

**EL DISCURSO ORGANIZACIONAL DESDE LA DIMENSIÓN DE  
LAS BUENAS PRÁCTICAS LABORALES**

**DIEGO RIVERA RUIZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
SANTIAGO DE CALI  
2016**

**EL DISCURSO ORGANIZACIONAL DESDE LA DIMENSIÓN DE  
LAS BUENAS PRÁCTICAS LABORALES**

**Diego Rivera Ruiz**

**Trabajo de grado para optar al título  
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Director  
Diego Javier Gómez Calderón**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
SANTIAGO DE CALI  
2016**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>Resumen</b>	
<b>Introducción</b>	<b>06</b>
<b>Objetivos de la Investigación</b>	<b>09</b>
<b>Objetivo General</b>	<b>09</b>
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>09</b>
<b>1. Desarrollo conceptual de las Buenas Prácticas Laborales</b>	<b>10</b>
1.1. B.P.L.: Construcción o aproximación al concepto	11
1.2. Estructuración y clasificación de las B.P.L.: Aportes funcionales para las organizaciones	15
1.3. Las B.P.L.: Rentabilidad Económica	18
1.4. Las B.P.L. como acciones medibles	26
1.5. Experiencias regionales	29
<b>2. Panorama Normativo de las Buenas Prácticas Laborales en Colombia.</b>	<b>34</b>
2.1. Colombia y las OIT	34
2.2. El sistema económico y el trabajo como principio fundante del estado colombiano	36
2.3. El trabajo es derecho-deber en la constitución política de 1991	38
2.4. Las normas legales colombianas y las B.P.L.	40
2.4.1. Reglamento Interno de Trabajo	42
2.4.2. Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial	42
2.4.3. El Código de Ética	43
2.5. Sanciones por incumplimiento de obligaciones laborales	44

## **TABLA DE CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>3. Descripción Metodológica</b>	<b>46</b>
3.1. Fase 1: Concertación metodológica	46
3.2. Fase 2: Diagnóstico	50
3.3. Fase 3: Análisis de resultados	50
<b>4. El Ingenio Providencia: Las buenas prácticas laborales en una organización azucarera del Valle del Cauca 2012-2015</b>	<b>53</b>
5.1. Devenir histórico del Ingenio Providencia	53
5.2. Diagnostico general de las dimensiones económico/productiva, valorativa/cooperativa, participación/negociación, formativa/profesional y seguridad/protección en el ingenio providencia 2012-2015	64
<b>5. Conclusiones</b>	<b>67</b>
<b>6. Bibliografía</b>	<b>70</b>

## **RESUMEN**

La presente investigación aborda el concepto de las Buenas Prácticas Laborales, definiendo cada una de las dimensiones metodológicas que la componen. A partir de esta definición se analiza la convergencia de este campo metodológico desarrollado por la OIT y la normatividad laboral en Colombia. Luego se evalúan las BPL como una ética comunicativa material de las organizaciones contemporáneas, que generan la noción de responsabilidad social empresarial. A partir de esta concepción se examinan las prácticas laborales reales y discursivas del Ingenio Providencia durante el periodo 2012-2015, realizando un diagnóstico general con su respectivo análisis de resultados. Desde esta perspectiva, se analiza el nuevo paradigma discursivo organizacional que se desprende de la aplicación de las buenas prácticas laborales en una organización, lo cual genera un aumento de la productividad, derivando un valor agregado diferencial de la organización en el contexto del proceso productivo.

## **ABSTRACT**

This research deals with the concept of good labor practices, defining each of the methodological dimensions that comprise it. From this definition we analyze the convergence of this field methodology developed by the ILO and labor regulations in Colombia. BPL is then evaluated as a communicative ethics material contemporary organizations, which generate the notion of corporate social responsibility. From this conception are examined actual labor practices and discourse of Ingenio Providencia during the 2012-2015 period, making a general diagnosis with their analysis of results. From this perspective, we analyze the new organizational paradigm of discourse that emerges from the application of good work practices in an organization, which leads to higher productivity, added value deriving a differential of the organization in the context of the production process.

## INTRODUCCIÓN

Dentro del contexto de las relaciones laborales, la humanización del proceso productivo cobra mayor fuerza como elemento competitivo a la hora de incrementar la productividad en el esquema de producción de la empresa. Desde esta perspectiva se logra una superación del esquema clásico de compensación empresarial: “trabajadores que tienen como interés su salario, el cual es un costo para los intereses de utilidad del empresario”. Esta relación estática del esquema clásico de compensación laboral, concibe al empleado una carga, un costo en sí mismo; y no un elemento integrante del ejercicio productivo. Las buenas prácticas laborales, y los esquemas normativos de los países en cuanto a regulación laboral se refiere, han permitido dimensionar que el “individuo-empleado” es la unidad fundamental de la organización, ya que es quien ejerce la actividad o el control de la actividad productiva, pero a su vez, este “individuo-empleado” converge con mayor sentido de pertenencia y liderazgo a este proceso, en la medida que se desarrolla todo un compendio de incentivos que articulan su esfuerzo con realizaciones propias en su vida laboral, familiar y social.

Es desde este contexto de integralidad laboral que debe entenderse las buenas prácticas laborales, no como un mero artilugio administrativo o “sindical”, sino como un concepto que define un umbral básico de garantías en la relación laboral, umbral que no socava los intereses productivos del capital (empresario), sino que por el contrario, aumentan, vía mecanismos alternativos de incentivos, la productividad misma de la compañía. Pasar de una relación laboral basada en los costos, a una relación basada en los incentivos que potencializan valor agregado y una ventaja competitiva diferencial en la organización, es el elemento más innovador de esta nueva tendencia de relaciones laborales que estructuran una nueva dimensión de las prácticas laborales en la sociedad capitalista. Desde esta lógica se articula el concepto de buenas prácticas laborales como eje de observación y de análisis al Ingenio Providencia, logrando caracterizar la dimensión de esta nueva concepción en una estructura productiva característica del Valle del Cauca, y demarcando la normatividad de este concepto (BPL) en la constitución política de Colombia de 1991 y en su respectivo Código Sustantivo del trabajo.

Ahora bien, dado el marco normativo laboral en Colombia, es admisible que las prácticas laborales implementadas en el Ingenio Providencia (2012-2015), atienden el componente legal vigente y los principios constitucionales de las personas (CP Art. 5°) promulgados en la Constitución Política de 1991, que en su condición de elementos integradores, generan la posibilidad de desarrollar habilidades interpretativas y otros valores necesarios para actuar en correspondencia con

tales derechos; aclarando así los espacios grises que hay en la legislación para la toma de decisiones empresariales ajustadas a la ley, con justicia, honestidad, responsabilidad y sensibilidad social, al momento de solucionar los conflictos surgidos en el campo laboral y de mejorar la productividad del Ingenio Azucarero en estudio, adscrito a uno de los sectores de mayor importancia económica de la región, que ejerce gran impacto social en virtud de la generación de fuentes de trabajo.

La incorporación de las normas constitucionales y legales en las prácticas laborales guarda directa conexión con el concepto de las “Buenas Prácticas Laborales”, definido por la Organización Internacional del Trabajo como un conjunto de categorías que de acuerdo con los resultados de las investigaciones realizadas a nivel internacional, generan correlativamente mayores índices de productividad en condiciones de libertad, equidad y dignidad, en la medida que contribuyen con el incremento de la capacidad para desarrollar el conocimiento y de participación en los distintos procesos organizacionales a todo nivel, incentivando un ambiente que propicia el compromiso social del trabajador.

Desde esta perspectiva, las BPL representan una estrategia integral y diferenciadora, dentro de un contexto organizacional altamente competido y competitivo, logrando integrar los “incentivos humanos” en el escenario de las relaciones laborales contemporáneas. El concepto/umbral que definen las BPL permiten diseñar una estrategia de competencia endógena a la organización (recurso humano), lo cual permite enfrentarse a un mercado donde se busca siempre consolidar ventajas competitivas sostenibles. Lo anterior cobra vigencia en un mundo donde el conocimiento constituye la principal variable de generación de riqueza organizacional, conocimiento que se encuentra tácitamente en el individuo-obrero, el cual se potencializa vía escenarios de incentivos que integran el bienestar organizacional con el bienestar del agente productivo (empleado).

La organización, en este caso el Ingenio Providencia, cuenta con mecanismos para generar conocimiento (diferentes tipos de encuestas y estudios que detallan las condiciones laborales y personales de los empleados de la organización), anclarlo, y mantener controlados los aspectos que obstaculizan el desarrollo y adquisición de éste, el cual se expande a todos los niveles jerárquicos (jefes-subalternos) y organizacionales (individual-grupal-organizacional), e implica la construcción de significados compartidos, principalmente desde el plano discursivo que genera esta nueva relación definida por las BPL.

Es de aclarar que las BPL es un concepto en construcción, por lo cual, la presente investigación es de carácter exploratoria que tiene como fin incentivar futuras investigaciones sobre el tema. Para el efecto, el trabajo

contiene seis partes. La primera es ésta introducción. La segunda corresponde con el desarrollo conceptual de las BPL. En la tercera se describe un panorama normativo de las BPL en Colombia. La cuarta parte define el esquema metodológico de intervención. La quinta parte del documento visibiliza la conceptualización de las BPL dentro del esquema organizacional del Ingenio Providencia (2012-2015); y en la sexta parte se plantean unas conclusiones finales.



## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### *Objetivo General*

Establecer la dimensión discursiva que desarrollan las buenas prácticas laborales en una organización, específicamente en el Ingenio Providencia, durante el período 2012-2015, y las categorías que integran dicho concepto.

### *Objetivos Específicos*

Indagar teóricamente la conceptualización de las buenas prácticas laborales para establecer las categorías centrales que la componen.

Identificar el papel del discurso organizacional como manifestación de una relación trabajador-empleador y sociedad-empresa, sobre la base de las buenas prácticas laborales.

Examinar la correspondencia encontrada entre las buenas prácticas laborales implementadas en el Ingenio Providencia y las categorías que integran dicho concepto (BPL).

## DESARROLLO CONCEPTUAL DE LAS BUENAS PRÁCTICAS LABORALES

El devenir histórico presentado durante el siglo XX ha generado dinámicas sociales, políticas, económicas y culturales que modificaron el mundo de manera sustancial; en este sentido, las fluctuaciones propias del ciclo económico, como los vertiginosos avances tecnológicos, especialmente la tecnología informática (herramientas necesarias para satisfacer las exigencias del mercado y la producción empresarial), han determinado transformaciones en la relación laboral, como en el ejercicio mismo del trabajo dentro de un contexto productivo altamente competitivo (globalización).

Algunas de las dinámicas implementadas por las organizaciones para afrontar los retos planteados por el fenómeno denominado “globalización”, han transformado la estructura misma de la organización, principalmente en la importancia que en términos de las relaciones laborales, representa el intercambio permanente de la información como de la comunicación, indispensables para el logro de los objetivos propuestos por los agentes que pretenden satisfacer los intereses en juego, para garantizando entre otros fines, la adquisición-divulgación de conocimiento, la comprensión, el respeto y el reconocimiento de identidades culturales.

Existe una responsabilidad laboral como lo explica la investigadora Malva Espinoza<sup>1</sup>, pues entrado este siglo XXI, se habla de nuevos paradigmas influenciados por la globalización, esto como un proceso evolutivo de la estructura organizacional, principalmente en la relación hombre-producción, la cual se presenta como un proceso cambiante y dinámico; entonces, se hace necesario repensar paradigmas eficientes para el mundo laboral actual, dadas las diferencias de las concepciones otrora sostenidas por los distintos actores que intervienen en las organizaciones.

Los desafíos organizacionales son grandes, ya que se busca mejores formas de beneficiar al trabajador, manteniendo igualmente la competitividad y la eficacia de las empresas. En este camino se debe descubrir un método efectivo para integrarse al mundo cada vez más cambiante, consolidando herramientas que apoyen (condición de integralidad laboral) al trabajador, pues al desatender los nuevos paradigmas como lo explica Huberto Berg<sup>2</sup>, la

---

1 ESPINOZA, Malva. Trabajo decente y protección social. Eje para la acción sindical. Central Unitaria de Trabajadores de Chile. OIT. 2003

2 BERG, Huberto (2003). Rentabilidad de las Buenas Prácticas Laborales. Chile. Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2003. Primera edición 2003. ISBN 92-3-314831-6.

globalización no sería una oportunidad para competir en el mercado, sino una seria amenaza para las empresas y sus trabajadores.

Así, en este capítulo el lector encontrará un breve recorrido cronológico que le resultará útil para conocer la definición de “Las Buenas Prácticas Laborales”, la clasificación e integración estructural del concepto, su conexión con la rentabilidad económica y la forma en que se han ejecutado dichas prácticas en un contexto de productividad, con demostraciones basadas en las fuentes teórico-empíricas que resultan de los estudios realizados a través de la Oficina Internacional del Trabajo como de las experiencias empresariales desarrolladas en el tema.

### **Las Buenas Prácticas Laborales: construcción o aproximación al concepto.**

Para lograr una aproximación en la definición de este concepto (BPL), una serie de teóricos e investigadores han profundizado en el concepto de las buenas prácticas laborales, utilizado en el mundo anglosajón como “*labor good practices*”<sup>3</sup>. Este complejo trabajo registra diversas conclusiones que se analizarán a continuación, no solo por el hecho de tener argumentos y nociones que van más allá del propio concepto, sino por el enriquecimiento investigativo que se observa en cada una de las regiones donde se realizaron los estudios, pues no obstante la diferencia en los objetivos que los motivaron, dichos estudios coinciden al concluir que la implementación y el ejercicio de estas prácticas traen consecuencias significativas en términos de la productividad y la competitividad en las organizaciones.

El concepto de las BPL es mencionado principalmente por la Oficina Internacional del Trabajo en sus instrumentos internacionales (documentos, manuales, guías e informes), producidos algunos de ellos dentro de los proyectos de cooperación técnica RELACENTRO, PROMALCO y del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (USDOL) en Colombia. En estos instrumentos, la OIT desarrolla paulatina y cronológicamente distintos elementos utilizados en la construcción conceptual de las buenas prácticas laborales, aclarando que el organismo conserva una estructura que resulta de la compilación de informes elaborados por diferentes grupos de trabajo, a partir de las experiencias prácticas sobre el tema, como de las informaciones suministradas por distintos actores sociales de países ubicados en América Latina y el Caribe.

---

3 RUEDA-CATRY, Marleen; VEGA RUIZ, María Luz. Documento 199 Buenas Prácticas y relaciones laborales en las Américas. Perú. Copyright © Organización Internacional del Trabajo / Oficina Regional para América Latina y el Caribe. 2005. Primera edición 2005. P.9

En Chile, el abogado Huberto Berg<sup>4</sup> (MS en relaciones laborales e industriales), considera, luego de un profundo estudio sobre el tema, que las buenas prácticas laborales además de estar consagradas como normas legales definidas desde el Estado social de Derecho, e impartidas con obligatoriedad para ser cumplidas por las empresas, debían considerarse como una oportunidad para obtener o mejorar la rentabilidad organizacional (como se observará más adelante), especialmente de tipo económico, que comprometen en un alto grado al trabajador con la empresa donde labora.

Esta apreciación permite observar que las buenas prácticas laborales pueden operar como incentivos bilaterales (trabajador-empresa) en un contexto productivo, con las cuales se puede ir más allá de las normas establecidas en la legislación de cada país, consolidando “acciones voluntarias adoptadas por la administración de la empresa”<sup>5</sup> que apuntan a la creación de condiciones para el mejoramiento de las relaciones entre los que trabajan y las personas que los contratan.

Así mismo, Gabriela Olgúin Martínez<sup>6</sup> analiza las propuestas generadas por la OIT elaborando el “*Manual de Buenas Prácticas para la promoción del Trabajo Decente*”, en el que estudia el caso de algunas empresas e industrias en Centroamérica, que han adoptado el modelo de las buenas prácticas laborales como pautas básicas para su cumplimiento. En esta publicación, Olgúin dice que “las buenas prácticas fueron concebidas como un marco de acción transversal, integrador y estructurante de las relaciones laborales”<sup>7</sup>, argumentando que el cumplimiento de las normas internacionales en la materia, facilita y mejora la relación trabajador-empresa, incrementando la productividad.

Marleen Rueda-Catry y María Luz Vega Ruíz<sup>8</sup>, ven en las buenas prácticas laborales, la oportunidad para el “desarrollo social”<sup>9</sup> que implica el desarrollo económico y humano en una organización, señalando que la aplicación de dichas prácticas siempre obedece a parámetros normativos, dentro de los cuales están los “estándares internacionales”<sup>10</sup> consagrados en la Constitución y la Declaración de principios y derechos de la OIT, también contemplados en los acuerdos de libre comercio, para asegurar la

---

4 BERG, Huberto (2003). *Rentabilidad de las Buenas Prácticas Laborales*. Chile. Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2003. Primera edición 2003. ISBN 92-3-314831-6.

5 *Ibíd.*

6 OLGUÍN MARTINEZ, Gabriela *Manual de Buenas Prácticas para la Promoción del Trabajo Decente*. Proyecto Relacetro OIT / OIT. - led. - San José, C.R.: Mar y Mar Arena. 2004. ISBN: 9968-9997-1-7. P.64

7 *Ibíd.*

8 RUEDA-CATRY, Marleen; VEGA RUIZ, María Luz. Documento 199 *Buenas Prácticas y relaciones laborales en las Américas*. Perú. Copyright © Organización Internacional del Trabajo / Oficina Regional para América Latina y el Caribe. 2005. Primera edición 2005. P.11

9 *Ibíd.* Pág.13.

10 *Ibíd.*

productividad como el bienestar de los trabajadores, creando un ambiente propicio para el mejoramiento de las relaciones laborales y, aquellos derrotos extralegales que persiguen iguales metas, puestos en marcha por voluntad de la empresa para el logro de los objetivos propuestos en los aspectos laborales-económicos, que reflejan acuerdos e intereses consensuados de ambas partes, empresa y trabajadores, de tal manera que se posibilita un “Trabajo Decente”<sup>11</sup>.

Advierten las investigadoras que tratándose de un concepto dinámico, que evoluciona y cambia con el tiempo, se debe seguir ahondando mediante estudios que complementen lo que se está trabajando en relación con las buenas prácticas laborales, resaltando que los proyectos realizados desde la OIT sobre experiencias de carácter colectivo, donde se aplican los principios y derechos fundamentales señalados en la constitución y la declaración de esa organización, demuestran que las empresas pueden llegar a ser más productivas (como lo expone igualmente Berg) si se respetan los derechos de los trabajadores.

Sin tener una definición idónea que se acerque al concepto de BPL, Marleen Rueda y María Vega exponen que éste por ser un tema muy novedoso para algunas regiones (especialmente en América Latina), no tiene una definición unívoca, por cuanto se identifican diferentes acepciones en cada región. En ese sentido, se ha dicho que las BPL son aquellas prácticas ejercidas cuando el trabajo se desarrolla con total dignidad o existe una buena relación laboral signada con el mutuo respeto. Por tal motivo, Rueda-Vega se aproximan a la definición del concepto afirmando que se trata de:

*“una serie de elementos, características, o rasgos relativos, que reflejan su carácter cooperativo, facilitador y acorde con el contenido de los principios y derechos fundamentales en el trabajo. En general, también responde a los criterios de accesibilidad, facilidad, transparencia y gratuidad, así como a la idea de eficiencia en su desarrollo”*<sup>12</sup>.

