



GOBIERNO DE CHILE  
DIRECCIÓN DEL TRABAJO  
Departamento de Estudios

Aportes al Debate Laboral N° 9

# Calidad de condiciones de trabajo: Certificación y otros sistemas de estímulo

Mario Alburquerque F.  
Santiago, Noviembre 2002



## INDICE

I. DEFINICIÓN DE CALIDAD EN EL TRABAJO	5
1. La perspectiva del trabajo decente	5
2. La perspectiva de los modelos de excelencia	6
II. CERTIFICACIÓN, RANKINGS, PREMIOS Y OTROS TIPOS DE ESTÍMULO	11
1. La norma legal y/o reglamentaria	11
2. Códigos de conducta voluntaria	12
3. La certificación voluntaria	13
3.1. British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series 18000	14
3.2. Norma de responsabilidad Social Accountability 8000	14
3.3. Investors in People Standard	15
4. Hacia un sistema de certificación laboral	16
4.1. ¿Qué certificar?	16
4.2. ¿Ante quién certificar?	17
4.3. ¿Quién certifica?	17
5. La difusión y adopción de mejores prácticas	17
6. Premios a las relaciones laborales	18
7. Rankings	18
8. Conclusiones del apartado	19
III. LA POSICIÓN DE LOS ACTORES	21
1. El punto de vista sindical	21
1.1. Modelo de aseguramiento y gestión de calidad	21
1.2. Otras certificaciones	22
1.3. Ranking	22
1.4. Códigos de cumplimiento voluntario	22
1.5. Premios a las relaciones laborales	22
2. El punto de vista empresarial	22
3. El rol del gobierno	23
IV. ANEXO	25
1. Algunos enlaces útiles	25



## I. DEFINICIÓN DE CALIDAD EN EL TRABAJO

Si el objetivo es certificar la calidad de las relaciones laborales y/o del trabajo, lo primero es contar con una reflexión conceptual sobre el tema.

Se podría abordar esta materia, definiendo un conjunto de atributos de lo que se considerará calidad en el trabajo. Las ventajas de este abordaje están en que se trataría de una definición de contornos precisos, inequívoca para todos los que la utilicen. Las desventajas derivan de que la “calidad” es esencialmente una percepción o, a lo más, una combinación entre atributos objetivos y cómo éstos son percibidos.

En el caso del trabajo, por ser una relación social, deberá de partida considerarse la percepción, a lo menos, de empleadores y trabajadores, de oferentes y demandantes de trabajo. Así, para los trabajadores, la calidad del trabajo podría ser medida en función de su remuneración, la calidad de las relaciones laborales, las oportunidades de carrera, la inexistencia de riesgos de accidentes o enfermedades laborales, las oportunidades de aprendizaje y capacitación, los beneficios y protecciones sociales asociados, etc. Para los empleadores esta percepción estará dada por factores como la productividad del trabajador, su lealtad a la firma, su adaptabilidad a situaciones cambiantes, etc.

También podría agregarse un tercer actor, la sociedad en su conjunto (si fuera posible definirle una posición distinta de aquella de los actores directamente involucrados). En este caso, se podría considerar que las relaciones laborales sean armónicas (exentas de conflictividad social), que aporten al aumento de competitividad de las compañías y de la economía como un todo, que exista una adecuada combinación entre la productividad y los salarios de los empleados con relación a los desempleados, etc.

### 1. La perspectiva del trabajo decente

Desde la presentación de la Memoria del Director General de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1999, la noción de Trabajo Decente ha empe-

zado a jugar un lugar central no sólo en la labor de esta organización, sino que más ampliamente en la concepción de lo que puede ser considerado calidad en el trabajo.

El concepto de **Trabajo Decente** ha sido interpretado de muchas maneras. La más habitual es la que enfatiza la vinculación entre este concepto con las tradiciones de la OIT, particularmente en el ámbito normativo. En este contexto, la Declaración de la OIT Relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (1998) se cita corrientemente como un punto de partida importante en este debate. Dicho documento otorgó una prioridad a los Convenios de la OIT, señalando aquéllos cuyo respeto y aplicación apuntan a satisfacer los requerimientos más elementales de un “buen trabajo”.

A nuestro juicio, el concepto de trabajo decente viene a ofrecer, junto a una guía y un factor ordenador de la labor de la OIT, un objetivo de desarrollo social que acompañe al desarrollo económico, no sólo de modo complementario, sino integrado. En eso radica su principal “valor agregado”, lo que se suma con un reposicionamiento de la OIT en el cuadro de las organizaciones multilaterales.

Desde esa perspectiva, es posible comprender la concentración de la acción de dicho organismo en ciertos tópicos prioritarios o ejes estratégicos: promoción de los derechos del trabajo, promoción del empleo y oportunidades laborales, protección social y diálogo social.

Lo más importante en todo caso, es construir un enfoque que entienda que la regulación normativa y la protección social tienen un costo que debe ser abordado conscientemente por los constructores de política y los interlocutores sociales, cuyo resultado es un determinado nivel de empleo de una determinada calidad, todo esto apoyado en un diálogo social que, observando lo que ocurre en los mercados, facilite la transición, atempere los efectos de coyunturas nega-

tivas, ayude a la formulación e implementación de políticas y al consenso.

El punto es cómo traducir estas formulaciones en orientaciones precisas, que ayuden tanto a evaluar los avances como a concentrar los esfuerzos. Un buen ejemplo de una posible traducción operativa del con-junto lo ofrece un documento del **Programa Piloto de Trabajo Decente de la OIT**<sup>1</sup>, que entrega una definición exhaustiva que contempla los siguientes elementos:

- a. Acceso al empleo
- b. Trato igualitario y justo en el empleo
- c. Remuneración decente al trabajo
- d. Adecuadas condiciones de trabajo (en términos de tiempo, intensidad, etc.)
- e. Ambiente de trabajo seguro
- f. Protección en caso de desempleo
- g. Protección social y empleo (prevención en caso de contingencias de salud, edad/pensiones u otras)
- h. Oportunidades de empleo y capacitación
- i. Participación y motivación
- j. Voz y participación colectiva

Las prioridades reseñadas a través de los ejes estratégicos se perciben también con claridad en los llamados **Programas InFocus**. Vale la pena consignarlos, tal vez no tanto para reseñar cada uno de ellos, sino para observar cómo se articulan a su alrededor finalidades que persiguen integrar objetivos de desarrollo social y económico.

Los ocho programas son:

- a. Promoción de la Declaración Relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo
- b. Eliminación progresiva del trabajo infantil en pro del desarrollo
- c. Intensificación del empleo mediante la creación de pequeñas empresas
- d. Inversión en conocimientos teóricos y prácticos y empleabilidad
- e. Reconstrucción e inversiones que crean un gran número de puestos de trabajo
- f. Seguridad económica y social en el siglo XXI
- g. Trabajo sin riesgo: seguridad y productividad mediante la seguridad y la salud en el trabajo

h. Fortalecimiento de los interlocutores sociales

El Trabajo Decente no es sólo una manera comunicacional efectiva de poner en el tapete los problemas laborales, sino un modo de vincularlos con las problemáticas sociales del crecimiento. Por esta razón, se ha constituido en un punto de referencia obligado de los temas de calidad del trabajo.

## 2. La perspectiva de los modelos de excelencia

Los **modelos de excelencia** representan la formulación más avanzada de los principios y herramientas de la disciplina de la calidad aplicadas a la gestión. Desde este punto de vista, son el paso de la “gestión de calidad”, entendida como un “departamento” específico de la organización, preocupada de la calidad de los productos y servicios entregados al mercado, a la “calidad de la gestión”, es decir considera a la gestión global de la organización, también como un “producto” de la organización, que puede ser optimizado.

