

## Responsabilidad social empresarial y trabajo decente

**María Fernanda MARADONA;** [mmaradona@fce.uncu.edu.ar](mailto:mmaradona@fce.uncu.edu.ar)

Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo

**Grupo Temático 2:** Calidad del trabajo y del empleo. Nuevas Formas de organización del trabajo.

### A. Crisis internacional en Estados Unidos

El caso de AIG terminó de instalar en el centro de la agenda pública el gran tema de la responsabilidad social empresarial (RSE) y la crisis. ¿Qué papel jugó la RSE en la crisis de Estados Unidos? ¿Qué debían pedir los ciudadanos a las empresas en materia de RSE? ¿Cómo avanzarla? El tema no es sólo americano, forma parte de los intensos debates sobre nuevas políticas regulatorias que se están desarrollando en las principales economías europeas, asiáticas, y emergentes.

#### 1. Principales Causas éticas de la crisis

¿Cómo se desplomó la economía americana, la mayor del mundo, arrastrando en su caída a las principales economías mundiales? Las burbujas de los sub-primas, y de los derivados, y otros productos financieros sin bases reales desempeñaron un papel crítico en la crisis. Se ha estimado que el volumen de la industria de derivados tóxicos es por lo menos cinco veces mayor al de las hipotecas tóxicas.

##### a) Primera falla ética: el Estado abandonó su misión de proteger el interés colectivo en campos estratégicos

La política pública en Estados Unidos, en la presidencia anterior a la de Obama, desreguló activamente el mercado parafinanciero y debilitó severamente las instituciones regulatorias existentes. En nombre del "fundamentalismo de mercado" como lo llamó el Presidente de Francia, Sarkozy, se dejó a la "autorregulación" de los actores económicos un mercado tan delicado y clave como el parafinanciero.

Juan Somavia, director de la OIT (2009) resume con precisión la situación: "La visión ideológica de la economía que sostiene que la desregulación siempre es la mejor política, nos ha llevado a los problemas del sistema financiero. Esta visión sobrevaloró el mercado, infravaloró el papel del Estado y devaluó la dignidad del trabajo".

##### b) Segunda falla ética: la conducta de los altos ejecutivos financieros.

Los altos niveles gerenciales de diversas empresas financieras de gran peso las llevaron a situaciones de altísimo riesgo sistemático para favorecer la maximización de ganancias a corto plazo, dado que sus "paquetes" estaban ligados a los beneficios inmediatos de las empresas. Las intoxicaron de activos dudosos, que incidían en los balances aparentes, aún cuando el futuro fuera totalmente dudoso.

Prueba de ello es la acusación del Congreso en sus interpelaciones contra Richard Fuld presidente de Lehman Brothers, que llevó a la quiebra a una empresa de

160 años de existencia. El presidente de la Comisión respectiva del Congreso, Henry Waxman, le mostró que había cobrado en los últimos años 500 millones de dólares. Además que se había cubierto, por si lo despedían con un "paracaídas de oro", una cláusula en su contrato que en ese caso obligaba a la empresa a pagarle 65 millones de dólares.

En la ira popular contra AIG se estuvo cuestionando todo un estilo de cultura corporativa que era el antimodelo de la idea de responsabilidad social empresaria.

Reflejando los sentimientos ciudadanos el Presidente Obama (16 de marzo de 2009) denunció a las corporaciones que "usan el dinero de los contribuyentes para pagar sus remuneraciones, comprar cortinados de lujo, o desaparecer en aviones privados". Calificó los pagos de cerca de 20.000 millones de dólares en bonos a fines de 2008 a altos ejecutivos de empresas de Wall Street fracasadas como "ultrajantes", y a los pagos de AIG como "el colmo de la irresponsabilidad".

