

EL TRABAJO DECENTE DE MEDELLÍN: ANÁLISIS DE CASO DESDE LAS PRÁCTICAS  
DE GESTIÓN HUMANA EN EL CLUSTER DEL SECTOR TEXTIL, CONFECCIÓN,  
DISEÑO Y MODA

POR: CARLOS ARTURO CABRERA IZQUIERDO

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLIN, JUNIO 2016

EL TRABAJO DECENTE DE MEDELLÍN: ANÁLISIS DE CASO DESDE LAS PRÁCTICAS  
DE GESTIÓN HUMANA EN EL CLUSTER DEL SECTOR TEXTIL, CONFECCIÓN,  
DISEÑO Y MODA

POR: CARLOS ARTURO CABRERA IZQUIERDO

Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de Magister en Desarrollo  
Humano Organizacional

DIRECTOR: FRANCISCO LÓPEZ GALLEGO, Ph.D.

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLIN, JUNIO 2016

**Dedicatoria.**

A quienes trabajan para ser felices.

A mi familia que me apoya sin límites.

**Agradecimientos.**

A las empresas que quisieron participar sinceramente en esta investigación.

A los trabajadores y trabajadoras del sector textil que se resisten a dejarnos sin vestido.

A mi admirable asesor y compañero, profesor Francisco López Gallego.

A la Universidad Eafit y mis profesores, quienes merecen mi profundo respeto.

A mi consorte por apoyar la peligrosa condición de investigador y esposo.

A Dios y la vida.

### **Resumen**

El trabajo decente es un concepto bandera de la Organización Internacional del Trabajo – OIT; sin embargo, después de casi veinte años de esfuerzos para su realización, las condiciones del mercado de trabajo no permiten su total concreción. En Colombia, el municipio de Medellín, estableció en el año 2013 una política pública de trabajo decente, con el firme objetivo de transformar las condiciones de los empleos en varios sectores económicos. En esta investigación se exploran los avances y retrasos de la aplicación de dicha política pública desde las prácticas del desarrollo humano organizacional, apoyada por relatos propios de las empresas e imágenes del clúster textil, confección, diseño y moda.

La investigación logra examinar los componentes del trabajo decente en el clúster focalizado, y sin estar en la planeación inicial, denuncia las condiciones de trabajo con las que compete el mercado textil antioqueño.

**Palabras Claves:** Trabajo decente, CI-TCDM (Clúster textil, confección, diseño y moda), Diálogo Social, OIT (Organización Internacional del Trabajo), Desarrollo humano.

### **Abstract**

Decent work is a flag concept of the International Labour Organization - ILO; however, after almost twenty years of efforts for its realization, the conditions in the labor market does not allow their full concision. In Colombia, the municipality of Medellin established public politics of decent work in 2013, with the objective of transforming work places conditions in many economic sectors. In this research the advances and delays in the implementation of this public policy from the organizational practices of human development, supported by companies stories and images of cluster textile, clothing, design and fashion are explored.

This research examines the components of decent work in the focus cluster and, without being part of the initial planning, exposes the working conditions in which the textile market in Antioquia competes.

**Keywords:** Decent work, CI - TCDM (Cluster textile, clothing, design and fashion), Social Dialogue, ILO (International Labour Organization), Human Development.

## TABLA DE CONTENIDO

### Introducción

<b>1. Contexto de la investigación.....</b>	<b>11</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Justificación.....	14
1.3 Objetivos .....	16
1.3.1 <i>Objetivo General</i> .....	16
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	16
1.4 Referente conceptual.....	16
1.5 Diseño metodológico.....	21
1.5.1 <i>Tipo de estudio</i> .....	21
1.5.2 <i>Fuentes de información</i> .....	22
1.5.3 <i>Instrumentos de recolección de información</i> .....	22
1.5.4 <i>Instrumentos de análisis de la información</i> .....	23
1.5.5 <i>Plan de análisis de la información</i> .....	23
1.6 Impacto y resultado esperado.....	24
1.7 Consideraciones éticas .....	25
<b>2. Estado del arte de la investigación.....</b>	<b>27</b>
<b>3. Marco teórico .....</b>	<b>30</b>
3.1 El fenómeno del trabajo .....	30
3.2 El trabajo decente como objetivo global.....	38
3.2.2 <i>Elementos del trabajo decente</i> .....	40
3.3 Desarrollo Humano Socialmente Responsable .....	57
3.3.1 <i>De las Responsabilidades sociales</i> .....	58
3.3.2 <i>El futuro retador del Desarrollo Humano en la organización y sus líderes</i> .....	61
3.3.3 <i>Asuntos finales sobre el desarrollo humano organizacional y socialmente responsable</i> .....	64
<b>4. Hallazgos.....</b>	<b>69</b>
4.1 Balance Derechos Humanos.....	67
4.2 Balance Compensación/Remuneración justa .....	70

El Trabajo Decente de Medellín: Análisis de caso desde las prácticas de gestión humana  
en el clúster del sector textil, confección, diseño y moda

7

4.3 Balance Seguridad social .....	72
4.4 Balance Diálogo social.....	736
<b>5. Análisis semiótico de la imagen .....</b>	<b>82</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>90</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>94</b>
<b>Vita .....</b>	<b>98</b>

## Introducción

El papel del Desarrollo Humano Organizacional en el mundo de hoy puede ser tan ambicioso como se quiera. Simplemente atado a los procesos administrativos que den cuenta de las personas necesarias para alcanzar objetivos institucionales, o apuntar a transformaciones sociales iniciadas al interior de los grupos humanos que conforman las organizaciones. Esta relación individuo – sociedad, mediada en buena parte por las organizaciones, presenta como inevitable la existencia y pervivencia del fenómeno del trabajo. Dicha esencia fundamental e histórica que diferencia al ser humano en la naturaleza, ha sido impactada por las relaciones de mercado asentadas en el capitalismo y la ultracompetencia de los países, al punto que *el trabajo* como categoría conceptual y como devenir de discusiones internacionales en la materia, tuvo que adjetivarse como *trabajo decente*.

Ésta expresión nos lleva a reconocer que la existencia de trabajos en condiciones *no* decentes, es una realidad, y éste supuesto permite retar al desarrollo humano organizacional para tener un papel más protagónico en su transformación, consecuente superación y mejoramiento.

La anterior discusión de la realidad será atendida en la presente investigación cualitativa, mediante un estudio de caso que permita explorar el estado actual del *trabajo decente* de la ciudad de Medellín (Colombia), desde las prácticas de desarrollo humano en el clúster del sector textil, confección, diseño y moda (en adelante CI-TCDM), en una muestra de medianas empresas de la ciudad. La investigación resulta un aporte importante para la actualidad, en la medida que una vez expedido el Acuerdo N°64 de 2013 “por el cual se establece la política pública de trabajo decente en Medellín”, quedan todos los retos para su instrumentalización, aplicación y control.

Especificar el CI-TCDM, resulta justificado para la investigación por el impacto en el número de empleos generados de forma precedente y en la actualidad por la industria textilera país. El fenómeno del trabajo irregular del clúster, públicamente denunciado por trabajadores de la industria en importantes eventos como Colombiatex y Colombiamoda, hacen del sector un laboratorio de análisis para la investigación.



Este trabajo logra en el contraste teórico-vivencial, examinar los avances y retrasos que actualmente se tienen en la implementación de la política pública de trabajo decente en las organizaciones del CI-TCDM en Medellín, sin dejar de lado una identificación de factores facilitadores, obstaculizadores y buenas prácticas en su implementación, y deja planteadas preguntas académicas en los sujetos participes de la cadena de producción.

Para el efecto de la presente investigación, en primer término se aborda la estructura general de la investigación, justifica la elección metodológica y presenta los instrumentos de información utilizados para soportar las conclusiones y evidencias obtenidas. En un segundo momento se retoma el estado del arte del tema de investigación, el cual permite al lector acercarse de manera global al estado académico del *trabajo decente* y el desarrollo humano organizacional, sus orientaciones metodológicas y los sujetos de investigación protagonistas en otras latitudes. En tercer lugar se hace la exploración teórica que soporta la investigación, separando en tres las categorías conceptuales a estudiar: el trabajo, el trabajo decente y el desarrollo humano socialmente responsable, cada uno con unas subcategorías que el investigador soporta con autores clásicos y contemporáneos.

El análisis de datos y hallazgos se presentan en un cuarto apartado, recurriendo a un *verbating*<sup>1</sup> emotivo, en el que cede la voz a las organizaciones tomadas como muestra, y se sumerge en el análisis a partir de los cuatro fundamentos del trabajo decente: Las oportunidades de empleo e ingresos, la promoción de los derechos fundamentales en el trabajo, la protección social y el diálogo social. Finalmente, en su quinto capítulo, la investigación propone un trabajo de aproximación semiótica inmediata, pocas veces utilizada como fuente de información en los estudios administrativos y gerenciales; se hace mediante el uso de fotografías que presentan una ficha iconográfica con datos importantes que permiten confirmar algunos hallazgos de la investigación. Ilustra de manera específica este capítulo el desarrollo actual del fenómeno de trabajo decente en el CI-TCDM de Medellín.

El trabajo de investigación es presentado como requisito para optar al título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad Eafit; por lo que también resulta de interés

---

<sup>1</sup> En investigación social, el *verbating* representa un trozo de conversación o relato específico que da cuenta de la realidad observada por el investigador, y que es plasmada exactamente como la dice el entrevistado.

académico que en el seno de la clásica Escuela de Administración, se concreten productos académicos que regresen su vista al ser humano en el centro de la preocupación organizacional y la razón fundamental de su crecimiento. Nutrida por tres años de estudio e investigación y con el acompañamiento de los profesores de la Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano y la maestría en Desarrollo Humano Organizacional, hace un aporte importante a las discusiones académicas, pero también sociales, permitiendo una clara conexión academia-sociedad, reclamo recurrente hecho desde las tribunas organizacionales.

Por las conclusiones alcanzadas en la investigación, no podría dejar de mencionarse que aun siendo un objetivo no planeado, se concreta una denuncia pública sobre las condiciones de trabajo en las que hoy se ofrecen y reproducen los empleos del CI-TCDM en Medellín, confirmada situación en la muestra retomada, y en ese sentido, los compromisos documentales/normativos quedan al margen de la transformación de la realidad.

## 1. Contexto de la investigación

### 1.1 Planteamiento del problema

Desde 1999 en el mundo y como consecuencia del discurso que emerge desde la Organización Internacional del Trabajo (en adelante OIT), se ha puesto en escena el concepto de *trabajo decente* que trasciende las tradicionales acepciones de empleo de calidad e incluso de trabajo digno. En este sentido “la finalidad primordial de la OIT es promover oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana” (OIT, 1999, p. 3). Citadas declaraciones en el marco de la 87ª Asamblea de la OIT en Ginebra, pusieron en escena las realidades del mercado del trabajo en un entorno cada vez más globalizado y que requería condiciones productivas que atendieran la oferta y demanda de la producción masiva de bienes y servicios. Por su parte, Levaggi (2006), reconoce, a propósito del desarrollo del concepto de trabajo decente en América Latina, que se trata de un concepto multidimensional y abre su desarrollo con argumentos como el siguiente:

No se trata sólo de un empleo en el que el trabajo que realizamos esté bien remunerado y que lo realicemos con aceptables condiciones materiales. Se trata, además, de un trabajo en el que las reglas de juego -si se trata de un trabajo subordinado- sean claras, justas y adecuadamente reguladas y/o autorreguladas, que nos otorgue protección, no sólo en caso de despido o de enfermedad sino incluso para cuando pasemos a la situación de inactividad por razón de edad, y en el que podamos ejercer nuestros derechos sin riesgo alguno a quedar desocupados. Es decir, el concepto trabajo decente añade a la dimensión económica representada en el concepto tradicional de un buen empleo o de un empleo de calidad, nuevas dimensiones de carácter normativo, de seguridad y de participación. (Levaggi, 2006, pp.. 4-5)

La discusión por el trabajo decente como realidad social pone al Estado como protagonista de las políticas públicas que regulan esta materia en los países, pero también a las organizaciones generadoras de empleos, donde finalmente se materializan los componentes que reconoce la OIT (1999) como fundamentos del trabajo decente:

1. Las oportunidades de empleo e ingresos
2. La promoción de los derechos fundamentales en el trabajo

### 3. La protección social

### 4. El diálogo social

Convirtiéndose el proyecto de trabajo decente como uno de los nortes de lo que se conoce como el *Pacto Global* de las Naciones Unidas, existen retos organizacionales que deberán asumirse de tal manera que se impacte positivamente las condiciones de empleo que se crea y reproduce. Así, a las áreas de Gestión Humana como proceso estructurado, les corresponderá responder a estos retos desde su técnica y estrategia en la experiencia laboral de los colaboradores.

Los procesos de apertura que han vivido los países en los últimos años, las modificaciones en legislación laboral, desajustes en el mercado laboral y decisiones empresariales que desestabilizan el trabajo han causado una crisis de confianza que afectan el bienestar, el compromiso y la identidad de los empleados con las organizaciones, con sus efectos en la calidad de vida, pero también en la productividad y el rendimiento. Al menos tres prácticas se relacionan con estos temas: relaciones vida y trabajo, refuerzo del compromiso y responsabilidad social empresarial. (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010, p. 19).

A tenor de lo anterior, el área de Gestión Humana se convierte en un facilitador y garante de condiciones de trabajo decente que se generan en las organizaciones de hoy, y por ello, armonizar los fundamentos del trabajo decente con los subprocesos de la gestión humana debería resultar un elemento que apoya el cumplimiento de los retos del pacto global.

En Colombia, el fenómeno del trabajo decente no es ajeno, porque se ha iniciado por reconocer desde su carta magna constitucional la importancia del trabajo como principio, deber y derecho, y a su paso la dignidad humana como piso axiológico del funcionamiento del Estado y el disfrute de los derechos de los ciudadanos. La Corte Constitucional en Sentencia C-425 de 2005, magistrado ponente Jaime Araújo Rentería, señaló que el principio de la dignidad humana “se vierte al interior de todos los derechos fundamentales que la reafirman dentro de nuestro Estado Constitucional y democrático. Son los derechos fundamentales y el respeto a éstos, los que ponen en evidencia la trascendencia de la dignidad humana al interior de nuestra sociedad” (Corte Constitucional, C-425, 2005). En conclusión, siendo el trabajo un derecho fundamental, supone su disfrute en condiciones de dignidad humana.

Operativamente el concepto de trabajo decente en Colombia, se ha limitado a generar políticas que afronten problemas de la oferta de empleo, sin que medien reflexiones en su generación, estabilidad y seguridad. La Procuraduría General de la Nación (2011) analizó fenómenos laborales asociados a altas tasas de desempleo, brechas de ingreso por el nivel educativo, violaciones a los derechos laborales mediante modalidades de contratación irregulares, evasión, bajos mecanismos de inspección, trabajos por cuenta propia que no garantizan la seguridad social y violaciones a la libertad sindical y a los derechos de asociación, entre otros. Este contexto problemático asociado a las condiciones idóneas de la generación de empleo en condiciones decentes, permiten entender que se requieren áreas y procesos de Gestión Humana que comprendan de manera más integral la construcción de sociedad y cumplimiento al Estado Social de Derecho que se hace desde la planeación de un cargo hasta el retiro de un colaborador.