Aunque es posible encontrar referencias anteriores, los modelos de excelencia reconocen como punto de partida el Malcom Baldrige Quality Award (Premio a la Calidad Malcom Baldrige), nacido en Estados Unidos en 1987. En el contexto del impacto sufrido en la economía norteamericana por el efecto combinado de la crisis energética de los ochenta y el impacto de la penetración de los productos industriales de las potencias asiáticas, en especial Japón, se propone crear el Premio como un incentivo a las empresas norteamericanas. El premio posee tres componentes: un premio, un modelo y un sistema de evaluación. El premio como estructura competitiva permite la calificación de empresas que se presentan a él y que son evaluadas con un sistema transparente y que garantiza la ecuanimidad. El modelo está compuesto por un conjunto de criterios, subcriterios y áreas de análisis de lo que debe ser una gestión excelente, el que está construido a partir de la sistematización de la experiencia de empresas norteamericanas exitosas y del aporte de las disciplinas de administración y de calidad total. El sistema de (auto) evaluación es el instrumento de medición de los logros de una organización, contrastado con los requerimientos del modelo. Parte importante

<sup>1</sup> Egger, Philippe, Sengenberger, Werner, “Decent Work issues and policies”, Draft, January 2000.

del éxito de esta idea está en que el modelo y el sistema de evaluación pueden ser utilizados por cualquier organización sin importar el sector productivo en que se halle, el nivel de logro en su gestión, o si quiere o no postular al Premio. Luego de establecido el Premio en USA, se ha hecho lo mismo con modelos muy semejantes en más de cuarenta países, existiendo además premios multinacionales a nivel europeo, iberoamericano y del Asia Pacífico.

En Chile, el Premio fue creado en 1996 y es administrado por el Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, entidad con un Directorio tripartito (Gobierno, Confederación de la Producción y el Comercio, Central Unitaria de Trabajadores), encargada de promover la competitividad de organizaciones públicas y privadas del país. Han participado en las cinco versiones realizadas hasta ahora, unas cincuenta empresas. Han resultado ganadoras: la Compañía Minera Disputada (1997), Indumac (empresa PYME productora de muebles metálicos, 1998), Ascensores Schindler (1998), Metro de Santiago (1998), Donnelley Cochran División Quilicura (impresora productora de guías telefónicas, 1999), Gerdau AZA (productora de acero a partir de chatarra, 2000), AFP Summa Bansander (2000), Empresa Nacional de Explosivos ENAEX (2001) y Banefe (financiera, división del Banco Santander, 2001).

El concepto moderno de calidad implica su introducción en todos los aspectos de la vida de la empresa, considerando por tanto la motivación y compromiso de los trabajadores. Sin ésta no es posible el desarrollo de una actitud de mejoramiento continuo, ni tampoco la obtención de la satisfacción y lealtad de los clientes. El concepto involucra la satisfacción de todos los integrantes de la empresa (también llamados “partes interesadas”, “constituyentes” o “stake holders”): propietarios, ejecutivos, trabajadores, clientes, proveedores y la sociedad en general.

Los modelos de excelencia suponen una gestión orientada por valores y principios, uno de los cuales es la apreciación de las personas como el principal valor estratégico de una organización. Esto implica la consideración de la experiencia y capacidad creativa del personal, dándole un rol central en la gestión de los procesos de la empresa y el trabajo en equipo. Parte pues, de una superación del modo fordista de organización del trabajo y de los esquemas de trabajo basados

estrictamente en la jerarquización, en la división de funciones y en el disciplinamiento de la fuerza de trabajo. Pretende conseguir la autodisciplina sobre la base de un compromiso consciente con los objetivos y metas organizacionales. Asimismo, privilegia la calidad de vida y el clima laboral de la organización.

El principio de la satisfacción de los clientes es extensible también a los llamados “clientes internos”. Este concepto abarca a lo menos dos sentidos: por una parte, que cada persona o unidad involucrada en un proceso es cliente de las personas o unidades de las cuales recibe “productos”, para a su vez entregar a otras unidades o personas, otros productos (los que son también sus clientes internos); por otra parte, contempla que el conjunto del personal debe ser considerado como un cliente por la organización, el que debe ser tratado y satisfecho con la misma preocupación y dedicación que los “clientes externos” (compradores o usuarios).

Los modelos de excelencia expresan sus principios en criterios, los que tienen algún grado de variación entre sus diferentes versiones, pero que en general tienen un cuerpo grueso en común. Tomando como referencia el modelo chileno, se verá a continuación como se expresa en los diferentes criterios el **principio de la valoración estratégica de las personas**.

**a. Liderazgo.** El criterio apunta a observar de qué manera la dirección superior de la organización aborda el desempeño de la misma y su marco valórico, con miras a hacerla más competitiva y eficiente. Considera asimismo, el modo como se orienta al cliente y otros constituyentes de la organización, incluyendo por cierto a los trabajadores. Respecto de estos últimos, uno de los aspectos más relevantes es la entrega de facultades al personal (“empowerment”) y el incentivo a la innovación y el aprendizaje. Supone entonces, que el liderazgo es un factor importante para lograr organizaciones eficaces y eficientes, lo que se traduce en lo fundamental, en una capacidad de traspasar valores al resto de las personas, entregándoles facultades y recursos para desempeñar su labor.

**b. Gestión de la satisfacción de los clientes.** Examina el modo como se determinan los requerimientos de los clientes, como se relaciona la organización con ellos y como se mide su satisfacción. Se preocupa de ver la manera en que se establecen los contactos con

los clientes y la capacidad de los empleados (especialmente de aquéllos que están en contacto directo con clientes) de contar con la información y formación necesarias para responder a sus necesidades.

**c. Compromiso y desarrollo de las personas y la organización.** Este criterio se refiere explícitamente al modo en que la organización permite a los trabajadores desarrollar su máximo potencial. En ese sentido, se pregunta respecto a cómo se genera y mantiene un ambiente de trabajo y un clima laboral capaz de conducir a rendimientos de excelencia, a una buena participación y al crecimiento de las personas y de la organización. Se preocupa de aspectos tales como las políticas y planes del personal y de qué modo los gerentes y supervisores refuerzan y motivan al personal para desarrollar sus potencialidades.

La educación y la capacitación ocupan un rol destacado en el modelo, donde se intenta observar cómo apoyan el logro de objetivos, aportan al conocimiento, habilidades y capacidades de los empleados y a mejorar su rendimiento.

El modelo abarca también las compensaciones y remuneraciones y su vinculación con el desempeño de los trabajadores. Se busca que los procesos de desempeño, reconocimiento, promoción, compensación y retroalimentación, apoyen el cumplimiento de los objetivos de calidad y los resultados globales de la organización.

Se evalúa también, que el personal participe en la gestión de calidad de la empresa, contribuyendo efectivamente al logro de los objetivos y los resultados de la organización. Esto se puede conseguir, entre otros medios, a través del uso de sistemas de sugerencias y de equipos de mejoramiento de procesos.

Finalmente, se consideran parte integrante del modelo de excelencia, las acciones a favor de la calidad de vida en el trabajo. Mantener un ambiente de trabajo que conduzca al bienestar de los trabajadores y a su seguridad es un objetivo primordial de la empresa.

**d. Planificación estratégica.** Se refiere a cómo la empresa establece sus objetivos estratégicos y sus planes de acción. Considera entre los elementos a tomar en cuenta, las capacidades y necesidades de los recursos humanos, los requerimientos y planes

clave de recursos humanos como la asignación de los mismos y los métodos utilizados para asegurarse que los objetivos son comunicados y desplegados en toda la organización. Incluye la capacitación necesaria a los empleados para apoyar la estrategia definida.

**e. Gestión de los procesos.** Plantea cómo la organización diseña, produce y entrega sus productos y servicios. Considera que los procesos son mejorados con la participación de los empleados, especialmente por medio de equipos de mejoramiento.

**f. Información y análisis.** Consiste básicamente en el sistema de información y de análisis para medir el rendimiento organizacional. Abarca todo tipo de datos, incluyendo aquéllos referidos al personal.

**g. Responsabilidad social.** Considera la forma como la empresa asume su compromiso con la comunidad en la que está inserta, tanto en la protección del medio ambiente y los recursos naturales, como en la contribución social. En ambos casos, contempla la participación de los ejecutivos y de los integrantes de la organización en general, en función del medio ambiente y la contribución a la sociedad (en actividades ligadas a la educación, el deporte, la salud, u otros).

**h. Resultados.** En este criterio se reúnen los resultados de los niveles y tendencias de los principales indicadores y mediciones que la organización usa para evaluar su desempeño en satisfacción de los clientes, aspectos operacionales y financieros, efectividad organizacional, contribución social, calidad de los proveedores y satisfacción del personal. En este último punto, toma en cuenta indicadores tales como: bienestar, satisfacción/insatisfacción y desarrollo del personal, grado de conocimiento y adopción de las indicaciones estratégicas de la organización, seguridad en el trabajo, desempeño de los sistemas de trabajo y participación de los trabajadores en el desarrollo de la empresa.