### **c) Tercera falla ética: los sesgos de las agencias calificadoras de riesgos.**

Las agencias son claves para los inversores. Califican los bonos y papeles emitidos por las corporaciones y los bancos para obtener recursos de los inversores. El Congreso americano las interpeló y enjuició severamente por su pésimo trabajo en los años de las burbujas. David Segal (New York Times, 18/3/09) describe así su operatoria: "Pusieron su sello de aprobación en incontables subprimes y valores vinculados que ahora se describen como tóxicos. El problema, señalan los críticos, consistía en que eran pagadas por las corporaciones cuya deuda debían graduar, percibían millones en honorarios y tenían un incentivo financiero en dar altas notas a valores que no lo merecían. Por lo menos 10 grandes compañías que quebraron o fueron rescatadas en el último año tenían calificación para la inversión. Era lo mismo que dar a pacientes con enfermedades mortales certificados de salud total...."

Los vacíos éticos en las políticas públicas y la cultura corporativa amoral, que hoy la opinión pública en Estados Unidos y el mundo desarrollado sanciona severamente, exigiendo sanciones y cambios de fondo, causaron daños profundos a vastos sectores del planeta.

Contar con un "trabajo decente", el gran derecho que debería asistir a todo ser humano como lo plantea la OIT, se ha transformado para muchos en inalcanzable. La OIT estima que el número de desocupados puede aumentar en 2009 en 50 millones. La crisis que primero fue financiera y luego se transformó en económica, se está convirtiendo rápidamente en humanitaria.

### **2) Hacia un nuevo paradigma en responsabilidad social empresarial**

Las ideas predominantes sobre el rol de la empresa en la sociedad han cambiado aceleradamente en los últimos años. Durante décadas la visión con más preponderancia era la que sostenía que la única responsabilidad de la empresa privada era generar beneficios a sus dueños y que sólo debía rendirles cuentas a ellos. Fue legitimada doctrinariamente por Milton Friedman (1962), en un artículo donde sostenía que pedirle otra cosa era perjudicar su trabajo. Era la etapa de la "empresa narcisista".

Se derrumbó en la realidad. Fuerzas sociales cada vez más amplias exigieron una perspectiva menos estrecha. En economías cada vez más concentradas, los impactos de las decisiones y acciones de las empresas líderes en los mercados recaen sobre toda la sociedad. En ciudades y regiones enteras unas pocas empresas son determinantes en la vida entera de esas áreas geográficas.

Se pidió a la empresa que saliera de los marcos estrechos del narcisismo y surgió la era de la "empresa filantrópica". Crecieron las contribuciones de las empresas a causas específicas. Se desarrollaron las fundaciones, estimuladas por desgravaciones fiscales, y la empresa se transformó en un actor activo en campos como el cultural donde se centraron muchos esfuerzos filantrópicos. Las empresas patrocinaban museos, expresiones artísticas de todo orden y Universidades.

Sin embargo ese modelo quedó estrecho frente a una realidad cambiante. En el siglo XXI fuerzas históricas emergentes exigen que la empresa vaya mucho más allá. Que produzca una ruptura paradigmática con las visiones anteriores y se transforme en la empresa con alta responsabilidad social empresarial.

Cuando los ciudadanos piden RSE, ¿qué es lo que exactamente están solicitando de las empresas? Por lo menos los siguientes desempeños:

**a) Políticas de personal que respeten los derechos de los integrantes de la empresa y favorezcan su desarrollo.** La RSE empieza por casa. Se trata de asegurar condiciones dignas de trabajo, remuneraciones justas, posibilidades de avance, capacitación. Pero al mismo tiempo la idea incluye actualmente otros temas críticos; entre ellos: la eliminación de las discriminaciones de género -que siguen en vigencia en áreas como las remuneraciones y el acceso a posiciones directivas- y el fundamental tema del equilibrio familia-empresa.

La empresa no debe generar incompatibilidades con los roles básicos necesarios para llevar adelante una vida familiar plena, sino por lo contrario favorecerlos. Es posible con las tecnologías modernas llevar adelante muchas ideas renovadoras al respecto.

**b) Transparencia y buen gobierno corporativo.** La información debe ser pública y continua, los accionistas deben tener posibilidades de intervención activa, los órganos de dirección deben tener idoneidad y ser controlables, se deben eliminar los conflictos de interés. Un capítulo especial es el de las remuneraciones y los sistemas de incentivos y control de los altos ejecutivos.

