

**INCIDENCIA DE LAS BUENAS PRÁCTICAS LABORALES EN LA RENTABILIDAD  
DE LAS ORGANIZACIONES, EL CASO CHILENO.**

**ANGÉLICA MARÍA CUEVAS LIÉVANO**

**LIDA LUZ URRUTIA AGUIRRE**

Universidad de Bogotá

JORGE TADEO LOZANO

II SEMINARIO INTERNACIONAL EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

MIREYA LOPEZ CHAPARRO

20 DE ENERO DE 2012

BOGOTÁ D.C.- COLOMBIA

## INCIDENCIA DE LAS BUENAS PRÁCTICAS LABORALES EN LA RENTABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES, EL CASO CHILENO.

### Resumen

El presente documento parte de la importancia de determinar la manera como las Buenas Prácticas Laborales afectan la rentabilidad de las organizaciones, debido a que es un factor determinante para permanecer en el mercado. Por otra parte se presenta un análisis a partir del concepto de Responsabilidad Social Corporativa enfocada al grupo de interés, identificado como los colaboradores de la organización. Finalmente se presenta la posición de importantes organizaciones internacionales sobre el tema y el caso exitoso de implementación de BPL de empresas en Chile.

**PALABRAS CLAVES:** Buenas Prácticas Laborales, Rentabilidad, Responsabilidad Social Corporativa.

### Abstract

This document is based on the importance of determining how good labor practices affect the profitability of the organizations, because it is a determining factor to stay in the market. On the other hand is an analysis based on the concept of Corporate Social Responsibility focused interest group, identified as employees of the organization. Finally it presents the position of major international organizations on the subject and the successful case of implementation of good labor practices companies in Chile.

**KEY WORDS:** Good Labor Practices, Profitability, Corporate Social Responsibility.

## Incidencia de las Buenas Prácticas Laborales en la Rentabilidad de las Organizaciones, el caso Chileno

El desafío de las organizaciones del siglo XXI es mantenerse competitivas en el mercado y rendir muy buenos dividendos para sus inversionistas; por lo tanto dichas organizaciones deben adaptarse y liderar con su talento humano los cambios, la innovación, la investigación y el conocimiento que lleva a las mismas al éxito.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Gestión Humana GH, es muy importante para articular estratégicamente el talento humano idóneo con la misión y visión de la organización en un ambiente de cooperación y entendimiento, que promueva el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, quienes a su vez generan valor agregado para la organización y su consecuente rentabilidad y competitividad en el mercado.

Para el logro de estos objetivos, la GH desarrolla estrategias al interior de la organización mediante la implementación de Buenas Prácticas Laborales BPL, que son actividades que obedecen a políticas establecidas en el código de ética y buen gobierno, donde se gesta la Responsabilidad Social Corporativa RSC (Caro, 2004), generando un clima de confianza y apoyo entre la organización y sus colaboradores para llevar adelante la visión organizacional, marcando la diferencia competitiva en el mercado y aumentando los índices de rentabilidad.

El propósito de este ensayo es mostrar que la implementación de las BPL incide positivamente en la rentabilidad de las organizaciones.

Para empezar analizaremos el concepto de rentabilidad desde la perspectiva económica, social y de GH que relaciona las dos perspectivas para lograr el superávit de la organización.

Luego se presentará la definición de algunas BPL, los efectos de no implementarla y un ejemplo exitoso de las organizaciones visitadas en Santiago de Chile, en el marco del II Seminario Internacional en Gestión de las Organizaciones, que se llevó a cabo del 26 de Noviembre al 4 de diciembre de 2011, las cuales se ubican en el ranking de las mejores empresas para trabajar del *Great place to work, GPTW*.

En términos económicos, rentabilidad significa obtener utilidades de la gestión realizada por la empresa (Tamames y Gallego, 2000), es decir que el dinero que ingresa por la venta de los productos y servicios es mayor que los gastos generados para lograrlo y por esta razón todas las salidas de dinero deben relacionarse con un retorno de esa inversión, en caso contrario se considera un gasto y se debe minimizar al máximo (González, 2005).