Un aporte interesante desde esta perspectiva, lo constituye la diferencia entre “medidas de desempeño” y “medidas de percepción”, las que son aportadas particularmente por los modelos basados en el de la European Foundation for Quality Management (EFQM), tales como el Premio Iberoamericano y el propio europeo. Según esta distinción, las medidas de percepción se refieren al modo como son evaluados por el



agente concernido (trabajador, cliente, proveedor, etc.) los resultados en un área determinada. Las medidas de desempeño en cambio, son aquellas que están basadas en indicadores objetivos, la mayor de las veces cuantificables, referidos a algún área específica. Así por ejemplo, de acuerdo a una medida de percepción, los trabajadores pueden considerar que su trabajo es peligroso o inseguro, mientras una medida de desempeño puede demostrar que las tasas de accidentabilidad están en permanente descenso, e incluso que son las mejores del sector productivo en que una empresa se encuentre inserta. Sin duda esta distinción puede ser útil, no sólo en el ámbito de la evaluación de la calidad en la gestión de calidad, sino también de manera más extensa.



## II. CERTIFICACIÓN, RANKINGS, PREMIOS Y OTROS TIPOS DE ESTÍMULO

### 1. La norma legal y/o reglamentaria

Al ser de cumplimiento obligatorio, la **legislación** define los mínimos socialmente aceptables para el trabajo. Se ha planteado (en Chile por ejemplo, a propósito del salario mínimo) que en general la normativa sería contraria a la generación de empleo, debido a que impide la contratación bajo los mínimos, aún si voluntariamente las partes quisieran contratarse a esos niveles. Desde la perspectiva del derecho del trabajo, por otra parte, se supone una diferencia inicial entre las partes en términos de poder e información, siendo la norma lo que permite una protección mínima de la parte más débil (el trabajador). En otro enfoque (la doctrina social de la Iglesia y las demandas sindicales por ejemplo, razonan de este modo), los mínimos deben estar asociados a un concepto de equidad con una base moral. El salario mínimo, en este contexto, debería ser aquél que garantice el acceso a un cierto número de bienes esenciales (una “canasta básica”). En el caso del salario mínimo, sin embargo, se argumenta que deben agregarse las prestaciones sociales básicas y el hecho de que, dependiendo del número de componentes de un hogar y del número de perceptores del salario mínimo, éste puede dar un ingreso per cápita superior a la “canasta básica”, sea como sea que ésta se calcule. Las normas laborales además, deben equilibrar lo que los trabajadores pueden lograr a través de la negociación colectiva (lo que irá normalmente por encima de los mínimos), de aquéllo que debe ser otorgado a todos, tengan o no poder negociador.

En definitiva, lo que desde la perspectiva de quien genera las normas del trabajo está en juego, es que la relación de trabajo tiene consecuencias que van más allá de ella misma. Una buena o una mala regulación tendrá efectos en el mercado de trabajo, alterando los niveles de contratación, pero también en los estándares sociales, permitiendo o impidiendo mejoras en la calidad de vida de los trabajadores. También se considera que desde las relaciones de trabajo pueden existir consecuencias políticas que hacen aumentar o disminuir los grados de conflictivi-

dad social, alterando positiva o negativamente la convivencia democrática. Esto último es un elemento más a favor de que el Estado garantice algunos derechos básicos (especialmente en el ámbito colectivo) que reduzcan la politización de los conflictos laborales.

Últimamente, a propósito del debate sobre la conexión entre integración económica y comercial y estándares laborales, se ha abierto una perspectiva adicional. De acuerdo a ésta, los países que aseguran a su fuerza de trabajo mejores prestaciones laborales, tienen un costo asociado a su mano de obra superior, lo que afectaría negativamente su competitividad. A la inversa, en los países de un nivel de desarrollo relativamente menor, la ausencia de regulaciones o de una insuficiente fiscalización, podría conducir a que algunos productores ganen una competitividad espúrea por medio de lo que se ha denominado un “dumping social”. En este enfoque, se debería avanzar hacia un conjunto de mínimos comunes de aplicación universal. Aunque no es mucho lo que se ha adelantado en esa dirección, ofrece una mirada que vincula el tema a la reflexión más amplia sobre trabajo y competitividad. Normalmente, sin embargo, esto se reflexiona sólo en una dirección: cómo los costos del trabajo la reducen. Hay otro enfoque que enfatiza en cómo los recursos humanos contribuyen a aumentar la competitividad de las organizaciones y de un país (capital humano).

En una dirección semejante existen acuerdos de carácter internacional, como la normativa de la Organización Internacional del Trabajo u otras, que van incorporando paulatinamente derechos económicos y sociales. Aunque el avance en este sentido es gradual, el proceso de incorporación de esas reglas a la legislación local es una fuente importante de cambios en este respecto.

Incluso, corriendo el riesgo de que haya quienes se aprovechen de una situación de privilegio por no respetar las normas laborales, establecer estándares mínimos tiene sentido, pues constituye la opinión de la sociedad sobre las condiciones básicas en que el trabajo, como acción social, puede ser ejercido. El

punto de vista económico ofrece la prevención de que un exceso de protecciones puede poner límites al empleo y aumentar los incentivos a la evasión, lo que debe ser tomado en cuenta. Pero también debe considerarse que la motivación al trabajo disminuye, si a través de éste no se logra acceso a un mínimo de satisfacción social.

## 2. Códigos de conducta voluntaria

Los **códigos de conducta voluntarios** existen en sectores de actividad económica o comercial donde la confianza en el comportamiento ético de las firmas tiene un resultado importante para el consumidor y/o la cobertura de la ley no existe o es parcial. Un ejemplo de esto es el sector bancario o el de las compañías de seguros, donde operan o han operado este tipo de normativas, bajo la forma de códigos de buenas prácticas de negocios. Lo propio de estos códigos es que obligan sólo a quienes adhieren a él y para los clientes constituyen una garantía adicional al mero prestigio de la firma.

Como resultado de cuestionamientos sufridos por las actividades de las empresas transnacionales en países subdesarrollados, se ha planteado la idea de los “códigos de conducta voluntaria” aplicables tan sólo a una de estas empresas (por ejemplo, Liz Claiborne, Levi-Strauss, Reebok, Nike). Apuntan a establecer un conjunto de reglas de comportamiento ético en referencia a aspectos generales, tales como los derechos humanos (válido para compañías operando en países en que éstos son violados), el medioambiente y los derechos laborales. Estos códigos se proponen como alternativa a la inexistencia de normas jurídicas de aplicación universal en estos temas. La falta de estándares comunes, como también la falta de aplicación de la normativa local, ya sea por debilidades en la fiscalización, corrupción u otros fenómenos, genera poca certeza respecto a qué están haciendo las empresas fuera de sus países. Así, tanto las empresas que siguen un comportamiento ético, como aquéllas que no lo hacen, compiten en igualdad de condiciones, siendo estas últimas beneficiadas económicamente (reduciendo costos) por la violación en países de menor desarrollo, de reglas que estarían prohibidas en sus países de origen, ya sea directamente por la ley, o por las orientaciones culturales.

En la medida que la competencia en los mercados se ha hecho más dura, las empresas buscan hacer de las características asociadas a sus productos un factor competitivo. Estas características pueden ser propias de los productos o servicios, u otras vinculadas a la marca y/o empresa que los respaldan. El prestigio de las firmas, garantizado por un currículum limpio en este tipo de aspectos, pasa a tener un valor de mercado. Sea que se crea que las motivaciones de los controladores de estas compañías son principalmente éticas, comerciales o una mezcla de ambas, los efectos prácticos son prácticamente los mismos: un cierto número de empresas deciden aplicarse un código de comportamiento válido para todos los países donde operan. Una variante de estas herramientas, serían los códigos aplicables a un cierto sector (tal como en el origen de este tipo de instrumentos), pero destinados a dar seguridades a los segmentos de mercados sensibles a los derechos humanos, medioambiente o derechos sociales, de que en la producción de los bienes se han respetado ciertas regulaciones mínimas.