**c) Juego limpio con el consumidor.** Se espera que los productos sean de buena calidad, los precios razonables, y es decisivo que los productos sean saludables. Muchas experiencias recientes han mostrado gruesos problemas en este campo. Van desde los causados por ciertas exportaciones chinas, hasta los efectos altamente nocivos para el organismo de las "fast foods" con sus contenidos de grasas ultrasaturadas, y los juicios masivos a laboratorios farmacéuticos, por medicamentos nocivos.

**d) Políticas activas de protección del medio ambiente.** Ello va desde convertir las empresas en limpias ambientalmente, hasta colaborar de múltiples formas con la crítica agenda que tiene el mundo por delante en este campo.

**e) Integración a los grandes temas que hacen al bienestar común.** La expectativa es que la empresa privada colabore intensamente con las políticas públicas en alianzas estratégicas con ella y la sociedad civil, en el enfrentamiento de cuestiones esenciales para el interés colectivo como la deserción escolar, el mejoramiento de la calidad de la educación, la reducción de la mortalidad materna, y la mortalidad infantil, la inclusión de los jóvenes marginados, y otras similares. La empresa privada además de aportar recursos puede contribuir a grandes programas de utilidad pública con alta gerencia, canales de marketing, espacios en internet, tecnologías avanzadas, y muchas de sus tecnologías específicas. No se pide que reemplace a la política pública que en una democracia tiene la obligación de garantizar a todos: educación, salud, trabajo, e inclusión, sino que sea un aliado creativo, y constante de ella.

**f) No practicar un doble código de ética.** Debe haber coherencia entre el discurso de RSE y la práctica. Una incoherencia fundamental es por ejemplo el llevar adelante prácticas de corrupción de funcionarios públicos para lograr objetivos empresariales. Hasta 1999, en que la OCDE penó la corrupción en algunos países desarrollados se permitía la deducción fiscal de los sobornos como "gastos de negocios".

Por otra parte las empresas multinacionales no deberían aplicar un código de RSE en sus países centrales y otro disímil en países en desarrollo. Sería grave, como ha sucedido en algunos casos, que apliquen normas de conducta avanzadas en sus casas matrices y empleen mano de obra infantil, o degraden el medio ambiente sin consideraciones en sus inversiones.

La idea de RSE ha progresado fuertemente en los últimos años. La revista The Economist por ejemplo, que hasta hace pocos años veía muy críticamente a la RSE, considera que "ha ganado la batalla de las ideas", y que "con el tiempo será simplemente la manera de hacer negocios en el siglo XXI".

Detrás de su avance hay fuerzas históricas estructurales que la empujan a diario. En primer lugar en las democracias una sociedad civil cada vez más densa, articulada y participativa, los ciudadanos piden a voces éticas a los políticos y también crecientemente a los empresarios, las ONG y la opinión pública han librado victoriosamente luchas de largo alcance como la que llevaron adelante en defensa de la salud pública contra una de las concentraciones empresariales más poderosas, la de la industria del tabaco.

Porter y Kramer (Harvard Business Review, diciembre 2006) describen así las presiones de la sociedad civil: "Muchas compañías despertaron a la responsabilidad corporativa después de ser sorprendidas por respuestas públicas a cuestiones que no consideraban previamente que eran parte de sus responsabilidades empresariales. Los laboratorios han descubierto que se espera que respondan a la epidemia de SIDA en África que está lejos de sus mercados y líneas de producción primarias. Las empresas de comida rápida están siendo hechas ahora responsables por la obesidad y la mala nutrición".

Más de 3.300 empresas se sumaron al Pacto Global de la ONU que sostiene los principios básicos en derechos humanos, libertad sindical, trabajo forzoso, erradicación del trabajo infantil, abolición de discriminaciones, medio ambiente y corrupción.

## B. La situación en Argentina

En nuestra región se están fortaleciendo las economías bajo nuevos patrones de crecimiento, que provocan una pregunta clave: ¿es posible pensar un modelo de desarrollo económico que descansa en el trabajo como fuente de progreso e integración social? Con matices, la mayor parte de nuestros interlocutores europeos o estadounidenses contestarán a esta pregunta más bien negativamente.

