalencia entre distintas tareas, sino como precarización que hace que el trabajador sea descartable en cualquier vaivén del mercado, es altamente negativa para la formación de la fuerza de trabajo, declamada insistentemente por todos”.

⁵⁶ La formación es, en tal sentido, por un lado, una defensa contra el desempleo. Los “no preparados”, como señala Vázquez Vialard (1982), son los primeros en perder el empleo. Y si bien la formación no es en sí un elemento de generación de empleo, resulta claro que una adecuada formación ayuda al trabajador a conservarlo, puesto que ella le permite adaptarse mejor a los cambios, asumir nuevas tareas y mejorar su rendimiento.

⁵⁷ La principal línea argumental que explica la desconexión entre la escuela y la empresa en el pasado, es el celo en preservar la independencia de la institución educativa y por ende sus objetivos de formación humana integral por parte de directivos y docentes escolares por un lado, y el desinterés por el lado de los empleadores originado en el fastidio de tratar con organizaciones burocráticas, sumado a la impaciencia frente al distinto ritmo (más lento) de las escuelas.

⁵⁸ Gallart (1996), M., *Escuela-empresa: un vínculo difícil y necesario*.

5. Bibliografía

- Bekerman, M., La economía y las prioridades sociales, en *Diario Página 12*, 28/11/2004.
- Boatright, J., *Ethics and the Conduct of Business*, Prentice Hall, 1993.
- Bowen, H., *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Row, 1953.
- Camerlinck, G. y Lyon Cahen, G., *Droit du travail*, Dalloz, París, 1980, citados por Martínez Vivot, J., en “El compromiso de información por parte del empresario en la Ley 25.250, con particular referencia al balance social”, en *Trabajo y Seguridad Social*, 2002.
- Cappelletti, B., *Actores sociales y formación en Argentina, Aportes para el diálogo social y formación*, Oficina Internacional del Trabajo, Cinterfor, Montevideo, 2000.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, *El cambio social y la política de desarrollo social en América Latina*, ONU, New York, pág. 187, 1969.
- Corradetti, S; Deibe, E.; Fontana, B.; Iacona, J.; Peralta, M.; Rial, N.; y Treviño, S., *El Trabajo Decente: El caso argentino*, X Encuentro Grupo Bologna – Castilla La Mancha, año 2001.
- Davis, K., Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?, en *California Management Review*, número 2, 1960.
- Donaldson, T., *Ethical Issues in Business*, 1999.
- Drucker, P., The New Meaning of Corporate Social Responsibility, en *California Management Review*, 1984, número 26.
- Epstein, E., The Corporate Social Policy Process, Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness, en *California Management Review*, 1987.
- Etala, C., *La Reforma Laboral de la Ley 25.877*, LexisNexis, Buenos Aires, 2004.
- Frederick, W., The Growing Concern Over Business Responsibility, en *California Management Review*, número 2, 1960.
- Freeman, R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984.
- Friedman, M., Friedman Doctrine. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, en *The New York Times Magazine*, 1970, pág. 32/33.
- Gallart, M., Reflexiones para la vinculación con Empresas por parte de Escuelas Técnicas, *Programa Vinculación Empresa-Escuela*, Buenos Aires, 2004.
- Gallart, M., Escuela-empresa: un vínculo difícil y necesario, en *Boletín Educación y Trabajo*, Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID – CENEP, Año 7, número 1, Buenos Aires, 1996.

Gallego, M., El balance social como herramienta de auditoría social, en *Revista Universidad Eafit*, julio-agosto-septiembre, 1999.

Gnecco, L., *Contratos de formación y derecho del trabajo*, Astrea, Buenos Aires, 2002.

Grisolía, J., *Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, LexisNexis, Buenos Aires, 2004.

Grisolía J. e Hierrizuelo D., *Ley de Ordenamiento Laboral – Reforma 2004 – Ley 25.877 Análisis Teórico Práctico*, Quantum, Buenos Aires, 2004.

Hurrell, A. y Woods, N., *Inequality, Globalization and World Politics*, New York, Oxford University Press, 1999.

Javiller, J., Ordenamiento jurídico, relaciones profesionales y flexibilidad. Enfoques comparativos e internacionales, *Revista Trabajo y Seguridad Social*, Tomo XIV, 1987.

Kapstein, E., *Directions Report*, World Lindk, 2000.

Lozano, J., *Ética y empresa*, Madrid, Trotta, 1999.

Malgariño, F., *La responsabilidad social de la empresa en Italia*, Roma, 2001.

Mathews J. y Hakim, P., prólogo al *Disenso de Washington*, citado en Kliksberg, B., *Hacia una nueva visión de la política social en América Latina: Desmoronando mitos*, La Plata, ponencia presentada en el Programa de Gerencia Social para el Desarrollo Humano, 2002.

Neffa, J., *¿Qué hacer para mejorar la competitividad de las Pyme argentinas?*, Asociación Trabajo y Sociedad – Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (CEIL – PIETTE CONICET), Buenos Aires, 2000.

Olabe, A., Indicadores de sustentabilidad en el ámbito de la responsabilidad social de la empresa, *Jornadas sobre Responsabilidad Social*, junio, 2002.

OIT, *Por una globalización justa, crear oportunidades para todos*, informe de la Comisión Mundial sobre la Dimensión social de la Globalización, 2004.

OIT, *Superar la pobreza mediante el trabajo*, Conferencia Internacional del Trabajo, 91ª reunión, 2003.

Ojeda, R., Crisis, concertación y representación de los nuevos actores sociales, en el *Primer Encuentro sobre Diálogo Social y Trabajo Decente – Red Académica para el Diálogo Social*, Mar del Plata, 2003.

Paladino, M., *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*, Buenos Aires, Ariel Sociedad Económica, 2004.

Podetti, H., *Política social*, Astrea, Buenos Aires, 1982.

Rodríguez Larreta, H., *Responsabilidad Social Empresaria, un desafío cultural para la Argentina*, Grupo Sophia, Buenos Aires, 2003.

Sethi, S., Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework, en *California Management Review*, número 17, 1975.

Sheldon, O., *The Philosophy of Management*, Londres, Sir Isaac Pitman & Sons, 1923.

Stein, G., Management y el arte de gobernar según P. Drucker, *Harvard Desuto Review*, marzo-abril 2000, número 95.

Vázquez Vialard, A., *Tratado de derecho del trabajo*, Buenos Aires, Astrea, 1982-1996.

Vázquez Vialard, A., Reflexiones respecto de las expectativas creadas por el Mensaje del Poder Ejecutivo Nacional y logros alcanzados por la Ley 25.250, en *Revista de Derecho Laboral*, número extraordinario, *La Reforma Laboral*, Ley 25.250, Rubinzal-Culzoni, 2000.