El principal problema es hacer creíble la efectiva utilización de los códigos. Para eso, se ha recurrido a certificaciones o auditorías externas, las que deben ser otorgadas por una institución que cuente con la debida respetabilidad técnica o política. Es así como se han usado con esos fines, junto a empresas de consultoría, ONG's y universidades. No obstante, el problema no ha sido del todo resuelto. Muchos de los organismos más competentes para certificar no tienen una estructura institucional que les permita hacerlo (por ejemplo, es el caso de los organismos internacionales). En las situaciones en que se ha hecho, la intermediación de un contrato que permite financiar la actividad pone en duda la independencia del certificador, especialmente por la ausencia de regulaciones que los afecten en caso de un certificado mal otorgado. Por cierto que solucionado el problema de la credibilidad del certificador, sería posible que por medio de auditorías independientes que verifiquen el efectivo cumplimiento del código, la certificación fuera viable.

Asimismo, la existencia de acuerdos de carácter transnacional que involucren a organizaciones sindicales, podría bajo determinadas circunstancias, constituir el aval que este tipo de códigos requiere.

Un estudio hecho sobre 215 códigos de conducta

adoptados por empresas, muestra que en materia de derechos laborales el 75% de ellas se ocupan de la salud y la seguridad en el trabajo, el 66% de la discriminación, el 45% del trabajo infantil, el 40% del nivel de salarios, el 25% del trabajo forzado y el 15% de la libertad sindical <sup>2</sup>. Esto evidencia la diversidad de materias abordadas por los códigos, lo que representa en sí mismo una debilidad. En efecto, la dificultad de seguimiento de qué incluye y qué no incluye un determinado código, supone, ante la proliferación de los mismos, una vuelta a la falta de certeza sobre las conductas efectivas de las empresas, con lo que se diluye el efecto esperado. Por eso, aunque el mero hecho de limitar la propia autonomía en busca de una mayor responsabilidad social de las empresas, parece una tendencia positiva en función de un más amplio respeto de los derechos laborales básicos, no es una tendencia que tenga mayor fuerza.

### 3. La certificación voluntaria

En principio, las **certificaciones voluntarias** van más allá de los mínimos. Las certificaciones obligatorias se refieren fundamentalmente a normas técnicas o a aspectos que pueden afectar la seguridad y/o salud de las personas (por ejemplo, los certificados de salud que permiten la circulación de ciertos productos alimenticios o medicamentos). En el caso de las certificaciones voluntarias, la organización toma autónomamente la decisión de certificarse, porque considera que existe algún incentivo a hacerlo.

Tal vez el ejemplo más importante de este tipo de certificaciones son las de las distintas familias ISO (International Organization for Standardization). La ISO es una federación mundial de organismos de normalización de 140 países. Es una organización no gubernamental establecida en 1947, con el fin de promover el establecimiento de estándares de valor universal, para facilitar el intercambio de bienes y servicios. Esta constituida por los organismos nacionales de normas “más representativos”, sean éstos gubernamentales o privados. También existen miem-

bros “corresponsales” y “subscriptores”, los que reciben información del trabajo de ISO sin formar parte activa de los comités técnicos encargados de diseñar las normas.

El Instituto Nacional de Normalización (INN) es el organismo miembro de ISO en representación de Chile. El INN es un organismo público cuya misión es “contribuir al desarrollo productivo del país, fomentando el uso de la normalización, la acreditación y la metrología”. La normalización consiste en la elaboración de normas técnicas nacionales y en la participación en el estudio de normas de nivel internacional. La acreditación consiste en evaluar las capacidades de los organismos que desean tener la capacidad de certificar a otros organismos en el respeto de normas, en base a requisitos y criterios internacionalmente aceptados. Estos organismos acreditados son denominados certificadores. La certificación es el proceso mediante el cual, un organismo acreditado evalúa a una organización (particularmente empresas, pero no sólo empresas) en el seguimiento de las especificaciones de una norma.

Las familias de normas ISO más importantes (al menos para los fines de este trabajo) son: 9000 para calidad y 14000 para medio ambiente. Con un modelo muy similar existen también las BS OHSAS <sup>3</sup> 18000 para salud ocupacional y evaluación de seguridad. Todas ellas están adoptadas por Chile, lo que implica la existencia de normas técnicas nacionales idénticas a las internacionales.

Estas normas operan de una manera similar:

- a. Se analiza la documentación que describe el sistema de gestión respectivo (calidad, medio ambiente o salud ocupacional), contrastándola con los requerimientos de la norma.
- b. El organismo certificador hace una visita previa para verificar la implementación del sistema de gestión, realizándose observaciones respecto a los aspectos que se distancian de la norma (no conformidades).
- c. El organismo certificador realiza la auditoría de certificación.

<sup>2</sup> J. Diller, “Responsabilité sociale et mondialisation: qu’attendre des codes de conduite, des labels sociaux et des pratiques d’investissement”. *Revue Internationale du Travail*, vol. 138, N° 2, 1999, BIT, Genève. Citado por Alejandro Teitelbaum, “El encuadramiento jurídico de las empresas transnacionales”, *Dossier Empresas transnacionales y derechos humanos*, CETIM.

<sup>3</sup> British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series.

- d. Si no hay no conformidades, se otorga el certificado.
- e. Se realizan auditorías de seguimiento (habitualmente anuales) para comprobar que se mantienen las condiciones que ameritaron la certificación.
- f. La certificación se mantiene por tres años, luego de los cuales se realiza una nueva auditoría general.

En el caso de Chile, el INN reconoce como certificadores en sistemas de calidad a un cierto número de organismos. Sin embargo, una organización nacional no está obligada a certificarse por estas certificadoras. Como el certificado tiene una validez universal, basta que la certificadora haya sido acreditada por cualquier organismo de normalización reconocido por ISO para tener validez. De hecho, la mayor parte de estas certificadoras son empresas consultoras de base internacional, aunque existen también algunas de carácter nacional.

Las certificaciones de calidad y medio ambiente no tienen una relación directa con los temas laborales, aunque por estar basadas en un “saber hacer” que es documentado para asegurarse que los procesos y procedimientos se mantienen, suponen personas competentes y calificadas para ponerlos en práctica. Así, un manual de procedimientos puede explicitar el tipo de requerimientos profesionales del personal a cargo de determinados pasos de un proceso, como también las necesidades de capacitación de esta clase de personal.

Trataremos ahora en mayor profundidad algunas certificaciones existentes que sí están referidas a temas laborales.

### ***3.1. British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series 18000***

Como ya ha sido mencionado, las **BS OHSAS** persiguen armonizar a nivel internacional los requisitos existentes en seguridad y salud ocupacional, de manera de permitir una mejor integración con los requisitos de otras normas de gestión como las ISO 9000 y 14000. Al igual que esas normas, no establecen estándares fijos sobre uno u otro punto relativo a la seguridad y salud ocupacional, ya que su aplicación es genérica a los más diversos ámbitos de actividad. Suponen

eso sí, la existencia de un sistema que permita asegurar a lo menos el cumplimiento de las obligaciones legales y reglamentarias a que esté sometida la empresa, sean éstas generales o específicas.

La salud y la seguridad en el trabajo es reconocida como una actividad que afecta al conjunto del negocio, además de que contar con un sistema que administre y reduzca los riesgos de accidente, se ha constituido en un requerimiento legal en muchos países. No obstante, la existencia en el caso chileno de una normativa legal relativamente avanzada al respecto, puede hacer menos atractiva su implementación. La excepción puede estar dada por empresas que precisen demostrar la calidad de sus sistemas más allá de las exigencias legales, o ante mercados de alta exigencia en la materia.

### ***3.2. Norma de responsabilidad Social Accountability 8000***<sup>4</sup>

**SA 8000** es una norma creada por el World Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA) en Diciembre de 1997, con participación de otros organismos tales como Amnistía Internacional, National Child Labour Comité, la Unión Internacional de Trabajadores Textiles y algunas compañías como Reebok, Toys R US, entre otras. La CEPAA es una organización no gubernamental establecida en Nueva York, actualmente conocida como SAI (Social Accountability International).

Su norma está basada en los Convenios de la OIT referidos a trabajo infantil, trabajo forzado, seguridad en el trabajo, remuneración, etc.