Para una mayor comprensión de las implicaciones que induce las BPL, las autoras en su investigación aluden al “*modelo de informe social OIT/ANDI*”, asumido por 300 empresas colombianas, precisando que las acciones empresariales desplegadas con *responsabilidad social* impactan de

---

11 SOMAVIA, Juan (1999), Director de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) “...actividad productiva en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en la cual los derechos son protegidos, con una remuneración adecuada y amparo relativo a la seguridad social. Cada una de estas características cumple, además, una función en el logro de metas más amplias, como la inclusión social, la erradicación de la pobreza, el fortalecimiento de la democracia, el desarrollo integral y la realización personal...”

12 RUEDA-CATRRY, Marleen., VEGA RUIZ, María Luz. Documento 199 Buenas Prácticas y relaciones laborales en las Américas. Perú. Copyright © Organización Internacional del Trabajo / Oficina Regional para América Latina y el Caribe. 2005. Primera edición 2005. P.13

manera positiva en la sociedad, promoviendo el bien común, bajo la premisa de considerar los derechos de los actores (trabajadores) que participan en el escenario económico desde una perspectiva endógena y exógena a la organización.

En el estudio de la socióloga Carolina Villanueva<sup>13</sup>, se observa que las BPL no se limitan a la protección del trabajador (condiciones laborales y contractuales), sino que además crea espacios de diálogo con respeto, beneficiando nuevamente a la empresa en los ámbitos económico-sociales. En dicho análisis, la autora establece que en la “cultura organizacional” de las seis (6) empresas examinadas, se piensa al trabajador como “un recurso estratégico para el aumento de la competitividad y calidad empresarial, por lo que se esmeran en ofrecer buenas condiciones laborales y beneficios que pueden ir más allá de lo que exige la ley”<sup>14</sup>. Esto devela el valor que se otorga tanto al trabajador como a la relación que debe coexistir con la empresa, temas abordados por la “cultura organizacional”, tendencia de relevada importancia estratégica desde 1980, instalada por las organizaciones como uno de los pilares fundamentales para enfrentar un proceso de globalización y competitividad.

La anterior investigación muestra claramente que la aplicación de las BPL son la oportunidad de abrir fronteras en el campo laboral, superando en beneficios (que trascienden el costeo economicista) el proceso de optimización de las herramientas o recursos tecnológicos en una empresa, dado que dichas prácticas “constituyen un recurso valioso a la hora de afrontar nuevos desafíos ligados al crecimiento o bien superar situaciones críticas.”<sup>15</sup>. El avance en este trabajo radica en que la autora (Villanueva, 2007) establece que las BPL deben ser promovidas “desde un plano más cultural que legal”<sup>16</sup>, constituyendo:

*“aquellas acciones o beneficios que sobrepasan los marcos legales vigentes de cada país”... “implementadas por las empresas voluntariamente tanto para beneficiar a sus trabajadores como para generar condiciones que permitan mejorar y hacer más eficientes los estándares productivos.”<sup>17</sup>*

Las “buenas prácticas laborales” legales (obligatorias) o empresariales (voluntarias) generan “Rentabilidad” (social-económica), pues su ejercicio

---

13 VILLANUEVA, Carolina. En busca de buenas prácticas laborales: Aprendizajes extraídos de 6 casos de empresas chilenas. Consejo Asesor Presidencial: Trabajo y Equidad. OIT Chile, diciembre de 2007.

14 Ibid. P. 1

15 Ibid

16 Ibid

17 Ibid. P. 4

no sólo garantiza el cumplimiento recíproco de los derechos-obligaciones contraídos entre la empresa y los trabajadores, sino que permite afrontar o entender las dificultades con el mayor beneficio inter-partes, aspectos que mejoran el clima laboral, a la par que contribuyen con el incremento de la productividad y la competitividad de la organización.

Habida cuenta que las Buenas Prácticas Laborales están consagradas por la Ley o pueden surgir como iniciativas empresariales y, que su ejecución permite lograr óptimos niveles de productividad al tiempo que impactan la cultura de las organizaciones, reportando beneficios, es preciso identificar tanto la estructura como su clasificación, iniciando la ruta necesaria para determinar los alcances de dichas acciones.

### **Estructuración y Clasificación de Las Buenas Prácticas Laborales: aportes funcionales para las organizaciones**

La profundidad de los análisis desarrollados por diferentes grupos de investigadores de países latinoamericanos miembros de la Organización Internacional del Trabajo (organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales), permite la comprensión del concepto en cuestión, mediante la categorización de la forma estructural que la caracteriza, como la clasificación de las BPL, distinguidas por su dinamismo en las organizaciones.

En tal sentido, la unificación de conceptos del fenómeno de la “*globalización*”, cuya acción consiste en lograr una penetración mundial de capitales financieros, comerciales, industriales y de servicios, constituye un punto de partida favorable para integrar las buenas prácticas laborales en la apertura de espacios de integración que intensifiquen la vida económica de las organizaciones, propósitos que se consiguen con la intervención de la actividad humana que en todos los niveles, abarca aspectos laborales, culturales, sociales, políticos y ambientales.

Huberto Berg discrimina dos tipos de BPL, (1) aquellas acciones ligadas al cumplimiento de la Ley que generan rendimientos financieros medibles, y (2) las voluntarias, orientadas a la administración de personas dentro de la organización que son ejecutadas como acciones implementadas por la empresa para la gestión de recursos humanos y relaciones laborales, con efectos poco perceptibles en su medición, aspectos que generan inquietud en las organizaciones, pero que a la postre, terminan desvirtuados por cuanto se ha comprobado que los resultados pueden ser tanto o más beneficiosos y rentables que aquellos conseguidos con la primera categoría.

Dentro de las BPL contempladas por la ley chilena, identificadas por Berg para la prevención de riesgos en una organización, están la *escrituración de los contratos, el registro y control de asistencia y de las horas trabajadas, horas extraordinarias, comités paritarios*. En cuanto a las vinculadas a la dirección de personas creadas por las organizaciones chilenas, se encuentran la *capacitación, la motivación, la comunicación, las remuneraciones y el respeto a la dignidad de la persona*.

El análisis realizado por el autor en cada una de las prácticas laborales clasificadas (tanto las instituidas legalmente como las adoptadas de manera voluntaria por las empresas), permite observar que el resultado de la aplicación de cualquiera de ellas, se puede expresar en términos de rentabilidad socio-económica, razón por la que no deben mirarse solamente como los obstáculos legales o como una inversión inocua de recursos que favorecen solamente los derechos de los trabajadores, sino como las oportunidades que tiene la organización para integrarlas funcionalmente y desarrollar actividades con la capacidad de mejorar la gestión administrativa. En tal sentido, dice el autor que *“se comete un grave error cuando ciertos ejecutivos las presumen sólo de un carácter social, legal o psicológico, sin que, en definitiva, le asignen ninguna relación con lo rentable que puede llegar a ser el negocio”*<sup>18</sup>.

En este punto coincide Carolina Villanueva, cuando expresa que: *“(...) hay perspectivas de carácter tradicionalista que conciben que las buenas prácticas laborales constituyen un gasto de tiempo y dinero que podría aprovecharse para potenciar económicamente a la empresa desde otros ámbitos”*<sup>19</sup>.

Para Malva Espinoza<sup>20</sup>, el replanteamiento tripartito (gobierno - trabajadores – empresas) efectuado sobre los movimientos sindicales constituyó uno de los pilares del éxito de las empresas europeas, dado que los acuerdos permitieron el surgimiento de estrategias encaminadas a la protección del trabajador incentivando la responsabilidad de su capacidad para influir en la toma de grandes decisiones al interior de las empresas. Ese rumbo propiciado por el paradigma del “trabajo decente”, como ideal profundo de las relaciones dentro del espacio laboral, permitió el debate centrado en la conexión que existe entre la competitividad empresarial y el bienestar de los trabajadores.

Cuando Marleen Rueda-Catry y María Luz Vega Ruiz afirman que una “buena práctica laboral sería aquella que permite el desarrollo social en un

---

18 BERG, Op. cit., P. 57

19 VILLANUEVA, Op. Cit., P. 3-4

20 ESPINOZA, Op. Cit.



ámbito de protección de los trabajadores”<sup>21</sup>, concentran algunos de los componentes de la estructura de las buenas prácticas laborales, detallados así:

“Respeto a los principios y derechos fundamentales y, en particular, a la libertad sindical y negociación colectiva.

Trazos y rasgos de adaptación positiva de los trabajadores y empleadores al ambiente de trabajo y actitudes de cooperación y ayuda mutua.

Establecimiento de medidas efectivas para superar el conflicto.

Diálogo abierto: existencia de acuerdos, información y consulta entre la empresa y los representantes de los trabajadores.

Desarrollo económico o medidas pactadas dirigidas a generar mejor rendimiento económico.

Política de formación interna que genere un aumento de la capacidad profesional de los trabajadores”<sup>22</sup>.

Los tres primeros componentes descritos por las autoras, definidos por la Oficina Internacional del Trabajo, están unidos básicamente al concepto de “*trabajo decente*”; mientras que los últimos, se acercan realmente al direccionamiento de las buenas prácticas laborales voluntarias, es decir, a lo que se pretende con su ejecución respecto de la administración de personas dentro de las organizaciones y su conexión con la rentabilidad.

Las investigadoras argumentan que previa adecuación al contexto regional, la incorporación de las buenas prácticas laborales en la organización requiere que los individuos asimilen criterios que promueven una “*cultura empresarial*”, donde sean consideradas como prácticas habituales. Esos criterios deben tener los siguientes atributos:

“Pertinencia: aplicabilidad a un contexto concreto y en respuesta a una necesidad.

Impacto: posibilidad de mejorar directa o indirectamente el aspecto en que se trabaja.

Sostenibilidad: posibilidad de continuar siendo efectiva en un plazo determinado y presentar resultados duraderos.

Creatividad e innovación: ¿por qué una buena práctica interesa especialmente?, ¿qué aporta?

Replicabilidad (estado de repetición).

Fácil en su ejecución.

Eficacia: máximo beneficio con coste mínimo”<sup>23</sup>

---

21 RUEDA-CATRRY, VEGA RUIZ, Op. Cit., P. 11

22 *Ibíd.* P. 12

Retomando la posición de Carolina Villanueva, las BPL deben ser incorporadas en las organizaciones, preferiblemente como acciones que potencian la actividad laboral desde un plano culturalmente aceptado, y no exclusivamente de acciones impuestas por la ley (exigencias exógenas). Tal como se puede apreciar, las BPL están centradas en la interacción como en la participación del trabajador en los sistemas de producción y mejoramiento empresarial; impulsando relaciones laborales que se caracterizan por la cooperación y establecimiento de una nueva cultura de trabajo que dignifica la condición del hombre en el plano productivo, siendo de gran importancia para su aplicación, la preparación adecuada del trabajador y del empresario, quienes deben adoptar las BPL como una inversión con resultados económicos positivos para las partes que intervienen.

En tal sentido, los puntos abordados dan cuenta de la estructura y la categorización del concepto de las BPL, aspectos que están basados en las experiencias de empresas en varias regiones latinoamericanas, que han incorporado estas propuestas, adecuándolas a su campo de trabajo, o creándolas en beneficio de la empresa y del trabajador, con el fin de obtener los resultados esperados en términos económicos, asunto respecto del cual es de vital importancia establecer la relación que tienen dichas prácticas con la rentabilidad de la organización.

### **Las Buenas Prácticas Laborales, su rentabilidad económica**

En desarrollo de una conducta “proactiva”, la empresa que pretende asumir los retos de la globalización y la competitividad, (estableciendo rentabilidad bajo circunstancias que se manifiestan en la disminución de costos, el fomento de la eficiencia en la gestión, el mejoramiento de la calidad de los servicios o productos, el incremento de la productividad, etc.), debe preservar a las personas vinculadas en todos los procesos definidos por la organización. Por su parte, corresponde a los trabajadores asumir la responsabilidad que se deriva de su participación en dichos sistemas y, para ello, se requiere disposición como preparación, condiciones que se logran con los conocimientos adquiridos mediante la información y la capacitación, aspectos que a su vez les permite afrontar el desafío del mercado globalizado en este siglo, mediante la creación de oportunidades laborales.

Así, Atilio Boron y Julio Gambina (2006), sugieren que la mejor forma para entrar en el mundo del mercado competitivamente, se concentra en diseñar

---

23 “Basados en el resumen (mimeo) del seminario sobre buenas prácticas: Trabajo decente y economía informal. Turín, 30; 31 de agosto de 2004” En: RUEDA-CATRRY, VEGA RUIZ, Op. Cit., P. 15

“...una propuesta alternativa integrando las propuestas económicas de cada movimiento reivindicativo local y articulándolos en una propuesta global<sup>24</sup>”. Desde esta perspectiva, la oportunidad (organizacional) de crecer en ámbitos como el social, político, cultural y económico, se ven reflejados en el progreso societal; así, la sociedad que tenga en cuenta las necesidades básicas de sus ciudadanos (no solo evidenciándolas, sino materializando concretamente sus pretensiones), entre ellas la laboral, podrá ser competitiva a nivel global. Por lo tanto, se deben establecer las pautas para entrar a debatir las oportunidades laborales correlacionadas con las BPL que se desarrollen dentro de ellas. Consiguiendo estos dos objetivos primordiales, se tendrá una empresa con mejores oportunidades financieras para seguir creciendo o desarrollándose económicamente.

La exploración previa realizada para la consecución de los marcos de referencia tenidos en cuenta para esta investigación, permite establecer que el concepto de buenas prácticas laborales de Huberto Berg, dentro del marco de globalización y competitividad, propone que el cumplimiento del marco ético-legal a partir del cual se estructuran las relaciones laborales entre el empresario y sus empleados, genera rentabilidad económica, dado el costo negativo que implica la evasión de presupuestos normativos que rigen el trabajo, aspecto regulado algunas veces mediante normas convencionales que superan los parámetros legales<sup>25</sup>.

En el desarrollo analítico de Huberto Berg (2003) observa abiertamente el objeto de estudio principal del autor, que no es más que transformar las BPL en actividades que generen rentabilidad para las propias empresas. El presidente de la Confederación de Producción y del Comercio de Chile (CPC) considera que las buenas relaciones laborales no solo favorecen a los empleados, ya que a posteriori, en las empresas donde existe confianza, el respeto, el sentido de pertenencia, la honestidad entre otros principios, *“obtienen mejor rentabilidad que aquellas en las que no se dan están condiciones”*<sup>26</sup>. La rentabilidad no se predica solamente en el sentido social, pues económicamente la empresa se beneficia con las buenas relaciones laborales y de la productividad que se genera gracias a ellas.

Berg (2003) expone que para los empresarios (la muestra de empresarios chilenos), las BPL representaban gastos innecesarios que significaban una oportunidad para la expansión laboral de sus trabajadores, pero no reconocían que la correcta utilización de las categorías definidas por el concepto de las BPL, incentivaba la productividad generando ciertos grados de rentabilidad económica. En dicho sentido, los análisis del autor

---

24 GAMBINA, Julio. La globalización económico financiera. Su impacto en América Latina. Buenos Aires, CLACSO, enero de 2002. P.16

25 BERG, Op. Cit., P. 18-19

26 Ibid. P. 7

demuestran los beneficios rentables logrados, los cuales se reflejan en la estructura de las relaciones laborales, propiamente dicha; por un lado, el trabajador no solo tiene la posibilidad de sentirse valorado como persona, siendo reconocido en sus derechos, sino la oportunidad de capacitarse profesionalmente, consiguiendo o mejorando sus probabilidades para participar e incidir favorablemente en la toma de decisiones requeridas por la organización; mientras que la empresa, obtiene como beneficios “una gestión más ordenada, una administración más eficiente, un mejor aprovechamiento de los recursos, una disminución de costos (ya sea medido en unidades de tiempo o en dinero)”<sup>27</sup>;

Por ejemplo, invertir en capacitación como BPL, representa para algunos empresarios un significativo incremento de los costos o una inversión sin retorno, dado el alto riesgo de deserción de los trabajadores, quienes una vez capacitados buscan mejores oportunidades laborales en otras empresas. Sin embargo, de acuerdo con la experiencia del autor (Berg, 2003, pág. 85) “Su uso bien aprovechado es altamente rentable para las firmas y una vía indispensable para mejorar los estándares de eficiencia y competitividad de las personas, las empresas y los países.”<sup>28</sup>, circunstancia que se evidencia en la importancia que las empresas americanas confieren a dicha práctica:

“Diversas estimaciones sugieren que las empresas en Estados Unidos destinan más de US\$ 200 billones al año en la planificación e implementación de todo tipo de programas de entrenamiento y desarrollo para su personal, cifra que representa aproximadamente el 2% del PIB del país. La actitud de los sectores productivos estadounidenses es, probablemente, una poderosa razón para entender los altos estándares de rentabilidad que ellas ostentan. Sus trabajadores, por lo demás, se muestran dispuestos a realizar diferentes labores dentro del trabajo y poseen una positiva actitud frente a jornadas flexibles, como también, para desarrollar dos o tres trabajos distintos al mismo tiempo, o bien, para moverse de una empresa a otra. Y lo más relevante es que ninguna de estas situaciones es considerada, por ellos, como dramática o perjudicial para su carrera profesional.”<sup>29</sup>

La explicación anterior fue un tema central para la firma el Tratado de Libre Comercio EE.UU-Colombia, pues una de las condiciones para que los países latinoamericanos suscriban los convenios consiste en que las empresas cumplan las normas mínimas establecidas por la OIT respecto de

---

27 Ibid. P. 17-18

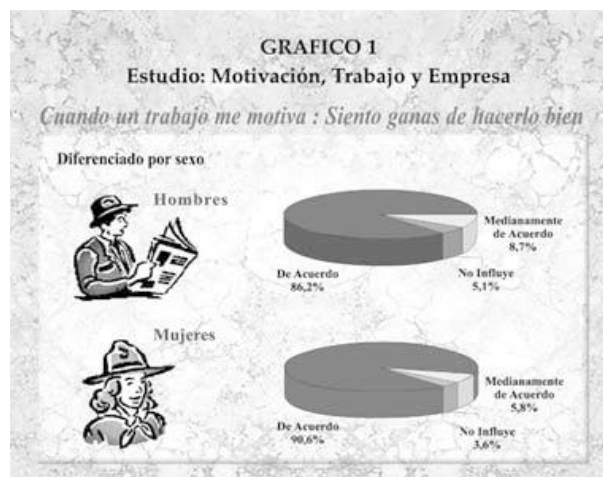
28 Ibid. P.36

29 Ibid. P. 35-36

sus trabajadores, resultando apropiadas para tal caso, la aplicación de las BPL.

Respecto de la motivación como práctica laboral, Berg (2003) argumenta que la empresa tiene mayor posibilidad a la hora de superar las crisis, cuando tiene “un equipo humano comprometido con el éxito o fracaso de la compañía.”<sup>30</sup>, de manera que salvo la actitud y el compromiso de los trabajadores, los recursos de índole económico-tecnológico como la competencia de los ejecutivos, resultan insuficientes para que la organización logre mantenerse en el mercado.

En el gráfico (1) que se observa a continuación, se analiza la importancia de “la motivación, es decir, esa disposición a actuar”<sup>31</sup> de las personas ubicadas en los cargos productivos dentro de una organización; en el estudio se involucraron (población objetivo) 600 trabajadores de diferentes empresas de la región metropolitana en Chile. “Los empleados que participaron en esa investigación, realizaban funciones de nivel operario y administrativo, y contaban con una escolaridad máxima de educación media o industrial completa”<sup>32</sup>, con las preguntas realizadas se pretendía conocer el efecto positivo o negativo que produce la motivación en el desempeño del trabajador.



Fuente. Berg, 2003, Pág. 42. Las preguntas se realizaron a hombres y mujeres, consolidando los resultados por separado<sup>33</sup>

30 Ibid. P.37

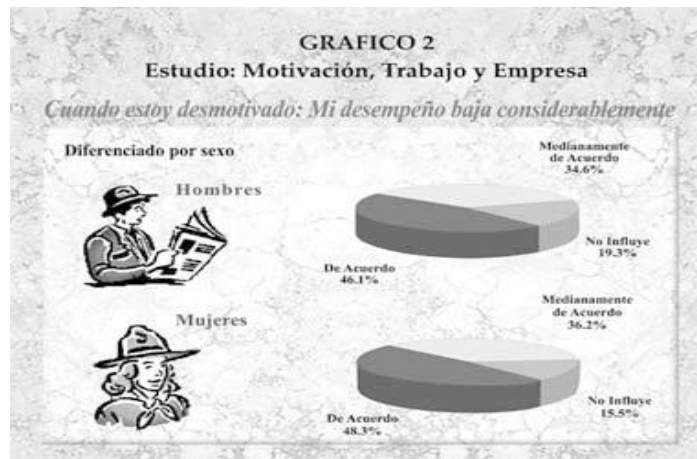
31 Ibid. P. 41

32 Ibíd. P. 40

33 "Motivación, Trabajo y Empresa"(Berg, Huberto. "Motivación, Trabajo y Empresa". Estudio publicado por Instituto de Seguridad del Trabajo (IST) y patrocinado por el Centro Nacional de Productividad y la Calidad (CNPC), 1999). En: BERG, Op. Cit, P. 41

El resultado inferido del anterior gráfico, muestra con contundencia, que la motivación incentiva la buena disposición de los trabajadores al momento de desarrollar sus labores, luego la relación que existe entre la calidad del desempeño y la actitud de compromiso que significa esfuerzo, dedicación y responsabilidad, hace que la motivación represente una herramienta de valor considerable en términos de rentabilidad para una organización.

El grafico que se presenta a continuación, muestra claramente que más del 50% de los trabajadores encuestados admiten que la desmotivación para desempeñar su trabajo interfiere de manera negativa en su rendimiento laboral, luego, el estímulo motivacional si contribuye con la rentabilidad de la empresa:



Fuente. Berg, 2003, Pág. 44. "No se puede pasar por alto que sólo el 19.3% de los hombres encuestados y el 15.5% de las mujeres señaló que la falta de incentivo no influía en términos considerables en su gestión laboral"<sup>34</sup>

Como ilustración, Berg (2003) hace referencia al listado de "Las 100 Mejores Empresas para Trabajar en América" <sup>35</sup>, elaborado por el Great Place to Work Institute de acuerdo con la opinión de los trabajadores respecto de la empresa donde les gustaría trabajar, para indicar que los estudios realizados por los analistas financieros estadounidenses Robert Levering y Milton Moskowitz durante una década, permiten establecer que esas empresas escogidas por sus buenas prácticas laborales también lograron mantener sus buenos resultados financieros:

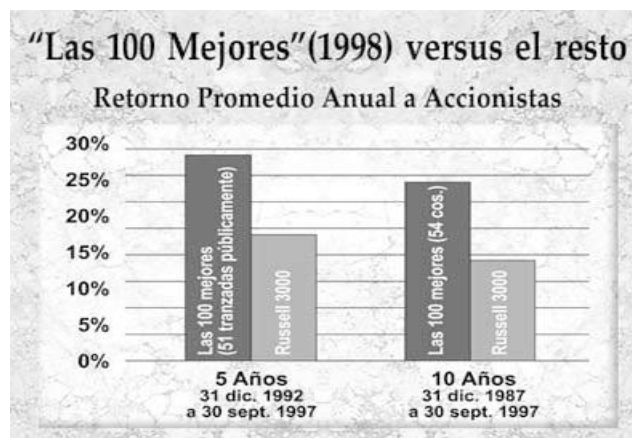
<sup>34</sup> *Ibíd.* P. 42

<sup>35</sup> *Ibíd.* P. 43



Fuente. Berg, 2003, Pág. 52.

Los estudios de tipo financiero realizados durante los 10 años, demostraron que el retorno de la inversión del 36% obtenido por las 100 mejores empresas que implementaron las buenas prácticas laborales en un período de 3 años, no solamente superó la rentabilidad del 18% logrado por las “empresas consideradas en el índice S&P 500”<sup>36</sup>, sino que se aumentó a los 5 y a los 10 años. Igual resultado arrojó la comparación de la rentabilidad de la inversión de las 100 mejores empresas frente a las que integran el índice “Russell 3000”, lo cual se demuestra en la siguiente gráfica:<sup>37</sup>



Fuente. Berg, 2003, Pág. 58. “US\$1.000 invertidos 10 años atrás en compañías “100 mejores” retornaron US\$8.188, versus un retorno de US\$3.976 por US\$1.000 invertidos en el Russell 3000. Fuente: Franklin Research & Development”<sup>38</sup>

36 “Standard & Poor’s 500 (S&P 500) es un índice accionario compuesto por 500 empresas. Las empresas consideradas en este índice están elegidas de tal forma que representan el total de la economía de Estados Unidos.

37. Russell 3000 es un índice accionario que mide el comportamiento de 3000 empresas grandes en Estados Unidos”. En BERG, Op. Cit., P.43.

38 BERG, Op. Cit., 44

Para Berg, las organizaciones de cualquier país del mundo que tengan como objetivo “...generar un sistema productivo de alta competencia, con el éxito esperado y estable en el mundo global y exigente.”<sup>39</sup>, pueden lograr el éxito financiero, tal como lo hicieron las 100 empresas estadounidenses caracterizadas por la aplicación de las BPL, dado que esas acciones pueden aportar importantes perspectivas para el logro de eficiencia y productividad en las organizaciones de cualquier tipo de sociedad a la par que contribuyen con el bienestar del trabajador y el mejoramiento de las relaciones laborales, apoyando así la Gestión del Talento Humano.

Al igual que las BPL voluntarias ya mencionadas (las que se generan desde la cultura organizacional endógena de la organización), Berg (2003) dice que la comunicación en una organización es una dinámica que puede garantizar una excelente rentabilidad y, para ello, el proceso comunicativo involucra tanto el lenguaje como las políticas y los canales adecuados con el fin de lograr la transferencia clara, oportuna y eficiente del significado de las palabras, proporcionando así la comprensión de los mensajes, los objetivos, las metas como los planes trazados por la Administración, de tal forma que se reduce la información asimétrica, facilitando el entendimiento de las tareas como su coordinación y ejecución. Dichos aspectos favorecen un ambiente laboral en el lugar de trabajo como sinónimo de productividad (Berg, 2003, pág. 70), al incentivar la motivación y el compromiso de los trabajadores con la organización; circunstancias que distinguen la comunicación adecuada y la diferencia de la información como transferencia de datos, donde no se establece un vínculo comunicativo.

La remuneración como práctica laboral rentable debe ser consecuente con la actividad laboral desarrollada por el trabajador (Berg, 2003), hecho que repercute en la motivación y el compromiso del trabajador para el desempeño eficiente de las actividades laborales con el fin de alcanzar las metas propuestas por la organización. En ese sentido, resalta que el “sistema de remuneración variable adoptado por más de 100 empresas chilenas que integran la Sociedad de Fomento Fabril ha producido resultados positivos sobre los ingresos y costos, los cuales están compensados con los beneficios conseguidos por las organizaciones como sus trabajadores”<sup>40</sup>.

El respeto a la dignidad de la persona como BPL produce rentabilidad en la medida que incentiva el compromiso y el sentido de cooperación al interior de las organizaciones a bajo costo, convirtiéndose en un elemento esencial para el buen entendimiento laboral. Entonces, la dirección de las organizaciones debe considerar la persona denominada trabajador en su dimensión individual y social, como sujeto de protección, trascendiendo así

---

39 Ibid. P. 57

40 BERG, Op. Cit., 50-51



tanto la integridad corpórea como la moral en el desempeño de su labor, lo cual redundará en un clima positivo y más productivo.

Carolina Villanueva, establece algunos ítems que se correlacionan con lo expresado por Huberto Berg acerca del tema de las buenas prácticas como acciones rentables, resaltando “los beneficios que seguramente son desconocidos por el sector empresarial más tradicional”<sup>41</sup>, con los siguientes atributos:

*“Permiten hacer más eficientes los procesos productivos.*

*Transforman a los trabajadores en un recurso estratégico, en cuanto éstos pueden aportar directamente al mejoramiento empresarial, ya sea ofreciendo soluciones creativas o bien capacitándose y desarrollando destrezas. Los trabajadores representan así un “stock de competencias” que puede ser utilizado por la empresa dependiendo de sus necesidades contingentes.*

*Son de gran utilidad para salir de momentos de crisis o afrontar nuevos desafíos ligados al crecimiento. Las buenas prácticas laborales en este sentido constituyen una mejor opción que despedir personal, bajar sueldos o adquirir tecnología para prescindir de mano de obra.*

*Permiten – sobre todo a las pequeñas y medianas empresas – enfrentar de mejor modo los desafíos impuestos por la globalización, en cuanto otorgan mayor competitividad y constituyen un factor diferenciador respecto a otras empresas.*

*Favorecen el establecimiento de un buen clima laboral y permiten mantener relaciones basadas en la confianza, la cooperación y la transparencia”<sup>42</sup>.*

Como puede apreciarse, la mayoría de los puntos analizados por la autora, guardan similitud o comparten algunos de los elementos centrales desarrollados por Berg. Sin embargo, la idea principal de Villanueva consiste en desarrollar las prácticas laborales más allá del ámbito legal y poder incorporarlas en la organización con el fin de obtener beneficios para la empresa y el trabajador.

En ese orden de ideas, las buenas prácticas laborales como inversión que hace la organización en su grupo social garantizan el progreso económico de la empresa, constituyendo acciones medibles a través de datos observables que permiten establecer la capacidad que tienen la empresa y sus trabajadores para generar suficiente utilidad, como consecuencia de haber

---

41 VILLANUEVA, Op. Cit., P. 21-22

42 Ibid

realizado un buen trabajo. Aspectos que resultan de la función integradora que dichas prácticas promueven en el sentido de compartir los objetivos trazados por la empresa para aumentar la productividad en el desempeño individual-organizacional y, desarrollar un ambiente laboral donde se conjuguen con armonía los distintos componentes de la actividad humana, destacando entre ellos, las normas, las capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes), las creencias y demás intereses.

### **Las Buenas Prácticas Laborales como acciones medibles**

En el competitivo y globalizado mundo de hoy, las firmas deben ser rentables, pero a la vez flexibles a fin de hacer más eficiente y productivo el desempeño laboral (Berg, 2003), para lo cual se hace necesario transformar la jerarquía productiva organizacional, definiendo como objetivos principales el trabajo productivo y el bienestar humano como un fin, hacia los cuales apuntan las BPL, las cuales buscan en esencia, promover el capital humano como una ventaja competitiva sustentable de la organización en el tiempo, circunstancia que se puede evidenciar en la imagen de solidez de la empresa en el mercado, a su vez determinada por su desempeño financiero.

En tal sentido, la incertidumbre experimentada por algunos empresarios, quienes no vislumbran fácilmente la valuación de la rentabilidad de las buenas prácticas laborales ejercidas por la dirección de la organización está desmitificada por quienes asumieron el reto de incorporar dichas prácticas no solo en Chile, sino en varios países de América Latina (Argentina, Uruguay y Brasil), pues, como lo afirma Carolina Villanueva, una vez concebidas como valores que se incorporan a la cultura de la empresa producen rentabilidad ciertamente medible.

Inicialmente Berg (2003), establece cuatro situaciones distinguidas como prácticas laborales amparadas por la ley chilena (ya analizadas), cuya aplicación es provechosa respecto de la “operación administrativa de personal, como en ahorros reales de costos”<sup>43</sup>, demostrando con ejemplos los “beneficios directos”<sup>44</sup> que obtienen los empresarios cuando se ahorran el dinero que tendrían que pagar por las sanciones pecuniarias que se imponen al incumplir las normas legales chilenas, así como los “beneficios indirectos” relacionados con el “tiempo, orden e información para la toma de decisiones”<sup>45</sup>, dado que las falencias en la disponibilidad de las fuentes de información pueden causar retrasos de alto costo.

---

43 BERG, Op. Cit., P.19

44 Ibid, P.21

45 Ibid.

Por otro lado, las buenas prácticas desarrolladas voluntariamente, tales como la capacitación, la comunicación, la remuneración y el respeto a la dignidad de la persona, se pueden medir según Berg (2003), en el impacto que ejercen en los objetivos trazados para alcanzar o mejorar la eficiencia, la productividad, la calidad de servicio, la competitividad como en el compromiso de los trabajadores para el logro de las metas propuestas.<sup>46</sup>

En síntesis para Berg (2003), las BPL se miden a través de las prerrogativas que obtiene la empresa con:

“una gestión más ordenada, una administración más eficiente, un mejor aprovechamiento de los recursos, una disminución de costos (ya sea medido en unidades de tiempo o en dinero); y, además, contar con trabajadores más informados, con mayor preparación y con más incentivos en su desempeño y en relación con la empresa.”<sup>47</sup>

Las investigadoras Marleen Rueda-Catry y Mary Vega, sin restringir la posibilidad de añadir otros tópicos medibles de las buenas prácticas laborales, establecen los siguientes “*índices o elementos básicos generales*.”<sup>48</sup>

*“Respeto a los principios y derechos fundamentales y, en particular, a la libertad sindical negociación colectiva.”*

*“Trazos y rasgos de adaptación positiva de los trabajadores y empleadores al ambiente de trabajo y actitudes de cooperación y ayuda mutua.”*

*“Establecimiento de medidas efectivas para superar el conflicto.”*

*“Diálogo abierto: existencia de acuerdos, información y consulta entre la empresa y los representantes de los trabajadores.”*

*“Desarrollo económico o medidas pactadas dirigidas a generar mejor rendimiento económico.”*

*“Política de formación interna que genere un aumento de la capacidad profesional de los trabajadores.”*

Carolina Villanueva planteó un método (categorías que expresan o desarrollan el concepto de las BPL) para estudiar las BPL como indicadores que permiten lograr las metas establecidas dentro del paradigma “trabajo decente”, diseñando una “matriz” basada en los aportes de Rueda-Catry y Mary Vega en la cual se pueden observar los diferentes conceptos que orientaron los análisis efectuados en cada una de las seis (6) empresas chilenas seleccionadas, de tal forma que la autora define tanto “las

---

46 BERG, Op. Cit., P.21-22

47 BERG, Op. Cit., P. 21

48 RUEDA-CATRY, VEGA RUIZ, Op. Cit., P. 11-12

*dimensiones en las que se pueden enmarcar las buenas prácticas laborales*”<sup>49</sup> como los respectivos indicadores de medición así:

Trabajo Decente	Dimensión	Definición	Indicadores
<b>Productivo</b>	<b>Económica / productiva</b>	Remuneración por el trabajo y productividad de la Empresa.	Política de compensación y recompensas Índices de productividad Medidas pactadas para mejorar la productividad
<b>En condiciones de equidad y dignidad</b>	<b>Valorativa / Cooperativa</b>	Adaptación positiva de los trabajadores y empleadores al ambiente de trabajo, manifestando actitudes de cooperación y ayuda mutua.	Contratación de población vulnerable Jornada laboral / flexibilidad horaria Políticas de equidad Políticas e instrumentos destinados a asegurar un buen clima laboral
<b>En condiciones de libertad</b>	<b>Participación / Negociación</b>	Existencia de diálogo abierto y alta participación, respetando la libertad sindical y la negociación colectiva.	Sindicatos y número de afiliados Negociación colectiva Historial de huelgas Instancias de diálogo y participación
<b>Con respeto a derechos laborales específicos, tales como la capacitación, seguridad social, salud y seguridad en el trabajo.</b>	<b>Formativa / Profesional</b>	Formación y capacitación de los trabajadores para mejorar los estándares económicos empresariales.	Políticas de desarrollo profesional Número de empleados que acceden a cursos de capacitación Incentivos a la capacitación
	<b>Seguridad / protección</b>	Respeto a los sistemas de seguridad social (acceso a previsión) además del establecimiento de condiciones que aseguren la seguridad en el trabajo y la salud ocupacional.	Cobertura por seguridad social Índices de accidentabilidad Políticas de seguridad y salud ocupacional Acciones pactadas para asegurar seguridad y salud a los trabajadores

Cuadro 1. Villanueva (2007), Pág. 32.

Los aspectos señalados identifican las condiciones de trabajo dignas, directamente relacionadas con la implementación y desarrollo de buenas prácticas laborales en las empresas, las cuales tienden a la consecución de los aspectos fundamentales que integran el concepto de “trabajo decente”, mejorando la calidad de vida de las personas, hecho que se puede lograr mediante la articulación de diversos actores e instituciones, dando lugar a la formulación de políticas públicas en la materia, aplicando los “cuatro

49 VILLANUEVA, Op. Cit., P.4

*objetivos estratégicos propuestos por la OIT (promoción de los derechos laborales, del empleo, de la protección social y del diálogo social)”<sup>50</sup>*

Habiéndose determinado que los beneficios logrados tanto por el trabajador como por la empresa expresan el impacto de la aplicación de las buenas prácticas laborales en cuanto a su finalidad productiva (Berg, 2003), se procede a relacionar algunas de las experiencias comprobadas en empresas que lograron las metas propuestas con la incorporación de dichas acciones.

### **Experiencias Regionales**

Los resultados de las diferentes investigaciones, se enuncian a continuación como hechos fehacientes del éxito logrado con la incorporación de las buenas prácticas laborales en las empresas; como se enunció anteriormente, algunas empresas de los países miembros de la Organización Internacional del Trabajo de este continente experimentaron la adopción de estas acciones ofreciendo mejores condiciones laborales obteniendo rentabilidad para sus negocios.