Sin embargo en Argentina, y en América Latina, el desarrollo y la modernidad civilizada no vendrán por las vías del "fin del trabajo" sino de su promoción. Sin lugar a dudas, ese es un desafío para los gobiernos de todas las latitudes que entienden que la promoción del trabajo decente es una herramienta fundamental, no sólo para la constitución de sociedades cohesionadas, sino también para la consolidación de la gobernabilidad democrática.

El Gobierno Argentino ha introducido esta preocupación en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas, y existe la convicción de que el trabajo es el eje articulador de un programa de crecimiento económico con desarrollo humano y social.

De esta manera las políticas de responsabilidad social empresaria constituyen una interesante respuesta estratégica del sector privado mundial a los desafíos planteados por la globalización. La creciente interdependencia de mercados, comunidades y personas vuelve demasiado estrecha una visión del desarrollo empresario ceñida únicamente a los objetivos de rentabilidad comercial.

Ya no puede pensarse que la creación de valor a largo plazo se pueda realizar sin considerar la gestión de los impactos sociales, económicos y ambientales causados por la operación de las empresas, ya que es la gestión de estos impactos la que permite reducir costos y manejar riesgos.

Es necesario destacar que pese a que los principios generales de la RSE se hallan definidos en un conjunto acotado de iniciativas internacionales (las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales, a las que Argentina adhirió, y la "Declaración Tripartita de Principios sobre las empresas multinacionales y la política social", adoptada por el Consejo de Administración de la OIT en su 204° Reunión de noviembre de 1977), sus contenidos no pueden ser idénticos en todos los países del mundo. Esta adaptación de la RSE a las condiciones en las que se desenvuelven las naciones explica el hecho de por qué en la Argentina los contenidos ligados a la dimensión laboral han ido ocupando un lugar cada vez más destacado en la agenda de discusión pública, en sintonía con la centralidad otorgada al trabajo en la definición de las políticas nacionales de desarrollo económico y social.

### a) Red de Responsabilidad Social Empresaria y Trabajo Decente

En la Argentina, la Red de Responsabilidad Social Empresaria y Trabajo Decente es una iniciativa liderada por el Ministerio de Trabajo con la finalidad de promover la cultura del trabajo de calidad y el dialogo social como condición para el desarrollo de una economía inclusiva, sustentable y competitiva. Cuenta con la participación de más de 100 entidades empresariales líderes, cámaras y empresas de primera línea, el apoyo de Universidades públicas y privadas e instituciones

académicas, organizaciones de la sociedad civil y el patrocinio de la CEPAL, PNUD y OIT.

Busca aumentar el grado de concientización de los actores sociales propiciando un concepto de empresa sostenible preocupada por incorporar a su normativa interna, políticas de promoción del trabajo decente mediante la articulación de las políticas estatales y las de responsabilidad social a través de innovadores programas diseñados y puestos en práctica conjuntamente.

El trabajo decente, la responsabilidad social, no son palabras correctas para decir en el momento oportuno. Son valores centrales de una sociedad que quiere volver a sentirse orgullosa de lo que es y a creer en su futuro. No hay mercado, no hay democracia, no hay vocación de justicia social en nuestros países que pueda prescindir de ellos.



## C. RSE y Trabajo Decente en Mendoza

La adopción de un enfoque de RSE por parte de las empresas implica su implementación a través de la adopción de políticas de personal que respeten los derechos de sus integrantes y favorezcan su desarrollo a través de la provisión de condiciones dignas de trabajo, remuneraciones justas, posibilidades de avance, capacitación, eliminación de las discriminaciones de género, etc.