Desde la perspectiva social, la rentabilidad hace referencia a que los beneficios deben ser superiores a las pérdidas en términos de calidad de vida y dignidad humana. (Tamames y Gallego, 2000.)

La perspectiva de GH tiene en cuenta la rentabilidad social, en cuanto a que debe promover el desarrollo y satisfacción del talento humano (Ulrich, 1992). Las personas tienen necesidades, son motivadas o desmotivadas, necesitan crecer, tienen problemas, familia, sueños, temores, son diferentes y en general es compleja su dirección, pero también son las únicas capaces de generar conocimiento y valor agregado para la organización (Ulrich, 1992), características fundamentales para enfrentar los desafíos del mercado global. Igualmente es muy importante

para la GH, tener en cuenta la rentabilidad económica ya que no se debe limitar al bienestar de las personas sino que debe trascender al bienestar de la organización y su competitividad creando una sinergia entre los dos conceptos. Una empresa rentable tiene más posibilidades de invertir en su talento humano y un talento humano comprometido y feliz hace más rentable la organización.

De acuerdo con el estudio presentado por la Organización Internacional del Trabajo OIT y la Confederación de la Producción y del Comercio CPC sobre la Rentabilidad de las Buenas Prácticas Laborales, se concluye que “las empresas que logran generar relaciones de confianza con los trabajadores, basadas en los principios de credibilidad, respeto y rectitud del empresario, obtienen mejor rentabilidad que aquellas en las que no se dan estas condiciones.” (p.7) En confirmación con la afirmación inicial acerca de que las BPL obedecen a políticas establecidas en el código de ética y buen gobierno, donde se originan los programas de RSC de la empresa (Caro, 2004). Los principios como la credibilidad, el respeto y la rectitud hacen parte de lo que se denomina código de ética y buen gobierno, que orienta estratégicamente la manera de ser y actuar en la organización (Caro, 2004), generando un clima de cooperación y entendimiento entre quienes dirigen y son dirigidos. (OIT-CFC, 2003) En últimas la RSC está centrada en principios de regulación ética que determinan la implementación de buenas prácticas con los grupos de interés de la organización (Caro, 2004). En el presente estudio solo nos referimos al grupo de interés de los colaboradores de la organización.

Para este análisis tendremos en cuenta el enfoque que utiliza el Instituto *Great Place To Work*, *GPTW*. “Un gran lugar para trabajar es aquel donde se confía en las personas para las

que se trabaja, se siente orgullo de lo que hace y se disfruta de un ambiente de camaradería con los colegas.”(GPTW) Teniendo en cuenta lo anterior, el GPTW considera los siguientes elementos de valor para generar rentabilidad en la empresa:

El estilo de vida resalta la importancia del ser en su contexto espiritual, familiar, social profesional, sobre el tener en el contexto material del dinero y las posesiones. Esto conlleva a un equilibrio donde se subordinan las necesidades materiales a las espirituales, sin desestimar la importancia de las posesiones. En consecuencia el estilo de vida laboral en el ámbito interno, se debe caracterizar por promover el desarrollo y competitividad de los colaboradores a través de las motivaciones correctas; y el ámbito externo debe estar enfocado al uso responsable de la comunicación organizacional.

En segundo lugar está el trabajo humanizador basado en la confianza, la justicia y la remuneración adecuada. La relación entre los directivos de la organización y sus colaboradores debe generar un ambiente de cordialidad para favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus competencias en beneficio del rol laboral, teniendo en cuenta que cada persona es única con diferencias en su temperamento, debilidades, fortalezas y una extraordinaria capacidad para mejorar su desempeño, el cual debe ser reconocido y valorado con equidad y de acuerdo con las motivaciones propias de cada persona.

Finalmente se encuentra “el cuidado del ambiente humano para salvaguardar las condiciones morales de una auténtica ecología humana.”(GPTW). Un clima organizacional saludable, establece condiciones que motivan a los colaboradores, fortalecen su compromiso con la organización y mejoran su calidad de vida laboral.