Nuestro país tradicionalmente jurídico, con profusión de normas, leyes, políticas e intenciones administrativas tendientes a asegurar la resolución de problemas de la sociedad, intenta reglamentar la plena garantía de derechos y cumplimiento de obligaciones de actores reales del país, sin que de ello resulte un efecto satisfactorio y controlado de su aplicación. Surgen entonces las políticas públicas, como una voluntad administrativa que pretende de manera integral atender un fenómeno socialmente problemático, el cual a partir de su intervención supone un cambio en las condiciones reales de la situación. De manera particular, el Acuerdo Municipal de Medellín N° 64 de 2013, mediante el cual “se establece la política pública de trabajo decente en la ciudad de Medellín” (Concejo de Medellín, 2013), se expidió pensando que las condiciones de creación de empleo en la ciudad no constituían un referente competitivo y de equidad social, y que por tanto, el sector público y privado deberían repensar la generación de trabajo bajo estándares de decencia.

El Acuerdo Municipal N°64 de 2013 se convierte en hito para el país en esta materia, pues es la primera ciudad en Colombia en comprometerse institucionalmente con dichas prácticas. El marco de discusión sobre el que la ciudad de Medellín aprobó la política pública demostró que aun cuando se han hecho esfuerzos desde las Administraciones municipales por atender el fenómeno, los mismos han sido desarticulados y resultado muy costosos e ineficientes (Rosado & Tobón, 2012). Tampoco hay clara evidencia de la participación de los profesionales de gestión humana o sus responsables en el acompañamiento a estrategias prácticas que lleven a la realidad los postulados del concepto de trabajo decente. Aun cuando se ha dispuesto la existencia del Consejo

Municipal de Empleo y Productividad, el mismo no cuenta con suficiencia técnica que favorezca la inclusión de buenas prácticas de gestión humana en los empresarios y el sector público, ni tampoco estrategias para la creación y permanencia de empleos decentes.

Luego de casi tres años de expedido el Acuerdo Municipal mencionado y su consecuente implementación en las empresas, y ante la inexistencia de documentos que den cuenta de los avances y aportes desde las áreas de gestión humana a la verdadera atención y generación de trabajo decente, el problema de investigación tiene la siguiente pregunta nodular: En una selección de medianas empresas del clúster textil, confección, diseño y moda en Medellín, ¿cuál es el estado actual de la aplicación de la política pública de trabajo decente entre 2013 y 2015, desde la perspectiva del desarrollo humano organizacional?.

## **1.2 Justificación**

Con la expedición del Acuerdo Municipal N° 64 de 2013, mediante el cual “se establece la política pública de trabajo decente en la ciudad de Medellín”, se generaron expectativas importantes respecto al nuevo rumbo que podría tener el mercado laboral de la capital antioqueña. El trabajo decente entendido como las condiciones de empleo, protección social, derechos y diálogo social, supone la existencia de una sociedad en desarrollo bajo criterios de equidad y un contexto socio-laboral que permite la construcción de ciudadanías para la paz (Vega & Martínez, 2002).

Transcurridos cerca de tres años de la aprobación de la política pública es necesario examinar cuál es el estado actual de la aplicación de la política pública de trabajo decente en las empresas de Medellín y para ello seleccionar 6 empresas del clúster textil, confección, diseño y moda, reconociéndolo como un sector clave de la economía país. Dicho análisis permite diagnosticar en un primer momento, la calidad de empleo que se ofrece en la ciudad de Medellín, y como producto de la investigación, evaluar las contribuciones desde el desarrollo humano para que el concepto de trabajo decente se materialice frente a los trabajadores.

La temática de trabajo decente asociada al Desarrollo Humano tiene una pertinencia y vigencia explícita en la realidad de Medellín como ciudad en transformación. Hoy, los proyectos de ciudad involucran claramente a los actores ciudadanos como miembros activos de la innovación, la inclusión y la paz, contextos en los cuales resultan impensables las condiciones

vulnerables de trabajo o la inexistencia de condiciones dignas para insertarse en la economía de mercado. De manera que, promover el trabajo decente podría significar cambiar la forma en que funciona el sistema productivo para la economía global, y que sus beneficios lleguen cada vez a más gente, y que en ese escenario, el trabajo decente se convierta no solo un objetivo de desarrollo a nivel nacional, sino además un principio orientador para la economía mundial (Rodgers, 2002).

No ajena a esta justificación, se tiene presente aquellos retos que circundan las áreas de gestión humana, de tal manera que transgredan la operatividad de su proceso y se anclen a los procesos de impacto estratégico organizacional y social. La responsabilidad social empresarial es una plataforma idónea para que proyectos de trabajo decente impulsados desde Gestión Humana ganen reconocimiento y posicionamiento de marca. A propósito del valor agregado de las áreas de Gestión Humana sobre la escena organizacional, las demandas para incrementar el factor económico fruto del aprovechamiento de los talentos, los aspectos tangibles y no tangibles a favor de los colaboradores, e incluso retos sociales, son hoy en día aspectos que justifican la comprensión del papel del proceso de gestión humana en la aplicación de la política pública de trabajo decente. Tomando como referencia a Calderón (2006) se puede decir que la sociedad espera que las empresas aporten a la solución de problemas sociales, y en ese escenario la OIT propenden por el trabajo decente y las Naciones Unidas, en su Pacto Global, lanzan retos a los empresarios relacionados con el cumplimiento de estándares de trabajo. No es equivocado afirmar que en algunos de estos aspectos se espera que el área de gestión humana agregue valor.

Así pues, esta investigación pretende contribuir desde dos perspectivas: En primer lugar, con el diagnóstico del efecto de la política pública de trabajo decente, la cual ha tenido que surtir las fases de planeación, ejecución, verificación y control, y que por tanto es necesario determinar su nivel de adecuación y realización en la ciudad de Medellín teniendo en cuenta la focalización del estudio. En segundo término a las áreas de Desarrollo Humano Organizacional, como la oportunidad de visibilizar que está en su gestión la verdadera materialización del trabajo decente como práctica administrativa permanente, y que a partir del análisis de los elementos del trabajo decente pueden constituirse áreas de gestión humana que apliquen de manera coherente la política pública, situación que favorecerá al sector empresarial, a los colaboradores y a la sociedad.

Dado que el contexto de la investigación es el sector empresarial, se realizará un aporte que permita leer como un diferencial competitivo el asunto del trabajo decente, de tal manera que el

desempeño y los resultados empresariales tengan como medio, la estrategia y garantía de las condiciones de empleo bajo los estándares definidos, lo que de manera indirecta puede permitir identificar las mejores prácticas que promuevan empleos de dicha naturaleza.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General.**

Examinar la aplicación de la política pública de trabajo decente en Medellín, en una selección de medianas empresas del CI-TCDM, durante el periodo septiembre 2013 a septiembre de 2015.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- Examinar los avances y retrasos que actualmente se tienen en la implementación de la política pública de trabajo decente en las organizaciones del CI-TCDM en Medellín.
- Identificar factores facilitadores y obstaculizadores de la implementación de la política pública de trabajo decente en Medellín en el CI-TCDM.
- Identificar buenas prácticas desde el desarrollo humano que procuran la creación y permanencia de empleos decentes en el CI-TCDM de la ciudad de Medellín.
- Identificar posibles propuestas que permitan aplicar de manera idónea la política pública de trabajo decente en Medellín en el CI-TCDM.

### **1.4 Referente conceptual**

Considerando que la temática de análisis de la presente investigación presenta variables delimitadas y trabajadas desde disciplinas de la administración en general, y del desarrollo humano organizacional en particular, se considera para el referente conceptual las categorías conceptuales de: Trabajo, Trabajo Decente y Desarrollo Humano Socialmente Responsable. Lo presentado a continuación y respaldado en teóricos de las materias mencionadas fundamenta la elección teórica



de la presente investigación que en ningún caso desconoce posiciones diferentes e incluso contrarias que bien podrían explicar el comportamiento del fenómeno estudiado:

#### **1.4.1 El ser humano en la organización laboral.**

Lo que somos como humanos da cuenta de un proceso histórico y biológico que ha hecho de nuestra especie un objeto de estudio que debe ser autocomprendible, pues su preocupación como objeto de conocimiento se encuentra en sí mismo. Por ello, pese a considerar la importancia de la explicación administrativa del fenómeno del hombre en la organización laboral, debe recurrirse a su esencia humana para comprenderlo como vehículo de relaciones sociales más allá de las relaciones productivas. Este fenómeno explicativo ha sido denominado desde 1990 por Chanlat (2012) como antropología de las organizaciones cuyo concepto abarca conocimientos fundamentales de la humanidad y permiten desde todas las ciencias entender al hombre como un ser vivo, consiente y social; por ello, “dicha antropología se basa, por una parte, en una cierta apertura disciplinaria y por otra, en el retorno de los aspectos centrales olvidados por el mundo de la administración” (p. 65). En conclusión, se ha puesto el fundamento teórico de la explicación de la pervivencia del hombre en la organización laboral del lado de las ciencias sociales y humanas, por delante de la explicación administrativa y organizacional que se generó con la entrada del capitalismo.

En la literatura de la evolución humana se ha reconocido que el ser humano es producto de pequeños pasos que contribuyen a los cambios evolutivos y que procede de los seres vivos más elementales. Se encuentra una buena explicación del fenómeno evolutivo en Lewin (1986), esa aparente evolución individual no se genera aislada del mundo social que le pertenece al ser humano, y por tanto, las actividades sociales son una extensión de la esencia humana que contribuye a su plena realización.

Los seres humanos son, pues, solamente una especie, un *phylum*, en cantidades discretas; son miembros, desde hace millones de años, de un cuerpo colectivo particular. Las relaciones sociales son, entonces, fundamentales: en última instancia, son eje de todo el edificio social. Y no están abandonadas al azar; no son arbitrarias; son organizadas y dinámicas. Cada sociedad construye sus relaciones sociales a su manera. Se puede incluso decir que aquí estamos también en presencia de un proceso de producción de bienes sociales. Las relaciones (sociales) se modifican (proceso) al

azar del juego de diversos factores. Así, las relaciones de los seres humanos con su entorno se ejercen solo en tanto ellos son miembros de un grupo sociales determinado, y nunca de manera objetiva. (Vallée, , 1995, p. 113)

Así pues, el trabajo es una actividad humana que ha contribuido con la evolución y a su vez es una expresión de nuestro desarrollo, porque sin él no podríamos llegar a los descubrimientos y avances que observamos como especie hasta ahora. Hemos reconocido que la evolución humana ha sido determinada por la organización social, que puede ser productiva, y que en esta relación el concepto de trabajo aparece como la condición de pertenencia al grupo social. La denominación que se ha dado históricamente a la relación hombre - trabajo en las organizaciones da cuenta de la evolución del concepto de hombre para cada época, inclusive evolucionando conforme el sistema político que los Estados, el flujo de normas nacionales e internacionales del devenir histórico, los reclamos sociales hechos por las organizaciones obreras y fenómenos económicos y de producción que hacen del trabajo un fenómeno social complejo.

#### **1.4.2 El trabajo decente como objetivo global.**

Esta categoría de análisis tendrá como centro conceptual los pronunciamientos y documentos emitidos por la OIT, institución que por cerca de cien años es el organismo especializado de las Naciones Unidas para asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales. Baste decir que Colombia como Estado acogió al tratado de Versalles y la Carta de Filadelfia, es decir que las normas y reglamentos de la OIT hacen parte del bloque de constitucionalidad del Estado, y en esa medida, son de obligatorio cumplimiento.

En la Constitución de la OIT en 1919, se declara que “todas las naciones deben adoptar un régimen de trabajo realmente humano ya que su omisión constituiría un obstáculo a los esfuerzos de otras naciones que deseen mejorar la suerte de los trabajadores en sus propios países” (Ghiotto y Pascual, 2013, p. 2). Con esta declaración la OIT protege la mercantilización del trabajo, de tal manera que puedan protegerse de prácticas que sumadas a la oferta y demanda de la lógica económica dieran al traste con las condiciones dignas de trabajo. Esta realidad hoy puede ser ampliamente discutida.

La declaración *todos los que trabajan tienen derechos en el trabajo* núcleo filosófico de la OIT (1999), permite comprender que el fenómeno real del trabajo en cualquiera de sus condiciones formales o incluso informales, es protegido por la Organización a fin de conseguir condiciones laborales que garanticen el ejercicio de los derechos y el progreso de las naciones. La mercantilización a la que hoy se expone el mundo del trabajo es controlada bajo conceptos como el que se explora de trabajo decente, fenómeno socio-laboral que se entiende en la presente investigación desde cuatro dimensiones principales:

a) Dimensión normativa: Especialmente los principios y derechos fundamentales en el trabajo recogidos en la Declaración respectiva de la OIT (1988). b) Dimensión económica: Las conferencias subregionales tripartitas de empleo en MERCOSUR (Buenos Aires, abril de 2004), Comunidad Andina (Lima, noviembre de 2004) y Centro América, Panamá y República Dominicana (Tegucigalpa, junio de 2005) han desarrollado -a partir de una matriz de articulación de políticas macro, meso y micro económicas- propuestas para la generación de empleo que cuentan con respaldo no sólo de los Ministerios de Trabajo. Estos procesos de integración están evaluando la formación de Grupos de Alto Nivel para la promoción de empleos. c) Dimensión de protección social: Los desarrollos recientes en materia de financiamiento de seguridad social deben ser evaluados y resulta imprescindible la aplicación de los múltiples criterios y estrategias que la OIT ha desarrollado en materia de seguridad social, así como de seguridad y salud en el trabajo y que contemplan el activo compromiso de los trabajadores. d) Dimensión de representación y participación ciudadana: La cooperación con la consolidación de la democracia a través del diálogo social y la negociación colectiva ponen de relieve la importancia del tripartismo para el avance en la construcción de democracias que faciliten a sus ciudadanos el acceso a los beneficios del progreso material. (Levaggi, 2006, pp. 36-37).

Como se lee en la categoría de análisis del trabajo decente hay un discurso que debe trascender a realidades prácticas de las relaciones laborales que terminan en las organizaciones asentadas en áreas de Gestión Humana, pues ellas cuentan con unas técnicas propias de su proceso y por tanto facilitará o limitará la generación y permanencia de trabajo decente; y por ello, la pertinencia de nuestra siguiente categoría de análisis.