### 1. Análisis empírico

A fin de analizar esta situación en Mendoza se realizó una investigación preliminar sobre algunas empresas que adhieren a estos conceptos de RSE a través de la técnica de estudios de casos. Para ello se realizó un cuestionario<sup>1</sup> a Pymes de distintos sectores con los siguientes resultados:

#### a) Con relación a la adopción y alcance de valores y principios éticos

- El 50% de las Pymes encuestadas manifestó que los valores de la organización existen de manera informal y están poco incorporados a los procesos de trabajo y actitudes y comportamiento de las personas, mientras que en el otro 50% consideró que los valores de la organización están documentados y difundidos en la misma.
- Asimismo TODAS ellas exponen públicamente sus compromisos éticos por medio de material institucional o a través de Internet, promueven el diálogo a fin de combatir la corrupción y la extorsión y estimulan la coherencia entre los valores y principios éticos de la organización y la actitud individual de sus empleados.

#### b) Público interno

- Todas ellas permiten la actuación de los sindicatos en el local de trabajo, suministran informaciones sobre las condiciones de trabajo, y los dirigentes de la empresa se reúnen periódicamente con los sindicatos para oír sugerencias y negociar reivindicaciones.
- Además de lo anterior el 50% de ellas pone a disposición informaciones económico-financieras a los empleados.
- Todas ellas poseen políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.
- El 50% de las organizaciones posee un programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos, mientras que el 50% restante no posee un programa formal pero si lo estimula en las actividades diarias.
- El 50% de las Pymes involucradas además de poseer normas antidiscriminatorias, resaltarlas en los procesos de admisión y promoción, ofrecer entrenamiento sobre el tema y monitorear sus

<sup>1</sup> Se expone el cuestionario sobre RSE y Trabajo Decente en el Anexo al final del presente trabajo.

cuadros, también desarrolla actividades de valorización de grupos poco representados en la empresa.

- En su política de remuneración, beneficios y carrera, el total de empresas busca superar los pisos salariales firmados con los sindicatos.
- La totalidad de empresas encuestadas en todos los niveles jerárquicos promueve capacitación continua y ofrece becas de estudio o análogos para la adquisición de conocimientos, con impacto positivo en la empleabilidad de sus empleados, independientemente de la aplicabilidad en su función actual.

De esta manera puede concluirse que la mayoría de las prácticas de RSE adoptan principalmente la forma de cursos de capacitación a toda la planta de personal y de mejoras y primas salariales sugeridas por los mismos empleados, como premios a los aumentos de productividad.

## 2. Iniciativas de RSE más significativas

Asimismo se exponen distintos casos de iniciativas de incorporación de RSE de Pymes mendocinas de distintos sectores<sup>2</sup>. Tal cual se puede observar dichas iniciativas tienen distintas características y responden a distintas temáticas dentro del amplio espectro de temas que presenta la RSE. Entre ellas surgen como más significativas:

- Una escuela de conductores para los hijos de los empleados de una empresa de transportes. La escuela estará abierta para cualquier persona que quiera aprender el oficio más allá de las posibilidades de quedar como empleado de la empresa. Las clases las imparten los choferes de la empresa como actividad de **voluntariado**.
- Los mozos de un reconocido restaurante de la provincia capacitan a jóvenes de la comunidad que aspiraran a aprender el oficio de mozo. Los colaboradores del restaurante se capacitaron para transmitir los conocimientos y ellos mismos armaron el programa. La empresa se encargó de brindar los recursos didácticos.
- Ante las consecuencias de la falta de trabajo de los pacientes y casi de manera espontánea, una clínica de hemodiálisis tiene un 50% de los empleados que padecen insuficiencia renal crónica. Esto permitió un aumento considerable de la autoestima de los afectados por esta anomalía como así también
- Una empresa selectora de personal en el marco de su programa "Inserción Laboral Personas con Discapacidad" está desarrollando una fase donde dentro del entrenamiento nacional de selectoras se incluye la temática de Reclutamiento y Selección de personas con discapacidad. Esta fase apunta a brindar herramientas a las selectoras para mejorar los procesos de selección de personas con discapacidad.