Busca mostrar a los compradores que las empresas poseedoras del certificado son socialmente responsables, mejorando su reputación e imagen corporativa, las relaciones con el público, los gobiernos y otras organizaciones, mejorando su posicionamiento en el mercado laboral (los trabajadores valorarán el laborar en una compañía con compromisos éticos), aumentando la productividad como resultado de un mayor compromiso y lealtad de los empleados, mejorando la confianza ante el sistema financiero.

<sup>4</sup> Revista Certificación N° 2, Santiago Septiembre de 2001.

La norma establece nueve requisitos:

- a. Edad mínima de 15 años para el trabajo de menores
- b. Prohibición terminante del trabajo forzoso (explícito o implícito, por ejemplo en la entrega de papeles de identidad o pago de depósitos para obtener empleo)
- c. Normas básicas de salud y seguridad ocupacionales
- d. Libertad de asociación y derecho a organización incluso donde los sindicatos son prohibidos por ley
- e. Prohibición de la discriminación por razones de raza, nacionalidad, condición social, discapacidad, género, orientación sexual, sindicalización o afiliación política
- f. Prohibición de prácticas disciplinarias que incluyan el castigo corporal, mental o coerción física, y respeto a los horarios de trabajo legales o un máximo de 48 horas semanales por defecto (las horas extras no deben ser superiores a 12 horas semanales, aún cuando la jornada legal sea inferior a 48 horas)
- g. Cumplimiento de todas las normas legales respecto a salarios y provisión de una renta suficiente para las necesidades básicas.
- h. Existencia de un sistema de gestión que permita mantener y auditar la norma SA 8000

Por tratarse de exigencias muy mínimas en relación a las exigencias de certificación de otros sistemas, es dudoso que su cumplimiento logre todos los beneficios que le suponen sus promotores, aunque sí puede representar un avance en empresas que operan en realidades nacionales muy precarias. Eso podría explicar porqué solo 82 empresas alrededor del mundo estaban certificadas a Agosto de 2001, la mayoría de ellas asiáticas (por ejemplo, Fancy World Factory (China), Fairview Estates (Sudáfrica), ITC Limited, ILTD Division Chirala (India), Dole Philippines, Incorporated (Filipinas), Dole Pascual (España), Hop Lun (Bangladesh), PT Busana Cemerlang (Indonesia), Endeavor Embroidery (Laos), Apparel Avenue Ltd. (Tailandia), WE Europe (Holanda), Honda Logistic Centre (Italia), L.E. Jones Company (Estados Unidos), Divanpan Entegre Agag Panel (Turquía), The Validium Group Limited (Reino Unido), CESG-Centro de Excelencia Para (Brasil), Intracom (Grecia), Insudiet (Francia), Meblo Jogi Doo (Eslovenia), Accompany Surgical (Pakistán), Polyroll Sdn. Bhd. (Malasia), Keyhinge Toys (Vietnam).

<sup>5</sup> Norma de Inversionistas en las Personas.

<sup>6</sup> Grupo de Tarea Nacional de Capacitación

### 3.3. *Investors in People Standard* <sup>5</sup>

**Investors in People** es una norma nacional establecida en 1991 en el Reino Unido. Está destinada a establecer un nivel de buenas prácticas para el entrenamiento y el desarrollo de las personas para alcanzar los objetivos del negocio. Actualmente 24 mil organizaciones se encuentran certificadas en el país, cubriendo el 24% de la fuerza de trabajo.

La norma fue desarrollada durante 1990 por el National Training Task Force<sup>6</sup> en alianza con organizaciones representativas del empresariado, trabajadores y organizaciones profesionales y de empleados, tales como la Confederation of British Industry (CBI), el Trade Union Congress (TUC) y el Institute of Personnel and Development (IPD), con el apoyo del Employment Department. Originalmente fue administrado por el Department for Education and Employment, actualmente lo es por una empresa pública denominada Investors in People UK, la que desarrolla actividades en todo el Reino Unido y está extendiendo su influencia a nivel internacional. La asesoría para alcanzar la certificación es independiente y la responsabilidad de evaluar recae en Quality Centres de nivel regional, que posee una licencia para operar otorgada por Investors in People UK.

La norma provee una estructura nacional para el mejoramiento de la competitividad y el desempeño de las empresas, a través de un enfoque planificado orientado a comunicar los objetivos del negocio y desarrollar a las personas para alcanzar esos objetivos. El resultado que se busca es alinear lo que las personas pueden y están motivadas a hacer con lo que la organización necesita de ellos.

El Investors in People está basado en cuatro principio claves:

- a. Compromiso para invertir en las personas para alcanzar las metas del negocio
- b. Planificación de cómo las habilidades de individuos y equipos son desarrolladas para alcanzar esas metas
- c. Acción para desarrollar y usar las habilidades necesarias en un programa continuo y bien definido directamente ligado a los objetivos del negocio

d. Evaluación de los resultados de la capacitación y el desarrollo del progreso individual en función de metas, el valor alcanzado y las necesidades futuras

Estos principios constituyen un proceso cíclico y son abordados a través de doce indicadores, contra los cuales la organización que desee ser reconocida por la norma debe ser evaluada para verificar su cumplimiento:

- a. La organización está comprometida con el apoyo al desarrollo de las personas
- b. Las personas son impulsadas a mejorar sus propio desempeño y el de los demás
- c. Las personas creen que su aporte a la organización es reconocido
- d. La organización está comprometida en asegurar la igualdad de oportunidades en el desarrollo de las personas
- e. La organización posee un plan con propósitos y objetivos claros que son comprendidos por todos
- f. El desarrollo de las personas está en línea con los propósitos y objetivos organizacionales
- g. Las personas comprenden cómo contribuyen a lograr los propósitos y objetivos de la organización
- h. La administración es efectiva en su apoyo al desarrollo de las personas
- i. Las personas aprenden y se desarrollan efectivamente
- j. El desarrollo de las personas mejora el desempeño de la organización, los equipos y los individuos
- k. Las personas entienden el impacto del desarrollo de las personas en el desempeño de la organización, los equipos y los individuos
- l. La organización mejora desarrollando a las personas

Aunque estos indicadores no abarcan el conjunto de temas que se relacionan con la calidad en el trabajo, como por ejemplo condiciones de trabajo o relaciones laborales, es evidente que su cumplimiento no sería posible sin contar con buenos niveles también en estos aspectos. Por eso, la potencial implementación de algo semejante en un país como Chile (por ejemplo, incentivado por un mayor acceso a la franquicia Sence a las empresas que certificarán), sería un importante aporte a la mejoría de las condiciones laborales.

De estas experiencias puede deducirse que se requiere al menos de dos elementos para establecer un sistema de certificación:

a. Incentivos para la organización que desea certificarse, los que a su vez pueden ser de dos tipos:

a.1. De “mercado”: la organización certificada agrega una ventaja competitiva que le permite “vender” (en sentido amplio, ya que puede ser imagen, acceso a un cliente que ha puesto el certificado como requisito, acceso a un mercado donde la norma es un requisito, etc)

a.2. De sentido: a la organización le interesa cumplir los requisitos de la norma para mejorar su gestión

b. Un organismo certificador reconocido y competente que entregue el certificado, condición esencial para que éste adquiera valor frente a quienes lo deben reconocer como válido.

#### **4. Hacia un sistema de certificación laboral**

Podría pensarse en algún sistema de certificación nacional de empresa que cumple con algunos mínimos asociados a la calidad en el trabajo.

##### **4.1. ¿Qué certificar?**

Este certificado podría entregarse, por ejemplo, a empresas que cumplen con requisitos tales como:

- a. No tener sanciones graves ni reiteradas de tipo laboral en un período definido (certificado por la Dirección del Trabajo)
- b. No tener deudas con organismos previsionales (certificado por la propia Dirección del Trabajo o las Superintendencias de Isapre y AFP)
- c. Ocupar a lo menos el 1% de la franquicia tributaria en capacitación (certificado por Sence)
- d. Tener un desempeño positivo en materia de aplicación de la Ley de Accidentes del Trabajo (certificado por la Mutual respectiva)

Más allá de cuál es el organismo que certifica, se podrían agregar aspectos como garantizar el no uso de mano de obra infantil y la no existencia de discriminaciones en el trabajo, de modo de hacer más o menos exigente el certificado.