#### **1.4.3 Desarrollo Humano socialmente responsable.**

Aunque como concepto específico el Desarrollo Humano Socialmente Responsable no aparece con un trasegar teórico importante, la literatura existente ha hecho relaciones sugerentes entre las áreas funcionales de Gestión Humana y su aporte a la Responsabilidad Social

Empresarial-RSE<sup>2</sup>. Para el caso del trabajo decente, dichas prácticas resultaría un aporte a la construcción social que trasciende el concepto mismo de RSE. Fenwick y Bierema (citados por Calderon, Álvarez y Naranjo, 2011) plantean tres retos para los profesionales de recursos humanos:

En primer lugar el área de gestión humana debe familiarizarse con los principios y los impactos de la responsabilidad social en su organización y valorar su papel en el logro de los objetivos que de allí se deriven; en segundo lugar debe ayudar a la empresa a distinguir los grupos de interés considerados primarios en RSE –de los cuales dependen la supervivencia de la empresa– y jugar un rol importante en la formulación de políticas y toma de decisiones que los involucren; en tercer lugar existen cinco acciones que están estrechamente asociadas y que deben ser preocupación de gestión humana: aprendizaje de los empleados, desarrollo organizacional, educación y RSE, a las cuales se agrega el fomento de la seguridad y el respeto por los empleados; esto podría sintetizarse en la aplicación de prácticas responsables de gestión humana. (p. 69)

De la mano del concepto anterior, es necesario considerar el proceso de Gestión Humana de tal manera que nos permita el análisis con los componentes del trabajo decente y así examinar su papel en el fenómeno del trabajo decente. Para ello, se entiende la Gestión Humana como un Macroproceso Organizacional, es decir:

Un determinado número de procesos para generar un determinado resultado cumpliendo un objetivo o un fin, los macroprocesos pueden dividirse en subprocesos que tienen una relación lógica de actividades secuenciales, que contribuyen a la misión del macroproceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización” (García Solarte, 2009, p.168).

García (2009) define cinco procesos de la gestión humana:

- Organización y planificación del área de gestión humana
- Incorporación y adaptación de las personas a la organización
- Compensación bienestar y salud de las personas
- Desarrollo del personal
- Relaciones del empleado

---

<sup>2</sup> Se han ligado estos conceptos considerando que la generación y permanencia de trabajos decentes hace parte de los compromisos empresariales a las que están obligadas las organizaciones en la ciudad de Medellín, en virtud del Acuerdo Municipal N°64 de 2013.

En conclusión, se retomará el concepto general según el cual se observa al ser humano como el factor que da ventaja competitiva a la organización (García , 2009). Dicha expresión permite entender que en las áreas de Gestión Humana existe un potencial determinante para poner en marcha la política pública de trabajo decente, de tal manera que se piense estratégicamente la creación de empleos, más allá de la obvia provisión de una necesidad organizacional.

Como se ha leído en las páginas anteriores, el referente conceptual del presente proyecto de investigación tendrá como ejes conceptuales *el trabajo* como concepto general, luego el Trabajo Decente como categoría conceptual contemporánea, y finalmente el Desarrollo Humano Socialmente Responsable, como vertiente teórica que permita el análisis de los resultados del trabajo de campo que se realiza en desarrollo de la presente investigación.

## **1.5 Diseño metodológico**

### **1.5.1 Tipo de estudio.**

La investigación es de tipo cualitativo, pues parte de entender el trabajo decente y el desarrollo humano organizacional como fenómenos sociales complejos, característica esencial de este tipo de investigaciones (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2003). Vale aclarar que si bien las categorías cualitativas y cuantitativas sugieren en el investigador posturas diferentes de acercamiento al objeto de investigación, es evidente que ambas buscan satisfacer criterios de objetividad, rigurosidad y validez indispensables para el método científico (Campbell & Stanley, 1966).

Tal y como se ha presentado en los objetivos de investigación no existen en este estudio variables que pretendan medirse desde la perspectiva cuantitativa para la comprensión del fenómeno, sino por el contrario, se pretende entenderlo a partir de preguntas e hipótesis que se generan antes, durante o después de la recolección y análisis de información. (Hernández et al., 2003).

El enfoque de la investigación cualitativa se hará mediante el estudio de caso, entendido como una estrategia de investigación que pretende comprender o explicar un fenómeno a partir de

unas pocas unidades de análisis, no desconoce e incluso emplea los conceptos y teorías previas sobre el fenómeno y es capaz de lograr teorías generalizables (Calderón, , 2005).

Para nuestro caso, los objetivos específicos de la investigación permiten comprender un fenómeno administrativo particular, y para ello toma como unidad de análisis al desarrollo humano organizacional y al trabajo decente. Se apoya en los constructos teóricos previos, y permitiría a partir del análisis de una realidad particular en el CI-TCDM, ofrecer una posible explicación más universal del fenómeno del trabajo decente en otros sectores de la economía.

### **1.5.2 Fuentes de información.**

La investigación propuesta tendrá fuentes primarias en entrevistas; fuentes secundarias constituidas por normas, documentos legales, o textos de referencia internacional, que desarrollen temas relacionados con el trabajo decente; y fuentes terciarias que incluyen Bibliotecas, Universidades y Centros de Investigación, Bases de Datos, Revistas, foros y conferencias pertinentes en trabajo decente.

Específicamente en las fuentes primarias serán:

- 6 gerentes o responsables del proceso de Gestión Humana de empresas del clúster textil, confección, diseño y moda.

Su focalización se centra exclusivamente en la jurisdicción de la ciudad de Medellín donde es norma la aplicación del Acuerdo Municipal N°64 de 2013, luego en una selección de 6 empresas del clúster textil, confección, diseño y moda, registradas como medianas empresas en la Cámara de Comercio de Medellín, y que tengan como mínimo la generación de 20 empleos. En términos de lo temporal la observación de prácticas de desarrollo humano organizacional posteriores a la expedición del Acuerdo Municipal, es decir a partir del 27 de septiembre de 2013.

### **1.5.3 Instrumentos de recolección de información.**

En cada una de las etapas se procura el método idóneo para la recolección, sistematización y análisis de la información, y contiene por lo menos los siguientes componentes:

- Revisión bibliográfica y enfoque metodológico.

Se desarrolla a partir de la consulta de bases de datos nacionales e internacionales. Las bibliotecas presentes en la ciudad de Medellín y bases de datos, que contienen textos con aproximaciones al objeto de estudio, las revistas de gestión humana y los textos de la web que tienen el trabajo decente como objeto de análisis y que constituyen fuentes fiables de consulta. El instrumento específico es la ficha bibliográfica.

- Trabajo de Campo, realización de entrevistas.

A partir de la información poblacional conformada, se realiza una entrevista semiestructurada para cada uno de los gerentes o jefes de gestión humana. Los instrumentos específicos son la ficha de entrevista semiestructurada para jefes de gestión humana o gerentes generales y bitácora del investigador.

#### **1.5.4 Instrumentos de análisis de la información**

De forma general el análisis de información se realizará de manera manual, teniendo como insumo las bitácoras de notas del investigador, las fichas de entrevista semiestructurada y las fichas bibliográficas recopiladas en la fase anterior. Siguiendo los planteamientos de Hernández et al. (2010) los datos se obtendrán en primer lugar de las observaciones del ambiente, la bitácora del investigador (anotaciones de distintas clases) y la recolección enfocada (entrevistas, documentos, observación más específica, fotografías, materiales diversos) (p.444).

#### **1.5.5 Plan de análisis de la información.**

Se aseguró que los datos recolectados son insumos que permiten dilucidar las variables del planteamiento del problema y en tal sentido se estructura un plan específico para su análisis y correcto tratamiento. Vale recordar que:

En el proceso cuantitativo primero se recolectan todos los datos y posteriormente se analizan, mientras que en la investigación cualitativa no es así, tal como se ha reiterado, la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo; además, el análisis no es estándar, ya que cada estudio

requiere de un esquema o “coreografía” propia de análisis. (Hernández, Fernández& Baptista, 2010, p. 439)

Lo anterior supone un reto de investigación en el sentido de organizar de manera correcta la información que se recopile en el trabajo de campo y en la revisión de literatura. A continuación se presenta de la mano de Hernández et al (2010), el plan base que seguirá la presente investigación:

- a) Revisión del material, asegurar su integridad, calidad y realizar los ajustes que se requieran para su entendimiento total. Esta primera revisión permite la identificación de categorías de análisis de primer nivel y segundo nivel, y también la agrupación lógica de conceptos, temas, ejemplos y otros relatos.
- b) Organización de información. La información recolectada se organizó por grupo de empresas (6 en total) con sus respectivos jefes o responsables de gestión humana. También se utiliza como referente de organización secundario los cuatros componentes fundamentales del trabajo decente que se han trabajado en la descripción del problema de investigación, lo que permite fortalecer la comprensión de la información para su análisis.
- c) Triangulación de la información: El análisis de información concluyó con el método de triangulación de investigación cualitativa, en el que se relacionan los instrumentos mencionados, a saber: entrevistas, fotografías y bitácora del investigador. Se ha tomado esta herramienta de triangulación buscando en todo caso, el rigor, profundidad y consistencia a los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo.

## **1.6 Impacto y resultado esperado**

La investigación Trabajo Decente de Medellín: Análisis de caso desde las prácticas de gestión humana en el clúster del sector textil, confección, diseño y moda, presenta sus resultados en este trabajo de investigación que evidencia el desarrollo de la pregunta nodular de investigación. De manera conexas, un artículo que será presentado a manera de artículo científico de investigación a publicaciones indexadas de desarrollo humano a nivel nacional.



## 1.7 Consideraciones éticas

En consideración a la participación de personas vinculadas con empresas del sector real, el investigador garantiza contar con el consentimiento informado firmado por los colaboradores parte de la selección y los jefes o responsables de gestión humana. Se informó en el documento el objetivo general de investigación y los fines académicos de la misma, de tal manera que la participación que deciden las personas participantes es voluntaria. Se aclaró que por ser una investigación académica no financiada, no existe remuneración económica alguna como consecuencia de la participación.

El anonimato de los participantes se mantendrá para efecto de la publicación de los resultados. La divulgación de los datos obtenidos podrá ser realizados bajo estrictos controles donde se garantice el anonimato y donde se evite que los participantes sean reconocidos, para el efecto se han utilizado códigos de entrevista. Respecto a las empresas, se revelará únicamente el sector al que pertenecen y las características generales de la organización y en ningún caso los hallazgos serán insumos para proceder contra persona natural o jurídica algún tipo de denuncia o demanda laboral. Dicho lo anterior, no se solicitarán datos organizacionales más allá de los estrictamente necesarios para la investigación. Tanto las empresas participantes como los colaboradores podrán obtener la información necesaria sobre esta investigación, relacionada con propósitos, procedimientos e instrumentos, pero tampoco será dable información de hallazgos específicos o insumos que permitan controversias judiciales de cualquier tipo.

De acuerdo con el Reglamento de trabajos de investigación de maestrías, acogido por el Consejo Directivo de la Universidad Eafit el día 14 de agosto de 2012, Artículo 6:

Parágrafo 2. El trabajo de investigación, y la producción intelectual derivada de éste, podrán ser en coautoría con el director del trabajo de investigación, y en cualquier caso estará sujeto a las normas legales e institucionales sobre propiedad intelectual. Cuando se acuerde coautoría el director del trabajo de investigación informará de tal circunstancia al Comité de Maestría.

Parágrafo 3. En las publicaciones resultantes de los trabajos de investigación se informará sobre la afiliación de la Universidad EAFIT como institución en la que se desarrolló el programa académico y el trabajo de investigación respectivo. Los estudiantes deberán firmar un compromiso en tal sentido. (Consejo Directivo Universidad EAFIT, 2012, p.2).

## 2. Estado del arte de la investigación

El estado del arte que se presenta a continuación versa sobre la temática general del concepto de trabajo decente, que si bien ha sido acuñado como un discurso bandera de la OIT, también presenta desarrollos como categoría conceptual y de investigación. Así pues, se ha puesto en las organizaciones, y específicamente de las áreas de Desarrollo Humano Organizacional, el trabajo decente como una realidad mínima que satisface la escena del *trabajo*. Sobre ese entendido se delimitaron en el análisis del estado de la cuestión y las consecuentes investigaciones rastreadas las categorías de tema, propósito, referentes conceptuales, tipo de estudio, sujetos de investigación, instrumentos para recoger la información, diseño de investigación y los principales resultados obtenidos y finalmente, se entregan unas conclusiones generales sobre el abordaje de la temática.

Respecto al objeto general de investigación existen dos tendencias en el abordaje del fenómeno. La primera tendencia se aborda desde la crítica asociada a los fenómenos actuales de *trabajo* en condiciones precarias, en la que los estudios han intentado justificar la necesidad de fortalecer institucionalmente y legalmente el trabajo decente como una realidad que permite al ser humano garantizar la efectividad de otros derechos naturales (igualdad, no discriminación, dignidad humana) (Acevedo, 2012; Bernedo, Velazco, Miró-Quesada & Moreno, 2007; Gómez & Restrepo, 2013; Perelló Gómez, 2014; Rossi, 2009; Álvarez Ossa, 2014). La segunda tendencia corresponde a las categorías de análisis que permiten comprender al trabajo decente como una realidad organizacional que puede convertirse en ventaja competitiva, así, desde esta perspectiva no se juzga el momento actual del fenómeno del *trabajo*, sino que se apunta a los retos que el mismo trae para las organizaciones (Ahmed, 2003; Herrera, 2012; Lanari, 2004; Webster, Budlender, & Orkin, 2015; Medina, Poso, Tamayo, & Monsalve, 2012).

Entre los aportes consultados se encuentran verbos de la categoría del nivel exploratorio (Acevedo, 2012; Aricapa, 2008; Gómez & Restrepo, 2013; Rossi, 2009; Herrera & Coronel, 2012; Herrera, 2012) y descriptivo (Ahmed, 2003; Álvarez, 2014; Perelló, 2014; Salazar, 2013; Vega & Pinzon, 2014; Casanueva & Rodríguez, 2009; Lanari, 2004; Bernedo, Velazco, Miró-Quesada & Moreno, 2007). A nivel explicativo, se encuentran dos referencias (Webster, et al., 2015; Medina, et.al, 2012), en el que los autores partiendo de la bases de la medición del trabajo decente y el mercado de trabajo respectivamente, se alejan de la exclusivo entendimiento de la

OIT, y proponen metodologías distintas. En estos últimos estudios es la explicación económica la disciplina desde donde se aborda la comprensión del fenómeno.

El fenómeno ha generado objetivos de índole organizacional (Ahmed, 2003; Aricapa, 2008; Vega & Pinzon, 2014; Vega & Pinzon, 2014), sin embargo se destaca que los autores marcan un claro sentido crítico-social en sus trabajos (Acevedo, 2012; Bernedo, et al., 2007; Gómez & Restrepo, 2013; Perelló, 2014; Rossi, 2009; Álvarez, 2014), pues el trabajo decente como concepto, ha extendido su aplicación más allá de la organización laboral, y en ese sentido los objetivos pretendidos por los investigadores desbordan el mero análisis interno del fenómeno. También tres de ellos (Perelló, 2014; Salazar, 2013, Webster, et al., 2015; Medina, et.al., 2012) en un aporte académico interesante, logran proponer maneras de analizar y medir el fenómeno que resultan análisis paralelos a la voz oficial que ha marcado la OIT.

Efectivamente una categoría de análisis definida es el trabajo decente, es decir, existe en la tradición de investigación del concepto con unas definiciones y una teorización. La misma va más allá de la definición oficial de la OIT aunque es un referente ineludible. Categorías conceptuales como precarización (Gómez & Restrepo, 2013; Perelló Gómez, 2014), esclavitud (Rossi, 2009), flexibilidad (Vega & Pinzon S, 2014) y tercerización (Aricapa, 2008) permiten comprender que el fenómeno también se ha analizado desde la perspectiva de la injusticia social, o desde la degradación social del fenómeno del trabajo. Particular atención sugieren los referentes conceptuales utilizados por Salazar (2013) que son calidad de vida, ética, transparencia y generación y distribución de la riqueza, pues los mismos no son usuales en el rastreo realizado en el presente estado del arte.

Más del 80% de los estudios revisados para el estado del arte son de tipo exploratorio y descriptivo. Hay alta predilección por los diagnósticos preliminares o la revisión bibliográfica para situar el fenómeno en un contexto particular. La ausencia de estudios explicativos, solo dos, sugiere que el fenómeno no tiene la suficiente tradición investigativa y que en ese sentido aún quedan retos en esa materia, de tal manera que se logre avanzar hacia propósitos de comprobación, demostración, evaluación o verificación.

Existe una tradición importante entre los sujetos de investigación que se han trabajado en las investigaciones analizadas. Efectivamente aparece la organización (pública y privada) como escena del fenómeno y convertida en sujeto de investigación, y siempre circunscrita en un sector

de la economía, como lo vemos en Aricapa (2008), Casanueva & Rodríguez (2009), Herrera y otros (2012) y Salazar (2013), pero también los trabajadores que encarnan condiciones de trabajo como en las investigaciones de Acevedo (2012), Bernedo y otros (2007), Rossi (2009) y Álvarez (2014).

Acevedo (2012), Aricapa (2008), Rossi (2009) y Medina, et.al.,( 2012) prestan particular atención a grupos homogéneos o que desempeñan igual labor, con énfasis en la manufactura y el textil, condición de importancia para la investigación del fenómeno.

Por otro lado, puede verse una tendencia en que los sujetos de investigación del fenómeno estén asociados a grupos vulnerables o en riesgo de exclusión social, esto es: mujeres, campesinos, negros, extranjeros, entre otros sujetos que han sido investigados, en los que al parecer el fenómeno se presenta con mayor evidencia que en otras poblaciones (Álvarez , 2014; Lanari, 2004; Casanueva & Rodríguez, 2009; Webster, et al., 2015). Como población estudiada nunca se encontró altos gerentes, ejecutivos u otro tipo de ocupaciones, quizá por la tonalidad del término trabajo decente, asumida como condiciones vulnerables de tipo físico o económico.

Las encuestas y entrevistas (Aricapa, 2008; Salazar Jibaja, 2013; Webster,et al., 2015; Herrera, 2012; Vega M & Pinzon S, 2014; Rossi, 2009; Bernedo, et al., 2007), acompañadas de revisión literaria y estadística (Ahmed, 2003; Gómez & Restrepo, 2013; Casanueva & Rodríguez, 2009; Lanari, 2004; Herrera & Coronel, 2012; Medina, et.al., 2012) son los instrumentos con los que las investigaciones han sido abordadas. No se asocian otro tipo de instrumentos, ni se refiere en la revisión documentos estandarizados para la medición del fenómeno, aun cuando uno de ellos (Parelló, 2014) propone una alternativa diferente de medición. Cuando se habla de encuesta se hace en investigaciones de tipo cualitativo, por lo que se entendería que fue un instrumento que recoge percepciones de los participantes.

Tanto el enfoque cualitativo (Gómez & Restrepo, 2013; Perelló , 2014; Salazar , 2013; Vega & Pinzon, 2014; Rossi, 2009; Herrera , 2012; Herrera & Coronel, 2012; Bernedo, el al. 2007), como cuantitativo (Acevedo, 2012; Ahmed, 2003; Casanueva & Rodríguez, 2009; Lanari, 2004; Medina, et.al. 2012), han sido utilizados para estudiar el trabajo decente. Aquellos que prefieren investigación exploratoria lo hacen a través del enfoque cualitativo con estudios de caso; en cambio los aportes descriptivos lo han hecho mediante los análisis de indicadores numéricos, es decir, enfoques cuantitativos. Vale decir, que aun cuando los investigadores han tomado un

camino metodológico, las conclusiones que se ofrecen y el camino para llegar a ellas dejan claro que el fenómeno del trabajo decente tiene un gran componente cualitativo, porque requiere una explicación no numérica que da cuenta de su comportamiento, aun cuando hay propuestas para su medición. Las investigaciones referenciadas para el estado del arte sobre el trabajo decente en el contexto del desarrollo humano permiten comprender que más allá del estado político (Ahmed, 2003) de la cuestión del trabajo decente, efectivamente el concepto ha venido ganando forma teórica por el análisis del fenómeno del trabajo. Los grupos en riesgo de exclusión social, frente a la necesidad de involucrarse en una economía de mercado, siguen siendo proclives a la vulneración de condiciones de trabajo decente (Álvarez, 2014; Rossi, 2009; Webster, et. al., 2015).

Para el caso del papel que cumplen las áreas de Gestión Humana en estas lides, se tiene que en ningún estudio se avizora como protagonista estratégico y por el contrario, se asume complice y menguador mínimo de las condiciones de trabajo en condiciones *no decentes*. De manera específica esta relación es abordada por Vega & Pinzon (2014), concluyendo que el área en estos terrenos carece de pensamiento estratégico. No menos importante resultan los hallazgos del estado actual de trabajo decente en realidades laborales de sectores de la economía, pues sus resultados permiten validar su existencia como una variante necesaria para la comprensión de un fenómeno específico del mercado de trabajo (Aricapa, 2008; Acevedo, 2012; Herrera & Coronel, 2012; Salazar, 2013). Aún cuando se piense que se legitima la realidad del trabajo no decente, las investigaciones de la materia dan cuenta de esas realidades, a las que por tanto, los académicos debemos estudiar. En conclusión, se observa que el trabajo decente como fenómeno actual ofrece multiplicidad de temas de investigación, en las que sin embargo ha primado su estudio sobre los grupos en riesgo de exclusión social, y en los que la discusión por la medición sigue siendo una pregunta constante. No se escapa al análisis la tendencia crítica, y en ocasiones sindical, que desvía el acento académico de los estudios referenciados.

Metodológicamente priman los estudios cualitativos y las entrevistas como instrumentos de recolección de información. La OIT aparece como referencia ineludible de los estudios citados, sin embargo, ya aparecen voces que en nuevos sentidos, quieren significar y teorizar el fenómeno. El trabajo decente se avizora como un diferencial competitivo empresarial, donde las áreas de gestión humana puedan entablar un diálogo más estratégico y por tanto más propositivo desde su especialidad técnica.

### 3. Marco teórico

#### 3.1 El fenómeno del trabajo

**3.1.1 Antecedentes.** Lo que somos como humanos da cuenta de un proceso histórico y biológico que ha hecho de nuestra especie un objeto de estudio que debe ser autocomprendible, pues su preocupación como objeto de conocimiento se encuentra en sí mismo<sup>3</sup>. Por ello, pese a considerar la importancia de la explicación administrativa del fenómeno del hombre en la organización laboral, debe recurrirse a su esencia humana para comprenderlo como vehículo de relaciones sociales más allá de las relaciones productivas. Este fenómeno explicativo ha sido denominado desde 1990 por Chanlat (2012) como Antropología de las Organizaciones cuya comprensión:

Hace una síntesis de conocimientos fundamentales de la humanidad que permiten remitir a la totalidad de la ciencias que consideran al hombre como un ser vivo, consiente y social. Por ello, dicha antropología se basa, por una parte, en una cierta apertura disciplinaria y por otra, en el retorno de los aspectos centrales olvidados por el mundo de la administración (Chanlat , 2012, pp. 64-65).

En conclusión, se ha puesto el fundamento teórico de la explicación de la pervivencia del hombre en la organización laboral del lado de las ciencias sociales y humanas, por delante de la explicación administrativa y organizacional que se generó con la entrada del capitalismo.

Bebiendo de la historia, se ha preguntado por los orígenes de los seres humanos y se ha encontrado desde la paleontología y la antropología respuestas al proceso evolutivo que aún hoy dan un significado como seres humanos. En la literatura de la evolución humana se reconoce que los seres humanos son un producto de pequeños pasos que contribuyen a los cambios evolutivos y que procedemos de los seres vivos más elementales. Lewin (1986) en su texto sobre Evolución Humana, presenta una buena explicación del fenómeno evolutivo, en la que esa aparente evolución individual no se genera aislada del mundo social que le pertenece, y por tanto, las actividades sociales son una extensión de la esencia humana que contribuye a su plena realización.

Los seres humanos son, pues, solamente una especie, un *phylum*, en cantidades discretas; son miembros, desde hace millones de años, de un cuerpo colectivo particular. Las relaciones sociales son, entonces, fundamentales: en última instancia, son eje de todo el edificio social. Y no están

---

<sup>3</sup> Cassier (1967), en su texto *Antropología Filosófica*, se refiere a esta situación como autognosis como propósito supremo de la indignación filosófica.

abandonadas al azar; no son arbitrarias; son organizadas y dinámicas. Cada sociedad construye sus relaciones sociales a su manera. Se puede incluso decir que aquí estamos también en presencia de un proceso de producción de bienes sociales. Las relaciones (sociales) se modifican (proceso) al azar del juego de diversos factores. Así, las relaciones de los seres humanos con su entorno se ejercen solo en tanto ellos son miembros de un grupo sociales determinado, y nunca de manera objetiva. (Vallée, 1995, p. 113)

Así pues, el trabajo es una actividad humana que ha contribuido con la evolución y a su vez es una expresión de nuestro desarrollo, porque sin él no podríamos llegar a los descubrimientos y avances que observamos como especie hasta ahora. Se ha reconocido que la evolución humana ha sido determinada por la organización social, que puede ser productiva, y que en esta relación el concepto de trabajo aparece como la condición de pertenencia al grupo social.

Sin embargo, esta aparente armonía de la evolución humana que nos tiene inmersos en organizaciones laborales y en el fenómeno del trabajo, también requiere visiones que permitan reconocer que el comportamiento humano no tiene límite conductual y que su administración y gestión requieren preguntas constantes y adaptaciones modernas. Ya Friedman, uno de los padres de la sociología del trabajo, se preguntaba hacia dónde iba el trabajo humano. La puja de las teorías optimistas en el nacimiento del capitalismo representado por Blauner (1964) o Mallet (1972), fueron entrando en discusión con la realidad una enajenación del trabajo sobre lo humano, con lo que aparecieron visiones críticas por parte de Braverman (1974), Panzieri (1978) y Regini (1990). Las luchas obreras como telón de fondo han sido antecedentes importantes en la edificación del concepto de trabajo humano, y en buena medida, su caracterización dinamiza los mercados y procesos laborales (De la Garza & Campillo, 1998).

Esta relación compleja de trabajo, organizaciones y evolución humana, se estudian hoy desde perspectivas y conceptos como el de *etnocentrismo cultural*, retomado como ejemplo para significar aquella actitud con que un sujeto enfrenta la condición cultural de otro, encontrando dificultad del observador para separar, o ponerle un límite a sus propias necesidades y deseos. En términos organizacionales, esta situación genera dificultades en la relación con los otros, pues se cree firmemente que las creencias, costumbres, hábitos y valores de una cultura son comportamientos más correctos que las de otro. De acuerdo Altarejos y Moya (2003):

El etnocentrismo puede ser definido como un ensimismamiento a nivel cultural que dificultaría gravemente la apertura de una comunidad hacia otras personas por el mero hecho de pertenecer a una cultura diferente. A menudo se reduce en una actitud, más o menos manifiesta, respaldada o

no por tesis de tipo filosófico o teórico, de menosprecio hacia otras culturas, o dicho de otro modo, una actitud en virtud de la cual una persona o comunidad estima su propia cultura como superior a las demás. (p. 26).

A luz de lo anterior, se concluye que en el paso de la evolución humana, se reconoce al trabajo como una categoría antropológica, esto es, como un rastro que genera vínculo social y que en gran medida le da sentido a la humanidad, en tanto ubica al ser humano como ser finito, creador de valor y ser social (Méda, 1995).

**3.1.2 El concepto de trabajo.** El trabajo como concepto tiene acepciones desde la física como ciencia exacta hasta la sociología como ciencia humana. Pasa por una acción evidente en el mundo contemporáneo y una condición problemática para las organizaciones sindicales. En sus diferentes crisis, el trabajo aparece como actividad fundamental del ser humano, y por ello una sola mirada no bastará para apoyar una conceptualización básica.

Según Méda (1995) se pueden considerar teóricamente tres vertientes de análisis del trabajo:

En primer lugar, como categoría antropológica. En esta perspectiva se trata de la actividad humana que genera valor en el mundo. Es decir, que por sí mismo el trabajo le permite al ser humano su realización personal, y por tanto, se emancipa de la esclavitud del contexto. Desde el pensamiento cristiano, humanista y marxista, estas ideas coinciden en un elemento central: “El trabajo tiene una esencia, un carácter antropológico, que se constituye de creatividad, inventiva y lucha contra la necesidad, que le confiere su doble dimensión de sufrimiento y realización personal” (Méda, 1995, p. 20).

En segundo lugar, como vínculo social. Esta noción se basa en la necesidad mutua de los individuos y el sentido de cumplimiento al contrato social de Rousseau. Sobre esta acepción debe decirse que permite la comprensión de la construcción de la identidad individual y colectiva, que en sus relaciones de trabajo construimos los seres humanos. De manera fundamental, las teorías marxistas han sostenido que “el auténtico trabajo es fundamentalmente social por cuanto reúne, en un esfuerzo aceptado por todos, el conjunto de los productores con el propósito de producir lo que satisfará no ya solo las necesidades materiales, sino también los anhelos individuales y colectivos” (Méda, 1995, p. 22).



Y en tercer lugar, como elemento liberador. Contrario al concepto que se desarrollará más adelante, y el que tal vez, como efecto de la realidad del fenómeno del trabajo en el mundo contemporáneo, se cuestiona constantemente, es el asunto de la libertad o alienación en el trabajo. Esta tercera concepción del trabajo resulta pensarse más como una esperanza que como una realidad. Su existencia parece ser necesaria frente a la crítica constante y evidenciable de un mundo que utiliza el trabajo como una herramienta que al centralizar su esfuerzo en el capital, ha generado una economía esclavista (Méda, 1995).

El trabajo se entiende como *un hecho social total*, es decir, de acuerdo con Mauss (1925), se configura como un elemento de la estructura social que expresa una dimensión social, religiosa, jurídica, moral, política, familiar y económica. En suma, *el trabajo* en la perspectiva de hecho social total, se convierte en un concepto holístico, un todo que no puede ser comprendido separando sus partes o considerando únicamente aspectos fuera del mismo.

**3.1.3 Alienación al trabajo.** El trabajo como concepto presenta explicaciones multidisciplinares que generan proceso de semantización y resemantización, que vienen dadas desde su invención en la sociedad moderna, luego en la conformación histórica de la administración, pasan por la psicología industrial y se sitúa en los escenarios y problemáticas de la sociedad contemporánea. Ese concepto general de trabajo sin embargo, ha sido también problematizado por diferentes teóricos desde el punto de vista de la edificación del *otro yo* del sujeto trabajador, es decir, de la alienación en el trabajo (Hopenhayn, 2002).

Hopenhayn (2002) en su trabajo *Repensar el trabajo. Historia, profusión y perspectivas de un concepto*, crítica al trabajo alineado del mundo contemporáneo, desde la psicología industrial de los años 20's, citando los trabajos de Fromm, Friedmann y Touraine. Vale la pena aclarar que el sentimiento de alienación que describen estos autores citados por Hopenhayn (2002), está relacionado con un concepto adicional de *complejo motivacional*, que es la contracara del resentir del trabajador frente a las tareas que desempeña, argumento que soporta Hopenhayn (2002) en los estudios de Morse y Weiss (1995), Ardila (1972), Wilensky (1964) y Kournhauser (1965).

Al hilo de lo anterior, a continuación se presentan los principales conceptos y propuestas para superar la alineación en el trabajo, conforme a los aportes de Fromm, Friedmann y Touraine (citados por Hopenhayn, 2002):

A. Fromm sitúa una variable de análisis que denomina situación social del trabajo, la cual permite diferenciar entre el aspecto técnico y el aspecto social del trabajo, es decir entre lo que se hace (aspecto técnico) y entre las relaciones sociales que se tejen y que le dan un lugar a quién las desarrolla (aspecto social), siendo este último determinante en la definición de ser humano como ser social en la organización. El autor postula que el aspecto técnico del trabajo tiene verdadero sentido si se logra significar para el trabajador el aspecto social del trabajo y todas las posibilidades de construcción colectiva en el desarrollo del trabajo (Hopenhayn, 2002).

La propuesta específica de Fromm indica que existen tres situaciones que permiten la salida de la alineación explicadas desde la psicología industrial: sentirse parte de un equipo, agente de un proceso y ser consciente de la actividad, permite en el hombre “dedicar su tiempo y energía a algo que conoce, que sabe y que tiene sentido para él” (Fromm, Erich, 1955, citado por Hopenyan, 2002, pág.171). Sin embargo, encontrar la estrategia para que este proceso de inclusión logre evitar la enajenación natural que genera la situación social del trabajo, pasa naturalmente por el conocimiento que de la industria, la organización o la institución se tenga, y sobre todo, que dicho papel del trabajador, trascienda a momentos de decisión e impacto sobre la empresa y su misión.

B. Georges Friedmann (1961): Su explicación del fenómeno de la alineación en el trabajo parte de los conceptos de despersonalización del trabajo y la sensación de irrelevancia del ser humano. El primero de ellos, está asociado a la idea de que cualquiera puede hacer lo que haces y por tanto eres una ficha más de la empresa, y el segundo, es la anulación de las capacidades esenciales y diferenciales del ser humano como trabajador. En su desarrollo teórico explica que en la organización se puede compatibilizar el aspecto técnico del trabajo mediante técnicas de planeación que permitan libertad y flexibilidad, y el aspecto social, al permitir compartir criterios de administración y dirección del negocio con los trabajadores (Hopenhayn, 2002, págs. 1970-1974).

Apoiado en el concepto de *job enlargement*, que significa el esfuerzo constante frente a las complejidades de las tareas del trabajador, que le permiten incrementar su nivel de satisfacción, podrían resumirse las medidas contra la alienación propuestas por Friedman en cinco técnicas claves (Friedmann, Georges, 1961, Citado por Hopenhayn, 2002, pág. 173):

- Politecnización (propuesta retomada de Marx)
- Educación profesional polifacética
- Rotación de puestos de trabajo
- Educación Humanística
- Aprendizaje intelectual

Lo anterior, permite suponer que la humanización del trabajo pensada desde las aptitudes propias de cada miembro de la organización, permite considerar una realización personal que pueda coincidir de manera más dialogada con los objetivos que persigue la empresa, de tal suerte, que en el esfuerzo diario se considere el cumplimiento de una meta empresarial, empujada por una aptitud “excepcional” del trabajador, situación que lo ubica en el centro del desarrollo del negocio.

C. Alain Touraine formula tres conceptos fundamentales en su comprensión del fenómeno de la alienación al trabajo. El primero es el de *satisfacción*, con el que equipara lo que contribuye el trabajador con lo que recibe, de manera que ésta sea una relación de equilibrio. El segundo es el de *adaptación*, que permite establecer la relación entre las normas de aprendizaje y el sistema social presente. Y finalmente el de *alienación*, que delimita el sistema organizativo y directivo de la empresa.

Apoyados en el recorrido teórico elaborado, permite comprender la alienación del hombre al trabajo como un síntoma agudo de las relaciones críticas que se viven en las organizaciones y por tanto en la sociedad. En las formas de trabajo moderno, los reclamos salariales terminan siendo un indicador medio de dicha condición, pero no la única. Con este reclamo básico, se asumen aquellos de la calidad de vida, la diversificación de trabajo, la seguridad y la comunicación. El concepto de trabajo nuevamente queda en medio de las discusiones de las organizaciones sindicales, las políticas públicas y las formas de organizar la producción (Hopenhayn, 2002).

**3.1.4 Contexto contemporáneo del fenómeno del trabajo.** Hemos desarrollado teóricamente unas bases conceptuales acerca del fenómeno del trabajo, páginas en las cuales

identificamos los inicios del concepto de trabajo y las miradas de las diferentes corrientes de pensamiento que lo definen, se ha reconocido su componente antropológico, su aporte a los inicios de la administración moderna, y la concepción de hombre en cada uno de los autores que intentan explicarlo. Este recorrido que inicia con el concepto de evolución humana y hasta el de revolución industrial, pasa por autores con propuestas de humanización del trabajo, que recuerdan la productividad y calidad organizacional con centro en el ser humano.

La materialización del concepto de trabajo en las organizaciones laborales, también tienen una historia. Históricamente esa relación *hombre - trabajo* en las organizaciones inicia con el concepto de *relaciones industriales*, entendida ésta como la relación del hombre con la máquina, carente de todo sentido relacional entre las personas y oponiéndose a su denominación misma; luego cambia su nombre por el de *administración de los recursos humanos* entendido este concepto de hombre como objeto de estudio de la administración, un concepto frío que concibe el hombre como una pieza más del inventario de la organización; se pasa luego a la *dirección de personal* que permite tener al hombre en el lugar de apoyo a la organización, se piensa en las relaciones entre las personas y su desarrollo. Pero el concepto actual de *Gestión Humana* dimensiona al ser humano y a su actividad laboral como un asunto al que se le pueden aplicar técnicas administrativas y que evoluciona en la dinámica de los desarrollos tecnológicos, sociales y científicos. Hoy, el hombre se percibe como transformador permanentemente de su relación con el trabajo, que asume los retos permanentes del cambio y que debe ser el principal activo en términos de supervivencia y transformación de las organizaciones.

Nuestra realidad contemporánea del trabajo, se observa crítica frente al desequilibrio que presenta el centro de la economía capitalista. La dualidad capital – humano, aún sin resolución, deja posiciones ambivalentes y organizaciones con discursos disímiles. El filósofo y sociólogo francés Le-Goff (2009) denomina este momento histórico como *barbarie edulcorada*, es decir:

La barbarie, tal como se la entiende hoy, implica una violencia y una crueldad que se aplican a regímenes totalitarios y dictatoriales. La que flagela a nuestra sociedad se presenta en las antípodas. No deja traslucir en absoluto los signos de una agresividad primaria, no actúa por medio de la coacción externa y dominación. La edulcoración no está ligada a ella sólo en apariencia; la autonomía, la transparencia y la buena convivencia son sus temas predilectos. Se dirige a cada uno buscando incesantemente su participación y aquellos que la practican exhiben a menudo una buena voluntad y una sonrisa que desarmen. La barbarie edulcorada proviene de la manipulación y de la insignificancia. (p. 12)

Lo anterior permite introducirnos en un concepto del trabajo que minimiza al hombre a las relaciones sociales entorno a la producción, y no fuera de ella. Con ocasión de la llegada de la administración a las dinámicas organizacionales y las tendencias gerenciales que se apoderan del éxito en las organizaciones, pareciera que el antiguo modelo autoritario y paternalista es sustituido por un *management liberal*, que pretende volver a los individuos autónomos y responsables de su propia suerte tanto en el mercado de trabajo como en el seno de sus empresas (Le-Goff, 2009).

En contradicción con la pervivencia de las sociedades democráticas, somos de manera continua testigos de una visión descarnada del trabajo, evidente en la exclusión social, el racismo producto de las grandes migraciones de pueblos sumidos en la pobreza y miseria, en la expansión de los medios de comunicación que presentan una realidad que aborda infinidad de temas y, con la concepción de que las empresas ahora se mueven y dinamizan gracias a las decisiones de los clientes. A diferencia de lo que se presentó en nuestro recorrido histórico en los inicios de la revolución industrial, en el esfuerzo por identificar y comprender la noción de trabajo, Le-Goff (2009) plantea que las formas actuales de trabajo no se parecen en nada con las situaciones pasadas, pues no se presentan de forma tan evidente las condiciones de insalubridad, el hacinamiento de las fábricas y en aquellas actividades que simple vista se mostraban como situaciones críticas de deshumanización. Podemos decir entonces, que la barbarie de hoy se presenta bajo la sutileza de las palabras, la autonomía, la transparencia, la buena convivencia, la calidad total, entre otras.

Las palabras en las que nos hacemos insignificantes como el cambio, el desarrollo acelerado del conocimiento la globalización, la importancia del empleo y los desafíos permanentes del hombre frente a estas desbordantes situaciones, nos vuelven completamente anónimos, sometidos al desarrollo por fuera de la voluntad y comprensión humana, al punto de equiparar y tornar como especie, a la tecnología (Schvarstein & Leopold, 2005).

Las redefiniciones de conceptos entorno a la fenómeno del trabajo y el lugar del hombre, borran el pasado como si el presente fuese fundamental y único para la construcción del futuro, y dejamos atrás el desarrollo generacional (historia) para construir a partir de él. La velocidad de las transformaciones tanto en la sociedad como en el hombre mismo, han dejado a un hombre trabajador como un único concepto, que se involucra en otro conceptos de: motivación, tolerancia,

compromiso, proactividad, autonomía o participación; pareciera que el deber ser del hombre en su propia vida debería ser el deber mismo del trabajador.

Sennet (2000), pone un acento fundamental en el contexto de sistema en el que ese mercado de trabajo logra resignificar el papel del sujeto humano en las transformaciones. Usando el concepto de nuevo capitalismo, como aquel que está en constante evolución y transformación, pone al hombre al servicio de un sistema en el que tiene que producir para existir. La existencia del hombre en razón de su ser económico y consumidor le da vida a un sistema que excluye el comportamiento raquítico y anquilosado de quien no “fabrica” su propia vida. Así pues, las palabras que adornan la esfera del trabajo modelan los ideales de hombre trabajador, bajo los imperativos de perfiles de cargos en los que se describen las conductas asociadas a los mismos y los programas tecnológicos que evalúan y valoran los comportamientos de los aspirantes, en términos de puntajes o valores que demuestran las capacidades humanas. Si bien, existe una valoración del saber, el ser, y el saber hacer como filtro de los miembros de una organización, son medidas que regulan el mercado de trabajo para favorecer la lógica de oferta y demanda.

Esa fuerza productiva viene tomando otros caminos frente al desarrollo de la ciencia y la tecnología, mercados que requieren niveles importantes de capacidades intelectuales, de pensamiento estratégico y de innovación racional. Si la vida del capitalismo toma forma en las relaciones de trabajo, es necesario también argüir lo que sucede por fuera de la relación formal de trabajo, pues trastoca las variables económicas y sociales del desarrollo de los países.

### **3.2 El trabajo decente como objetivo global**

**3.2.1 El trabajo decente como concepto.** Se podría pensar que como se vio en el capítulo anterior, el concepto de *trabajo* es suficiente categoría explicativa para el fenómeno aquí estudiado. Sin embargo, nace desde las banderas de la Organización de las Naciones Unidas - ONU, y específicamente desde la OIT, la necesidad de adjetivar el concepto de trabajo con la palabra *decente*. Contrario a otras tesis que, a partir de la proclamación de los derechos del hombre y la consecuente formación de Estados de Derecho y Sociales de Derecho, predecían un irrisorio *fin del trabajo* (Gorz & Rifkin, 1995); la pregunta frente al capitalismo de hoy se encamina a la forma en la que el fenómeno se produce, su calidad y suficiencia. En conclusión, “para 1999, y tras una fuerte crisis, la OIT resurgió de sus cenizas trayendo una nueva noción: el trabajo decente”. (Ghiotto & Pascual, 2013, p. 12). ¿Por qué la OIT es un referente para la concepción del

fenómeno del trabajo? Esta agencia gubernamental es la única agencia 'tripartita' de la Organización de Naciones Unidas (ONU), pues reúne gobiernos, empleadores y trabajadores de los 186 Estados miembros a fin de establecer las normas del trabajo, formular políticas y elaborar programas promoviendo el trabajo decente de todos, mujeres y hombres. Al ser jurídicamente establecida como parte del tratado al que adhieren los países al pertenecer a la ONU, es necesariamente un referente internacional para asuntos del trabajo, y despliega en los estados miembros controles a las condiciones particulares del trabajo en cada país, formula advertencias e indicadores claves, que en muchos casos influyen sobre el relacionamiento comercial de los países que puedan estar en deuda con condiciones decentes de trabajo.

En síntesis, para la OIT:

El trabajo decente sintetiza las aspiraciones de las personas durante su vida laboral. Significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres. (OIT, 2016)

El concepto emerge desde la OIT, sin tener en cuenta otras tradiciones académicas y conceptuales tales como empleo de calidad, e incluso de trabajo digno. Como se ha dicho antes, en la voz del director general de la OIT para 1999, Juan Somavia “la finalidad primordial de la OIT es promover oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana” (OIT, 1999, p. 3). Dichas declaraciones en el marco de la 87ª Asamblea de la OIT en Ginebra, pusieron en escena las realidades del mercado del trabajo en un entorno cada vez más globalizado y que requería condiciones productivas que atendieran la oferta y demanda de la producción masiva de bienes y servicios. Levaggi (2006), reconoce a propósito del desarrollo del concepto de trabajo decente en América Latina que se trata de un concepto multidimensional y abre su desarrollo con argumentos como el siguiente:

No se trata sólo de un empleo en el que el trabajo que realizamos esté bien remunerado y que lo realicemos con aceptables condiciones materiales. Se trata, además, de un trabajo en el que las reglas de juego -si se trata de un trabajo subordinado- sean claras, justas y adecuadamente reguladas y/o autorreguladas, que nos otorgue protección, no sólo en caso de despido o de enfermedad sino incluso para cuando pasemos a la situación de inactividad por razón de edad, y en el que podamos

ejercer nuestros derechos sin riesgo alguno a quedar desocupados. Es decir, el concepto trabajo decente añade a la dimensión económica representada en el concepto tradicional de un buen empleo o de un empleo de calidad, nuevas dimensiones de carácter normativo, de seguridad y de participación. (Levaggi, 2006, pp. 4-5)

Nótese como el concepto de trabajo decente empieza a tener un enfoque multidimensional, y que para su comprensión general, y por tanto aplicación y trabajo por parte de los Estados, debió materializarse con los componentes que reconoce la OIT como fundamentos del trabajo decente (1999):

1. Las oportunidades de empleo e ingresos
2. La promoción de los derechos fundamentales en el trabajo
3. La protección social
4. El diálogo social

Será entonces comprendido para esta investigación, el trabajo decente como un concepto práctico que implica la creación y reproducción de empleos en condiciones de cumplimiento y protección de los derechos humanos, su remuneración justa, la protección de la vida del trabajador y el diálogo social, por lo que pasaremos a ver cada uno de sus elementos a continuación.

### **3.2.2 Elementos del trabajo decente.**

#### ***3.2.2.1 Dimensión normativa - La promoción de los derechos fundamentales en el trabajo.***

Es recurrente utilizar la expresión latina *Ubi societas, ibi ius*, para significar que cada vez que se crea una comunidad aparecen reglas y normas destinadas a organizar sobre la base de principios comunes, es decir, cuando hay una agrupación humana, surge casi que de forma automática el fenómeno jurídico. Por ello, en esta dimensión normativa del objeto de estudio de esta investigación, describiremos cuales son las normas donde se ha regulado, o al menos, se ha mencionado el concepto de trabajo decente. En primer lugar, hay que indicar que este término tiene en términos normativos mayor desarrollo doctrinal que legal, esto es, académicos, organizaciones no gubernamentales y otros estamentos sociales han escrito sobre la materia, y en cambio lo han hecho menos las instancias legales de los distintos Estados. Lo anterior, no significa



que la doctrina sea menos importante y se vea relegada a un segundo plano, pues bien sabido es que la doctrina es otra de las fuentes del derecho, junto con la ley, la costumbre y la jurisprudencia (Aguiló, 2002, pp. 9-11).

Como quedó indicado en acápites anteriores, se debe señalar que los conceptos de trabajo decente y trabajo digno en algunas circunstancias son utilizados como sinónimos, pero lo cierto es que tienen fuentes diferentes, aunque su correlación es innegable y son los de más frecuente uso dentro del contexto colombiano. Para Ghiotto y Pascual (2013), el trabajo digno es una expresión de humanidad construida desde las luchas sociales y de base, mientras que el trabajo decente sería un constructo oficial propiciado desde *arriba*, es decir desde la OIT como organismo multilateral.

#### *3.2.2.1.1 Principios orientadores y derechos fundamentales.*

Señalan Vega y Martínez (2002) que los principios y derechos fundamentales en el trabajo se han convertido por consenso para la comunidad internacional en la base social de la economía mundializada, muestra de ello es la existencia de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento<sup>4</sup>.

Los derechos de los trabajadores, en palabras de Dharam Ghai (citado por Vega y Martínez, 2006):

Constituye el marco ético y legal para todos los elementos del trabajo decente. Su objetivo es asegurar que el trabajo se asocie con la dignidad, equidad, libertad, remuneración adecuada, seguridad social y voz, representación y participación para todas las clases de trabajadores. Los derechos del trabajo forman parte de una agenda más amplia de derechos humanos, que a su vez se derivan de una larga tradición de profundas raíces filosóficas, teológicas y jurídicas. (p.28)

Es decir, los derechos de los trabajadores como elemento constitutivo del trabajo decente están referidos principalmente al conjunto de normas laborales de protección a las libertades básicas de los trabajadores, o derechos fundamentales del trabajo. También el Preámbulo de la

---

<sup>4</sup> Adoptada en la Conferencia internacional del Trabajo en su 86ª. reunión, Ginebra, el 18 de junio de 1998 y por la que todos los Estados Miembros de la organización adquieren un compromiso de respetarla y promoverla.

Declaración Universal de los Derechos Humanos adoptada por la Asamblea General de Naciones Unidas establece que: “(...) *la libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana*”. Son estos derechos los que deben ser amparados y protegidos a través del cuerpo normativo en un Estado de derecho de corte social, ubicándolos en el más alto rango de la pirámide normativa. En la actualidad, y dada la constitucionalización<sup>5</sup>, el derecho del trabajo es la expresión máxima, en el ámbito nacional, de la importancia de ciertos derechos en lo social. Las Constituciones modernas, como la colombiana contienen derechos tales como:

- La igualdad, no sólo a través de la lucha enérgica contra la discriminación, sino con medidas efectivas para ayudar al excluido o no privilegiado;
- La lucha contra la esclavitud fue el origen de la lucha social y por ende del derecho del trabajo en su vertiente colectiva.
- La libertad, el derecho y el deber de trabajar, así como la igualdad ante la ley.
- El reconocimiento de grupos organizados de la sociedad civil y de su derecho a defender sus intereses en el marco del bien común.
- El trabajo libre como derecho y como deber.

Para una mejor comprensión de la aparición jurídica del concepto de trabajo decente, se revisará la normativa internacional, nacional y local.

*3.2.2.1.2 Contexto Internacional.* Como se ha indicado en el acápite inicial de este capítulo, el trabajo decente como concepto fue acuñado en 1999 cuando el Director general de la OIT, Juan Somavia, presentó su primer reporte a la Conferencia Internacional del Trabajo, planteando que la orientación política, técnica y orgánica de la OIT tendría que adaptarse a los nuevos retos, y ese giro estratégico consistiría, justamente, en adoptar como objetivo principal la promoción del trabajo decente. Sin embargo, antes de 1999, ya se habían suscrito convenios que resaltaban y protegían los derechos de los trabajadores a saber:

---

<sup>5</sup> Entendiéndose por ello la primacía de la constitución como norma de máxima jerarquía.

- **Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948 (C87)**<sup>6</sup>, en su artículo 2 dispone: *“Los trabajadores y los empleadores, sin ninguna distinción y sin autorización previa, tienen el derecho de constituir las organizaciones que estimen convenientes, así como el de afiliarse a estas organizaciones, con la sola condición de observar los estatutos de las mismas”*.
- **Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (C98)**<sup>7</sup>: Este convenio adopta diversas proposiciones relativas a la protección de los trabajadores contra todo acto de discriminación tendiente a menoscabar la libertad sindical en relación con su empleo.
- **Convenio sobre el trabajo forzoso, 1930 (C29)**<sup>8</sup>: En este Convenio la expresión trabajo forzoso u obligatorio designa todo trabajo o servicio exigido a un individuo bajo la amenaza de una pena cualquiera y para el cual la persona no se ofrezca voluntariamente. Igualmente precisa lo que no constituye trabajo forzoso, a saber:
  - a. Cualquier trabajo o servicio que exija en virtud de las leyes sobre el servicio militar obligatorio y que tenga un carácter puramente militar.
  - b. Cualquier trabajo o servicio que forme parte de las obligaciones cívicas normales de los ciudadanos de un país que se gobierne plenamente por sí mismo.
  - c. Cualquier trabajo o servicio que se exija a un individuo en virtud de una condena pronunciada por sentencia judicial, a condición.
  - d. Cualquier trabajo o servicio que se exija a un individuo en virtud de una condena pronunciada por sentencia judicial, a condición de que este trabajo o servicio se realice bajo la vigilancia y control de las autoridades públicas y que dicho individuo no sea cedido o puesto a disposición de particulares, compañías o personas jurídicas de carácter privado.
  - e. Cualquier trabajo o servicio que se exija en casos de fuerza mayor, es decir, guerra, siniestros o amenaza de siniestros, tales como incendios, inundaciones, hambre, temblores de tierra, epidemias y epizootias violentas, invasiones de animales, de insectos o de parásitos vegetales dañinos, y en general, en todas las circunstancias que pongan en peligro o amenacen poner en peligro la vida o las condiciones normales de existencia de toda o parte de la población.

---

<sup>6</sup> Convocada en San Francisco por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo, y congregada en dicha ciudad el 17 junio 1948 en su trigésima primera reunión.

<sup>7</sup> Adoptado en Ginebra, en la 32ª reunión CIT (1 de Julio de 1949).

<sup>8</sup> Adoptado en Ginebra, en la 14ª reunión CIT (28 de Junio de 1930) con entrada en vigor el 1 de Mayo de 1932.

f. Los pequeños trabajos comunales, es decir, los trabajos realizados por los miembros de una comunidad en beneficio directo de la misma, trabajos que, por consiguiente, pueden considerarse como obligaciones cívicas normales que incumben a los miembros de la comunidad, a condición de que la misma población o sus representantes directos tengan derecho a pronunciarse sobre la necesidad de esos trabajos.

- **Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso, 1957 (C105)**<sup>9</sup>: En este convenio los Estados firmantes (Colombia uno de ellos) se obligan a suprimir y a no hacer uso de ninguna forma de trabajo forzoso u obligatorio, entendiéndose como medio de coerción o como método de movilización y utilización de la mano de obra con fines de fomento económico; como medida de disciplina en el trabajo, como castigo por haber participado en huelgas o como medida de discriminación racial, social, nacional o religiosa.
- **Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación)**<sup>10</sup>, 1958 (C 111): El Convenio precisa los conceptos de discriminación, empleo y ocupación. Señalando que el término discriminación comprende cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación. Respecto del empleo y ocupación incluyen tanto el acceso a los medios de formación profesional y la admisión en el empleo y en las diversas ocupaciones como también las condiciones de trabajo.
- **Convenio sobre igualdad de remuneración**<sup>11</sup>, 1951 (C100): Este convenio refiere temas relativos la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor.
- **Convenio sobre la edad mínima**<sup>12</sup>, 1973 (núm. 138): Estipula expresamente en su artículo 3 que la edad mínima fijada no deberá ser inferior a la edad en que cesa la obligación escolar, o en todo caso, a quince años. Los estados se obligan a declarar en documento anexo a la ratificación del convenio la edad mínima para acceder al trabajo dentro del territorio.

---

<sup>9</sup> Adoptado en Ginebra, en la 40ª reunión CIT (25 de Junio de 1957), con entrada en vigor el 17 de Enero de 1959.

<sup>10</sup> Adoptado en Ginebra, en las 42ª reunión CIT (25 de Junio de 1958), con entrada en vigor el 15 de Junio de 1960.

<sup>11</sup> Adoptado en Ginebra, en la 34ª reunión CIT (29 de Junio de 1951), con entrada el vigor el 23 de Mayo de 1953.

<sup>12</sup> Adoptado en Ginebra, en la 58ª reunión CIT (26 de Junio de 1973), con entrada en vigor: 19 Junio 1976.

- **Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil**<sup>13</sup>, 1999 (C182): Las peores formas de trabajo infantil establecidas por el Convenio son:
  - a) Todas las formas de esclavitud o las prácticas análogas a la esclavitud, como la venta y la trata de niños, la servidumbre por deudas y la condición de siervo, y el trabajo forzoso u obligatorio, incluido el reclutamiento forzoso u obligatorio de niños para utilizarlos en conflictos armados.
  - b) La utilización, el reclutamiento o la oferta de niños para la prostitución, la producción de pornografía o actuaciones pornográficas.
  - c) La utilización, el reclutamiento o la oferta de niños para la realización de actividades ilícitas, en particular la producción y el tráfico de estupefacientes, tal como se definen en los tratados internacionales pertinentes.
  - d) El trabajo que, por su naturaleza o por las condiciones en que se lleva a cabo, es probable que dañe la salud, la seguridad o la moralidad de los niños. Los derechos revisados en los instrumentos referenciados apuntan a no considerar el trabajo como una mercancía, sino como la base para lograr un crecimiento económico sostenido y un desarrollo sostenible<sup>14</sup>, ya que representan el sustento de la dignidad de la persona y de su igualdad en la sociedad. Después de 1999 y estando en el escenario internacional la concepción y nominación de trabajo decente, se han firmado los siguientes convenios:
- **Convenio sobre la protección de la maternidad**<sup>15</sup> (C183), de 2000: El presente Convenio se aplica a todas las mujeres empleadas, incluidas las que desempeñan formas atípicas de trabajo dependiente. Los Estados miembros se obligan a que previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, deberá adoptar las medidas necesarias para garantizar que no se obligue a las mujeres embarazadas o lactantes a desempeñar un trabajo que haya sido determinado por la autoridad competente como perjudicial para su salud o la de su hijo, o respecto del cual se haya establecido mediante evaluación que conlleva un riesgo significativo para la salud de la madre o del hijo.

---

<sup>13</sup> Adoptado en Ginebra, en la 87ª reunión CIT (17 de Junio de 1999), con entrada en vigor el 19 noviembre 2000.

<sup>14</sup> Establecido en el programa de Acción de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social de Copenhague, párrafo 54.

<sup>15</sup> Adoptado en Ginebra, en la 88ª reunión CIT (15 de Junio de 2000), con entrada en vigor el 07 febrero de 2002.

- **Convenio sobre la seguridad y la salud en la agricultura**<sup>16</sup> (C184), de 2001: El artículo 4 consagra que los Estados miembros deberán formular, poner en práctica y examinar periódicamente una política nacional coherente en materia de seguridad y salud en la agricultura. Esta política deberá tener por objetivo prevenir los accidentes y los daños para la salud que sean consecuencia del trabajo, guarden relación con la actividad laboral o sobrevengan durante el trabajo, mediante la eliminación, reducción al mínimo o control de los riesgos inherentes al medio ambiente de trabajo en la agricultura.
- **Convenio sobre los documentos de identidad de la gente de mar**<sup>17</sup> (C185), de 2003: Se indica que todo Estado miembro para el cual esté en vigor el presente Convenio deberá, a petición de los interesados, otorgar a sus nacionales que ejerzan la profesión de marino un documento de identidad de *gente de mar*. Sin embargo, en caso de que no sea posible otorgar tal documento a ciertos grupos especiales de *gente de mar*, el Estado podrá otorgar en su lugar un pasaporte que indique que su titular es marino; este pasaporte surtirá los mismos efectos que el documento de identidad de la *gente de mar* a los fines del presente Convenio.
- **Convenio sobre el trabajo marítimo**<sup>18</sup>, de 2006: Este convenio establece expresamente que la Organización Internacional del trabajo tiene como mandato fundamental promover condiciones de *trabajo decente* y procura la mayor aceptación posible entre los gobiernos, los armadores y la gente de mar, quienes deben comprometerse con la aplicación de los principios del *trabajo decente*.
- **Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo**<sup>19</sup> (C187), de 2006: Desde el preámbulo consagra que la promoción de la seguridad y salud en el trabajo forma parte del programa de *trabajo decente* para todos, de la Organización Internacional del Trabajo.
- **Convenio sobre el trabajo en la pesca**<sup>20</sup> (C188), de 2007: El convenio insiste en que debe tenerse presente en la aplicación de las disposiciones el mandato fundamental de la Organización, que es la promoción de condiciones de *trabajo decente*.

---

<sup>16</sup> Adoptado en Ginebra, en la 89ª reunión CIT (21 junio 2001), con entrada en vigor el 20 septiembre 2003.

<sup>17</sup> Adoptado en Ginebra, en la 41ª reunión CIT (13 de Mayo de 1958), con entrada en vigor 19 febrero 1961.

<sup>18</sup> Adoptado en Ginebra, en la 94ª reunión CIT (23 de Febrero de 2006), con entrada en vigor 20 agosto 2013.

<sup>19</sup> Adoptado en Ginebra, en la 95ª reunión CIT (15 de Junio de 2006), con entrada en vigor 20 febrero 2009.

<sup>20</sup> Adoptado en Ginebra, en la 96ª reunión CIT (14 de Junio de 2007).

3.2.2.1.3 *Contexto Nacional y Local*. A partir de la Constitución de 1991<sup>21</sup> el trabajo adquirió una importancia enorme con la que no contaba antes. Con la conversión del Estado colombiano en un Estado social de derecho el trabajo pasó a ocupar un lugar central por la triple calidad que se le reconoció; principio, deber y derecho. Al respecto se taxativamente los artículos 25 y 53 de la carta política colombiana.

**Artículo 25:** “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”.

**Artículo 53.** “El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

El Estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores”.

Finalmente y llegando al escenario local, veremos el caso del Municipio de Medellín, que mediante el Acuerdo N. 64 de 2013 del Concejo Municipal, estableció la Política Pública de Trabajo Decente en esta ciudad, consagrando en su artículo 1 que: “*El Municipio de Medellín promoverá el Trabajo Decente, la equidad en el trabajo y pondrá en el centro de su preocupación, la política de Trabajo Decente*” (2013).

Señala también el acuerdo que el concepto de trabajo decente, lo compone: el empleo, la protección social, los derechos de los trabajadores y el diálogo social. Indica esta norma que el empleo abarca todas las clases de trabajo y tiene facetas cuantitativas y cualitativas. Así pues, la

---

<sup>21</sup> La Constitución es una norma que emana del poder constituyente, es una norma originaria y suprema, que da legitimidad y validez al ordenamiento jurídico.

idea de “trabajo decente” es válida tanto para los trabajadores de la economía regular como para los trabajadores asalariados de la economía informal, los trabajadores autónomos (independientes) y los que trabajan a domicilio.

### ***3.2.2.2 Dimensión económica - Las oportunidades de empleo e ingresos.***

Esta dimensión del trabajo decente se refiere de manera particular a la efectiva oportunidad que exista para encontrar un empleo, es decir, la oportunidad de que alguien pueda aspirar a encontrar un trabajo, y que por tanto el mismo se genere en condiciones decentes. Salve decir, que la noción de trabajo aquí comprendida “abarca todas las formas de la actividad económica, comprendidos el trabajo por cuenta propia, el trabajo no remunerado en la familia y el empleo asalariado, ya sea en la economía regular o en la informal” (Anker, Chernyshev, Egger, Mehran & Ritter, 2003, p. 166). Hacen parte de esta dimensión indicadores tales como tasa de empleo, desempleo, subempleo y empleo asalariado, que permiten considerar la relación de empleos generados y las condiciones de los mismos. De acuerdo con Levaggi (2006) en América Latina existe un déficit de empleo formal para 126 millones de trabajadores, por lo que esta dimensión tiene relación directa con las medidas macro, meso y microeconómicas que se definan en los Estados. En Colombia, el Centro de Investigaciones Sociojurídicas de la Universidad de Los Andes (Cijus), ha desarrollado una propuesta sobre la definición de política pública para la generación de trabajo digno y decente en el país (Centro de Investigaciones Sociojurídicas CIJUS, 2010). En grandes trazos, el documento propone tres componentes propios de la dimensión económica que estudiamos:

1. Las oportunidades de empleo: por medio de esta categoría se busca definir si la oferta de empleo de un país es suficiente en términos de cantidad y variedad para satisfacer la demanda del mismo. Los indicadores presentados por el Cijus que podrían ser útiles para medir las oportunidades de empleo son: a. Tasa global de participación, b. Tasa de ocupación, c. Tasa de desempleo, d. Subempleo por insuficiencia de horas y
2. La aceptabilidad de la remuneración: el principal incentivo de los trabajadores para desempeñar sus tareas es el de obtener una remuneración que les permita mantener condiciones adecuadas de vida a ellos y a sus familias. Como se señaló antes, la remuneración que se tiene en cuenta para el concepto de trabajo decente no es únicamente la que se hace en dinero, sino también en especie. Este último tipo, por supuesto, es mucho más difícil de medir que el primero. Para evaluar qué tan aceptable es el pago por un trabajo, los indicadores que pueden ser útiles son:



3. Las condiciones de trabajo: como se había afirmado antes, el concepto de trabajo decente no se refiere únicamente a la cantidad sino también a la calidad de las condiciones de empleo. De tal forma que para examinar estas condiciones hay que tener en cuenta factores como la duración de las jornadas de trabajo, el descanso, la existencia de medidas de protección a la salud ocupacional, entre otros. (CIJUS, 2010, citado por Procuraduría General de la Nación, 2011)

No ajenas a estas características de la dimensión *oportunidades de empleo*, tiene relación directa con fenómenos de exclusión y segregación en las políticas de contratación que pueden asomarse. La diferencia salarial entre hombres y mujeres, las políticas excluyentes de población afrodescendiente, indígena, miembros de la comunidad LGBTI o mujeres, hacen parte de condiciones que incumplen esta primera característica del trabajo decente. En el acápite de desarrollo humano socialmente responsable veremos prácticas violatorias de dicha condición.

### ***3.2.2.3 Dimensión de protección social.***

En 2009, la Junta de Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas adoptó la Iniciativa del Piso de Protección Social (PPS). La Iniciativa del PPS reconoce la importancia estratégica de la protección social universal y constituye una de las nueve iniciativas globales puestas en marcha en respuesta a la crisis económica y financiera. En ese sentido, dentro del marco de las políticas de trabajo decente, incluida la política pública local de Medellín en esta materia, incluye una dimensión de protección social, asociada principalmente a las condiciones de salud y seguridad que se requieren.

Así pues, en el contexto del trabajo, el ser humano entrega de manera permanente su fuerza de trabajo de manera integral, decidida y saludable. Esto indica, que su compromiso por el autocuidado resulta beneficioso para su permanencia laboral, y por tanto para el desarrollo normal de una empresa o institución. Sin embargo, la frecuencia y exposición de ciertos trabajos, por su alto impacto en la salud de las personas, han generado que ésta primaria preocupación personal, se convierta en una preocupación organizacional, hoy conocida y llamada como Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, que dicho sea de paso, es norma superior en la gran mayoría de países del mundo, incluido Colombia.

Esta preocupación nace provocada por una serie de acontecimientos y hechos laborales que incidieron de manera negativa en la salud y bienestar de los trabajadores, por lo que en un primer

momento, las industrias se ven obligadas a fortalecer la seguridad en los ámbitos laborales, así como la necesidad de crear instituciones para la protección de los trabajadores enmarcadas en una legislación sólida de obligatorio cumplimiento que ha evolucionado y pensadas para no repetir sucesos lamentables (Aguilar, 2000).

La Organización Mundial de la Salud y la Organización internacional del Trabajo, han sido las abanderadas de ésta dimensión del trabajo decente. En el año 1946 la OMS definió la Salud como “el estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente ausencia de enfermedades o invalidez, así mismo, en la meta de *Salud para todos en el año 2000*, matiza su clásica definición proponiendo como objetivos que los habitantes de todos los países tengan un nivel de salud suficiente para que puedan trabajar productivamente y participar activamente en la vida social de la comunidad donde viven” (Acevedo, Martínez, & Estario, 2007, p. 17). A su vez la OIT, definió el Trabajo como “el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes y servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos. El empleo es definido como “trabajo efectuado a cambio de pago (salario, sueldo, comisiones, propinas, pagos a destajo o pagos en especie) sin importar la relación de dependencia (si es empleo dependiente asalariado, o dependiente- autoempleo)” (Levaggi, 2006, p.1).

Diferentes documentos producidos por la Organización Internacional del Trabajo, relacionan la actividad laboral con la Salud, así:

- El trabajo ocupa una tercera parte del tiempo de las personas.
- Los ambientes y la organización del trabajo conllevan fuentes de riesgos para la salud.
- La actividad laboral es una de las principales condicionantes de la salud y el bienestar.

En términos generales la evolución en la preocupación por la salud y la seguridad de las personas en sus trabajadores tiene una larga historia que se remontan a la edad de piedra, cuando los primeros cazadores tuvieron que hacer frente a los peligros relacionados con la caza, por lo que intervinieron los primeros dispositivos de seguridad, protectores confeccionados de piedra, hueso y barro que atados a la muñeca los protegía contra los golpes de las cuerdas del arco, después de estas ser disparadas. Luego, con el descubrimiento del fuego, el hombre construye y usa los primeros instrumentos de trabajo, inicialmente a base de piedras y palos, posteriormente domina

el fuego y usa la cerámica. Galeano y Plinio descubrieron las enfermedades de los mineros. La edad antigua concluye con comunidades que ven en la necesidad de organizarse en diversas clases de trabajo y estas son realizadas de acuerdo a las políticas de gobierno establecidas para cada clase, raza y clase social; sin tener en cuenta los riesgos su capacidad de trabajo, la cual estaba limitada según el tipo de trabajo que desarrollaban (Aguilar , 2000).

En la edad media fue muy poco el desarrollo de la salud y la seguridad en el trabajo, pues el liberalismo individualista impuesto por la revolución francesa dejó pocos derechos como universales. En Italia, aparece publicada la obra clásica de Ramazzini, *de morbuīs artificum diatriba* (1670), en la que se describen aproximadamente cien ocupaciones diferentes y los riesgos específicos de cada una; situación que permite la aparición de la medicina del trabajo. Vendrían obras posteriores del mismo Ramazzini (1703), publicó *Disertación acerca de las enfermedades de los trabajadores. Tratamiento y Prevención*. Para 1880 Inglaterra, inicia a tomar medidas de seguridad concretas en las maquilas y productoras de bienes. Con la entrada del Siglo XX, se instauran académicamente mayores preocupaciones, y de la mano de la profesora Alice Hamilton, se introdujo la primera cátedra de Medicina Industrial (1903). Su tema fundamental, la Industrialización, problemas de seguridad y la evolución del siglo XX (Ruiz & Mejía, 2006).

Actualmente, el fenómeno en América Latina, por ejemplo y según estadísticas de la OIT:

Ocurren en América Latina 30 millones de accidentes relacionados con el trabajo y casi 40 mil fatalidades. Es la región del mundo donde más han crecido los accidentes fatales. Se estima en un 10% del PIB regional lo que se pierde por no invertir en prevención. Políticas para reducir los accidentes de trabajo e incrementar la cobertura de los riesgos de trabajo deben tener un tratamiento prioritario en los esfuerzos de promover el trabajo decente en la región (Levaggi, 2006, p. 142).

Colombia, no ajena al fenómeno de los problemas de salud asociados al trabajo, y para 1903, en la presidencia del general Rafael Uribe Uribe, se presentaba proyectos de protección al trabajador. Solo hasta principios del siglo XIX, se empezó a legislar sobre la posibilidad de una indemnización ante la muerte de un trabajador, se introdujeron conceptos ligados a la protección de trabajador frente a los peligros y riesgos laborales y la legislación correspondiente. En 1904, Rafael Uribe trata específicamente el tema de seguridad en el trabajo en lo que posteriormente se convierte en la ley 57 de 1915 conocida como la “Ley de Uribe” sobre accidentalidad laboral y enfermedades profesionales y que se convierte en la primera ley relacionada con el tema de salud ocupacional en el país (Ministerio de Trabajo y Seguriad Social, Instituto de Seguro Social, 1993).

En 1912 se empezaron a crear Leyes que obligaban a los patronos a preocuparse por la higiene, la salud, el bienestar y la instrucción personal de sus trabajadores. Legislaron sobre la reparación por accidentes de trabajo, auxilios de alimentación, el salario justo, el derecho a la huelga, los días de descanso, beneficios como vacaciones, cesantías y estabilidad laboral para las madres, entre otros. En 1946 se crea la Ley 90 por la cual se establece el Seguro Social obligatorio básicamente como resultado del crecimiento industrial y como consecuencia de los enfrentamientos políticos, que atendía la maternidad y las enfermedades generales. En 1950 el Código Sustantivo del Trabajo amparado por los Decretos 2663 y 3743, incluye básicamente como resultado del crecimiento industrial y como consecuencia de los enfrentamientos políticos, que atendía la maternidad y las enfermedades generales (Ministerio de Trabajo y Seguriad Social, Instituto de Seguro Social, 1993).

Las teorías neoliberales y conceptos económicos como el “*chicago boys*” permitieron más ver la Salud Ocupacional para el servicio económico y no el sentido prevencionista para mejorar las condiciones de trabajo y productividad de las empresas para la generación de más y mejores empleos (Acevedo, Martínez, & Estario, 2007).

En 1956 con la fundación del Consejo Colombiano de Seguridad se creó el programa *Conciencia*, de prevención de accidentes de trabajo y en el año 1964 con el Decreto 3164, el Instituto de Seguro Social asume los riesgos profesionales con el ofrecimiento de rehabilitación del trabajador y del pago de las indemnizaciones (Ruiz & Mejía, 2006).

Colombia, en resumen, puede considerarse un país preocupado normativamente por la dimensión de protección social. En primer lugar como Estado hemos pasado por una actitud reparadora, pues entre 1915 hasta 1966, se reconocen los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales más comunes, se da inicio a la indemnización por parte de los empleadores, y las prestaciones económicas y asistenciales. Luego se toma foco por una actitud preventiva entre 1967 hasta 1978, con lo que académicamente se presentó mayor desarrollo de la Seguridad e Higiene Industrial, su legislación y vigilancia en el cumplimiento de normas. Hoy, asistimos a la creación obligatoria de los Sistemas de seguridad y salud en el trabajo, con lo que se tiene en cuenta la voz de los trabajadores, instancias internas y externas de vigilancia de la seguridad que ofrecen los empleadores, y unos programas de formación que prevengan de manera permanente la vida de las personas.

#### ***3.2.2.4 Dimensión de representación y participación ciudadana - El diálogo social.***

El cuarto componente que teóricamente venimos estudiando, corresponde a lo que pareciera la idea matriz del trabajo decente, pues termina convirtiendo al sujeto trabajador, en un actor protagonista de la estructura, y no un simple receptor de políticas propias de los Estados, o incluso de los empleadores solamente. En la dimensión de representación, participación ciudadana y diálogo social, se entienden aquellos derechos de asociación, decisión y consulta que tienen los trabajadores que pertenecen a una organización, o sencillamente a los empleados en un país. “El diálogo social se ha transformado en una necesidad para el avance de las sociedades modernas (...) en tanto herramienta que facilita el encuentro entre actores diversos, el diálogo social aporta a la definición de objetivos y estrategias en las cuales está involucrada una *visión* sobre asuntos que son de interés colectivo que trabajadores/as, empresarios/as y gobierno comparten” (Poblete, 2011, p. 2).