## 3. Conclusiones

Una vez que se ha analizado que vamos hacia un nuevo paradigma en responsabilidad social, y que dicha situación se refleja en la dimensión nacional y local es posible concluir que toda empresa del siglo XXI deberá tarde o temprano

<sup>2</sup> Se exponen en forma más detallada en el Anexo al final del presente trabajo



adoptar este enfoque e implementarlo gradualmente a fin de seguir manteniendo o fortalecer su posición competitiva.

## ANEXO ENCUESTA A EMPRESAS SOBRE RSE Y TRABAJO DECENTE

En la estructura del siguiente cuestionario se ha previsto la obtención de indicadores de profundidad e indicadores binarios.

En el caso de indicadores de profundidad se deberá seleccionar una de las cuatro opciones que se presentan y que más se aproxime de la realidad de la empresa. En esta evaluación, considere que cada nivel presupone el cumplimiento del nivel anterior, y que el avance de una opción a otra corresponde al mejor desempeño en aquella práctica, lo que representa maduración y plena integración de la responsabilidad social a los procesos de gestión de la empresa.

Cuando se trate de indicadores binarios (sí o no) se deberá seleccionar aquella opción que refleje más apropiadamente la situación de la empresa de que se trate.

### A. . Con relación a la adopción y alcance de valores y principios éticos:

#### 1. Compromisos Éticos

- a) Los valores de la organización existen de manera informal y están poco incorporados a los procesos de trabajo y actitudes/comportamiento de las personas.
- b) Los valores de la organización están documentados y difundidos e incorporados a las actitudes/comportamiento de las personas.
- c) La organización posee un código de ética y orienta y entrena con regularidad a sus empleados de todos los niveles jerárquicos para su adopción.
- d) El código de ética de la organización prevé la participación de empleados, de socios y/o de la comunidad en su revisión y es sometido a control y auditoría periódicos.
- e) No habíamos tratado antes de este asunto.

#### 2. La empresa:

- a) ¿expone públicamente sus compromisos éticos por medio de material institucional, por internet o de otra manera que sea adecuada a sus partes interesadas?

SI NO

- b) ¿conduce el diálogo en el sentido de promover el combate a la corrupción y a la extorsión y tiene una estructura sistémica para estimular y asegurar la cooperación de todos sus públicos en ese sentido (empleados, abastecedores, consumidores etc)?

SI NO

- c) ¿estimula la coherencia entre los valores y principios éticos de la organización y la actitud individual de sus empleados?

SI NO

### B. Público interno

#### 1. Con referencia a la participación de empleados en sindicatos y a la relación con sus representantes, la empresa:

- a) No ejerce presión sobre los empleados involucrados en actividades sindicales.
- b) No ejerce presión y ofrece libertad para la actuación de los sindicatos en el local de trabajo.
- c) Además de permitir la actuación de los sindicatos en el local de trabajo, suministra informaciones sobre las condiciones de trabajo, y los dirigentes de la

empresa se reúnen periódicamente con los sindicatos para oír sugerencias y negociar reivindicaciones.

- d) Además de esto, posee un canal de comunicación consolidado con los sindicatos, informándolos y suministrándoles datos financieros y relativos a objetivos estratégicos (cuando éstos afecten a los trabajadores) para subvencionar las discusiones.
- e) No habíamos tratado antes de este asunto.

## **2. En lo que se refiere al involucramiento de los empleados en la gestión, la empresa:**

- a) Pone a disposición información sobre la empresa y entrena a los empleados para que puedan comprenderlas y analizarlas.
- b) Además de esto, pone a disposición informaciones económico-financieras a los empleados.
- c) Además de lo expuesto en los dos estadios anteriores, tiene un proceso estructurado de discusión y análisis de las informaciones económico-financieras con sus empleados.
- d) Prevé la participación de representantes de los empleados en comités de gestión o en las decisiones estratégicas y suministra el entrenamiento necesario para que participen de la formulación de esos procesos.
- e) No habíamos tratado antes de este asunto.