Estas certificaciones pueden ser parciales (otorgadas por cada organismo) o agregadas, de manera de llegar a un concepto que combine lo obligatorio con lo deseable (cumplir la ley laboral es obligatorio, capacitar el 1 % no).



En este último caso se podría entregar un sello de “calidad en el trabajo” o algo parecido.

#### 4.2. *¿Ante quién certificar?*

El certificado podría ser válido frente al sistema de compras del Estado, ante los organismos que subsidian a las empresas para mejorar su productividad (Prochile, Corfo y los fondos concursables), ante el mercado nacional e internacional (por medio del otorgamiento de un sello que podría ser exhibido en los productos). Por cierto, el certificado o sello tendría una duración determinada (entre otras cosas, porque las exigencias podrían ir variando), por ejemplo de tres años (que es la periodicidad usada en otras normas), luego de lo cual requeriría ser revalidado, sin perjuicio de que tenga un sistema de auditoría periódica.

Sin duda, lo más complicado de un sello nacional que requiere validarse ante el mercado internacional es su credibilidad, ya que ésta no podría ser confiada exclusivamente al prestigio del país o de su gobierno. Una manera de enfrentar este tema es, a partir del conocimiento de los mercados de destino, buscar agentes certificadores que otorguen prestigio ante los agentes de ese mercado, lo que implicaría algún grado de sectorialización del sello. También podría conseguirse un efecto similar, entregando la certificación a empresas especializadas de prestigio internacional (como por ejemplo Bureau Veritas o Tüv Rheinland). Otra manera de abordarlo es adoptar certificaciones que ya tienen una trayectoria internacional (como las SA 8000 o el Investors in People).

#### 4.3. *¿Quién certifica?*

Sin perjuicio de lo ya planteado y de que distintos aspectos pueden ser certificados por diversas entidades, sería conveniente por la transparencia del sistema, que haya un órgano independiente que de validez a los certificados parciales y eventualmente que los recabe de manera centralizada.

### 5. La difusión y adopción de mejores prácticas

Las **mejores prácticas** van más allá de los requerimientos normativos obligatorios y, en algunos casos, de los voluntarios. La lógica que guía este razonamiento es que cumplir la ley no puede ser destacado como

una buena práctica. Las normas voluntarias tipo ISO son en general muy semejantes unas con otras y, si bien en sí mismas pueden ser muy adelantadas respecto a algún mercado específico (en Chile por ejemplo las normas ISO lo son, pero no en Europa o Estados Unidos), tampoco son en sí destacables. De hecho se afirma que en muchos mercados son prácticamente un “commodity”, en el sentido de que no agregan mayor valor competitivo.

Las mejores prácticas suponen un modelo explícito o implícito que permitan distinguir las de las que no lo son (no porque sean malas, sino porque no representan una innovación sobre lo que otros hacen). Deben por lo tanto definirse en torno a un marco de referencia. Los modelos de excelencia pueden cumplir este rol porque son de aceptación universal, pero no son prescriptivos. Se señalan áreas de exigencia respecto al modelo, pero no se dice con qué modalidad específica la exigencia está siendo cumplida. Se puede decir por ejemplo, que el desempeño excelente de los trabajadores debe ser estimulado y premiado por la organización, pero no se dice cómo hacerlo. Esto abre la posibilidad de:

- a. Desarrollar múltiples experiencias que cumplen la exigencia del modelo
- b. Intercambiar esas experiencias, ya que hacen referencia a la misma estructura y utilizan el mismo lenguaje

Con ello se abre la posibilidad de establecer mecanismos de:

- a. Recolección (centros de construcción de bases de datos que con un formato estandarizado recogen las mejores prácticas).
- b. Difusión (estrategias de intercambio a niveles de rama de actividad, región, país o internacional para compartir las mejores prácticas).
- c. Adopción (procesos de estandarización y adopción por otras organizaciones de las mejores prácticas desarrolladas por alguna organización).

La existencia de estos mecanismos implica el desarrollo de cooperación entre las empresas para mostrar prácticas que, en algunos casos, pueden constituir ventajas competitivas que no se desea fácilmente compartir. No obstante, existen a nivel internacional múltiples experiencias de “benchmarking” que se desarrollan a pesar de esta restricción.

## 6. Premios a las relaciones laborales

Con participación voluntaria o con selección previa, **los premios** son en general buenas formas de estimular. Si hubiese interés en establecer un nuevo premio que amplifique el estímulo al respeto de la normativa, habría que considerar que ya existe a lo menos un premio en el tema. El Premio de la Fundación Carlos Vial Espantoso, por ejemplo, se viene entregando desde el año pasado, galardona a una compañía cuyas políticas laborales reafirmen la importancia del capital humano en la gestión empresarial. Lo han obtenido las empresas Methanex (2000) y CGE (2001). El jurado del año 2001 estuvo integrado entre otros por Fernando Agüero (Presidente de la Fundación), Ricardo Ariztía (Presidente de la CPC), René Cortázar y dirigentes sindicales de CAP y la CMPC. También podrían considerarse en esta categoría los premios de la Asociación Chilena de Seguridad.

Al crearse otro premio, se estaría compitiendo con los ya existentes; y al asociarse con ellos, de algún modo, se complicaría su institucionalidad.

Los premios estimulan a las mejores empresas y desestimulan a la gran mayoría que está lejos de obtenerlo. En todo caso, hay formas de resolver esta situación, por ejemplo entregando premios por niveles (categorías oro, plata y bronce), de manera que el nivel inicial no sea significativo a la hora de adoptar la decisión de obtenerlo. Normalmente no se puede certificar un nivel obtenido (aunque esto puede ser subsanable).

## 7. Rankings

Los **rankings** son también buenos estímulos, en la medida que alienten la competencia entre las organizaciones por superarse a sí mismas y a las demás. Contienen sí un riesgo muy importante. Dado que deben contar con un sistema técnico multivariado de evaluación (cuya construcción es desde ya un desafío no menor), pueden obtener una buena evaluación general, organizaciones con graves deficiencias parciales, lo que afectaría la credibilidad del índice. Así también, las escalas de medición deben ser muy precisas para evitar que los “márgenes de error” lleven a diferencias en el orden del ranking.

Una manera de entender la confección de rankings para impulsar la calidad de las relaciones laborales, es poner en relación un número relativamente complejo de variables destinadas a medirla con la realidad de empresas específicas. Esto requiere un modelo que provea las variables a medir, sus eventuales ponderaciones y el cálculo de un indicador o índice que permita la comparación entre organizaciones. Los resultados obtenidos (al aplicarse a las empresas) mostrarán mayores o menores logros y serán publicados con una periodicidad dada. La publicación del índice puede forzar a las entidades medidas a mejorar su rendimiento en el ranking ante una evaluación insuficiente<sup>7</sup>. La capacidad del índice de lograr eso, estará dada en gran medida por la exactitud de la metodología y el grado de aceptación respecto a que lo que se está midiendo efectivamente incluye las variables más importantes. Estas metodologías deberán basarse en información objetiva y cualitativa (como la que es provista por entrevistas a los trabajadores y/o sus representantes). Una de las dificultades de su implementación está en tener un sistema confiable de recolección de información, lo que puede resultar bastante arduo, tanto por la falta de incentivos y calificación a nivel de las empresas para hacerlo, como por la necesidad de contar con algún sistema centralizado de control y verificación.

En Chile, el ya citado estudio de Kohll, propone ordenar el índice en torno a los conceptos del Balance Social, modelo usado por la Asociación Chilena de Seguridad, utilizando la metodología de la Escala de Lickert. Se plantean entonces cuatro niveles de aplicación:

- a. Cumplimiento de la legislación laboral
- b. Principios fundamentales y derechos en el trabajo, a partir de la definición de la OIT (eliminación del trabajo forzado e infantil, libertad de asociación sindical y negociación colectiva y no discriminación)
- c. Trabajo decente. Una combinación de calidad del trabajo (seguridad del empleo, remuneraciones, horas de trabajo, condiciones físicas de trabajo, reconocimiento y promociones, capacitación y posibilidades de desarrollo, acoso sexual y satisfacción con el trabajo); protección social (pago de cotizaciones previsionales, apoyo a la maternidad, tasas de accidentabilidad y actividades de pre-

<sup>7</sup> Allison Kohll, “Measurement of enterprise labor practices. An ILO pilot project in the agriculture, construction and commercial sectors”, OIT, Diciembre 2000.

vención); diálogo social (comunicación regular entre ejecutivos y empleados, posibilidad de expresar problemas al supervisor inmediato y niveles de conflictividad de las relaciones laborales)

d. Programas y actividades extras no cubiertas en las otras áreas, tales como celebraciones y regalos durante fiestas, préstamos a empleados, seguros, transporte subsidiado, almuerzos, etc

A cada ítem se le asigna un peso que es mayor para aquéllos considerados prioritarios. Así al factor a se le asigna un peso de 4, al b un peso de 3, al c un peso de 2 y al d un peso de 1. En total se miden 17 variables a través de métodos cuantitativos y cualitativos.

