

Publicado en [www.relatsargentina.com](http://www.relatsargentina.com)

## PROFUNDIZAR EN EL CONCEPTO DE “BUENAS PRÁCTICAS”

Alvaro Orsatti

2013

El concepto de “Buenas Prácticas” (traducción directa de labor good practices; BP, en adelante), tiene una creciente utilización en la literatura sobre el mundo del trabajo,

En la práctica, su adopción parece haberse, en general, “salteado” un proceso previo de reflexión y consenso sobre su significado.

El único antecedente en esta dirección que se ha encontrado proceso de la oficina de OIT para América Latina, hace casi diez años (“Buenas prácticas de relaciones laborales en las Américas”, por Marleen Rueda-Catry y María Luz Vega Ruiz, OIT Regional Documento 199, 2005, Programa In Focus para la Promoción de la Declaración Proyecto Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, para su utilización en la XIII CIMT –Conferencia Interamericana de Ministros de Trabajo- de la OEA.,

Esta nota se interesa por el tema en el contexto de las reflexiones y análisis sobre organización sindical, presentando un extenso balance sobre las afirmaciones de este trabajo, para luego formular conclusiones desde una perspectiva sindical.

## **I. Punto de partida: contradicción entre la extensión en el uso del término y la precisión**

El documento de OIT ya mencionado afirma que una revisión de páginas web de instituciones relacionadas con el tema de las BP y de los actores sociales, encuentra muy pocas definiciones del término, concluyendo en que:

- “es utilizado en relación a múltiples acepciones y con significados diferentes, no existiendo un concepto objetivo o universalmente aceptado”.
- “en general se maneja el concepto de forma espontánea, para reflejar cualquier experiencia subjetivamente calificada como exitosa desde diferentes y muy variadas ópticas, sin haber establecido una serie de indicadores mínimos que permitan identificarlas con criterios objetivos”.
- “generalmente, los textos que tratan sobre el tema parten del concepto pero sin definirlo, no quedando entonces muy claro el objetivo que se pretende cubrir”.

El documento considera que esta situación se presenta en la propia OIT, aunque el término ha comenzado a utilizarse en instrumentos internacionales, como la Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos, 2004, en la que se insta *“a los empleadores públicos y privados a adoptar buenas prácticas en materia de desarrollo de los recursos humanos”*. También ha sido utilizado por algunos documentos temáticos (sobre trabajo infantil, discapacitados, trabajadores del hogar) y guías de proyectos de cooperación técnica. Asimismo, la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones ha hecho algunas veces mención en sus observaciones a este concepto, recogiendo el uso nacional que se da al término.

Con este marco, el documento avanza hacia una primera aproximación sobre el concepto de BP:

- “es sinónimo de experiencias exitosas en el mundo del trabajo....

- se vincula con la idea de reflejar ejemplos adecuados y por tanto modélicos en los distintos aspectos del trabajo y el empleo....
- “en una primera aproximación, una BP es toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos adecuados y/o pautas aconsejables que se adecúan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado, así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto”....
- “el trasfondo de la expresión es poder documentar y difundir con el fin de replicar los aciertos, aquellos casos en que en el ámbito de la empresa, del sector o del país hayan producido situaciones, desarrollos y modelos laborales que puedan calificarse desde varios parámetros como ejemplares”.

## **II. Hacia una definición de BP en relaciones laborales**

Ya en función del objetivo del documento, éste señala que:

- “en un momento crítico de desarrollo de las relaciones obrero-patronales, este concepto responde a un ansia creciente por buscar mecanismos y fórmulas de interacción que identifiquen qué experiencias y formas de interrelacionarse han servido para mejorar el ambiente laboral, han incrementado la productividad y se han encuadrado en un contexto de respeto a los derechos de los trabajadores....
- “el mundo laboral implica múltiples aspectos que van desde la selección del personal y otros asuntos de carácter administrativo, pasando por el ejercicio *sine qua non* de los derechos fundamentales, hasta temas relativos a la terminación de la vida laboral o de compatibilidad del tiempo de trabajo y el ocio, abordando asimismo multitud de temas relacionados con la salud, la protección social o las políticas de empleo; es decir, una amplia gama de cuestiones y aspectos relacionados con el desenvolvimiento social del ser humano”.

En consecuencia, una BP en relaciones laborales podría ser entendida como:

- “aquella experiencia de carácter colectivo que en el marco del respeto a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, tal y como son definidos por la Constitución y la Declaración de la OIT, pueda ser calificada como exitosa para garantizar el bienestar de los trabajadores y el progreso de las empresas, mejorando el nivel de relaciones interno, garantizando condiciones adecuadas de trabajo y empleo, facilitando el incremento de la productividad y el salario y desarrollando una cultura de concertación puesta en marcha por el acuerdo de trabajadores y empleadores, es decir facilitando un trabajo decente....
- aquella que permite el desarrollo social en un ámbito de protección de los trabajadores, garantizando el progreso económico. Es decir, aquélla que facilita el desenvolvimiento de los recursos humanos en un contexto de respeto a los derechos aceptados por la comunidad y de desarrollo y progreso de la economía y la empresa.

En el anexo se presentan elementos más detallados, tomados de esta misma publicación.

### **III. Tres aclaraciones básicas**

El documento de OIT incluye comentarios sobre tres puntos clave:

**a. es un concepto no estático sino dinámico.** Lo que se considera BP en relaciones laborales “puede evolucionar y cambiar con el tiempo. Así, una práctica que se considera positiva, siendo incluso consensuada, puede evolucionar hacia el conflicto o hacia otras manifestaciones no deseadas”.