Chile es el país donde se han realizado la mayoría de los estudios acerca de los beneficios obtenidos con la incorporación de las BPL en las empresas, algunas de ellas reconocidas con el Premio Nacional de Calidad, que se entrega cada año por el Centro Nacional de la Productividad y Calidad (CNPC)<sup>51</sup>, demostrando “resultados muy positivos en ámbitos como la participación de mercado, la satisfacción de clientes, los niveles de seguridad y otros.”<sup>52</sup> Algunas de las empresas chilenas que obtuvieron los Premios Nacionales de la Calidad con indicadores favorables, cuyos logros las diferencian de otras que compiten en el mismo sector, fueron relacionadas por el sociólogo Patricio Frías<sup>53</sup>, así:

“En 1997 a la “Compañía Minera Disputada de Las Condes”:  
reducción de costos unitarios, incremento de la productividad, los trabajadores con alto sentido de pertenencia con la compañía e interés de participación en los proyectos; en 1998 a “Ascensores Schindler”: primer lugar en el mercado por ventas, incremento de su cartera por contratos de servicios técnicos, reducción de quejas

---

50 *Ibíd.* P.3

51 “El Centro Nacional de la Productividad y la Calidad (CNPC) es un órgano de composición tripartita (gobierno, trabajadores y empresarios), que tiene por misión incentivar y movilizar el esfuerzo nacional en torno al tema de la productividad y la calidad, promoviendo un modelo de organización empresarial fundado, entre otras variables, en el desarrollo de las personas (trabajadores) como principal factor de mejoramiento de las empresas y sus integrantes”. En BERG, Op. Cit.53.

52 *Ibíd.* P.54

53 “Patricio Frías Fernández. "Desafíos de Modernización de las Relaciones Laborales: Hacia una nueva Cultura y Concertación Empresarial". LOM Ediciones 2001.” En BERG, Op. Cit.54

por mal estado o problemas con los equipos y en el 2000 a “Gerdau Aza”, reducción de Tasa de Riesgo (Número de días perdidos por los trabajadores), incrementó la productividad, no se registraron huelgas en 15 años con negociaciones colectivas de 2 sindicatos”<sup>54</sup>.

Las investigadoras Marleen Rueda-Catry y María Vega mencionan algunas experiencias empresariales exitosas en el tema, dentro de las cuales se destacan (1) 300 empresas colombianas con el “modelo de informe social OIT/ANDI”, donde desarrollan una “política social” con aprovechamiento de recursos, mejoramiento del clima laboral y mayor productividad; (2) las prácticas concertadas de los trabajadores de algunas empresas peruanas; (3) “CODELCO en Chile” para lograr la certificación de las normas técnicas generales (“por ejemplo SA 800011”) y las multinacionales “DANONE o Nestlé” que fueron certificadas internacionalmente previa consulta de los trabajadores; (4) en Brasil, los avances del “Instituto Observatorio Social” y del “Instituto Ethos” en programas de “relaciones laborales o la responsabilidad social”; la formación y capacitación desarrollados por “(QCALM)” instancia creada por “Sears Manufacturing” para promover la confianza como el trabajo en equipo dentro de las negociaciones con la UAW (Sindicatos de Trabajadores Automotrices)”, logrando incentivar la comprensión de los trabajadores como “la productividad y la competitividad de la empresa en su conjunto” y, finalmente (5) las similares experiencias en el Caribe inglés dentro del “proyecto PROMALCO”<sup>55</sup>.

Carolina Villanueva describe las BPL desarrolladas en correlación a resultados económico-productivos, expresados en indicadores de éxito relacionados con la aplicación de dichas acciones en GERDAU AZA, BANCO SANTANDER (de Chile) en la categoría de grandes empresas; J RIVEROS, INDUMAC en la categoría de medianas empresas; ECCAM y ALFAGUANES en la categoría de pequeñas empresas, de las cuales se destacan las siguientes:<sup>56</sup>

“En Gerdau Aza que fabrica y comercializa barras de acero, empresa que recibió en el 2000 el Premio Nacional a la Calidad y en el 2006, el premio a la Responsabilidad Social entregado por SOFOFA; aumentando su producción en el 2006 como resultado de las inversiones efectuadas en infraestructura tecnológica y en el mejoramiento de la competencia de sus trabajadores, siendo escogida como una de las 10 mejores empresas para trabajar en Chile, caracterizada por “la comunicación abierta” que incentivó la participación y la autonomía de sus trabajadores, se

---

54 Berg, P.55

55VILLANUEVA, Op. Cit., P.15-16

56 \_\_\_\_\_ P. 6-22

implementaron “políticas de capacitación” como buenas prácticas laborales, demostrando que éstas impactan los niveles de producción cuando se descubren las “necesidades reales de instrucción en ciertas áreas o en la empresa completa” para lo cual se pueden utilizar los sistemas ISO 9001, 14001, OHSAS 1800,<sup>57</sup>.

El Banco Santander de Chile recibió en el 2007 el Premio Nacional a la Calidad y ha sido galardonada en varias oportunidades “por las buenas condiciones laborales que ofrece a sus trabajadores”; aumentó su rentabilidad entre Enero- Junio 2007 ocupando el primer lugar entre las entidades financieras chilenas, siendo escogida como una de las 10 mejores empresas para trabajar en Chile, desarrolló como estrategia una “política de recursos humanos”, distinguida como buena práctica laboral con dos direcciones: la armonía entre la vida laboral y familiar del trabajador y, el robustecimiento de las aptitudes de los trabajadores en igualdad de oportunidades<sup>58</sup>.

Con el lema “*trabajar mejor*” para la primera directriz, el Banco Santander de Chile obtiene como beneficios la optimización del tiempo, la eficiencia del proceso productivo, la minimización de ausentismos y el fortalecimiento de la imagen del Banco como del sentido de pertenencia de los trabajadores, de tal forma que cada uno de ellos mantiene un compromiso activo con las metas empresariales, sintiendo mayor satisfacción con el trabajo que hacen, circunstancias reafirmadas por el 87% del 92% de empleados encuestados al evaluar el clima laboral en el 2006.

Dentro de los mecanismos adoptados por el Banco Santander de Chile para “mantener un contacto continuo con los trabajadores y socializar los elementos que componen su cultura empresarial”, se tiene el “centro de ayuda virtual” como medio de comunicación de la política de recursos humanos y recibo de inquietudes afines; el “Intranet Corporativo”, que permite el contacto entre los trabajadores trascendiendo fronteras y la “Revista Ideas” para consolidar su imagen corporativa. Los mecanismos enunciados propician la inclusión de los trabajadores en la cultura organizacional otorgándole sentido a las labores realizadas para hacer de la calidad empresarial “un proyecto común” de los trabajadores, dirigido al “liderazgo, excelencia en la gestión, orientación al cliente, talento y funcionamiento bajo estándares éticos componentes indispensables para atender las exigencias de un entorno cambiante y fuertemente competitivo”<sup>59</sup>.

---

57 \_\_\_\_\_ P. 6-7

58 *Ibíd.* P.8-9

59 VILLANUEVA, Op. Cit., P. 9-10

El Banco de Santander diseñó 3 programas de capacitación para lograr los objetivos de la segunda directriz de la política de recursos humanos, los cuales contribuyen al sistema de gestión de calidad en el proceso de mejora continua. Estos son: “*Plan corporativo*” encargado de la instrucción sobre cultura organizacional; “*Programas de negocio*” atiende las demandas internas y promueve el desarrollo de habilidades de liderazgo y del trabajo en equipo y, el “*Plan de perfeccionamiento*” apunta a “*capacidades profesionales de los trabajadores*”, quienes además de becas, acceden a los programas de educación superior a todo nivel. Se capacitaron el 88.1% de los trabajadores del Banco en el 2006.<sup>60</sup>

En la primera categoría de Grandes Empresas (Premios Chilenos Empresariales), se tiene que la capacidad económica de Gerdau Aza y del Banco Santander les permite ofrecer incentivos laborales de mayor complejidad consistentes en seguridad en salud, educación y desarrollo integral en programas familiares, sociales, psicológicos, culturales, inclusive una vez retirados del servicio<sup>61</sup>.

En la categoría de Mediana empresa, tenemos a J. Riveros, caracterizada por innovar en la seguridad social como por la inclusión de sus trabajadores en programas de desarrollo integral para promover la capacitación en el proceso de producción como la terminación de sus estudios y por último, INDUMAC, apuesta a que sus trabajadores puedan “saber-hacer”, contratando a personas del área rural y capacitándolas para enfrentar desafíos empresariales, inculcándoles una nueva mentalidad cultural, en el liderazgo y la eficacia.

De esta manera, los estudios de los casos mencionados permiten establecer los efectos producidos por las BPL de carácter legal o estratégico/voluntario, resaltando el valioso aporte de ésta última en el desarrollo organizacional, en la medida que se crea un estilo de dirección caracterizado por la cohesión humana, como elemento esencial para lograr la acción coordinada de los trabajadores en pos de los objetivos trazados por la organización, atributos que pueden ser observados y medidos desde varios ángulos para determinar su conexión con la rentabilidad.

Las BPL como un paradigma alternativo para la dirección estratégica que propicia la inclusión e integración del recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización, dinamizan los procesos y por ende, deben ser consideradas en este siglo de la información, impulsada por la tecnología, que posibilitan e incrementan el conocimiento, como acciones adecuadas (comunicación, capacitación, motivación) para la

---

60 *Ibíd.*, P. 11

61 *Ibíd.*, P. 11



integración de la empresas en los procesos globalizadores, los cuales a su vez constituyen una oportunidad para incentivar la riqueza humana y social como factores que promueven el desarrollo económico sostenido.

En tal sentido, las BPL como direccionamiento estratégico puede promover el aprendizaje de una conducta adaptativa dentro de la organización para ajustarse constantemente con el fin de afrontar las complejidades de un mundo en permanente cambio, cobrando importancia el planteamiento del economista e historiador Mario Rapoport:

*“El cambio en las ideas acompaña en realidad una nueva revolución tecnológica que le sirve de sustentación: la revolución informática y de las comunicaciones. Si la primera revolución industrial reemplazó el músculo por la máquina, ahora se plantea el reemplazo del cerebro por la computadora, por lo menos para un número importante de funciones. La revolución en las comunicaciones constituye, a su vez, el segundo elemento clave para explicar el cambio en la economía y en las ideas económicas. Su principal característica, la instantaneidad de la información, incorpora el “tiempo real” que hace posible la intensificación explosiva de los flujos económicos y financieros en todo el globo.”<sup>62</sup>*

En el capítulo siguiente el lector podrá conocer el ambiente normativo internacional, constitucional y legal que prohíja las BPL en Colombia; país miembro de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde 1919. De esta forma se observará que en la Constitución Política Colombiana de 1991 y en la legislación expedida en materia laboral, se han contemplado dichas acciones, procurando que las relaciones laborales se desarrollen dentro de un marco de justicia como de un espíritu de coordinación económico y de equilibrio social.

---

62 RAPOPORT, Mario. Orígenes y actualidad del "pensamiento único". En publicación: La Globalización Económico Financiera. Su impacto en América Latina. Julio Gambina. CLACSO. 2002. ISBN: 950-9231-71-1, Op. Cit., P. 360.

## PANORAMA NORMATIVO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS LABORALES EN COLOMBIA

En Colombia, las buenas prácticas laborales están consagradas en la Constitución Política de 1991 como en distintas normas legales, especialmente aquellas estipuladas en el Código Sustantivo de Trabajo, en el Estatuto de Seguridad Social y demás normas reglamentarias, así como en los diferentes Convenios de la OIT acogidos por nuestro País.

### Colombia y la OIT.

Como país miembro de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde 1919, Colombia ha ratificado 60 Convenios Internacionales del Trabajo, dentro de los cuales existen 54 Tratados en vigor. Se resaltan en rojo, los ocho (8) convenios catalogados como Fundamentales en el Trabajo y en verde los denominados prioritarios.

CONVENIO NRO.	AÑO ADOPCIÓN	FECHA ENTRADA EN VIGOR INTERNACIONAL	TEMA	APROBADO POR LEY	FECHA REGISTRO RATIFICACIÓN
29	1930	01/05/1932	Relativo al trabajo forzoso y obligatorio	23 de 1967	04/03/1969
81	1947	07/04/1950	Relativo a la inspección del trabajo en la industria y el comercio	23 de 1967	13/11/1967
87	1948	04/07/1950	Relativo a la libertad sindical y a la protección del derecho de sindicalización	26 de 1976	16/11/1976
98	1949	18/07/1951	Relativo a la aplicación de los principios de derechos de sindicalización colectiva	27 de 1976	16/11/1976
100	1951	23/05/1953	Relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor	54 de 1962	07/06/1963
105	1957	17/01/1959	Relativo a la abolición de trabajo forzoso	54 de 1962	07/06/1963
111	1958	15/06/1960	Relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación	22 de 1967	04/03/1969
129	1969	19/01/1972	Relativo a la inspección del trabajo en la agricultura	47 de 1975	16/11/1976
138	1973	19/06/1976	Relativo a la edad mínima de admisión al empleo	515 de 1999	02/02/2001
144	1976	16/05/1978	Relativo a consultas tripartitas para promover la aplicación de las normas internacionales de trabajo	410 de 1997	09/11/1999
182	1999	704-2001	Sobre eliminación de las peores formas de trabajo infantil	704 de 2001	28/01/2005

Cuadro 2. Consulta página Web <http://www.derechoshumanos.gov.co> – Convenios OIT\_090921.pdf.

El “Acuerdo Tripartito por el Derecho de Asociación y la Democracia” cuyas actividades conforman el Programa Nacional de Trabajo Decente para Colombia, suscrito en Ginebra el 1º de junio de 2006 por los representantes del Gobierno, de los empleadores y de los sindicatos de Colombia, tiene entre otras finalidades, promover el trabajo decente y reforzar la defensa de los derechos fundamentales de los trabajadores, de sus organizaciones y de sus dirigentes sindicales, especialmente en lo relativo al respeto de la vida humana, la libertad sindical, la libertad de asociación y de expresión, la negociación colectiva y la libre empresa para los empleadores. Para facilitar la aplicación de este Acuerdo, la OIT ha establecido una representación permanente en Colombia y se está llevando a cabo un programa de cooperación técnica.<sup>63</sup>

En torno al reconocimiento del trabajo decente como un objetivo global, entendiendo, que todos los hombres y mujeres del mundo aspiran a conseguir un trabajo productivo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad; el gobierno colombiano valora la importancia de la interacción con los trabajadores y empleadores; aspectos que incentivan las buenas relaciones empresa-trabajador, a la par que demuestran la legitimidad de las decisiones como de las acciones gubernamentales en el área socio-laboral dentro del marco de aplicación del Acuerdo y del programa cooperación técnica en Colombia.

Se destaca por ejemplo, el resultado de la 99ª sesión de la Conferencia Internacional del Trabajo, donde la Asamblea de la Organización Mundial del Trabajo (2010) reunida en Ginebra, excluyó a Colombia, por primera vez en 21 años, de la lista previa de 25 países que son examinados por la Comisión de Expertos y el Comité de Libertad Sindical de la Organización Internacional del Trabajo, por presunto incumplimiento de los tratados laborales internacionales.

El trabajo mancomunado entre los sectores laborales tradicionales y el Gobierno Colombiano<sup>64</sup>, como las políticas y mecanismos gubernamentales adoptados están orientados por algunos principios de carácter económico y financiero propuestos por la OIT, enmarcados dentro del siguiente contexto:

*“...el trabajo no es una mercancía, la pobreza constituye un peligro para la prosperidad de todos. Todos los seres humanos*

---

63 Informe Comisión de Cooperación Técnica, Consejo de Administración Oficina Internacional del Trabajo, 298.a reunión -GB.298/TC/4, Ginebra, Marzo de 2007

64 Luís Carlos Villegas, Presidente de la ANDI y Delegado de Colombia en la Asamblea de la OIT, “destacó el esfuerzo de empresarios y trabajadores, y del ex embajador ante la ONU, en Suiza, Angelino Garzón...” Consulta <http://www.portafolio.com.co/economia/> Publicación llamada “La Organización Mundial del Trabajo reconoce avance de Colombia.”.

*tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades.”.*

Es así como se han promovido en Colombia, la observancia de los derroteros señalados en la Declaración de la OIT de 1998, tales como el respeto y la regulación de los principios y derechos fundamentales en el trabajo; la promoción de oportunidades para las mujeres y los hombres con el fin de obtener trabajos decentes y productivos, en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana; incentivar la creación de empleos; mejorar la protección social y promover el diálogo social al igual que proveer información relevante, así como promover técnicas de asistencia y de entrenamiento, muchas de ellas propiciadas a través del Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA”

El marco de referencia internacional en temas laborales ha sido refrendado a Colombia, entre otras normas, por una Constitución Política que consagró los principios socio-económicos sobre los cuales se organiza el Estado colombiano; que confirió a toda persona, un conjunto de derechos fundamentales como la acción correspondiente para hacerlos efectivos, sin importar, nacionalidad, sexo, raza, condición u origen e igualmente, definió algunos de los más importantes derechos colectivos señalando los límites de la intervención estatal; aspectos que contribuyen en buena medida con el desarrollo de los objetivos fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo OIT y de las disposiciones de la Convención Interamericana de Derechos Humanos<sup>65</sup>

### **El sistema económico y el trabajo como principio fundante del Estado colombiano en la Constitución Política de 1991.**

La Constitución Nacional promulgada en Julio de 1991 está distinguida (Rodríguez, 1998) como una “Constitución Económica”<sup>66</sup>, que sin consagrar expresamente la estructura del sistema económico del país, si permite inferirlo a través de principios y libertades básicas consagradas, entre otras, así:

*“La Constitución Económica se concibe como la ordenación de la propiedad, del contrato y del trabajo; de la forma y extensión de la intervención del Estado; de los derechos que legitiman la actuación de los sujetos económicos; el contenido y límite de*

---

65 Artículo 93 Constitución de 1991

66 Constitución y modelo económico en Colombia: hacia una discusión productiva entre economía y derecho- Por: César Augusto Rodríguez y Rodrigo Uprimny

*estos derechos; la responsabilidad que comporta el ejercicio de la actividad económica; así como la organización y la técnica de la producción y distribución”*<sup>67</sup>

Como “norma de normas”<sup>68</sup>, la constitución política colombiana constituye la primera fuente de derecho en el país, con un preámbulo y unos preceptos de carácter individual y socio-económicos, algunos de ellos distinguidos como principios fundamentales, que soportan la organización política, social y económica de Colombia como un Estado Social de Derecho<sup>69</sup>, el cual debe permitir la satisfacción de las necesidades económico-sociales de todas las personas para la construcción de un bien común, afianzado en el respeto de la dignidad humana.<sup>70</sup>

Desde el punto de vista económico, en el Estado Social de Derecho colombiano se pretende entonces “asegurar a todos los habitantes del país una vida justa dentro de las posibilidades económicas que estén a su alcance”<sup>71</sup>, mediante la conformación del “tríptico económico”, figura que basada en la libertad de empresa, el derecho a la propiedad privada y el derecho al trabajo<sup>72</sup>, persigue el cumplimiento de la “función social” del Estado. Aspecto que sustentado en el libre desempeño de la actividad personal en condiciones dignas y justas, está promovido a través de los postulados constitucionales estipulados para garantizar “un orden político, económico y social justo”<sup>73</sup>; donde el trabajo<sup>74</sup> y los principios mínimos fundamentales que lo rigen<sup>75</sup> gozan de la protección especial de carácter estatal y “configuran el suelo axiológico de los valores materiales expresados en la Constitución alrededor de la actividad productiva del hombre”<sup>76</sup>.