Desde hace más de 20 años el Instituto GPTW investiga, reconoce y ayuda a las organizaciones a que se conviertan en los mejores lugares para trabajar. Los resultados económicos son contundentes, “la rentabilidad de las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos, que cotizan en la bolsa, superan en forma contundente los índices bursátiles, considerando períodos de diez años.” (GPTW)

Los capitalistas prefieren invertir en las empresas que implementan BPL ya que estas se convierten en las mejores empresas para trabajar, porque entre otros beneficios “las personas comprometidas y orgullosas de su trabajo tienen un mejor desempeño y cuidan los recursos como los propios, generan conciencia y cariño por el futuro de la empresa y están siempre dispuestos a entregar un esfuerzo extra.” (GPTW)

Por otra parte, el estudio realizado por la OIT y CFC (2003) sobre la rentabilidad de las buenas prácticas laborales, señala como BPL el cumplimiento con la legalidad. Elaborar contratos de trabajo, hacer los pagos y las afiliaciones al sistema de Seguridad Social en forma oportuna, así como las demás normas establecidas en la ley, es rentable porque evita multas, demandas y sanciones por incumplimiento.

De hecho si revisamos el origen de las normas y beneficios laborales que la ley ha otorgado a los trabajadores, encontramos que sus antecedentes se remontan a las luchas sindicales por condiciones dignas de trabajo y en otras ocasiones a disposiciones para proteger a los empresarios y prepararlos en términos financieros para asumir las responsabilidades con sus

trabajadores, dando así paso a la creación del Sistema de Seguridad Social y demás beneficios establecidos en el Código Sustantivo de Trabajo en Colombia.

Durante el Seminario en Chile, tuvimos la oportunidad de visitar el Banco de Chile, donde observamos que además de cumplir con lo establecido en la ley, ofrecen a sus colaboradores, programas complementarios para garantizar su beneficio en temas de salud, vivienda, educación y bienestar para sus familias. De acuerdo con información suministrada por el banco en su presentación, su índice de demandas por parte de los colaboradores retirados es muy bajo, de 1052 retiros solo 12 demandas y de ellas solo 2 casos pendientes por resolver.

Por otra parte, el estudio OIT y CFC (2003) se refiere a las buenas prácticas relacionadas con la dirección de personas: capacitación, motivación, comunicación, remuneración y respeto a la dignidad de la persona.

### *La capacitación*

La capacitación debe apuntar a desarrollar el talento humano de la compañía para mejorar el desempeño organizacional. Ofrecer el espacio de crecimiento y desarrollo laboral, así como el mejoramiento de su remuneración, es una buena práctica que debe ir acompañada de una adecuada planeación y seguimiento, para evitar la fuga de talentos y la frustración de los colaboradores.

En el Banco de Chile se llevan a cabo varios proyectos a nivel de capacitación con el fin de identificar y desarrollar los mejores talentos para sus áreas comerciales. Su estrategia



consiste en vincular personas jóvenes que puedan hacer carrera dentro de la organización, formando competencias específicas enfocadas al área comercial, que convierten su Talento Humano en excepcional y deseable para otras compañías del sector. Sumado a esto el Banco ofrece un excelente método de compensación como parte del plan de retención del talento.

Esta BPL además de elevar sus índices de rentabilidad, le ha hecho acreedor de varios reconocimientos, entre los cuales está el Premio a Empresas que Incentivan el Empleo de Jóvenes Profesionales, Reconocimiento otorgado por USACH y SOFOFA (Banco de Chile).

### *La motivación*

La motivación es la disposición de un individuo para dedicar esfuerzo y energía a la consecución de un objetivo determinado, este aspecto es muy importante para la productividad de cualquier organización (Ulrich, 1999).

En DHL Chile conocimos la experiencia del señor Adolfo Sommer, quien asumió la gerencia en el año 2005, periodo en el cual la compañía presentaba una crisis en sus indicadores económicos y de clima organizacional. A partir de un cambio en el estilo de dirección, que generó confianza de los colaboradores en la dirección, así como una estrategia integral de BPL en el área de GH, se logró establecer una cultura de servicio y excelencia, representada en el aumento de los índices de rentabilidad y el mejoramiento de la calidad de vida laboral y personal de los colaboradores.