En el reporte del trabajo de campo de esta experiencia piloto se consigna como gran dificultad el encontrar empresas que estuvieran dispuestas a ser medidas por el instrumento. No obstante, podría obviarse en parte, con el apoyo de organismos gremiales y/o gubernamentales. La relativa complejidad del índice podría en todo caso ser riesgosa, pues se requeriría de la mayor transparencia posible en el sistema de medición, de manera de reducir la contestación a los resultados (en especial en el momento de su publicación).

## 8. Conclusiones del Apartado

Como se ha mostrado, existen múltiples opciones que pueden ser consideradas para estimular la mejoría en las relaciones laborales. Los elementos a tomar en cuenta para seleccionar la (s) más adecuada (s) a la realidad chilena son:

a. Amplitud potencial del instrumento. El grado de masividad en el uso de esta clase de instrumentos atañe principalmente a su grado de complejidad, tanto desde la perspectiva de los criterios que se quiera tener para definir operacionalmente la calidad en el trabajo, como desde la perspectiva del esfuerzo institucional necesario para ponerlos en marcha. Dada esta consideración, el instrumento debe ser apoyado por una combinación de esfuerzos del Estado y los privados (empresarios, trabajadores, fundaciones, ONG's), de manera de diversificar el

esfuerzo. Si eso existe, se puede pensar en herramientas más complejas, pero siempre teniendo en cuenta el incentivo que represente

b. Adecuada combinación entre motivaciones altruistas y ventajas económicas y comerciales. Las motivaciones éticas deben ser reconocidas, difundidas y valoradas por el instrumento y sus promotores. Debe implicar de algún modo, una promesa de reconocimiento al buen empleador (al buen “ciudadano corporativo”), pero al mismo tiempo y con la misma fuerza debe ser un pasaporte para algo. ¿Qué es ese algo?... estará por definirse: acceso a mercados internacionales (como en el caso de sellos y certificaciones); mejoras en la gestión que involucran más eficiencia y mejores excedentes (como en los modelos de excelencia y algunas de las certificaciones); acceso a preferencias, beneficios y o subsidios por parte del Estado, etc

c. Adecuada comprensión de los actores. Esto se tratará más en profundidad en el próximo apartado



### III. LA POSICIÓN DE LOS ACTORES

#### 1. El punto de vista sindical

El mundo sindical ha venido siendo de modo creciente parte activa de este debate. Esto representa un cierto giro desde una postura que enfatizaba casi de modo exclusivo el aspecto legal, como manera de garantizar y luego defender los “derechos adquiridos”. La relativa facilidad con que esas conquistas han podido ser revertidas por gobiernos de orientación flexibilizadora puede ser una fuente de este giro, especialmente en el ámbito latinoamericano. El otro aspecto predominante en el sindicalismo de los países más avanzados, es el que vincula la calidad en el trabajo al comercio internacional. Este punto se ha convertido en un punto de confluencia entre el movimiento sindical del “norte” y del “sur”, en la medida que la introducción de cláusulas sociales en los tratados de libre comercio, los acuerdos de la Organización Mundial de Comercio (OMC) u otros mecanismos de integración, son vistos como un freno al “dumping social” en el caso de los trabajadores de países avanzados y como una manera de mejorar los estándares vigentes, en el caso de los trabajadores de los países de menor desarrollo <sup>8</sup>.

En este contexto, los diversos mecanismos de incentivo a la mejoría de calidad de las condiciones laborales son evaluados (en algunos casos de manera explícita, en otros de modo implícito, o sin pleno consenso) también de distinta manera.

Podría decirse que la norma legal sigue siendo el método preferido, sin obviar las dudas que genera en un mundo crecientemente globalizado, la sustentabilidad de normas que eleven los costos laborales y provoquen la huida de inversiones y el desempleo. En este sentido, el ideal parecería ser alcanzar ciertos mínimos de aplicación universal, lo que por cierto es una aspiración bastante difícil y lejana de lograr. No obstante, en esta dirección apunta el apoyo sindical a la normativa OIT y los ya mencionados intentos de

vincular libre comercio y cláusulas sociales y/o laborales. A pesar de que en el caso chileno se han puesto en agenda reformas laborales de signo protector de la parte laboral, ésta es una situación explicable por la fuerte desprotección de la normativa heredada del régimen militar. Sin analizar en detalle los contenidos de las reformas aprobadas en 2001, no cabe duda que los logros están lejos de las reivindicaciones sindicales y que, aún así, fueron el fruto de un esfuerzo de tal magnitud, que no parece muy viable insistir en nuevos cambios en el futuro inmediato. Una vía posible es intentar avanzar por la interpretación de la nueva legislación, a la luz de los Convenios 87 y 98 de la OIT, ratificados recientemente por Chile.

Lo más interesante para los fines de este trabajo, es analizar la posible reacción sindical frente a las medidas de estímulo voluntario a las empresas, sean externas o internas.

#### *1.1. Modelos de aseguramiento y gestión de calidad*

La mayor parte de las organizaciones sindicales reaccionan positivamente cuando sus empresas deciden implantar modelos de aseguramiento de calidad (destinados a certificaciones tales como ISO 9000, OHSAS, u otros) o avanzar hacia la gestión de excelencia. Sin embargo, puede haber variantes dependiendo del grado de involucramiento de la organización sindical en estos cambios. Tanto desde la perspectiva de algunos sindicatos como de algunas empresas, se comparte la errónea interpretación de que gestión de calidad y sindicalismo son incompatibles.

La experiencia de implementación de estos modelos muestra en cambio, que hay compatibilidad entre ambas, y que la organización sindical puede encontrar en ella oportunidades de interlocución nuevas que pueden ser bien utilizadas.

<sup>8</sup> Ver: Christoph Scherrer, Thomas Greven, “La dimensión social en el comercio mundial”, Fundación Ebert, Análisis Laboral, N° 10, Santiago de Chile, mayo de 2000.

Lo mismo ocurre, más en general, con los modelos de gestión de excelencia. En lo que se refiere por ejemplo a las diez empresas ganadoras del Premio Nacional a la Calidad, cinco de ellas tienen sindicalización alta, dos sindicalización baja y 3 no tienen sindicatos (2 de ellas PYME's). La experiencia de las organizaciones sindicales de las empresas de alta sindicalización es en general positiva, tanto en términos de relaciones laborales como de logros para sus asociados.

Si bien, no existen pronunciamientos explícitos de la Central Unitaria de Trabajadores sobre el punto, la CUT se ha mantenido activa al interior del Directorio del Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, organismo administrador del Premio, lo que revela un cierto grado de apoyo a estos temas.

### ***1.2. Otras certificaciones***

En lo referido a certificaciones específicamente laborales, la actitud sindical debería ser favorable, especialmente cuando apunten a mejorar las competencias laborales o a conseguir ventajas competitivas en mercados internacionales, siempre que éstas sean serias y bien respaldadas.

### ***1.3. Ranking***

Tampoco se conocen pronunciamientos específicos del mundo sindical al respecto, especialmente porque no ha habido un proyecto público de crearlo. Son válidas las aprensiones señaladas más arriba en el texto: la existencia de una metodología transparente, fácil de comprender y aplicar, respaldada por un organismo evaluador independiente y creíble.

### ***1.4. Códigos de cumplimiento voluntario***

Posiblemente esta opción puede generar mayores resistencias, habida cuenta que son establecidos autónomamente por los empleadores. Sin embargo, podrían sortearse si en su gestación y eventualmente en su administración, se contempla la participación de organizaciones representativas de los trabajadores.