En ese orden de ideas, se puede identificar un grupo de normas positivas que sobre el derecho del trabajo han sido elevadas por la Constitución Política al rango de derechos fundamentales<sup>77</sup>, de las cuales se destacan el

---

67 LÓPEZ CAMARGO, Javier. Constitución económica, mercado y derecho del consumo. Revista CONTEXTO. Universidad Externado de Colombia, Departamento de Derecho Económico No. 10. Mayo 2001

68 Aceptación doctrinal basada en el Artículo 4° de la Constitución Política de 1991

69 Preámbulo, arts. 1 y 2 Constitución de 1991

70 Ibíd.

71 Ibíd. T-426 de 1992

72 Además de la ya citada C-479 de 1992, puede consultarse con provecho la sentencia C-221 de 1992.

73 Preámbulo Carta Política de 1991

74 Preámbulo, Arts.1,25,26,53 Carta Política 1991

75 Artículo 53 Carta Política de 1991

76 Sentencia C 211 de 2000

77 Concepto que constituye uno de los pilares del Estado Social de Derecho, caracterizado por su trascendencia frente a todo el aparato organizativo del Estado como por su mecanismo de protección inmediata frente a todas las autoridades públicas, conocida como la Acción de Tutela.

preámbulo y los artículos 1, 2, 4, 16, 17, 25, 26, 38, 39, 53, 55, 56, 125, 215, 216, 334, como preceptos superiores que complementan el derecho laboral y contribuyen con la protección del trabajador como destinatario de la relación laboral, dentro de las cuales se encuentran, la salud, la seguridad laboral y social, consideradas prioritarias para el desarrollo del proceso económico-social de nuestro país, dada su pertinencia en la conservación del equilibrio que debe mediar entre los intereses organizacionales y los derechos de los trabajadores.

### **El trabajo es derecho-deber en la Constitución Política de 1991**

El trabajo como principio fundante del Estado Colombiano (*aspecto que se abordó en el acápite anterior*), también está contemplado como derecho-deber en la Carta de 1991. Se reconoce así la importancia de la actividad productiva del hombre como hacedor de cosas en el sistema económico y del concepto del ser humano en su dimensión social (individuo–comunidad), constituyendo el Trabajo como una de las razones últimas de la nueva carta política diseñada para un Estado Social de Derecho<sup>78</sup>, al considerar que es el hombre quien transforma el entorno y los recursos que tiene a su alcance para disponer de los medios materiales que le faciliten una vida digna y el bienestar general, contando para ello, con el respaldo estatal y de la sociedad en general.

En tal sentido, la Corte Constitucional<sup>79</sup> en la Sentencia C-221 de 1992, M.P.: Alejandro Martínez Caballero, expresó:

*“El trabajo tiene un carácter de derecho-deber y, como todo el tríptico económico de la carta – propiedad, trabajo, empresa, cumple una función social. Es una actividad que goza en todas sus modalidades de la especial protección del Estado.”*

La naturaleza fundamental del derecho al trabajo (artículo 25 C.P) ha sido considerada por la Corte Constitucional, al reiterar que el núcleo esencial del derecho al trabajo en Colombia está basado en los principios y las condiciones mínimas e irrenunciables previstas en el artículo 53 de la Carta de 1991, los cuales deben ser interpretados en consonancia con las facultades constitucionales del Estado para reglamentar ciertas actividades de la libre iniciativa privada (artículo 333 C.P) que implican un riesgo social (artículo 26 C.P), sin que le esté dado a las autoridades públicas exigir requisitos adicionales (artículo 84 C.P), circunstancias que implican que

---

78 Preámbulo, Artículos 1-2 y 25 de la Carta de 1991

79 Creada por la actual Constitución Política, vigente desde el 7 de julio de 1991. Es un organismo perteneciente a la rama judicial del Poder Público y se le confía la guarda de la integridad y supremacía de la Carta Política.

salvo las restricciones legales, el trabajo como derecho está cimentado en la libertad para seleccionar la actividad a la que el trabajador dedicará su esfuerzo humano en condiciones dignas y justas.<sup>80</sup>

Por su parte, el trabajo como deber, busca la armonía social y la racionalización del talento humano, premisa que impone la obligación de contribuir al bienestar colectivo mediante la activa participación de todas las personas en condiciones de producir y de aportar sus capacidades al proceso económico-social.<sup>81</sup>

La premisa constitucional del Trabajo como derecho-deber, muestra la inescindible unión del derecho al trabajo y de la dignidad humana concebidas en un Estado Social de Derecho, con la que se pretende que la actividad productiva de la fuerza laboral se desarrolle respetando sin discriminación alguna, los derechos inherentes a la persona, las buenas condiciones de seguridad, salubridad, tranquilidad, estabilidad e igualdad. Es así como entre los principios fundantes del Estado Social de Derecho que tienen afinidad con las buenas prácticas laborales, se pueden mencionar la dignidad humana, la igualdad de oportunidades, la remuneración mínima vital y móvil, la estabilidad en el empleo, la irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales, la situación más favorable del trabajador en caso de duda y la primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales, la garantía constitucional de improcedencia de la transacción y conciliación de derechos ciertos e indiscutibles, la garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento, el descanso necesario, la protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.<sup>82</sup>

Como en materia laboral, la Constitución Política de 1991 en su artículo 94, permite reconocer la coexistencia de los preceptos superiores, los convenios internacionales vigentes, las normas legales y la ética, se hará referencia a la legislación laboral colombiana, resaltando las normas que implementadas en un organización, pueden incentivar las buenas relaciones laborales para la productividad de la empresa, propiciando un ambiente de equidad y responsabilidad, entre las cuales se resaltan el Reglamento Interno de Trabajo, los códigos de Ética, las medidas de seguridad e higiene, la capacitación y otras compensaciones con las cuales se pretende el equilibrio en el lugar donde se ejecuta la relación de trabajo.

---

80 Corte Constitucional Sentencia C-107 de 2002

81 Corte Constitucional Sentencia C-588 de 1997

82 Cfr. Sentencia C-479 de 1992.

## **Las normas legales colombianas y las buenas prácticas laborales**

La legislación laboral colombiana tiene un compendio normativo básico denominado Código Sustantivo del Trabajo de mediados del siglo pasado<sup>83</sup>, vinculado a leyes y decretos que lo reforman, complementan y reglamentan<sup>84</sup>. A dicha legislación se adiciona todo el desarrollo jurisprudencial propiciado por la Corte constitucional y la Corte Suprema de justicia<sup>85</sup>, que evidencia permanentes cambios en el contexto sociolaboral colombiano, que en todo caso, procura garantizar un ambiente laboral sano sin maltratos o acosos laborales.

El Código Sustantivo del Trabajo regula las relaciones laborales de derecho individual del trabajo de carácter particular como las de derecho colectivo del trabajo del sector oficial y privado<sup>86</sup>, contemplando derechos, garantías, obligaciones y prohibiciones de quienes intervienen en las relaciones laborales (Empresa-trabajador) como la posibilidad de suscribir convenciones colectivas<sup>87</sup> para fijar las condiciones que regirán los contratos de trabajo durante su vigencia, pactos colectivos entre empleadores y trabajadores no sindicalizados y contratos sindicales.

Entre las Buenas Prácticas Laborales incluidas en la legislación colombiana, se tienen: el contrato de trabajo, la remuneración o salario, las causales de terminación de los contratos laborales, las indemnizaciones de perjuicios a cargo de la parte responsable, los enganches colectivos, el contrato de aprendizaje, el Reglamento Interno de Trabajo, el salario mínimo, la compensación de salarios, jornadas de trabajo, remuneración del tiempo suplementario, dominicales o festivos, descansos obligatorios remunerados, vacaciones remuneradas, prestaciones sociales, calzado y uniformes para trabajadores, protección de contingencias dentro del Sistema de Seguridad Social por accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, generales y maternidad, prohibiciones para despedir mujeres embarazadas y en lactancia, permisos para despedir, gastos funerarios, auxilio de cesantías, prestaciones especiales como la prima de servicios y el seguro de vida colectivo, el Reglamento especial de Higiene y Seguridad Social en el Trabajo, las convenciones, pactos u otros acuerdos colectivos.

En cuanto al contenido normativo de los acuerdos o de las convenciones colectivas de trabajo, por lo general está relacionado con el salario, la jornada de trabajo, el mejoramiento en el pago de ciertas prestaciones como

---

83 Decretos 2563 y 3743 de 1950, adoptados por la Ley 141 de 1961

84 Copia Leyer o Legis (Univalle)

85 Máximo Tribunal de la Jurisdicción Ordinaria Laboral

86 Artículo 3° C.S.T.

87 Acuerdo en el sentido OIT que se celebra entre uno o varios patronos o asociaciones patronales por una parte, y una o varias federaciones sindicales



vacaciones, condiciones de trabajo, la mejora de las medidas de protección frente al despido con relación a las contenidas en la legislación, estabilidad en el empleo, cláusulas de productividad, medidas para evitar discriminación, procedimientos o mecanismos para la solución interna de los conflictos individuales y colectivos que puedan surgir en la organización, sin acudir a la justicia laboral; la integración de las comisiones paritarias y sus facultades para interpretar el convenio colectivo e intervenir en la solución de quejas, reclamaciones u otros asuntos relacionados con los trabajadores.

La Ley 50 de 1990 que establece los parámetros generales del sistema de liquidación anual y definitiva de cesantías y, creado por la Ley 100 de 1993, como dispositivo para el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, el Sistema de Seguridad Social determina varias obligaciones, que de ser incumplidas generan múltiples consecuencias que afectan la actividad productiva del País, en la medida que consagra amparos para la enfermedad general y la maternidad, a través del Sistema de Salud; cubre las prestaciones de pensión de vejez y la de invalidez derivada de enfermedad o riesgo común a través del Sistema de Pensiones y ampara las consecuencias derivadas del accidente de trabajo y la enfermedad profesional, mediante el Sistema de Riesgos Profesionales.

Ambas normatividades permiten a los trabajadores escoger, la administradora de sus cesantías, la Empresa Prestadora de Servicios de Salud y la administradora de pensiones; propósito para el cual se crearon los fondos de cesantías y pensiones que pueden generar rentabilidad sobre los dineros depositados a favor de los trabajadores, quienes de consuno actúan como inversionistas contribuyendo con la reactivación del mercado de capitales del país.

Con los parámetros normativos de carácter laboral que guardan correlación con las Buenas Prácticas Laborales, se puede lograr un ambiente caracterizado por el equilibrio entre las dos fuerzas que componen el sistema productivo: “trabajador/ empleador”, hecho que impacta positivamente el clima laboral. Para tal propósito, por ejemplo, la legislación laboral colombiana determina para algunos empleadores, la obligación legal de elaborar el reglamento interno de trabajo<sup>88</sup>, instrumento que junto al Código de Ética, establecen principios o directrices que gobiernan las relaciones laborales dentro de la organización y pueden ser elaborados con la participación de los trabajadores en torno a la responsabilidad social empresarial.

---

88 Artículo 105 del Código Sustantivo del Trabajo.

## **Reglamento Interno de Trabajo**

El Reglamento Interno de Trabajo como norma reguladora de las relaciones laborales (empleador-trabajador), contribuye con las políticas de dirección y autoridad que son definidas para administrar el talento humano y apoyar la dirección del personal, con el objeto de lograr una administración más organizada, eficiente y humana. Las condiciones normativas mínimas contenidas en esa herramienta legal de control son imperativas y se incorporan al contrato individual de cada trabajador como deberes y obligaciones.

Respecto de la aprobación y del contenido del Reglamento Interno de Trabajo en materias que pueden afectar los derechos del trabajador, el Ministerio de la Protección Social, a través de los inspectores de trabajo, se encarga de vigilar que las disposiciones del Reglamento se cumplan en igualdad de condiciones, sin discriminaciones o restricciones indebidas y, en caso de presentarse alguna vulneración, dicha Institución aplica las sanciones con multas sucesivas equivalentes a cincuenta salarios mínimos legales mensuales vigentes, asuntos que en última instancia se debaten ante la jurisdicción laboral mediante procesos sumarios, con las garantías legales.<sup>89</sup>

Las normas del acoso laboral descrito en el Artículo 2º de la Ley 1010 de 2006, deben ser incorporadas en el Reglamento Interno de Trabajo y, es la autoridad competente, que debe establecer entre otras, la ocurrencia del mismo, valorando los hechos y la gravedad de las conductas denunciadas para proteger la dignidad humana, la vida e integridad física del trabajador, la libertad sexual y demás derechos fundamentales.

Siendo viable la participación del trabajador en la formulación de algunos procedimientos que deben ser incluidos en el Reglamento para resolver conflictos de intereses, quejas, objeciones o situaciones que inciden en la prestación del servicio y repercuten en las relaciones de trabajo, se puede identificar el Reglamento Interno de Trabajo como una buena práctica laboral.

## **Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial**

Con el fin de garantizar los mecanismos que aseguren una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y, en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, especialmente, las señaladas por el Código Sustantivo del Trabajo, la

---

89 Tomado de la "Cartilla Laboral Legis 2006", 20 edición, Legis Editores S.A., Web.

empresa debe expedir el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial en el cual se establecen las normas encaminadas a promover y garantizar la constitución y el funcionamiento del Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial. Igualmente, la organización debe destinar los recursos necesarios para desarrollar actividades permanentes, dentro de un programa de salud ocupacional el cual contempla, como mínimo, los siguientes pilares: medicina preventiva y del trabajo e, higiene y seguridad industrial.

Con la Medicina Preventiva y del Trabajo se procura el bienestar físico, mental y social de los trabajadores; prevenir cualquier daño a su salud, ocasionado por las condiciones de trabajo; protegerlos en su trabajo de los riesgos generados por la presencia de agentes y procedimientos nocivos; ubicar y mantener al trabajador en una actividad acorde con sus aptitudes fisiológicas y psicosociales y, con la Higiene y Seguridad Industrial, se pretende establecer las mejores condiciones de saneamiento básico industrial y crear los procedimientos que permitan eliminar o controlar los factores de riesgo que se originen en los lugares de trabajo y que puedan ser causa de enfermedad, incomodidad o accidente. Los riesgos existentes son identificados por cada empresa de conformidad con su objeto social o la actividad económica, los métodos de producción y las instalaciones locativas, para que no se traduzcan en accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.

Para lograr dichos objetivos, la empresa debe desarrollar los procedimientos necesarios para que cada trabajador al momento de su vinculación, pueda conocer las medidas de prevención y seguridad que exija el medio ambiente laboral y el trabajo específico que vaya a realizar, circunstancias que permiten determinar que el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial junto al Programa de Salud Ocupacional constituyen buenas prácticas laborales, pues se trata de herramientas con las cuales se busca proteger y brindar seguridad al trabajador.

### **Código de Ética**

Los Códigos Éticos y de conducta no constituyen una obligación de carácter legal y contienen por lo general, estándares de comportamientos o compromisos fijados por las empresas, con los cuales se busca promover las buenas relaciones laborales para lograr un clima de entendimiento empresarial, sin que resulte necesario que un directivo identifique el comportamiento que debe tener un empleado dentro de la organización. Aunque en algunos eventos existen acciones legales, se pueden apreciar por ejemplo, los compromisos de no discriminar a los clientes o los compañeros de trabajo por motivos de raza, nacionalidad o religión, no aceptar sobornos y no divulgar información confidencial.

Cuando se requiere la adhesión de los trabajadores como partes implicadas en la relación laboral, que precisa una declaración voluntaria de cumplir los mínimos establecidos en los Códigos de Ética, éstos se constituyen en una buena práctica laboral para mantener un comportamiento uniforme entre todos los integrantes de una organización.

### **Sanciones por Incumplimiento de Obligaciones Laborales**

En el mismo Código Sustantivo de Trabajo, están determinadas las sanciones que se aplican tanto a la empresa como al trabajador cuando se incumplen las obligaciones señaladas en las normas legales, las cuales pueden hacer parte del Reglamento Interno de Trabajo y de las cláusulas del contrato. En ese sentido, la empresa puede adicionar obligaciones especiales a cargo del trabajador, que sean necesarias o convenientes para el desarrollo del objeto social de la organización.

Dentro de las sanciones establecidas a cargo del empleador por las normas laborales, se resaltan las siguientes: pagar un día de salario por cada día de retardo si no consigna las cesantías del trabajador antes del 15 de Febrero del año siguiente al que se liquidaron; pagar los salarios del tiempo que faltare para finalizar el contrato o una indemnización a favor del trabajador, según el valor del salario, sin que sea inferior a 15 días de salario cuando termina un contrato sin justa causa; pagar una indemnización por falta de pago o sanción moratoria al trabajador equivalente a un salario diario por cada día de retraso hasta por 24 meses o hasta que se verifique el pago; y pasados 24 meses sin reclamación judicial por parte del trabajador, el empleador deberá cancelar además los intereses moratorios a la tasa máxima de créditos establecido por la Superintendencia Financiera hasta que se verifique el pago, cuando no paga inmediatamente la liquidación final de salario y prestaciones al terminar un contrato con o sin justa causa, aunque en la práctica, la Corte Suprema de Justicia Sala Laboral, ha permitido que el empleador pague a más tardar en el siguiente corte de nómina; la terminación del contrato no producirá efecto, salvo que pague las cotizaciones durante los sesenta (60) días siguientes, con los intereses de mora, si no informa al trabajador dentro de ese tiempo, el estado de cuenta de los pagos de aportes a la Seguridad Social y Parafiscales sobre los salarios de los últimos tres meses anteriores a la finalización del contrato, adjuntando los comprobantes de pago que los certifiquen, aclarando que caso contrario, puede el trabajador reclamar la indemnización por despido injusto.

El empleador es responsable de la afiliación de sus trabajadores al Sistema General de Seguridad Social en Pensiones, Salud y Riesgos Profesionales, del pago de su aporte y el de los trabajadores a su servicio, por ende,

descontará del salario al momento de su pago, el monto de las cotizaciones obligatorias y el de las voluntarias que expresamente haya autorizado por escrito el afiliado, sumas que trasladará a la entidad elegida por el trabajador, junto con los aportes como empleador, dentro de los plazos fijados por el Gobierno. El incumplimiento de tales obligaciones dará lugar al pago de sanciones legales consistentes en multas, al pago de intereses moratorios, igual al que rige para el impuesto de renta y complementarios y, eventualmente, podrá ser condenado al pago de las prestaciones que se deban otorgar por enfermedad común, profesional o accidente de trabajo.

Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones especiales que incumben al trabajador, de acuerdo con el Código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta grave, calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos, constituyen justa causa para dar por terminado el contrato de trabajo unilateralmente por parte del empleador, previas amonestaciones, sanciones o suspensiones que no pueden ser superiores a los dos (2) meses. En ese sentido, se cuentan como faltas, el engaño, el incumplimiento de las órdenes, la no prestación personal del servicio, la incompetencia en la prestación del servicio, faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso del empleador, excepto en los casos de huelga, el maltrato o la violencia, no usar la dotación de uniformes y calzado entregados por la empresa, seguimiento de productividad por el cumplimiento de metas y transgredir las normas de higiene y seguridad que pretendan ampararlo de los riesgos laborales.

Corresponde al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social como instancia administrativa resolver los conflictos de orden laboral y sus direcciones técnicas están encargadas de inspeccionar, revisar e imponer las sanciones estipuladas en las normas legales y, el valor de las multas son recaudadas por el SENA, incluso mediante cobro coactivo. Y en caso de no solucionar las controversias presentadas, el trabajador puede acudir al juez competente, quien adoptará la decisión mediante sentencia judicial, significando un costo por pago de sanciones o indemnizaciones.

Tenemos pues, un marco normativo en Colombia que regula unas buenas prácticas laborales entre la relación empleado-empleador, relación está intervenida tangencialmente por el Estado, en manifestación clara de un compendio que realza la condición humana en las esferas laborales. Desde las buenas prácticas laborales legales, se desarrollara su articulación con la cultura misma de una organización, y como este complemento entre buenas prácticas laborales legales y empresariales, constituyen el eje de “un trabajo decente”, en el espacio de un sistema económico inmerso en grandes contradicciones sociales, entre las que se encuentran el papel de los incentivos en la producción capitalista.

# **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA**

El desarrollo de la presente investigación está consagrado en tres fases que componen el cuerpo metodológico, las cuales son: concertación metodológica, diagnóstico y análisis de resultados de la realización de los componentes que constituyen las buenas prácticas laborales. Con el respectivo cumplimiento de cada una de las tres fases metodológicas, se pretende consumir los objetivos propuestos en la investigación; los cuales sintetizan las diferentes actividades a desarrollar.

### **FASE 1: CONCERTACIÓN METODOLÓGICA.**

A lo largo de este documento académico se ha recopilado un compendio de información teórica que permite realizar una objetiva intervención organizacional, desde los objetivos del presente trabajo, en el Ingenio Providencia; intervención que tiene como objeto principal, analizar las nuevas dinámicas organizacionales que desarrolla la aplicación conceptual de las Buenas Prácticas Laborales en una estructura organizacional (Ingenio Providencia/2012-2015), soslayando la caracterización de un discurso predominantemente emocional, que pretende legitimar socialmente la acción productiva y la respectiva generación de riqueza. A partir de ese diagnóstico, más la teoría recopilada, se desarrollará un efectivo compendio de análisis de resultados que permita valorar el objetivo de la investigación, y visibilizar las fortalezas y debilidades de las relaciones y realizaciones laborales del Ingenio Providencia (desde el punto de vista discursivo, dado la imposibilidad de realizar encuestas y estudios cuantitativos propios), dentro del marco de las BPL.

En ese orden de ideas, es importante en esta primera fase metodológica, conocer las características propias de la relación empleado-empendedor ideal o estructuradas como eficientes, justas y cumplidoras del marco legal por parte del Ingenio Providencia; específicamente lo que en el presente documento se denomina Buenas Prácticas Laborales. En la presentación del proyecto de investigación al Ingenio Providencia, se especificó la necesidad de observar, medir y analizar las relaciones y realizaciones laborales practicadas por el Ingenio, todo esto bajo la perspectiva metodológica de las BPL. Para este cometido se utilizaría el esquema planteado por la investigadora Carolina Villanueva<sup>90</sup>, el cual permite especificar cada

---

<sup>90</sup> *Ibíd.*, Pág. 20.

dimensión en las que se enmarca las B.P.L., lo cual caracteriza, según la investigadora, el estado real del “Trabajo Decente”.

En esa primera etapa de presentación de la investigación al Ingenio Providencia, se develo una limitante estructural, la no autorización para realizar algún tipo de encuesta, medición o entrevistas que surgieran de la metodología propia del investigador, a lo cual el Ingenio definió como único elemento de contrastación sus propios estudios y encuestas. Dadas estas limitantes, y por motivos de tiempo y expectativas investigativas, se estableció modificar la estructura primaria de la investigación, dejando a un lado el papel predominante de la contrastación empírica de los índices de bienestar laboral que imponen las BPL (categorías siguientes); y a partir entonces de la observación directa del investigador, las entrevistas informales con trabajadores no seleccionados predeterminadamente y la obtención de unas entrevistas con directivos de la empresa, decantar el papel del discurso organizacional como respuesta a las exigencias que imponen las BPL.

Desde esta perspectiva, no se dejo agotar la investigación por restricciones exógenas de información, y se modifico la metodología de trabajo que sigue en correlación con el objetivo central del estudio, analizar las dinámicas organizacionales que imponen las BPL en la relación empleado-empleador, y como estas (BPL) desarrollan una ventaja competitiva diferencial y sostenible para la organización (se utilizarán algunas estadísticas de los informes del ingenio, pero se remitirá constantemente a ellos (página institucional) para no cargar con datos exógenos no contrastables el presente documento).

Sustentado lo anterior, la dinámica planteada es analizar cada dimensión, las cuales se dividen en índices específicos que determinan el estado real de cada dimensión propuesta. Las dimensiones son:

**1. Dimensión Económica / Productiva:**

Política de compensación y recompensas.

Índices de Productividad.

Medidas pactadas para mejorar la productividad.

Esta primera dimensión nos permite caracterizar el escenario real de las condiciones de remuneración por el trabajo y la productividad en el Ingenio Providencia.

**2. Dimensión Valorativa/Cooperativa:**

Contratación de población vulnerable.

Jornada laboral/flexibilidad horaria.

Políticas de equidad.

Políticas e instrumentos destinados a asegurar un buen clima laboral.

Esta segunda dimensión devela la adaptación positiva de los trabajadores y empleadores al ambiente de trabajo, manifestando actitudes de cooperación y ayuda mutua en el Ingenio Providencia.

**3. Dimensión Participación/Negociación:**

Sindicatos y números de Afiliados.

Negociación colectiva.

Historial de Huelgas.

Instancias de diálogo y participación.

Esta dimensión manifiesta la existencia de dialogo abierto y alta participación, respetando la libertad sindical y la negociación colectiva en el Ingenio Providencia.

**4. Dimensión Formativa/Profesional:**

Políticas de desarrollo profesional.

Número de empleados que acceden a cursos de capacitación.

Incentivos a la capacitación.

Esta cuarta dimensión caracteriza la formación y capacitación de los trabajadores para mejorar los estándares económicos empresariales del Ingenio Providencia.

**5. Dimensión Seguridad/Protección:**

Cobertura por seguridad social.

Índices de accidentalidad.

Políticas de seguridad y salud ocupacional.

Acciones pactadas para asegurar seguridad y salud a los trabajadores.

Esta quinta, y última dimensión desarrolla el respeto a los sistemas de seguridad social, además del establecimiento de condiciones que aseguren la seguridad en el trabajo y la salud ocupacional en el Ingenio Providencia.

Con este planteamiento metodológico se pretende caracterizar cada dimensión que esboza la materialización concreta (realidad) de las BPL, determinando no solo un diagnóstico actual, sino un esquema comparativo en el momento de realizar el análisis de resultados, estableciendo una contrastación desde la observación y el discurso entre las BPL reales del Ingenio Providencia Vs. “El deber ser” de esas mismas BPL. Presentado este esbozo general metodológico de la presente investigación al Ingenio Providencia, el paso siguiente fue desarrollar la propuesta de obtención de dicha información específica (se detallará el esquema presentado y el porque de la modificación, lo cual se sustento previamente), la cual se



manifestó, en calidad de ponente de la presente investigación, de la siguiente manera:

- Encuestas a una muestra representativa de la población total de trabajadores del Ingenio Providencia.
- Entrevistas abiertas con Directivos, cargos de dirección en Recursos Humanos y Sindicato.
- Observación directa del contexto espacial en que se desarrollan las actividades laborales de los trabajadores del Ingenio Providencia.

Estos tres elementos permitirían la construcción de los índices propuestos, y permitiría una intervención directa del investigador en el contexto laboral característico del Ingenio Providencia. Ante la exposición de procedimiento metodológico, se llegó a la concertación, con los directivos del Ingenio, de no realizar encuestas directas a la muestra poblacional caracterizada en la investigación, dado esto por políticas internas propias de la compañía azucarera, lo cual hizo replantear el esquema de obtención de información, obteniendo el siguiente esquema:

- Entrevistas abiertas a Directivos de la compañía, las cuales serán documentadas en forma escrita; y algunas entrevistas con representantes del Sindicato, realizadas de forma espontánea e informal, dado el esquema de dialogo representativo de esta organización, pero que permiten develar la realización efectiva de las B.P.L. en el Ingenio Providencia.
- Observación directa del contexto espacial en que se desarrollan las actividades laborales de los trabajadores del Ingenio Providencia.
- Suministro de Informes del área de Recursos Humanos realizados por la misma organización azucarera, lo cual manifiesta la importancia que las B.P.L., desempeñan en la dimensión productiva y organizacional del Ingenio Providencia.

Este tipo de esquema de obtención de información delimita la autonomía del origen de los índices, pero potencializa el rigor del análisis cualitativo de los suministros exógenos de información, ya que establece una importancia primaria a la observación del investigador, el cual no se puede limitar a una restricción de información, sino replantear el esquema, y con ese flujo de información suministrado, desarrollar un análisis conciso del espectro a investigar, por lo tanto, bajo la metodología planteada se cumplen efectivamente cada uno de los objetivos propuestos, y se desarrolla un esquema integral y fáctico de cómo las B.P.L. se manifiestan como un proceso evolutivo y cultural en una organización, articulado esto, a los espacios de creación normativa que dan carácter de obligatoriedad a ciertos aspectos de las B.P.L., pero que las dimensiones planteadas determinan mas

la voluntad endógena del desarrollo de estas realizaciones efectivas de “trabajo decente”.

## **FASE 2: DIAGNÓSTICO.**

El diagnóstico de las BPL, es un instrumento de análisis organizacional que permite examinar de manera transversal las relaciones laborales de una organización; por medio del cual se conoce la situación actual de la estructura organizacional, y con ello la efectiva aplicación de cada uno de los índices que determinan las BPL. A partir de éste diagnóstico se empieza a establecer las posibles mejoras que den fin a las dificultades, si las hubiere, que se estén presentando en este tema específico. Tal y como lo afirma Chávez (1988), “Diagnóstico es un elemento de vital importancia para preparar el camino del cambio y para apoyar todo el proceso al interior de la organización”

## **FASE 3: ANALISIS DE RESULTADOS.**

Según los datos recolectados a través del diagnóstico de la correspondencia (coherencia) entre las buenas prácticas laborales implementadas y desarrolladas por el Ingenio Providencia (2012-2015) y las categorías que integran dicho concepto, se evalúa la temática abordada a lo largo de esta investigación con el fin de conocer las fortalezas y debilidades de cada una de las categorías aplicadas en el instrumento diseñado para este trabajo de campo, y así aportar recomendaciones en cuanto a posibles mejoras (si las hubiere) que se puedan realizar en el Ingenio Providencia.

En primera instancia se pretendía desarrollar un proceso de sistematización de la información de la siguiente manera: elaborar una matriz de observación en el programa Microsoft Office Excel, donde se relacionarán las cinco (5) categorías desarrolladas por Villanueva (2007), sobre el concepto de las BPL; y al frente de cada dimensión establecer los criterios de observación correspondiente. Esto nos permitiría definir un hilo conductor, que permitiese contrastar cuantitativamente los índices dados por el Ingenio Providencia.

Dadas las consideraciones ya mencionadas de limitación de información, este deber ser cuantitativo y falseable de información no se pudo establecer, definiendo una metodología cualitativa de mayor rigor, no por ello de menor envergadura. Se desarrolló una mimetización personal del investigador en los espacios que delimitan una presencia organizacional del Ingenio Providencia; visitando tanto las instalaciones de la empresa, como todos

aquellos lugares que se han visto beneficiados por la organización (Institución educativa, Urbanizaciones, espacios de recreación de trabajadores y oficinas sindicales). Desde esta perspectiva se recreó una subjetivización del discurso que recrean las BPL de una organización sobre la comunidad trabajadora directamente afectada, y la comunidad en general que recibe las externalidades positivas de la agencia productiva del Ingenio.

Este proceso se decantó con lo expuesto por Illouz (2006), definiendo el papel del discurso empresarial en la legitimización organizacional de la empresa contemporánea, proceso que trasciende la mera afectación a los trabajadores, para introducir la concepción de la sociedad organizacional, la cual construye una identidad empresarial desde la subjetivización de un discurso “sentimental” como legitimador de la apropiación privada de riqueza; aspecto que debe trascender el mero acto discursivo, para calar con materialidades concretas en comunidades habidas de oportunidades sociales, en el marco de un desmonte gradual del estado de bienestar.

Desde este contexto se desarrolló un marco teórico que respondiera a la modificación del esquema metodológico primario, permitiendo interpretar las realidades sociales que generan las BPL y la RSE en una organización específica, análisis que se estructura desde el esquema discursivo que generan estas prácticas laborales (BPL).

Las entrevistas con los directivos se plasmaran en documentos escritos, para lograr determinar entre líneas las perspectivas de los directivos en cuando a la dimensión laboral que estos tengan, y las perspectivas futuras de apalancamiento de las B.P.L. Las entrevistas informales se desarrollarán implícitamente a lo largo del cuerpo teórico del trabajo, dada la imposibilidad de redactar una manifestación explícita de los comentarios y opiniones de trabajadores que informalmente disertaron sobre las prácticas laborales en el Ingenio Providencia.

Los índices estadísticos fueron entregados en encuestas macro propias de la compañía, las cuales serán analizadas, y se extraerá los índices relevantes para la presente investigación. El diagnóstico se establecerá a partir de los insumos que provee la primera fase metodológica, teniendo como elemento conductor de narración y articulación argumentativa las cinco categorías (Villanueva, 2007) de las B.P.L. ya mencionadas. Por último, se analizan los resultados obtenidos, teniendo presente los objetivos (modificados) de observación determinados en el desarrollo de la metodología; establecido esto, se estructuran unas conclusiones que tienen su génesis en el resultado mismo de la información obtenida.

La interpretación de la información está guiada por los criterios de observación obtenidos y las conclusiones tienen en consideración los

resultados obtenidos, y todo el compendio teórico que se logró consolidar a lo largo de la presente investigación. Con la presente metodología se garantiza el cumplimiento de los objetivos de la investigación, y permite consolidar una herramienta práctica para el Ingenio Providencia en la implementación o profundización de las BPL en el contexto de su estructura organizacional.

Es necesario manifestar la profunda paradoja que produjo en el investigador, la rotunda negativa del Ingenio en permitir desarrollar índices propios que contrastaran la aplicación de unas BPL (casi elimina la posibilidad del presente trabajo). Es entendible la estrategia crítica de las organizaciones empresariales, pero queda un gran sinsabor, al saber que el escenario investigativo e interpretativo hubiese logrado tener una mayor profundidad con la aprobación de estudios cuantitativos propios. Dadas estas consideraciones, es menester del investigador hacer uso de su imaginación y astucia para no dejar caer las pretensiones objetivas de estudio, y definir nuevos paradigmas cuando la negatividad se hace norma en las intervenciones empíricas.

## **EL INGENIO PROVIDENCIA: LAS BUENAS PRÁCTICAS LABORALES EN UNA ORGANIZACIÓN AZUCARERA DEL VALLE DEL CAUCA 2012-2015**

En el transcurso del presente trabajo se ha logrado sistematizar una forma de concebir las BPL, no solo como una imposición normativa de regulación laboral, sino como un proceso autónomo de evolución de las relaciones laborales de una organización, es decir, aunque las BPL se desarrollan desde un componente normativo, obligatorio cumplimiento, la verdadera dimensión de esas buenas prácticas laborales se funda a través de un contrato social o pacto colectivo (cultura organizacional) que evoluciona con las realidades sociales mismas del contexto espacial y con la “nueva” dimensión de la relación laboral que campea en el contexto productivo.

Por lo tanto, para entender la heurística de cada una de las dimensión de las B.P.L. a desarrollar en el Ingenio Providencia, es importante entender su proceso histórico y su contexto productivo como referente de esa evolución, entendiendo las lógicas del mercado laboral del ingenio, y la dimensión práctica que esta metodología tiene en una organización.

### **Diagnóstico general de las dimensiones económico/productiva, valorativa/cooperativa, participación/negociación, formativa/profesional y seguridad/protección en el Ingenio Providencia 2012-2015.**

En los diferentes informes anuales del sector cañicultor, a través de su principal gremio, la Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar de Colombia, *Asocaña*, se hace hincapié al término Responsabilidad Social Empresarial y Buenas Prácticas Laborales, con lo cual seguidamente señala las diversas actividades laborales y sociales desarrolladas en el sector con los trabajadores vinculados a los ingenios y su entorno social y ambiental. En la investigación *“Deuda Social y Ambiental del Negocio de la Caña de Azúcar en Colombia. Responsabilidad Social Empresarial y subsidios implícitos en la industria cañera”* desarrollado por Mario Alejandro Pérez Rincón y Paula Álvarez Roa, investigadores de la Universidad del Valle (2009), establecen los beneficios que la sociedad colombiana ha transferido en los últimos veinte (20) años a la industria azucarera (calculada en 11,1 billones de pesos corriente, 1990-2007) transferencia medible en impuestos, subsidios, reducción de tarifas ambientales, etc., que denotan el carácter dominante que tiene la industria en el escenario político y económico nacional.

Este escenario establece una enorme deuda social que la industria tiene con la sociedad Colombiana, especialmente con la Vallecaucana, que es en definitiva donde gira la espacialidad directa de su actividad productiva. Desde esta perspectiva, las B.P.L. y la RSE son una exigencia mayor en las organizaciones azucareras, estableciendo la pertinencia de una ética comunicativa material amplia endógenamente y exógena en la organización. Desde el horizonte planteado, se desarrollará un análisis de los mecanismos institucionales que definen la labor del Ingenio Providencia por resarcir esta deuda social, desde el interior mismo de la organización, enfocado especialmente en unas B.P.L, pero además, desde la externalidad positiva de su accionar social, enmarcando en la RSE el principal elemento político y filosófico de acción social.

Según se expuso en la descripción metodológica, el papel del investigador es esencial, más aún cuando es la observación directa el elemento principal de la intervención, dadas todas las restricciones de información impuestas por la organización, lo cual condujo al análisis de los discursos, como elementos que expresan esa nueva relación organizacional, definida en función de las BPL y la RSE. Desde esta perspectiva, y dado la gran cantidad de informes cuantitativos sobre la industria azucarera y sobre el Ingenio Providencia específicamente, se desarrollará una descripción de las entrevistas establecidas con los directivos de la compañía, entrecruzando éstas con la experiencia recogida, y con las expresiones espontaneas de trabajadores que intervinieron en la acción. Se describirán unos índices generales que develan la importancia de la capacitación, formación educativa, financiación laboral, protección contra riesgos laborales, etc., que existen en el Ingenio Providencia (encuestas propias del Ingenio Providencia), pero dadas las características exógenas de esa información con respecto al investigador, se remite al lector a la fuente primaria, la pagina institucional del Ingenio Providencia.

Dada la imposibilidad de efectuar una entrevista directa con los directivos seleccionados, se definió establecer la posibilidad de que cada directivo desarrollara una presentación de su área, en función de la relación laboral y el clima organizacional que desarrollan las BPL en el Ingenio, lo cual permite develar el “nuevo” carácter discursivo organizacional, el cual se entrecruza con lo expuesta principalmente por Illouz (2006), la “organización sentimental”; y como las organizaciones contemporáneas buscan legitimar socialmente su actividad productiva desde un plano discursivo principalmente. Según estas explicaciones, se presentan cada una de las entrevistas indirectas obtenidas, luego de una minuciosa revisión, depuración y edición, teniendo como objetivo la presentación de las condiciones laborales que desarrollan las BPL según cada directivo.

### *Tyrone Alberto Siachoque*

Expresando su profundo sentimiento de consideración y aprecio por la empresa donde trabaja, enfatiza la necesidad de reconocer el impacto socio-económico del Ingenio Providencia en la Región del Valle del Cauca, concluyendo que la organización se caracteriza por ser “EFICIENTE” y pertenecer a un sector económico nacional destacado como la “UNICA INDUSTRIA COLOMBIANA MÁS EFICIENTE A NIVEL MUNDIAL”.

En 2010 “contábamos” con la colaboración de 1,079 trabajadores entre operarios y empleados (el 58% con contrato indefinido), con una antigüedad promedio de 19 años. En 2011 los trabajadores ascendieron a 1,208. Debido a las nuevas contrataciones, la antigüedad promedio disminuyó a 17 años. No “tenemos” prejuicio de clero, raza, política o creencias a la hora de escoger nuestros colaboradores. La selección de los mismos la “hacemos” con base en las competencias requeridas para cada cargo.

Cada dos años, nuestros colaboradores (empleados) realizan un diálogo de desarrollo con sus jefes, con el propósito de poner en común las fortalezas, oportunidades de mejoramiento y programar la capacitación requerida para el periodo siguiente (no fue posible conseguir actas de estas reuniones, pero se hicieron aseveraciones por parte de personal administrativo de la periodicidad efectiva de dichas reuniones). Debido al carácter agroindustrial del Ingenio, la participación femenina es mínima (75 mujeres). Contamos con una convención colectiva a cuatro años, lo que refleja la excelente relación de confianza y trabajo en equipo que existe con el Sindicato. El 77% de la totalidad de nuestros trabajadores se encuentra sindicalizado, esto representa el 100% de los trabajadores operarios (el movimiento sindical en el sector ha sido históricamente neutralizado, esto evidencia por que de ese 77% manifestado como trabajadores sindicalizados, casi un 80% pertenece a los corteros de caña, la población más vulnerable dentro de la población obrera del Ingenio (Pérez Rincón, 2009)).

El Ingenio Providencia fundado en 1926 hace parte del Clúster Bioindustrial del Azúcar, está certificado por el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) OHSAS 18001 y, se cumplen todas las previsiones de la Ley 1010 de 2006 de “Acoso Laboral”, insertada oficialmente en el Capítulo XXV del Reglamento Interno de Trabajo en Abril de 2006 (este avance en materia de derechos laborales se inicio a partir de los grandes movimientos sindicales en el sector, lo cual ha llevado a una constante actualización en este tipo de reglamentaciones por parte del Ingenio Providencia).

Uno de los propósitos del Ingenio Providencia es la abolición del trabajo infantil y la protección de los niños y los jóvenes contra los tipos de trabajo

impropios o forzados y el mejoramiento de las condiciones de vida de la niñez (Siachoque, 2011), razón por la que está comprometido con el programa internacional para la erradicación del trabajo infantil liderado por la OIT como agencia especializada de las Naciones Unidas y, desarrollan junto al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, diversos planes, acciones y actividades dentro de los programas de primera infancia que buscan atender y proteger a los niños de 0 a 6 años, en las franjas más vulnerables de la población circundante.

Se tiene un índice de antigüedad laboral que trasciende la barrera de los 17 años de prestación de servicios al Ingenio Providencia. El índice de vivienda ofrecida por la Empresa a sus empleados y trabajadores, durante el año 2010 registró el 86%, factor que después de la incorporación de 200 trabajadores (2011) se redujo al 76%. Cuentan con el Centro de Formación Integral Providencia, donde se educan alrededor de 4.000 personas, 1.200 de ellas reciben capacitación y formación en alianza con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y en distintas Tecnologías ofrecidas por el Centro Regional de Educación Superior (CERES) en el Cerrito-Valle del Cauca. (Ver Anexos o [www.ingenioprovidencia.com](http://www.ingenioprovidencia.com)).

El Ingenio Providencia está comprometido con el modelo de “Sostenibilidad Empresarial”, hecho que se demuestra con los indicadores del “Reporte de Sostenibilidad”<sup>91</sup> que determinan la responsabilidad social del Ingenio en cuanto al desempeño financiero, ambiental y social frente a los grupos de interés internos como externos: Clientes, Comunidad, Proveedores, Autoridades Ambientales y Accionistas.

Los corteros de caña estuvieron agrupados en las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) que funcionaban con total autonomía según lo previsto en la Ley 79 de 1988 (Código del Trabajo, 1985). Durante la vigencia 2011, los corteros de caña tenían un salario promedio mensual de \$1.140.000 y actualmente, están vinculados por contrato de trabajo a través de la sociedad “Providencia Cosecha Ltda.”, constituida a finales del año 2011 (Siachoque, 2011).

Por último, refiere el informe de Fedesarrollo<sup>92</sup>, donde se verifica el Impacto socioeconómico del sector azucarero en la Economía Colombiana, como corolario de la generación de empleos, el pago de impuestos y el aporte económico de los ingenios al Producto Interno Bruto nacional (PIB); aspectos que reflejan el gran impulso económico nacional propiciado por los Ingenios, así como el mejoramiento de la calidad de vida de la población de

---

91 Informe de Sostenibilidad según las guías internacionales GRI (Global Reporting Initiative). [www.ingenioprovidencia.com](http://www.ingenioprovidencia.com).

92 Fedesarrollo, Impacto Socioeconómico del Sector Azucarero en la Economía Colombiana, María Angélica Arbeláez, Alexander Estacio, Mauricio Olivera, Diciembre 2009.



los municipios agrícolas donde el cultivo de caña es una actividad importante, especialmente, por la huella producida en términos de satisfacción de vivienda, de educación, formación integral y de infraestructura vial de la Región (el impacto generado por el Ingenio Providencia en cuanto a generación de empleo y RSE se manifiesta con mayor proporción, dado la ubicación del Ingenio entre dos municipios que por su pequeña extensión, refleja las ayudas ofertadas con una gran magnitud).

### ***Carolina Alzate***

Narra los antecedentes relacionados con la solución del conflicto de los corteros de caña en el 2008, precisando que mediante un espacio de diálogo directo, permanente y constante con los trabajadores (corteros de caña contratados por cooperativas de trabajo eliminadas después del paro), quienes recibieron la capacitación necesaria para que pudieran resolver todas sus inquietudes, se logró un Acuerdo con la participación de los trabajadores, los Directivos del Ingenio Providencia y la Iglesia (Según datos informales obtenidos de algunos corteros sindicalizados, este diálogo en el Ingenio Providencia fue integral, aunque ellos sienten que se generaron más expectativas de lo que efectivamente se cumplió).

El Acuerdo que constituía una “*Compensación adicional a las normas legales*”, estuvo vigente durante tres (3) años hasta Noviembre 07 de 2011, cobijó 873 corteros de caña y 23 cabos brecheros, incorporando tres (3) de las actividades productivas del Ingenio Providencia: Cosecha, Campo y Fábrica. Con el seguimiento estipulado en el Acuerdo de 2008, para observar el cumplimiento de las obligaciones pactadas, se creó un proceso de fortalecimiento de las interacciones laborales, basado en la “confianza” y en la “divulgación o socialización de todo lo concertado”. Se instituyó el “TRATO UNO A UNO” que consiste en un “diálogo individual, para escuchar los hechos y las situaciones particulares en conflicto” (este punto aunque estratégico para la generación de un discurso recíproco, anula la capacidad de negociación colectiva, ítem fundamental de los derechos sindicales).

El respeto a la dignidad humana, la equidad y la comunicación, son valores que continúan caracterizando las relaciones trabajador-empresa, si “el trabajador está bien, la producción también” (Alzate, 2011). Buscando el bienestar de los trabajadores, se han identificado las condiciones de vida de los trabajadores, detectando sus necesidades (vivienda, educación, recreación) y las distintas problemáticas a nivel socio-familiar y económico, junto a las alternativas de solución que los mismos trabajadores proponen (Encuesta de Calidad de Vida. Estudio semestral desarrollado por el área de Recursos Humanos del Ingenio Providencia).

En tal sentido, el Ingenio Providencia ha generado planes de vivienda de interés social (urbanizaciones descritas más adelante) para su población de trabajadores en situación vulnerable, lo cual ha brindado a los trabajadores la oportunidad de tener vivienda, además de planes de educación, adiestramiento, capacitación y espacios de recreación en asocio con las Cajas de Compensación, donde comparten los trabajadores junto a sus familias para la integración de los grupos familiares, logrando así los objetivos definidos por el Ingenio Providencia. Cada trabajador se siente reconocido en sus derechos, dado el apoyo que recibe por parte de la organización (tras un recorrido por las urbanizaciones desarrolladas por el ingenio en asocio con las cajas de compensación familiar, principalmente Comfandi, se evidencia un compromiso de la organización con las familias de sus trabajadores, lo cual se manifiesta en el discurso de gratitud de los habitantes de dichas urbanizaciones).

Los corteros de caña han recibido educación media vocacional y formación a través de los cursos de capacitación y adiestramiento, ofrecidos por el Centro de Formación Integral Providencia (35% de la población total. Encuesta de Calidad de Vida. 2010.). Algunos de los corteros de caña han recibido títulos de bachilleres y otros en Tecnología. Algunos trabajadores se han capacitado de acuerdo con sus preferencias e inclinaciones y, previo proceso de selección, han podido ascender a otros cargos dentro del Ingenio Providencia.

A partir del conocimiento transmitido por la educación, la capacitación, la comunicación y el diálogo, el cortero de caña, principalmente (es el grupo de trabajadores que presentan mayor grado de dificultades socioeconómicas), valora lo que hace y comprende la importancia que tiene su trabajo para el mejoramiento de la productividad. Con este empoderamiento proporcionado por el Ingenio Providencia, se ha logrado que el mismo cortero de caña realice propuestas que promueven el pago equitativo de su trabajo e incentivan la producción, propuestas que han sido aceptadas por la organización mediante acuerdos. Por ejemplo, se acordó con los trabajadores un *“Proceso de Veeduría del Pesaje de la caña cortada”*, cambiando el sistema de pesaje global al de *“uñadas”* por el corte de caña realizado por cada trabajador (el Ingenio Providencia generó un proyecto piloto con este tipo de metodología desarrollada por los propios corteros, metodología hoy copiada por diferentes ingenios de la región).

En ese proceso participan los mismos corteros de caña como veedores y apuntadores (bachilleres capacitados), hecho que les genera tranquilidad y la satisfacción de cada trabajador, quien considera que recibe *“un pago equitativo por el trabajo realizado”*. Desde el año 2009 se viene realizando el seguimiento al nuevo proceso de pesaje, encontrando que se puede

*“interpretar mejor la medida –“uñadas”- de la caña cortada por cada trabajador, pues un tajo no siempre pesa igual”.*

La interacción de los trabajadores al realizar dicho procedimiento genera confianza, facilita la comunicación y el diálogo directo entre compañeros y los jefes (aunque según informaciones también genera disputas, ya que existen algunos corteros que por su antigüedad generan posición de mando y se adjudican un mayor pesaje del que efectivamente realizaron). Igualmente, el nivel de educación y capacitación recibido por algunos corteros de caña constituye un agente motivador para que los demás trabajadores inicien sus estudios. Los aspectos mencionados sirven para que el trabajador tenga un comportamiento asertivo, pues en la medida que a partir del conocimiento, desarrolla la capacidad de comunicar y recibir información veraz, tiene la posibilidad de reconocer y evitar la manipulación y, el engaño provenientes de “rumores” sin fundamento alguno.

En tal sentido, la funcionaria destacó el aporte del Convenio suscrito con la Fundación Carvajal en la capacitación, orientación y el acompañamiento que recibieron los trabajadores para establecer mecanismos de comunicación y concertación, herramientas con las cuales se continúa logrando la consolidación de canales de comunicación adecuados que favorecen el acercamiento entre los trabajadores y la empresa en las situaciones de conflicto (este proceso no ha trascendido lo meramente institucional, lo cual necesita un mayor impulso del ingenio para generar los espacios específicos donde se desarrollen estos talleres de sensibilización y participación).

Todas las acciones desarrolladas por el Ingenio Providencia S.A., han propiciado unas relaciones laborales trabajador-empresa basadas en el respeto de la dignidad humana, de las costumbres y los rasgos culturales, hechos que incentivan el mejoramiento del compromiso de los trabajadores en el desempeño de su trabajo. Por ejemplo, siempre se logra, incluso se supera, el promedio estimado de productividad de 5.5 toneladas por día, lo cual evidencia la correlación positiva entre los incentivos y la propensión a la eficiencia laboral.

Por último resalta que desde Diciembre 14 de 2011 está operando la sociedad “Providencia Cosecha Ltda.”, que vinculó a todos los trabajadores del área de corte y cosecha (corteros), mediante contrato de trabajo a término indefinido, con su propio Reglamento Interno de Trabajo, de Higiene y Seguridad Industrial (esta sociedad que vincula a los corteros y cosecheros del Ingenio Providencia, genera una dinámica de contratación laboral que se ajusta a las exigencias de la población objetivo; sin embargo, sigue guardado la estructura de intermediación laboral, lo cual no permite

un mayor grado de beneficios para el trabajador, por el sostenimiento de un intermediario en la cadena de contratación laboral).

Alzate (2012) suministro información cuantitativa que sustenta de forma general las aseveraciones planteadas en la entrevista formal, entre los principales indicadores tenemos (es necesario especificar que esta información es endógena a la organización, sin permitir contrastar dicha información con encuestas exógenas al ingenio):

Incremento del número total de empleados a 241 y obreros a 845; igualmente aparecen 1.919 contratistas encuestados, así:

### Acceso a Vivienda

DETALLE	TOTAL PERSONAL	POSEEN VIVIENDA		NO POSEEN VIVIENDA	
		CANTIDAD	PORCENTAJE %	CANTIDAD	PORCENTAJE %
EMPLEADOS	241	181	77%	60	23%
OPERARIOS	845	680	87%	165	73%
<b>TOTAL</b>	<b>1.086</b>	<b>861</b>	<b>80%</b>	<b>225</b>	<b>20%</b>

DETALLE	TOTAL PERSONAL	POSEEN VIVIENDA		NO POSEEN VIVIENDA	
		CANTIDAD	PORCENTAJE %	CANTIDAD	PORCENTAJE %
CONTRATISTAS ENCUESTADOS	1919	253	14%	1666	86%
<b>TOTAL</b>	<b>1919</b>	<b>253</b>	<b>14%</b>	<b>1666</b>	<b>86%</b>

Cuadro 3. Encuesta de Calidad de Vida. 2012.

Entre la población objetivo de la encuesta (3005 trabajadores), se refleja como los empleados contratados directamente por el ingenio (empleados y operarios) tienen un mayor porcentaje, con respecto a los contratistas, en acceso a vivienda. Esto evidencia las posibilidades que permite el Ingenio Providencia para la obtención de vivienda propia, bien sea por financiación directa, o por incentivos indirectos.

El Ingenio Providencia ha apoyado a las esposas, hijos y asociados de las diferentes cooperativas que prestaron el servicio de corte de caña hasta 2011 con las matrículas de ciclos y cursos desde 2007, realizando las siguientes inversiones durante el período 2009-2011:

## Inversión en Educación a Familiares de Trabajadores

<b>Educación 2010</b>	\$ 171.141.466
<b>Educación 2011</b>	\$ 232.117.089
<b>Educación 2012</b>	\$ 188.631.600

Cuadro 4. Encuesta de Calidad de Vida. 2010.

Con el apoyo en educación, se han logrado graduar de bachilleres 30 esposas, 46 hijos y 132 asociados de las diferentes cooperativas que prestaron el servicio de corte de caña al Ingenio Providencia (Encuesta de Calidad de Vida, 2012):

### Familiares de Trabajadores Graduados de Bachiller

<b>AÑO</b>	<b>ASOCIADOS</b>	<b>ESPOSAS</b>	<b>HIJOS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2008</b>	11			11
<b>2009</b>	50	2	4	56
<b>2010</b>	37	10	5	52
<b>2011</b>	24	12	27	63
<b>2012</b>	10	6	10	26
	<b>132</b>	<b>30</b>	<b>46</b>	<b>208</b>

Cuadro 5. Encuesta de Calidad de Vida. 2012.

Con los recursos aportados por el Ingenio Providencia durante el período 2009-2011, se ha registrado un total de 1.495 estudiantes en el Centro de Formación Integral Providencia, entre asociados CTA dedicados al corte de caña, sus esposas e hijos, quienes han recibido educación por ciclos y se han capacitado en diferente cursos *-Sistemas, Soldadura, Mecánica de motos, Ebanistería Mecánica Industrial, Metalistería, Máquinas planas, Metalistería Máquinas planas, Albañilería, Manicure y pedicure, Patronaje, Primeros Auxilios y obra blanca-*:

NUMERO ESTUDIANTES			
VIGENCIA	CICLOS	CURSOS	TOTALES
2009	267	199	466
2010	279	251	530
2011	183	316	499
<b>Totales</b>	<b>729</b>	<b>766</b>	<b>1495</b>

Cuadro 6. Encuesta de Calidad de Vida. 2012.

Las Cooperativas de Trabajo Asociado durante el período 2009-2011, con apoyo de la Caja de Compensación Comfenalco y el Ingenio Providencia ofrecieron un día recreativo y cultural para los asociados y sus familias en los diferentes centros recreacionales de la caja de compensación ubicados en el Valle del Cauca. La inversión del Ingenio Providencia y la asistencia o participación a los 33 eventos realizados durante ese período, fue:

### Jornada de Recreación Familiar

Actividad	Valor	Cantidad	Asistentes
<b>Paseos 2010</b>	\$ 48.733.092	13	4849
<b>Paseos 2011</b>	\$ 57.399.621	10	5434
<b>Paseos 2012</b>	\$ 55.024.284	10	4594

Cuadro 7. Encuesta de Calidad de Vida. 2012.

En 2009 se realizó el primer torneo de fútbol cooperativo con la participación de 5 equipos que representaron 6 cooperativas que prestan el servicio de corte de caña y un equipo representativo del área de cosecha. En 2011 se realizó el segundo torneo con la participación de 6 equipos representando a 6 cooperativas, logrando integración entre las cooperativas y el Ingenio Providencia.

Se han realizado varias actividades culturales como los concursos de pintura infantil, con la participación de 65 niños en el proceso de selección; 39 hijos de corteros participaron en el concurso organizado por Asocaña y en el año 2009, la hija de un cortero de caña ganó en la categoría TALENTOS. La obra de teatro “El reloj Mecánico” en diciembre de 2009 a la que asistieron 150 asociados corteros de caña con 2 acompañantes para un total de 450 personas, entre Gerentes, líderes, corresponsales, reubicados y secretarías. Los asistentes tuvieron la oportunidad de entretenerse en familia y ver el alumbrado del Río Cali.

En convenio con el ICBF y ASOCAÑA, se desarrolló un “*Programa Vivienda con Bienestar*”, buscando la solución integral de asuntos relacionados con Violencia Intrafamiliar, Presunción de Abuso sexual, Maltrato Infantil, Mínima higiene, vulnerabilidad a la drogadicción, depresión y angustia por problemáticas sociales existentes en las zonas habitadas, generando espacios de encuentro intrafamiliar y de interacción laboral que permitieron:

- Vivir algo diferente a lo que las “*ocupaciones*” cotidianas no permiten, como expresar lo que se piensa, dar un abrazo, aprender jugando con sus esposas, hijos, compañeros de trabajo y con el equipo de trabajo.
- Hacer un autoanálisis sobre los diferentes comportamientos dentro del hogar y su trabajo, identificando el rol que ocupan, donde se promueve la sensibilización de los participantes, quienes en algunos casos, manifiestan abiertamente sus experiencias.
- Identificar un grupo de mujeres líderes, con quienes se puede estructurar un proceso de formación integral.

El Ingenio Providencia brindó apoyo a los asociados de las CTA (Cooperativas de Trabajo Asociado) en el proceso de postulación y legalización de Subsidios Familiares de Vivienda en la modalidad de compra, mejoramiento y construcción de vivienda en sitio propio; en la orientación para la compra de vivienda, visitando varios de los proyectos ofertados y en el cumplimiento de requisitos; en estudios de viabilidad técnica de los proyectos de vivienda; en el proceso de refinanciación de créditos hipotecarios ante las entidades financieras, evitando el desalojo de las viviendas de 17 asociados y en la integración de comités para el diagnóstico de vivienda de los asociados de cada CTA, identificando que el 41% de los asociados de las cooperativas han recibido SFV y el 43% de los asociados tienen vivienda.

Los Subsidios Familiares de Vivienda gestionados por el Ingenio Providencia, que fueron asignados por la Caja de Compensación Familiar Comfenalco desde 2009 a 2011 son:

Año	No SFV gestionados	Valor SFV asignados por CCF
2009	58	\$611.683.900
2010	88	\$939.360.000
2011	14	\$139.028.732
TOTAL	161	1.690.072.636

Cuadro 8. Encuesta de Calidad de Vida. 2012.

En cuanto a los proyectos de vivienda gestionados y desarrollados con la inversión del Ingenio Providencia están:

**El discurso enfocado en el Homo Sentimentalis, las Buenas Prácticas Laborales y la Responsabilidad Social Empresarial.**

Las entrevistas desarrolladas con algunos directivos, la formalidad institucional de todos los estatutos y manuales que regulan la órbita total de la acción productiva y organizacional, las entrevistas espontaneas (no formales) desarrolladas con algunos trabajadores, las apropiadas condiciones de infraestructura para la realización de las actividades productivas y zonas de esparcimiento laboral, los “hábitos” institucionalizados de “cordialidad” horizontal y vertical en las relaciones laborales, la actitud de admiración y fidelidad transmitida por los familiares de trabajadores o comunidad beneficiada de los programas sociales desarrollados por el Ingenio Providencia, etc., demuestran el impacto social que las organizaciones empresariales logran generar en una comunidad específica, pero además, denotan el nuevo discurso que sustenta la legitimidad social de la empresa contemporánea.

La responsabilidad social, las buenas prácticas laborales, la generación de riqueza con legitimidad social, las transferencias sociales, la comunidad organizacional, la familia empresarial, etc., son expresiones que producen un nuevo discurso organizacional, develando el factor emocional, sentimental del discurso empresarial contemporáneo (Illouz, 2006).

Dado el contexto geopolítico impuesto por el neoliberalismo, la empresa irrumpe en la sociedad contemporánea como potencializador del desarrollo social. Esta transferencia paulatina de la gestión del desarrollo económico y social de lo público (Estado) a lo privado (Empresa), generan condiciones legales que obligan un nuevo “trato” en las relaciones empleado-empleador y sociedad-empresa, desarrollando dinámicas productivas donde se



involucra la totalidad del individuo y su integralidad con el ámbito social. Desde esta perspectiva, la empresa está llamada a desarrollar unas buenas prácticas laborales, no solo desde el cumplimiento de normatividades nacionales y supranacionales, sino como la generación espontánea de un patrón sociocultural que legitime socialmente la generación de riqueza privada, más aún, en escenarios donde las empresas privadas adquieren una deuda social histórica con la comunidad donde órbita su actividad productiva.

La deuda social del sector azucarero en la región y las “pugnas” entre los ingenios y los corteros de caña, los cuales son el grueso de trabajadores de los ingenios, incluido el Ingenio Providencia, han generado un discurso fuerte y reacio sobre el sector cañicultor, lo cual ha propiciado un cambio “patronal” de los ingenios, no solo en su discurso, el cual se manifestó en las entrevistas anteriores, sino en las condiciones mismas laborales. Desde esta perspectiva, el Ingenio Providencia ha desarrollado unos mecanismos institucionales para subsanar esta deuda histórica de la empresa con sus trabajadores, y seguidamente con la comunidad, con lo cual, convierten al Ingenio Providencia como un piloto de Buenas Prácticas Laborales y RSE en la región (Galvís, 2011).

Los discursos, las entrevistas, las campañas publicitarias y todo el groso de expresiones que definen las relaciones laborales y comunitarias de la organización contemporánea (incluido el Ingenio Providencia) expresan el papel de las emociones en la construcción de una identidad relacional, donde las B.P.L y la RSE son producto de los buenos sentimientos y el carácter “altruista” de las organizaciones, esto afirma lo mencionado por Illouz: “La emoción es un elemento psicológico, pero es en mayor medida un elemento cultural y social: por medio de la emoción representamos las definiciones culturales de personalidad tal como se las expresa en relaciones concretas e inmediatas, pero siempre definidas en términos culturales y sociales” (Illouz, 2006). La construcción de elementos emocionales en los discursos empresariales son producto de una identidad cultural, por ende, las organizaciones expresan sus discursos en función de las comunidades directamente afectadas por el discurso y la acción productiva en cuestión.

El papel de las emociones en la definición de rasgos productivos y relacionales en una organización, ha ido ganando terreno en las teorías de la administración, que apuntaban a sistematizar y racionalizar el proceso productivo en función de una mecanización del hombre en la escena productiva. Esta “psicologización” de las relaciones laborales, del “yo obrero”, ha venido a desarrollar una dinámica de comprensión del hombre en la empresa que dimensiona su carácter social, íntegro, lo cual posibilita la aparición del papel de los incentivos sociales como motores de los rendimientos individuales en la actividad productiva.

Tenemos entonces que dentro del contexto de las relaciones laborales, la humanización del proceso productivo es un elemento competitivo a la hora de incrementar la productividad en el esquema de producción de la empresa, logrando establecer una superación del esquema clásico de compensación empresarial: trabajadores que tienen como interés su salario, el cual es un costo para los intereses de utilidad del empresario. Desde esta perspectiva debe entenderse el concepto de las buenas prácticas laborales, no como un mero artilugio administrativo o “sindical”, sino como un concepto que define un umbral básico de garantías en la relación laboral, umbral que no socava los intereses productivos del capital (empresario), sino que por el contrario, aumentan, vía mecanismos alternativos de incentivos, la productividad misma de la compañía. Pasar de una relación laboral basada en los costos, a una relación basada en los incentivos que potencializan valor agregado y una ventaja competitiva diferencial en la organización, es el elemento más innovador de esta nueva tendencia de relaciones laborales que estructuran una nueva dimensión de las prácticas laborales en la sociedad capitalista.

## CONCLUSIONES

Desde la inmensidad del cielo Vallecaucano logra dimensionarse la majestuosidad del valle geográfico del río Cauca, donde se concentra y levanta el grueso de la agroindustria azucarera colombiana (produce el 97% del azúcar nacional), el paisaje de cañaduzales es un extenso tapete perfectamente delineado por surcos y cuadrículas, en su mayoría de color verde (caña en pie); los otros son de color marrón (caña cortada) (Asocaña, 2011).

La caña de azúcar es prácticamente el único cultivo a escala industrial en la región (Pérez Rincón y Álvarez Roa, 2009). En Puerto Tejada, uno de los municipios más intensamente cultivados en caña, el cultivo de ésta ocupa el 89% del área total del municipio (Asocaña, 2011). El resto son cultivos tradicionales de pan coger (4%) y zonas urbanizadas (17%). En municipios como Candelaria, Florida, Pradera, Villarrica, Ortigal y Cabuyal la situación es más o menos similar. Y por lo mismo todos dependen en gran medida de los impuestos que pagan los ingenios azucareros (Asocaña, 2011).

Todos estos elementos han conducido a que en las últimas dos décadas aproximadamente, se presente un desarrollo sin precedentes en la industria, pero en especial en el proceso de producción de la caña de azúcar y en la conversión hacia productos finales, que ha hecho encaminar al sector hacia formas de “frontera”, como es el caso del clúster de la caña de azúcar, integrando proveedores, técnicos, asesores agrícolas, centros de investigación, proveedores de energía y combustibles, actividades de administración, cultivadores de la caña, labores de cosecha (alce y transporte), producción de subproductos y valor agregado y, por último, la comercialización nacional e internacional (CEPAL, 2003).

No obstante, este trascendental proceso de modernización, que seguirá su curso en busca de mayor valor agregado y mayor competitividad, ha tenido una consecuencia que apenas se comienza a visualizar: toda la estrategia de modernización se ha soportado en adecuación tecnológica, productiva y en la búsqueda del bajo costo, donde el trabajo ha soportado no sólo el peso de los adelantos científicos sino la reducción de la calidad y en últimas el deterioro del ingreso y el nivel de vida de los trabajadores (Pérez Rincón y Álvarez Roa, 2009).

Así, a pesar del crecimiento y desarrollo que históricamente ha tenido la región, y que es ejemplar en el país, aún ante la crisis de los últimos años, los trabajadores y en definitiva la sociedad, ha debido soportar el peso de la modernización reflejado en una reducción del ingreso y de sus garantías laborales. Desde esta perspectiva, las B.P.L. y la RSE deben ser un

compromiso real y concreto que adquiriera el sector azucarero para distribuir los beneficios generados por sus más de cien años de desarrollo entre todos los eslabones que participan de su cadena productiva. Las B.P.L. y la RSE no se refleja solo en donaciones a terceros, sino que básicamente debe expresarse ofreciendo condiciones dignas de trabajo para todos los empleados del sector (este proceso de dignificación laboral ha sido progresivo, evolución producto de luchas y conquistas de los movimiento sindicales del Ingenio Providencia y el sector azucarero en general).

Desde esta perspectiva, las B.P.L. representan una estrategia para enfrentarse a un mercado de trabajo que humaniza la relación del hombre en la fábrica, en la escena misma productiva, generando nuevas dinámicas y valores en donde el conocimiento constituye la materia prima que gesta los cambios hacia un aumento en la competitividad sistémica organizacional. La organización, en este caso el Ingenio Providencia, cuenta con mecanismos (según los directivos, sin lograr contrastarlo directamente por las restricciones impuestas a la información) para generar conocimiento, anclarlo, y mantener controlados los aspectos que obstaculizan el desarrollo y adquisición de éste, el cual se expande a todos los niveles jerárquicos (jefes-subalternos) y organizacionales (individual-grupal-organizacional), e implica la construcción de significados compartidos.

Actualmente no resulta suficiente la inyección de capital o la adquisición de nueva tecnología en las organizaciones, si estas acciones no están enmarcadas dentro de una lógica que les permita embarcarse en el turbulento espacio del mercado globalizado, y con un mayor reto para aquellas que por baja rentabilidad no cuentan con el capital y la tecnología, y deben resolver la situación con los recursos que disponen. Frente a esta perspectiva toma crucial importancia las condiciones relacionales que imponen las “Buenas Prácticas Laborales”, ya que es una manera de adquirir, procesar y producir conocimiento, que tenga sentido dentro de la organización, otorgue ventaja competitiva y genere un clima integral óptimo en todas las esferas de la Organización.

Las B.P.L. no solo son un mecanismo que amplía las garantías laborales de los trabajadores, sino que además genera un valor agregado en la productividad organizacional, ya que permite generar estados emocionales proclives al mejoramiento del desempeño laboral individual, lo cual amplía los indicios de competitividad de la organización en el mercado que agencia su actividad productiva. Las empresas como negocio productivo, tienen como agencia la producción de riqueza desde una órbita de apropiación privada de utilidades, pero dentro del contexto de la liberalización de los mercados y el desmonte paulatino del estado de bienestar, esta apropiación de riqueza privada debe legitimarse desde una órbita endógena a la organización vía B.P.L., y exógenamente en función de una RSE con la

comunidad espacial periférica de su actividad productiva. Este nuevo esquema de humanización de la “empresarialidad” privada, genera un discurso que apela a las emociones y al sentimentalismo desarrollado desde las estructuras primogénitas del capitalismo.

Además de otras competencias necesarias, el capitalismo emocional ha hecho pasar a primer término la gestión de las emociones. El análisis de Eva Illouz (2006) va acercándose hasta los momentos actuales para mostrar cómo ha ido modificando desde principios del siglo XX el discurso sobre las emociones. La conducta emocional pasó a ser tan importante en el comportamiento económico que cuando el concepto de inteligencia emocional surgió, en la década de 1990, entró de lleno en la empresa estadounidense (y mundial). La autora muestra que durante el siglo XX se llevó a la clase media a concentrarse en su vida emocional, tanto en el trabajo como en la familia. Se trata de una nueva cultura de la emotividad en la que hoy seguimos inmersos y que, incluso, parece crecer.

Desde esta perspectiva, las B.P.L. y la RSE deben trascender el mero plano retórico de su emocionalidad, para materializar unas conquistas de la humanidad, de un nuevo rostro del capital y las relaciones sociales de producción de esta modernidad líquida (Bauman, 2002). Las conquistas de la clase trabajadora, expresadas en estas Buenas Prácticas Laborales, deben entenderse no como una pugna entre empleados y empleadores, sino como unas transferencias mutuas de beneficios y utilidades, entendiendo que el hombre nunca abandona su faceta integral de hombre, y que en función de los incentivos al hombre social, se desprende una potencialidad energética humana que se ve reflejada en la productividad laboral, y por ende, en las ganancias privadas del empresario contemporáneo.

## BIBLIOGRAFÍA

ARROW, Kenneth, [1973]. “Social Responsibility and Economic Efficiency”, Public Policy, Vol. 21.

Asociación Nacional de Industriales (ANDI), [2001]. “Manual de balance social. Organización del trabajo Cámara junior de Colombia. Capítulo Antioquia”. Impreso en Medellín, Colombia.

BAUMAN, [1999]. “Modernidad líquida”. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica.

BERG M., Huberto, [2003]. “Rentabilidad de las Buenas Prácticas Laborales”. Chile. Organización Inter nacional del Trabajo. Primera edición.

BOWEN, Howard [1953]. “Social Responsibility of the Businessman”. McGraw Hill.

BRIONES, G. [1996]. “Metodología de la investigación cuantitativa en las Ciencias sociales”, [en línea], disponible en: <http://www.unorte.edu.uy/ccss.pdf> recuperado: 21 de julio de 2010.

BRUNET, L. [1987], “El clima de trabajo en las organizaciones”, México, Trillas S.A.

Constitución Política de Colombia [1991]. Editorial Legis, Bogotá, Colombia.

DAVIS, K. y NEWSTROM, J. [1991]. “El comportamiento humano en el trabajo”. México, McGraw Hill.

ESPINOZA, Malva, [2003]. “Trabajo decente y protección social. Eje para la acción sindical”. Central Unitaria de Trabajadores de Chile. OIT.

Fedesarrollo [2009]. “Impacto Socioeconómico del Sector Azucarero en la Economía Colombiana”. Investigadores: María Angélica Arbeláez, Alexander Estacio y Mauricio Olivera.

FRIEDMAN, Milton, [1970]. “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”, The New York Times Magazine, 13 de septiembre de 1970.

GAMBINA, Julio, [2002]. “La globalización económico financiera. Su impacto en América Latina”. Buenos Aires, CLACSO.

GIDDENS, Anthony, [1999]. “Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas”. Editorial Taurus. México.

GONZALÉZ Y HERNÁNDEZ [2003]. “Paradigmas Emergentes Y Métodos De Investigación en el Campo de la Orientación”. Amarú Ediciones.

ILLOUZ, E [2006]. “Intimidades Congeladas. Las emociones en el capitalismo” Editorial Katz.

LÓPEZ CAMARGO, Javier, [2001]. “Constitución económica, mercado y derecho del consumo”. Revista CONTEXTO. Universidad Externado de Colombia, Departamento de Derecho Económico.

MAYO, E, [1977]. “The social problems of an industrial civilization”. Londres, Routledge & Kegan Paul, 1949, p. 65 [trad. esp.: Problemas sociales de una civilización industrial], Buenos Aires, Nueva Visión.

OCAMPO, J. A. [2003]. “Reformar las reformas”, *Lecturas de Economía* N° 58, Medellín, Centro de Investigaciones Económicas, Universidad de Antioquia.

MUÑOZ, F, [1998]. “Como elaborar y asesorar una investigación de tesis”. Pearson Educación.

OLGUÍN M, Gabriela, [2004]. “Manual de Buenas Prácticas para la Promoción del Trabajo Decente”. Proyecto Relacentro OIT / 01T. - led. - San José, C.R.: Mar y Mar Arena.

PACTO GLOBAL [1999]. Discurso plenario. Foro Económico Mundial. Davos, Suiza. Naciones Unidas.

Página oficial Ingenio Providencia: [www.ingenioprovidencia.com](http://www.ingenioprovidencia.com)

PATIÑO, Víctor Manuel, [1998]. “Esbozo Histórico sobre la Caña de Azúcar”. Caro y Cuervo, Bogotá.

PÉREZ RINCÓN y ÁLVAREZ ROA [2009]. “Deuda Social y Ambiental del Negocio de la Caña de Azúcar en Colombia. Responsabilidad Social Empresarial y subsidios implícitos en la industria cañera”. Grupo Semillas. Cali, Colombia.

RUEDA-CATRRY, Marleen., VEGA RUIZ, María Luz, [2005]. “Buenas Prácticas de las relaciones laborales en las Américas”. Perú. Organización Internacional del Trabajo / Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

RUIZ, J. [2003]. “Metodología de la investigación cualitativa”, Bilbao, España, Universidad de Deusto.

SABOGAL, [2008]. “Elementos conceptuales de la racionalidad ambiental”. Universidad Militar Nueva Granada.

SMITH, Adam, [1759]. “Una teoría de los sentimientos morales”. Editorial Abedul, 2005.

VILLASMIL PRIETO, Humberto, [2008]. “Libertad sindical y buenas prácticas laborales”. Proyecto RELACENTRO.

VILLANUEVA, Carolina, [2007]. “En busca de buenas prácticas laborales: Aprendizajes extraídos de 6 casos de empresas chilenas”. Consejo Asesor Presidencial: Trabajo y Equidad. OIT Chile.