### *La comunicación*

La comunicación efectiva a nivel organizacional es fundamental para llevar a cabo los proyectos planteados a través de la estrategia organizacional y convertirla en acciones concretas para cumplir los objetivos de la empresa. Una comunicación efectiva, evita sobrecostos por malos entendidos, re-procesos y trámites innecesarios. Es fundamental para mejorar el clima organizacional y adherir confianza con los colaboradores.

El Banco de Chile a través de sus “Proyectos Corporativos y Comunicaciones para el Cambio, logra alinear a los colaboradores con los focos estratégicos y apoyar comunicacionalmente los procesos de cambio organizacional” (Banco de Chile).

### *La remuneración:*

La remuneración es un factor importante de motivación y aumento de la productividad con los diferentes planes de compensación variable. Si un trabajador contribuye con el aumento de las utilidades de la compañía y con un esfuerzo adicional puede hacer que ese resultado mejore, es justo y apropiado hacer un pago adicional. Este modelo no genera gastos adicionales a la compañía, debido a que es proporcional al aumento de utilidades.

Esta práctica es más utilizada en cargos comerciales y de producción, sin embargo vale la pena utilizar esta herramienta para estimular el crecimiento y desarrollo de los colaboradores de las demás áreas.

La política de compensación del Banco de Chile está basada en el análisis del mercado. Inicialmente paga a sus colaboradores el promedio que se ofrece en el mercado, pero cuenta con una estructura salarial para motivar el cumplimiento de metas y la preparación para mejorar su desempeño.

*Respeto a la dignidad de la persona:*

Así como lo plantea el Instituto GPTW, este aspecto hace referencia a la humanización del trabajo. El Banco de Chile, desarrolla como parte de su estrategia programas de calidad de vida, dentro de los cuales se manejan temas como promoción de salud y orientación psicosocial, que desarrollan un fuerte sentido de pertenencia con el Banco y apoyo a la estrategia de Responsabilidad Social.

Contexto Chileno vs. Contexto Colombiano

En el marco del II Seminario Internacional en Gestión de las Organizaciones, que se llevó a cabo del 26 de Noviembre al 4 de diciembre de 2011, se visitó la ciudad de Santiago de Chile, capital de la República de Chile.

Este país ubicado en el extremo sudoeste de América del Sur cuenta con una extensión aproximada de 6.339 Km. Como una franja extendida frente al Océano Pacífico, su base económica está fundamentada en la minería especialmente del cobre, la pesca y sus vinos muy famosos a nivel internacional.

Algunos factores característicos de Chile son los siguientes:

La geografía del país dificulta los procesos de gestión humana, debido a que el desplazamiento hasta las regiones fronterizas del sur y del norte implica más de 6 horas de viaje en avión, sin embargo, compañías como Banco de Chile y DHL, han enfrentado exitosamente este reto logrando la cobertura total en servicios a sus colaboradores. Este es un gran ejemplo debido a que en el caso Colombiano las distancias más largas representan 1 hora 30 minutos en avión, sin embargo existen otras dificultades como la deficiencia en infraestructura para acceder a ciertas zonas y la violencia por parte de los grupos al margen de la ley.

El sistema de seguridad social de Chile cuenta con los Institutos de Salud Previsional, ISAPRE, los cuales solo cubren el 90% de los servicios en salud y las empresas no están obligadas a pagar un porcentaje del aporte de cada colaborador. Una práctica común en las empresas es adquirir para sus trabajadores y familias seguros que cubran el 10% restante. En el caso Colombiano, las Entidades Promotoras de Salud EPS, cubren el 100% del servicio médico y las empresas están obligadas a pagar el 8,5% del 12 % sobre el salario del trabajador, que es lo correspondiente al aporte que se debe realizar por cada persona.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social, a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE, ha desarrollado el programa de “Franquicia Tributaria (FT)”, que consiste en una exención tributaria para las empresas que inviertan en capacitación para sus colaboradores. Este beneficio promueve la capacitación como BPL, sin embargo es un beneficio que se aprovecha en mayor medida por las empresas grandes y aún sigue siendo desventajosa para las pequeñas empresas en Chile. En Colombia no existen este tipo de incentivos por parte

del Estado, ni el Ministerio de Protección Social, que es en este caso la institución homóloga al Ministerio de Trabajo de Chile, sin embargo se cuenta con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, institución que tiene una misión similar a la del SENCE, que entre otros servicios ofrece formación técnica para el trabajo a bajos costos. En Colombia son las empresas quienes realizan aportes al SENA y las que patrocinan algunos de los jóvenes que estudian en esa Institución.

En términos generales se puede observar que el tema de las buenas prácticas laborales es universal y se deriva del concepto de Responsabilidad Social Corporativa en lo que se refiere al grupo de interés de la empresa, definido como los trabajadores o colaboradores como se menciona en el presente documento.

Así mismo se expusieron los argumentos de organizaciones tan importantes como la OIT y el GPTW, que avalan el concepto de la rentabilidad de las BPL. La primera a través del análisis contundente realizado en Chile con la CPC sobre el cumplimiento de la legalidad y la dirección de personas y la segunda con el reporte de rentabilidad de las 10 mejores empresas para trabajar en los últimos 10 años.

A través de la socialización de la experiencia de las área de GH de DHL y Banco de Chile, empresas que encabezan la lista de las mejores para trabajar en Chile, se puede observar la organización con una visión amplia, integradora y realista donde se construye, por medio de la implementación de las BPL, un buen clima organizacional que propicia el logro de los objetivos de GH y el aumento de la rentabilidad de la empresa.

El apoyo de la gerencia general a los procesos de GH es fundamental para contar con el compromiso de toda la organización y generar confianza en los colaboradores, como se observó en las visitas realizadas a Banco de Chile, DHL y la presentación del área de GH de IBM.

Crear en los colaboradores e invertir para desarrollar su potencial, agrega valor al servicio y/o producto que ofrece la compañía.

Pensar en GH como una inversión y no en términos de costo significa asumir el reto de hacer equipo con los colaboradores.

Frente a los anteriores argumentos, que demuestran claramente que la implementación de BPL incide positivamente en la rentabilidad de la empresa, nos preguntamos por qué tantas organizaciones, especialmente las familiares, las pequeñas, no lo hacen. Consideramos importante la posibilidad de hacer este análisis desde la perspectiva social y educativa, teniendo en cuenta que las prácticas de las que hemos hablado se refieren a las personas y su rol bien sea de dirigente o de dirigido, donde en su manera de actuar se refleja una cultura frente a la manera de relacionarse con el otro y asumir la vida.

## REFERENCIAS

- Caro, A. *La Responsabilidad Social Corporativa, un aprendizaje en el liderazgo estratégico hacia la sostenibilidad de las organizaciones del nuevo milenio*. Ponencia VI Encuentro Internacional de Economistas sobre Globalización y Problemas del Desarrollo. Cuba 2004. “manuscrito no publicado”
- Confederación de la Producción y del Comercio CPC y Organización Internacional del Trabajo OIT. (2003). *Rentabilidad de las Buenas Prácticas Laborales*. República de Chile: TiroRetiro Impresores.
- González, R. (2005). *Creando valor con la gente*. México: Editorial Norma.
- Great Place To Work Institute GPTW (2012) recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.co/gptw/index.php>
- Sarries, L. Casares, E. (2008). *Buenas prácticas en recursos humanos*. Madrid, España: Editorial Esic.
- Tamames, R., Gallego, S. (2000). *Diccionario de economía y finanzas*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Ulrich, D., Lake, D. (1992) *Organizarse mejor para competir con ventaja*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.
- Ulrich, D., Senger, J., Smallwood, N. (1999). *Liderazgo basado en resultados*. Bogotá: Editorial Norma.