**b. es necesario cuidar la simultaneidad de buenas y malas prácticas laborales.** En general, una BP en relaciones laborales “debe implicar un clima de relaciones laborales favorable en el conjunto del ámbito en que se produce, ya que no sería muy lógico hablar de BP con relación a un elemento concreto cuando existen graves problemas en otros elementos o instituciones del desarrollo de la vida de la empresa o el sector”.

En ocasiones se presentan “ejemplos de BP que reflejan algún aspecto positivo en el desarrollo de las relaciones laborales en una empresa. Sin embargo, resulta difícil la calificación de su actuación

general como una BP al tener otros problemas de relaciones laborales. Por ejemplo, una empresa puede tener novedosas prácticas negociadas en salud y seguridad en el trabajo y, al mismo tiempo, practicar despidos antisindicales”.

**c. no puede ser de carácter unilateral.** Existen prácticas en el seno de las empresas, sectores e incluso al exterior de las mismas que, “si bien pueden ser paralelas e incluso reforzar la acción de la BP en relaciones laborales, no reúnen algunos elementos básicos, en particular el acuerdo, o ser conductor para propiciarlo o fomentarlo. Es decir, son prácticas adecuadas y recomendables, pero no necesaria y estrictamente buenas prácticas. En todo caso, se las debe denominar “prácticas positivas”, o incluso “buenas prácticas empresariales”, en cuanto implican la inserción voluntaria y declarativa de cumplir unos mínimos laborales, pero no pueden ser calificarlas de BP en relaciones laborales en sentido estricto, al no requerir de la adhesión de una de las partes implicadas en la relación laboral: los trabajadores”.

Al respecto, el documento cita los instrumentos que se generan en torno a la responsabilidad social empresarial (RSE), tales como los códigos de conducta, los códigos éticos, los sistemas de monitoreo o los estándares sociales que nacen de una adscripción individual y voluntaria a ciertos principios por parte de la empresa, los cuales “si bien fomentan las relaciones laborales de forma general o en algún aspecto específico, son, sin embargo, acciones unilaterales, no concordadas y de carácter privado”.

El documento presenta incluso un antecedente surgido de la propia OIT regional, que figura en una publicación conjunta con la Confederación de la Producción y el Comercio de Chile (“Rentabilidad de las buenas prácticas laborales”, 2005, edición conjunta con la Oficina Subregional de OIT con sede en Chile), donde se afirma que el concepto “va más allá del cumplimiento de las normas laborales, lo que sería bastante simplista, para implicar obligaciones de hacer y no hacer. Si bien las relaciones laborales descansan en la legislación de trabajo, no están limitadas exclusivamente a ella, sino que también incluyen las acciones voluntarias adoptadas por la administración de la empresa...van más allá apuntando a un clima de entendimiento y cooperación entre quienes dirigen y son dirigidos, fundamental para el

crecimiento y competitividad de la organización en que ambas partes están involucradas”. El documento comenta entonces que en este enfoque se considera que “generar BP no es un gasto, sino una inversión que genera un mejor clima en la empresa y que es rentable no sólo desde el punto de vista de la aplicación legal, sino también desde el punto de vista económico”.

#### **IV. Comentarios**

1 La utilización del concepto debe destacar de forma clara si se trata de un resultado conjunto de la interacción entre empleadores y trabajadores, o si identifica iniciativas unilaterales, sin la participación de la contraparte cuenta si se refiere a iniciativas unilaterales o bilaterales. Este punto es clave cuando se alude a BP en el contexto de diálogo social. Una solución podría ser mencionar “buenas prácticas empresariales” (BPE) y “buenas prácticas sindicales” (BPS). Simétricamente, lo anterior habilitaría a utilizar la expresión “malas prácticas”, nuevamente aplicado a cada actor.

2. es necesario tener cuidado con la relación que se presenta frecuentemente entre BP y RSE (“responsabilidad social empresarial”. El documento de OIT considera que instrumentos como los códigos de conducta, los códigos éticos, los sistemas de monitoreo o los estándares sociales que nacen de una adscripción individual y voluntaria a ciertos principios por parte de la empresa, “si bien éstos fomentan las relaciones laborales de forma general o en algún aspecto específico, son, sin embargo, acciones unilaterales, no concordadas y de carácter privado”.

Es difícil resistir la tentación de un caso concreto identificado por FITIM en el Perú (que ha sido destacado en actividades sindicales): una empresa minera que, en la comunidad local donde opera, construyó un dispensario de atención dental, en circunstancias en que la falta de condiciones adecuadas de salud en el trabajo ha llevado a que sus trabajadores tengan graves problemas en ese campo.

3. Si bien el documento de OIT no lo dice explícitamente, es un hecho que, el uso del concepto de BP se ha extendido a las políticas gubernamentales. Nuevamente, aquí se presenta la necesidad de

diferenciar si aquella ha sido resultado de una decisión unilateral o ha tenido el acompañamiento o la co-elaboración de los actores sociales. Por lo tanto en este caso se justificaría utilizar la expresión “buenas prácticas gubernamentales” (BPG) aclarando, en todo caso, si ha sido resultado del diálogo social.

6. en la práctica, parece preferible utilizarse directamente el término “**experiencias**”, aclarando desde qué sector o si ha tenido o no consenso, lo que evita hacer referencia al grado de consenso, y que pueden ser nuevamente exitosas o fracasadas, o algún punto intermedio en el continuo.