## **3. ¿La empresa posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos?**

SI | NO |

## **4. ¿Posee un programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos?**

SI | NO |

## **5. Reconociendo el deber ético de las empresas de combatir todas las formas de discriminación y de valorar las oportunidades ofrecidas por la riqueza étnica y cultural de nuestra sociedad, la empresa:**

- a) Se declara contra comportamientos discriminatorios en el ambiente interno y en la relación con sus clientes, pero no posee procesos formales de promoción de la diversidad.
- b) Promueve la diversidad por medio de normas escritas que prohíben prácticas discriminatorias, regulando los procesos de admisión promoción y orientando sobre el encaminamiento de la denuncia.
- c) Además de poseer normas escritas, ofrece entrenamiento específico sobre el tema y utiliza indicadores para identificar las áreas problemáticas y establecer estrategias de reclutamiento y promoción.
- d) Además de poseer normas antidiscriminatorias, resaltarlas en los procesos de admisión y promoción, ofrecer entrenamiento sobre el tema y monitorear sus cuadros, también desarrolla actividades de valorización de grupos poco representados en la empresa.
- e) No habíamos tratado antes de este asunto.

## 6. En su política de remuneración, beneficios y carrera, la empresa:

- a) Busca superar los pisos salariales firmados con los sindicatos.
- b) Trata a los empleados como un recurso, estimulándolos por medio de la remuneración y de la inversión en su desarrollo profesional, según política estructurada de carrera, y teniendo en cuenta las habilidades necesarias para su desempeño actual.
- c) Valora capacidades potenciales, estimulando a los empleados por medio de la remuneración y de la inversión en su desarrollo profesional y llevando en cuenta su capacidad futura de crecimiento y desarrollo de nuevas habilidades.
- d) Trata a los empleados como socios y, además de valorar capacidades potenciales por medio de la remuneración y del desarrollo profesional, establece mecanismos para que sus representantes participen de la formulación de políticas de remuneración y beneficios, desarrollo profesional y movilidad interna.
- e) No habíamos tratado antes de este asunto.

7. ¿La empresa realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados en lo que se refiere a su política de remuneración y beneficios?

SI | NO |

## 8. Buscando asegurar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad, la empresa:

- a) Va más allá de las obligaciones legales y tiene planes y metas para alcanzar los patrones superiores en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.
- b) Posee planes y metas para sobrepasar los patrones de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.
- c) Además de tener como meta sobrepasar los patrones de superioridad en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector, desarrolla campañas regulares de concienciación y encuesta el nivel satisfacción de los empleados con relación al tema, evidenciando áreas críticas.
- d) Además de desarrollar campañas y realizar encuestas, las metas e indicadores de desempeño relacionados a condiciones de trabajo, salud y seguridad son definidos con la participación de los empleados, incluidos en la planificación estratégica y divulgadas ampliamente.
- e) No habíamos tratado antes de este asunto.

9. Para desarrollar sus recursos humanos, la empresa:

- a) Promueve actividades de entrenamiento puntuales focalizadas en el desempeño de tareas específicas.
- b) Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, buscando el perfeccionamiento continuo de todo su personal, considerando la aplicabilidad en su función actual.
- c) Además de promover capacitación continua, ofrece becas o análogos para la adquisición de conocimientos con impacto positivo en la empleabilidad de sus empleados, independientemente de la aplicabilidad en su función actual.
- d) En todos los niveles jerárquicos promueve capacitación continua y ofrece becas de estudio o análogos para la adquisición de conocimientos, con impacto positivo en la empleabilidad de sus empleados, independientemente de la aplicabilidad en su función actual.
- e) No habíamos tratado antes este asunto.

10. ¿Mantiene un programa de erradicación del analfabetismo (absoluto y/o funcional), educación básica o enseñanza secundaria entre sus empleados, con metas y recursos definidos?

SI | NO |

**BIBLIOGRAFÍA**

KLIKSBERG, Bernardo “**Una agenda renovada de responsabilidad empresarial para América Latina en la era de la crisis**, en RSE y Trabajo Decente en la Argentina - 1a ed. - Buenos Aires : Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2009.

[www.valos.com/buenaspracticas](http://www.valos.com/buenaspracticas)

“Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial”, Instituto Ethos, Brasil 2004

Entrevistas a diversas empresas con iniciativas de RSE