### ***1.5. Premios a las relaciones laborales***

El punto de vista sindical al respecto, es que éstos pueden ser positivos en la medida que vayan claramente por encima de la ley. En efecto, nadie puede

ser premiado sólo por cumplir sus obligaciones legales y contractuales. Como en otros casos, la participación de los trabajadores en el diseño y administración, colaborarían en un apoyo a una iniciativa de este tipo.

## **2. El punto de vista empresarial**

Obvio es señalar que la resistencia empresarial a mejorar estándares por la vía legislativa es paralela al entusiasmo sindical por ese mecanismo. Sin embargo, al igual que para los trabajadores, la evaluación de la poca factibilidad de nuevos cambios próximos en la legislación debería ser compartida.

Por tanto, el planteamiento empresarial sobre el tema está también muy asociado a los de globalización económica. En la tradición chilena, los movimientos de responsabilidad social empresarial no han tenido gran desarrollo, aunque han estado presentes. Sin embargo, no han conseguido generar una percepción positiva del empresariado en la opinión pública, ni tampoco gran respaldo entre sus pares. Por eso, a pesar del rechazo a vincular temas de comercio con temas laborales, la posibilidad de masificación de una actitud positiva proviene de las necesidades competitivas asociadas a la apertura comercial.

Excepción hecha del acuerdo comercial con Canadá, ningún otro instrumento de libre comercio firmado por Chile hace referencia a temas laborales. En este caso además, junto a la existencia de mecanismos de intercambio y cooperación entre los gobiernos, se trata de salvaguardar la aplicación de la legislación local de cada país. Se ha especulado mucho respecto a que este tipo de cláusulas sí podrían estar en los tratados con Estados Unidos, la Unión Europea y en una profundización del vínculo con Mercosur, pero hasta ahora ello no se ha producido.

Habida cuenta de eso, la motivación a mejorar el estándar real de la calidad en el trabajo, proviene de la necesidad de mostrar la mejor cara posible frente a los compradores de Chile en el exterior. Si bien, no se pretende demostrar una situación tan avanzada como la de los países desarrollados en la materia, sí puede resultar interesante exhibir que ésta no es tan retrasada como la de países menos desarrollados. De ahí que algún tipo de certificación, que junto con impulsar una mejoría en los resultados de calidad de

vida en el trabajo, muestre a los mercados externos e internos un determinado nivel de cumplimiento, podría ser bien apreciada por el mundo empresarial.

Otro modo de verlo, tal vez más proactivo, es comprender las ventajas de un buen estándar laboral en la productividad de los trabajadores y en la competitividad de las empresas. En esta línea apuntan la implantación de modelos de aseguramiento de calidad y de excelencia, no sólo como exigencia de mercados externos, sino como herramienta de mejoramiento de la capacidad competitiva de la empresa.

Esta es la manera de enfrentar el tema en las empresas que han ganado el Premio Nacional a la Calidad. Para ellas, el desarrollo de las personas es un factor competitivo que debe ser el objeto de políticas permanentes y sistemáticas. Aunque no todas poseen organización sindical, sí se desarrollan métodos para conocer la opinión de los empleados y promover su participación en la mejora continua. Estas empresas podrían ser la base para desarrollar bancos de mejores prácticas que pudieran ser seguidas por otras empresas. De hecho, sus experiencias son dadas a conocer en conferencias y documentos organizados y publicados por el Centro Nacional de la Productividad y la Calidad. Asimismo, a lo menos un seminario de intercambio de experiencias de organizaciones sindicales cuyas empresas usan los modelos de excelencia, se desarrolló en Octubre de 2000 <sup>9</sup>.

La publicación por la revista empresarial y de gestión "Capital" <sup>10</sup> del ranking de "Mejores empresas para trabajar en Chile", basada en la metodología del Great Place to Work Institute que realiza estudios semejantes en Estados Unidos, Brasil, Canadá, México e Inglaterra muestran un renovado interés empresarial en la materia. La difusión de sus resultados y el orgullo con que las ganadoras han resaltado su buen posicionamiento son una demostración de ello.

Adicionalmente, Acción Empresarial, entidad sin fines de lucro, vinculada al sector privado y que promueve la responsabilidad social corporativa, lanzó en Octubre

de este año un sistema de indicadores para medir este factor. Los indicadores fueron diseñados por la Escuela de Administración de la Universidad Católica y buscan ser una herramienta práctica para que las empresas evalúen el grado de desarrollo de sus estrategias, políticas y prácticas que involucra la responsabilidad de "un buen ciudadano corporativo". Esta iniciativa cuenta con el apoyo de la Fundación Ford y de la Confederación de la Producción y del Comercio <sup>11</sup>. Los indicadores contemplan factores como la aplicación de las normas éticas, la adopción de medidas para el cuidado del medio ambiente, el aporte de las compañías al desarrollo social de la comunidad y el clima laboral al interior de la empresa.

El conjunto de estos hechos dan pábulo a pensar, que alguna iniciativa específica, que potencialmente combine elementos de promoción y mejora, con elementos de demostración externa, como se da en el caso de Investors in People por ejemplo, podría concitar el apoyo de los empresarios.

### 3. El rol del gobierno

De lo examinado hasta ahora, la alternativa más viable para estimular las buenas prácticas laborales parece ser la adhesión a alguna norma internacional, o la adopción de una norma nacional con validación internacional. El hecho de que los procesos de certificación de estas normas requiera de estructuras relativamente pesadas, que hacen aconsejable aprovechar rendimientos de escala (masividad), llevan a pensar en la necesidad de un rol público activo en la materia.

Existen básicamente cuatro tipos de incentivos para la parte empleadora que permitan impulsar el tema:

- a. El incentivo ético/responsabilidad social. El empleador actúa de este modo motivado por su conciencia
- b. El incentivo eficiencia. Se desarrollan sistemas que permitan beneficiar a la empresa de la relación virtuosa buenas prácticas/buenos resultados.
- c. El incentivo de mercado. Las buenas prácticas "ven-

<sup>9</sup> Los debates fueron publicados por el CNPC, "Relaciones laborales en empresas con gestión de calidad"

<sup>10</sup> Revista Capital, n° 73, 16 al 29 de noviembre 2001.

<sup>11</sup> El Mercurio, 27 de octubre 2001.

den” en mercados preocupados por el tema. Al empresario le interesa poder demostrar a esos mercados que lo hace bien en el tema

d. Incentivos públicos directos. Al Estado le interesa que el empresario lo haga bien y está dispuesto a beneficiarlo por eso. Por ejemplo, con exenciones o beneficios tributarios, fiscalización “blanda”, subsidios, etc.

El desarrollo relativamente bajo del tema en nuestro país, hace pensar que los tres primeros tipos de motivación no son suficientemente fuertes. La existencia de externalidades positivas al desarrollo de las buenas prácticas laborales, vale decir de beneficios que no sólo son para la empresa involucrada, sino para la sociedad en su conjunto hace aconsejable contar con una voluntad pública dispuesta a impulsarlas. Si ese es el caso, la autoridad debe responder a las preguntas: ¿qué incentivos va a promover?, ¿cuáles está dispuesto a entregar?.



## IV. ANEXO

### 1. Algunos enlaces útiles

[www.imd.ch](http://www.imd.ch): Informe de Competitividad Mundial

[www.iipuk.co.uk](http://www.iipuk.co.uk): Investors in People

[www.bsi-global.com](http://www.bsi-global.com): OHSAS 18000

[www.inn.cl](http://www.inn.cl): Certificación

[www.cetim.ch](http://www.cetim.ch): Códigos de conducta voluntarios

[www.ilo.org](http://www.ilo.org): Trabajo decente

[www.cnpc.cl](http://www.cnpc.cl): Modelos de excelencia

[www.cepaa.org](http://www.cepaa.org): SA 8000

# Aportes Al Debate Laboral

Calidad de condiciones de trabajo:  
Certificación y otros sistemas de  
estímulo



GOBIERNO DE CHILE  
DIRECCIÓN DEL TRABAJO  
Departamento de Estudios

Diseno y diagramación: Miguel Rodríguez / 09 446 65 00



GOBIERNO DE CHILE

DIRECCIÓN DEL TRABAJO

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS