



EMPRESA &
SOCIEDAD



SOSTENIBILIDAD Y TRABAJO DE CALIDAD

PRIMAVERA 2022



Universidad de los Andes

CENTRO
ÉTICA
EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

Desde la perspectiva de la sostenibilidad, el trabajo es uno de los elementos esenciales en las fortalezas de una empresa que agrega valor social en el largo plazo. En este sentido, diversos indicadores de sostenibilidad corporativa—como los ODS, GRI o ESG—han incorporado el empleo de calidad como uno de los criterios de desarrollo sobre los cuales las empresas deben basar sus estrategias y reportar a la sociedad.

ODS - TRABAJO DECENTE



GRI - RELACIONES TRABAJADOR EMPRESA



ESG – CONDICIONES LABORALES



Enviromental (Medioambiental)

Polución y residuos
Cambio Climático
Urbanización
Escasez de recursos



Social

Derechos humanos
Condiciones laborales
Salud y seguridad
Igualdad de oportunidades
Protección de datos



Governance (Gobierno Corporativo)

Independencia
del consejo directivo
Remuneración de ejecutivos
Prácticas contables
Ética corporativa

Sin embargo, el empleo de calidad ha sido un concepto particularmente difícil de integrar en la gestión de la empresa. A diferencia de otros ámbitos de desarrollo sostenible de las corporaciones, no ha sido posible hasta ahora coincidir en una definición ampliamente aceptada de lo que significa “calidad”. Por esto, también la utilización de indicadores se ha hecho difícil de implementar cuando el concepto de calidad reviste un grado importante de subjetividad.

En efecto, el empleo de calidad ha sido definido de diversas maneras, como ‘calidad de vida en el trabajo’, ‘trabajo de calidad’, ‘calidad del empleo’ o ‘trabajo decente’. Todos estos conceptos han

sido utilizados muchas veces como sinónimos, aunque algunas veces quieren significar aspectos diversos de calidad. Esto, en efecto, puede deberse a que el mismo principio de calidad suele referirse a diversos aspectos de la vida laboral y en distintos niveles de importancia. Se suma, además, el hecho de que la calidad debe incorporar como criterio universal una amplia variedad de circunstancias de trabajo, pero en un mundo globalizado conviven diversas formas de trabajo y una amplia gama de circunstancias en las que el trabajo se realiza (industrias, culturas, leyes, etc.). Luego, el mismo principio de ‘calidad’ debe igualmente ser distinto cuando



se lo considera aplicado a circunstancias diversas.

Así, vemos que hay definiciones que vinculan el trabajo de calidad con el bienestar general de los empleados, particularmente en materia planes de salud, educación, compensaciones, oportunidades de carrera, etc. Otros, de modo más acotado, indican como características de calidad algunos aspectos de la vida laboral no siempre directamente relacionados con una dimensión cualitativa, sino más objetiva, como son el ingreso, las horas de trabajo, seguridad social, beneficios no económicos, contratos, capacitación, etc. Por otra

parte, la calidad del trabajo suele requerir un análisis de aspectos más sistémicos, entre los cuales se verifican posturas a veces contrapuestas en la sociedad: como cuando el trabajo de calidad, por ejemplo, no puede ser simplemente identificado por un incremento significativo de los salarios, porque ello puede causar un aumento del desempleo; o el aumento de la estabilidad laboral no siempre es algo bien recibido, cuando muchos de los mismos trabajadores prefieren un mercado laboral mucho más dinámico.

Sin embargo, aun cuando es difícil tener una postura general con respecto a lo que significa calidad en materia de trabajo, sigue siendo importante tener alguna perspectiva general, y, para ello, podemos identificar dos grandes corrientes de calidad laboral en materia de sostenibilidad. La primera se encuentra bajo el concepto de **Trabajo Decente**, que está más orientado a criterios de calidad más objetivos y muy vinculados al impacto social. La segunda, **Calidad de Vida en el Trabajo**, está relacionada mucho más a la misma actividad organizacional y se basa principalmente en la satisfacción personal del trabajador como indicador de calidad.

01 | TRABAJO DECENTE

El concepto de trabajo decente nace y es promovido actualmente por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en conjunto con la ONU.

La OIT, creada en 1919 como parte de las iniciativas del Tratado de Versalles que terminó con la Primera Guerra Mundial, ha tenido desde sus inicios la misión de promover el trabajo de calidad. Así, en 1946, cuando pasa a formar parte de Las Naciones Unidas, suma su propósito a la iniciativa de desarrollo social de este organismo internacional.

Ahora bien, en cuanto a los criterios de calidad del trabajo, la OIT propuso en la década de 1920 los primeros estándares que consideraron, en esa época, cinco asuntos fundamentales:

- Horas de trabajo
- Desempleo
- Protección de la maternidad
- Trabajo nocturno para mujeres y jóvenes
- Edad mínima para trabajar

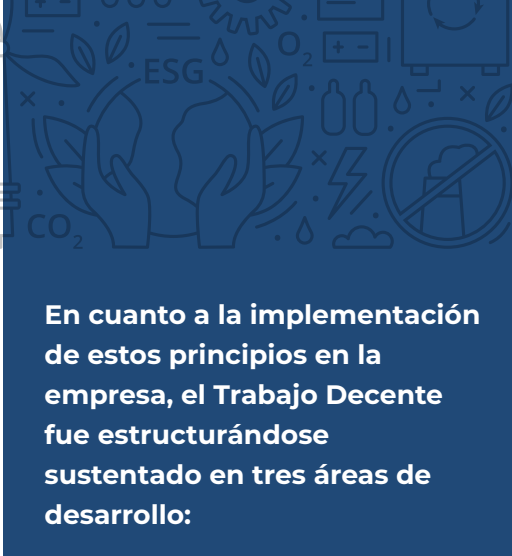
Sin embargo, el paso de Trabajo de Calidad al Trabajo Decente ocurrió recién en la década de 1990. En 1999, Juan Somavía, en aquél entonces presidente de la OIT, formuló por primera vez la idea de Trabajo Decente como objetivo estratégico internacional; objetivo que debía establecer metas específicas en materia de trabajo de modo que fuera posible alcanzar una globalización justa. En esta línea, la OIT propone el estándar de Trabajo Decente como una herramienta eficaz en la superación de la pobreza mundial, que era un fin entre los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU propuestos para 2015. Así, para la OIT, fue necesario reforzar la idea de Trabajo Decente en contraste con lo que se entendía como un proceso de liberación de los derechos laborales en distintas economías del mundo. Esta liberación se habría justificado por su impacto positivo en materia de crecimiento económico, pero, para la OIT y la ONU, con costes sociales importantes, especialmente en los países menos desarrollados.

CALIDAD ES IGUAL A DERECHOS LABORALES

Con todo, el Trabajo Decente llegó a ser un elemento central en la política internacional de desarrollo, destacando en la agenda internacional como una oportunidad para la reducción de la pobreza y un instrumento para alcanzar un desarrollo económico equitativo, inclusivo y sustentable. Para ello, sin embargo, fue necesario desde 1999 establecer algunas características propias y universales de lo que se consideraría Trabajo Decente, de lo contrario, no era posible establecer metas o identificar logros. Por ello, se estableció originalmente que sería calificado como Trabajo Decente aquel que se caracterizara por la promoción, para hombres y mujeres, de las oportunidades de acceso a una actividad productiva en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, es decir, sobre la base de una perspectiva de derechos humanos. En este sentido, la calidad se fundamentó especialmente en los derechos de los trabajadores.

8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO





1

Condiciones de empleo, que se traduce no sólo en el aumento de la oferta de puestos de trabajo, sino también en ofertas de trabajo cualitativa superiores, tanto para trabajadores formales e informales, empleados y autoempleados, hombres y mujeres. Estos empleos, por tanto, se caracterizarían por ofrecer remuneraciones por sobre la línea de la pobreza y tener condiciones de trabajo adecuadas en materia de horas de trabajo nocturno restringidas, topes de horas de trabajo semanal, respeto al descanso semanal, acceso a licencias remuneradas, el resguardo de la seguridad y salud de los trabajadores.

2

Fortalecimiento de los derechos de los trabajadores, es decir, libertad de asociación, el derecho a no discriminación, la erradicación del trabajo forzado y del trabajo infantil.

3

La defensa del diálogo social, lo que se traduce en la promoción de los espacios a través de los cuales los trabajadores pudieran expresar sus opiniones, defender sus intereses e integrarse en los ámbitos de discusión en los que se trataran asuntos relacionados con el trabajo en los que también participaran empleadores y autoridad.

A esto debemos sumar el acceso para todos los trabajadores de beneficios de protección social que se plasman en la posibilidad de satisfacer necesidades de subsistencia en situación de urgencia u otras contingencias como el desempleo, la enfermedad, maternidad, la discapacidad y la vejez, invalidez, accidentes laborales, y manutención de familia dependiente. En este aspecto, no hay claridad del grado de involucramiento de la misma empresa, pero es un aspecto relevante en el campo de las políticas públicas y condiciones sociales de Trabajo Decente.

1.2 |

CONDICIONES DE EMPLEO PROTECCIÓN SOCIAL DERECHOS DE LOS TRABAJADORES DIÁLOGO SOCIAL



Ahora, es importante considerar que el concepto de Trabajo Precario no es lo contrario a la idea de Trabajo Decente, sino un argumento contra aquellas realidades que algunos grupos ideológicos identifican con el capitalismo. En efecto, el Trabajo Precario, desde una posición política más radical, es lo que se identifica críticamente con el llamado sistema capitalista; el que, para sus detractores, requeriría siempre de puestos de trabajo de corta duración y desarrollado en condiciones de 'flexibilidad laboral', es decir, sujeto al despido arbitrario. Para el pensamiento anticapitalista, son precisamente estas condiciones las que favorecerían al mercado y la economía, no a los trabajadores.

02 |

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Respecto a la calidad, el concepto de Calidad de Vida en el Trabajo es mucho más cercano a la empresa que el principio de Trabajo Decente, especialmente porque toma en cuenta al trabajador mismo, no sólo las condiciones más o menos objetivas del trabajo.

El principio de '*Quality in Work Life*' como indicador de calidad en el trabajo adquiere protagonismo en la década de 1960 en EE. UU. y tiene por objetivo identificar la experiencia laboral de los trabajadores más allá de la dimensión económica (dimensión usualmente identificada por medio de indicadores como el ingreso per cápita en base al PIB o la tasa de desempleo).

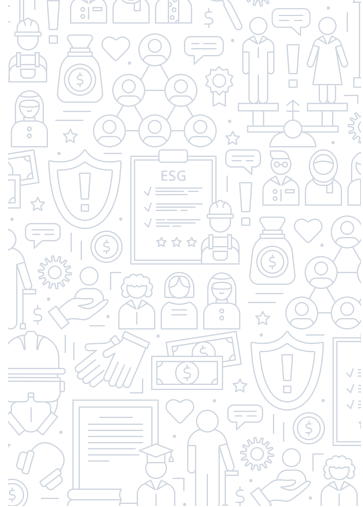
2.1

CALIDAD ES IGUAL A VALORACIÓN DEL EMPLEADO

Este principio nace desde la idea de que, con una visión no-económica del trabajo, se conseguiría tanto una comprensión más acabada de la calidad del empleo especialmente en asociación a su sentido y a la valoración personal del trabajo, como también a una perspectiva más integral frente a los cambios sociales y tecnológicos que afectan el mercado laboral. Para ello, se hizo necesario avanzar en una

consideración de la calidad del trabajo dada esencialmente por la valoración que hace el mismo trabajador de su puesto de trabajo. La calidad, en esa dirección, es esencialmente valoración. Ahora, para llevar el principio de calidad a la organización, ésta debe incorporar una serie de criterios específicos vinculados al trabajo significativo y valorado por los trabajadores: Estos son:

1. El trabajo debe ser cooperativo, no autoritario
2. El trabajo debe evolucionar, no es estático
3. El trabajo debe ser abierto, no rígido
4. El trabajo debe ser autónomo, no normativo
5. El trabajo debe ser interpersonal, no mecánico
6. El trabajo debe estar orientado a la resolución de problemas
7. El trabajo debe ser de mutuo beneficio, no competitivo (suma cero)
8. El trabajo debe basarse en el respeto mutuo.



Si el lugar de trabajo cumple con estos criterios, la calidad de vida en el trabajo será el grado en el que los miembros de una organización lleguen a ser capaces de satisfacer necesidades personales a través de su experiencia en la misma organización. Esta experiencia, por su parte, se hace realidad en la participación en espacios de solución de problemas y adopción de decisiones, o en un aumento de la autonomía de los trabajadores como medio de desarrollo personal.

A contar de la década de 1970 se incorporaron a estos criterios algunas consideraciones más objetivas que buscaban agregar datos empíricos a la valoración personal. De aquí la incorporación de indicadores de satisfacción en el trabajo y la productividad, o la medición de satisfacción que se desprende de empleos con tareas variadas (no monótonas), actividades más desafiantes, trabajo significativo, aplicación de habilidades o trabajo en equipo, entre otras características del empleo.



2.2 |

COOPERATIVO
EVOLUCIONA
ES ABIERTO
ES INFORMAL
ES INTERPERSONAL
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
MUTUO BENEFICIO
RESPECTO MUTUO

También en esta línea, la calidad de vida en el trabajo, que se mantiene como un ámbito de apreciación personal, integró más adelante todavía otros aspectos más objetivos del lugar de trabajo que pudieran ser correlacionados con el grado de satisfacción individual. Entre estos se encuentran los beneficios económicos y no económicos, la seguridad, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y el sentido del trabajo. Sin embargo, lo importante no son las condiciones mismas, sino la valoración que los empleados hacen de ellas. De este modo, se busca no sólo una mejora en las dimensiones productivas o extrínsecas del trabajo, sino también y especialmente aquellas que llamamos intrínsecas, como son la experiencia de autonomía, reconocimiento, pertenencia o desarrollo personal.

En esta misma línea, se incluyen actualmente como condiciones de trabajo que favorecen la experiencia de calidad, las siguientes:

1. **Integrar empleados tanto en base a sus conocimientos y habilidades, como a su orientación al aprendizaje, la creatividad y el trabajo en equipo.**
2. **Tener políticas de compensación justa y seguridad laboral.**
3. **Ofrecer espacios de crecimiento y avance de carrera.**
4. **Incluir una relación balanceada de trabajo y vida personal.**
5. **No estructurar en base a tareas monótonas, mecánicas o rutinarias.**
6. **Implicar bajos niveles de estrés.**
7. **Ofrecer espacios de autonomía y riesgo, pero con compensaciones acordes.**
8. **Desarrollar en un contexto de Liderazgo participativo.**
9. **Ofrecer espacios de distensión en el lugar de trabajo.**
10. **Organizar en base a horarios flexibles.**

Así, se considera que los beneficios intrínsecos y la buena experiencia en el trabajo conseguirían para la empresa un aumento de la productividad y una baja en absentismo, rotación, licencias u otros fenómenos que juegan en contra de la sostenibilidad de la empresa.

Cualquiera sean sus limitaciones, 'Calidad de Vida en el Trabajo' llega a hacer referencia a aspectos mucho más organizacionales que el Trabajo Decente y es una responsabilidad de la misma empresa cuando ella comprende la satisfacción laboral y el desarrollo personal como objetivos superiores a la eficiencia y productividad de los empleados

Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). An introduction to varieties of capitalism. op. cit, 21-27.

<https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/quality-of-work-life/quality-of-work-life/32426>

Kalleberg, A. L., & Vaisey, S. (2005). Pathways to a good job: Perceived work quality among the machinists in North America. *British Journal of Industrial Relations*, 43(3), 431-454.

Krueger, P., Brazil, K., Lohfeld, L., Edward, H. G., Lewis, D., & Tjam, E. (2002). Organization specific predictors of job satisfaction: findings from a Canadian multi-site quality of work life cross-sectional survey. *BMC health services research*, 2(1), 1-8.

Lee, H. W. (2019). How does sustainability-oriented human resource management work?: Examining mediators on organizational performance. *International Journal of Public Administration*, 42(11), 974-984.

Burchell, B., Sehnbruch, K., Piasna, A., & Agloni, N. (2014). The quality of employment and decent work: definitions, methodologies, and ongoing debates. *Cambridge journal of economics*, 38(2), 459-477.

Rachek, S. V., & Kushnareva, L. V. (2012). *Development of the Quality of Work Life Concept. Upravlenec.*

Staines, G. L., & Quinn, R. P. (1979). American workers evaluate the quality of their jobs. *Monthly Lab. Rev.*, 102, 3.

Wnuk-Lipinski, E. (1977). Job satisfaction and the quality of working life: the polish experience. *Int'l Lab. Rev.*, 115, 53.

Yoshida, K., & Torihara, M. (1977). Redesigning Jobs for a Better Quality of Working Life: The Case of the Tokyo Gas Co. *Int'l Lab. Rev.*, 116, 139.

Zwetsloot, G. I., & Van Marrewijk, M. N. (2004). From quality to sustainability. *Journal of Business Ethics*, 79-82.