La definición sugerida por la OIT sobre este concepto, se refiere a todo proceso de negociación, consulta o simple intercambio de informaciones entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre cuestiones de interés común relacionadas con la política social y económica (Ishikawa, 2003). Dicha condición implicará el rol activo del trabajador en la vigilancia de las tres condiciones anteriores, y la participación colectiva en la definición de las relaciones laborales. De manera contradictoria aparece el fenómeno de la sindicalización como un impedimento de dicha situación, por lo que será necesario preguntarse por su auténtico espíritu y funcionamiento. De acuerdo con la Procuraduría General de la Nación (2011) “la crisis del empleo asalariado, los cambios en las formas de contratación, las restricciones normativas al derecho de asociación y en general la existencia de enormes trabas al ejercicio de la libertad sindical, han excluido del diálogo social en materia laboral a la mayoría de los trabajadores y trabajadoras colombianos” (p.72).

El ejercicio de esta dimensión tiene que ver con responsabilidades asumidas por los trabajadores, pero sin duda, también de las políticas del Estado que favorezcan la asociatividad en condiciones de seguridad. No es un secreto, que Colombia continúa siendo uno de los países más peligrosos para el ejercicio de la libertad sindical en el mundo (Procuraduría General de la Nación, 2011). Además, obstáculos normativos y prácticos restringen el derecho de asociación, impidiendo a los trabajadores, ejercer derechos fundamentales de asociación y huelga, o simplemente a un

trabajo decente. Quienes no gozan de un contrato de trabajo tradicional, tienen prácticamente perdida esta dimensión del trabajo decente.

### 3.2.3 ¿Objetivo Político?

Si bien los fundamentos conceptuales en trabajo decente tienen una aproximada conciliación académica, queda ampliada la discusión sobre la dimensión política del fenómeno del trabajo, que trasciende la mera acepción administrativa. En la pasada reunión de la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2015, el trabajo decente y los cuatro pilares del Programa de Trabajo Decente – creación de empleo, protección social, derechos en el trabajo y diálogo social – se convirtieron en parte integrante y fundamental de la nueva *Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible*. El Objetivo 8 de la Agenda 2030 insta a promover un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el pleno empleo productivo y el trabajo decente. La declaración de la ONU, titulada “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, que se adjunta como anexo de la resolución oficial del septuagésimo período de sesiones de la Asamblea General celebrada del 25 al 27 de septiembre de 2015, ha desagregado el capítulo de nuestro interés de la siguiente manera:

Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

8.1 Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos un 7% anual en los países menos adelantados.

8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrandose en sectores de mayor valor añadido y uso intensivo de mano de obra.

8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y alentar la oficialización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas mediante el acceso a servicios financieros.

8.4 Mejorar progresivamente, para 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, de conformidad con el marco decenal de A/69/L.85 15-13689 23/41 programas sobre modalidades sostenibles de consumo y producción, empezando por los países desarrollados.

8.5 Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

8.6 Para 2020, reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.

8.7 Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas modernas de esclavitud y la trata de seres humanos y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, a más tardar en 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas, 8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y protegido para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.

8.9 Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales

8.10 Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para alentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.

8.a Aumentar el apoyo a la iniciativa de ayuda para el comercio en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, incluso en el contexto del Marco Integrado Mejorado de Asistencia Técnica Relacionada con el Comercio para los Países Menos Adelantados.

8.b Para 2020, desarrollar y poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes y aplicar el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo.

Sumado a lo anterior, otras declaraciones de los líderes del G20, el G7 y la Unión Europea y otros organismos regionales y multilaterales también confirman la importancia del trabajo decente para salir de la crisis y el desarrollo sostenible; con lo que es evidente que el trabajo decente, desarrollado como concepto por la OIT, también se suma a los objetivos políticos de los Estados, que finalmente condicionan en la escena global las relaciones capitalistas que puedan conformarse, tales como acuerdos comerciales, tratados de libre comercio y relaciones internacionales en general.

La reflexión final del recorrido por estas dimensiones del trabajo decente, nos deja la pregunta natural de ¿cuál es la intención política de poner en escena el fenómeno del trabajo por parte de la OIT?

“Una creciente percepción de que el resultado del sistema económico global es injusto, hace recordar la historia de la política social en el curso del siglo veinte. Como Polanyi claramente argumentara en la década de los cuarenta (Polanyi, 1944), un enfoque integral de los objetivos sociales y económicos era esencial para la legitimidad, y en última instancia, para la sobrevivencia de la economía de mercado. Los marcos de políticas que fueron desarrollados en los países industrializados combinaron la regulación, tanto económica como social, con la redistribución. La legislación social introdujo los derechos humanos y laborales básicos a la actividad económica, y creó sistemas de seguridad social diseñados para proteger los ingresos ante eventualidades de

shocks u otras contingencias, así como para garantizar alguna forma de ingreso para al menos una parte de la población pobre. Se hacía frente a la tendencia de los mecanismos de mercado a la concentración de la riqueza y las oportunidades, a través de un conjunto de políticas redistributivas, que iban de la educación universal a los mecanismos impositivos progresivos. La importancia fundamental del empleo era ampliamente reconocida, y se reflejaba, entre otras, en las políticas macroeconómicas”. (Rodgers , 2002, p. 12)

Esta visión crítica y de mera legitimación del sistema capitalista, permite reconocer que el trabajo decente necesitó un adjetivo que reconoce que las condiciones del mero trabajo no son suficientes para sostener la estructura de producción que tenemos en la sociedad de consumo. Otra evidencia del fenómeno del trabajo politizado resulta su aparición como se vio en el contexto contemporáneo del trabajo, dentro de los objetivos globales de Naciones Unidas.

Otras visiones clásicas del fenómeno del trabajo como parte de la relación jerárquica natural entre un empleador y un empleado, dan cuenta de la dominación o subordinación inocultable dentro de las empresas. La existencia de un jefe o dueño como sujetos que mandan, y en contraparte, los subordinados, quienes obedecen, empleados o trabajadores. Sin necesidad de recurrir textualmente a Carlos Marx, se dirá que el dominio de los bienes de producción limita la participación del recurso *mano de obra* en las condiciones de trabajo. Así pues, aspectos de relación jerárquica, posición de dominio y autoridad, entiéndase sumisión y acatamiento y el cumplimiento de las órdenes, aparecen como realidad que desborda el concepto mismo de trabajo decente.

Vale decir a manera de cierre de este capítulo, que el trabajo como concepto tal vez no necesitaría adjetivos adicionales: decente, digno, bueno, de calidad, pues sobraría pensar que el desarrollo del mundo contemporáneo no arremetería con realidades básicas de la humanización del trabajo. Sin embargo, claro es que su desarrollo en el contexto del capitalismo necesita unas condiciones adicionales que lo hagan aprehensible. Recordando a Weber (1905), la definición de la expresión “espíritu del capitalismo” cuenta como: “aquella mentalidad que aspira a obtener un lucro ejerciendo sistemáticamente una profesión, una ganancia racionalmente legítima (...) dicha mentalidad ha encontrado su realización más adecuada en la moderna empresa capitalista, al mismo tiempo que ésta puede reconocer en aquella su más adecuado impulso espiritual” ( pp. 44-45). En este sentido, la búsqueda del capitalismo frente a la ganancia, ha arremetido con condiciones de mercantilización del trabajo, que requieren, como toda mercancía, condiciones de



venta y compra. Para Ghiotto & Pascual (2013) “la OIT defiende un modelo en el cual los empleados son tratados *decentemente* a cambio de que acepten el derecho de manejo y de ganancia de los empresarios, constituyendo así un ideal de capitalismo nacional bienestarista. Aquí el trabajador entonces es presentado sólo como un sujeto de derechos, es decir, como un ciudadano” (p.58).

Como se ha leído, el trabajo decente es un objetivo político para los Estados, tan claro como que hace parte de los objetivos globales, del ordenamiento jurídico al convertirse en tratado internacional, y se discute en la escena internacional de manera continua. Es el concepto “resucitador” de la Organización Internacional del Trabajo, y por tanto pasará por vinculante en las negociaciones multilaterales de apertura económica y de mercados. Sin embargo, la realidad política del concepto y por tanto, del fenómeno del trabajo, no lo hace menos importante ni útil, pues al contrario resulta necesaria la discusión académica por su epistemología y su práctica frente a las expectativas que los ciudadanos del mundo tienen con un futuro distinto a las condiciones laborales de hoy.

### **3.3 Desarrollo Humano Socialmente Responsable**

El paso interdisciplinar por el concepto de trabajo y por el de trabajo decente, deja sin duda bases conceptuales para enfrentar hoy, las nuevas dinámicas, retos e inquietudes que presenta el desarrollo humano en las organizaciones, pues su comprensión actual remite necesariamente a comprender la edificación como fenómeno (la pluritopia de Schvarstein) y su inseparable relación con la existencia del hombre moderno que, en tanto siga construyendo las relaciones sociales del capitalismo, se verá abocado a hacer del trabajo el motor continuo de la existencia humana.

Se ha titulado este acápite como Desarrollo Humano Socialmente Responsable, para conjugar dos materias de estudio que han sido diferenciadas por la administración y otras disciplinas. En primer lugar, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como bandera de los años 70’s cuando nacía como elemento sustantivo que permitía entender, como lo dijera Friedman (1970) que la generación de riqueza para el accionista era la auténtica responsabilidad. Más tarde, Freeman (1984), amplía el espectro de la RSE por considerar que aquellos que reciben impactos de la actividad comercial o la acción empresarial, y que impactan el desarrollo de la empresa, lo que hoy conocemos como *stakeholders*, son también responsabilidad de la empresa. Puede decirse que este segundo momento de la RSE incluyó a accionistas, trabajadores, clientes, gobierno, entre

otros. Un tercer momento es la pregunta por el impacto social y de las organizaciones en las relaciones de las personas y su entorno. Así, problemas de salud, contaminación, educación, cultura y equidad, hoy hacen parte de una realidad sabida, comunicada y mercadeada por las organizaciones.

Por otro lado, las organizaciones como formadoras de sociedad humana, tienen el rol de gestionar el potencial humano concibiendo un hombre capaz de asumir retos, en constante transformación asociado con la innovación y la creatividad para estar a la vanguardia de la tecnología, los desarrollos científicos y de las exigencias del mercado. Para ellos, la ingeniería administrativa ha dado como resultado la creación de áreas de desarrollo humano, gestión humana o de las personas, talentos, recursos humanos, entre otros, comprendiendo que en nuestros tiempos “la organización adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo, a la formación y gestión eficiente de su talento humano” (García , 2009, p. 3).

En ese contexto hace lectura prospectiva del entorno para formar al interior de cada organización hombres y mujeres con nuevas miradas del mundo, dispuestos a renovar y actualizar las competencias logradas, en búsqueda de motivaciones que conduzcan al equilibrio de la vida personal, afectiva, y social en el desarrollo del trabajo; por ello, el nombre *Desarrollo Humano Organizacional* nos permite comprender la transformación del trabajo ligada a la posibilidad del desarrollo del hombre que además de producir, necesita motivaciones para el logro de su realización personal y que debe ser pensado de esta manera para que le permita a las organizaciones de hoy permanecer y sostenerse en el tiempo.

### **3.3.1 De las Responsabilidades sociales.**

El mercado y la libre empresa de nuestros días imponen una necesidad absoluta de competencia reputacional. De ahí, que las técnicas administrativas, gerenciales y comunicacionales actúan como motores diarios del posicionamiento empresarial. De otro lado, la concurrencia de crisis alimentaria, salubre y ambiental en la que vive una buena parte del mundo, han movilizadado de manera paralela en la competencia, una pregunta adicional para los ejecutivos de hoy: ¿cómo hacerse responsables de los impactos socio-ambientales directos e indirectos de su operación? Los más aventajados han logrado sacar provecho de tal pregunta, y otros, continúan

en la filantropía de buenas acciones y sensibles comerciales. Podría frente al escenario de los asuntos sociales como responsabilidad corporativa, pensarse que el reto empresarial más importante de nuestros días, debería ser la transformación de la estrategia, de tal suerte que pasemos de la responsabilidad social corporativa (RSC) a la Integración Social Corporativa (ISC), en los términos de Porter y Kramer (2006).

En Strategy Synthesis, (Wit & Meyer, 2010), logran establecer la relación entre los factores para la consonancia externa y la consonancia interna, que, en pocas palabras, miden la armonía y ajuste de aquello que internamente se hace y lo que externamente se requiere, esto en el marco de la estrategia corporativa. Nótese como la *Integración Social Corporativa* se vuelve ese click en la articulación de lo interno y lo externo, en suma, del cumplimiento de una estrategia ordenada, planificada y diseñada para generar reales ventajas competitivas. Así, la real transformación de la estrategia es la transformación hacia la *Integración Social Competitiva*, en razón de que la sociedad es el medio y fin de cualquier objetivo organizacional.

Se nos presentan hoy herramientas invaluable para la consolidación estratégica. Ejemplo de ello, pudiera ser el diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder, o el cuadro de mando integral como un sistema de administración estratégica. Uno y otro, tiene su centro de valor en la innovación para hacer realidad la estrategia, de igual forma, ninguno se aparta del ambiente que circunda el desarrollo de esos objetivos, y no pierden de foco, la necesidad de la estrategia como mapa de ruta al éxito. Como vemos, técnicas contemporáneas de administración enseñan el cómo, pero queda en el entretejido de los poderes empresariales, marcarse como estrategia definitiva, permanente e ineludible el impacto positivo sobre la sociedad que las sostiene, cuestión que implica no solo responsabilizarse, sino integrarse a la construcción social de los países. Pudiera ser que aún con la obiedad que supone la generación y reproducción de empleos decentes, en la escena actual y por lo relatado hasta ahora, es necesario incluso, que la integración social corporativa tome como bandera el trabajo decente, y lo vuelva si quiere, ventaja competitiva del negocio.

Plantear el reto de unir esfuerzos para hacer de la integración social corporativa el centro de la estrategia, podría entenderse en un primer momento, como la perturbación del *core* del negocio, o la distorsión del objetivo de los *stakeholders*. Sin embargo, de lo que hablamos es de la integración de prácticas hacia afuera y hacia el interior, que permitan leer la necesidad social

como un reto empresarial, de tal forma que en relaciones gana-gana se cumpla de manera sincrónica la estrategia competitiva y la integración social corporativa. Ello tampoco significa pasar de ser empresas a fundaciones y ONG's de ayuda social, sino comprender que la sociedad es quien consume empresas que necesita para vivir y transformar su entorno, son artífices de la dignidad humana que trabaja con ellas y consume con ellas. Porter y Kramer (2006) afirman que “cuando las prácticas de cadena de valor y las inversiones en el contexto competitivo son plenamente integradas, la Responsabilidad Social Corporativa se vuelve difícil de distinguir de las operaciones diarias de la empresa” (p.13).

A continuación se presentan estrategias que permitan hacer de la responsabilidad social corporativa un centro de negocio, ventaja competitiva, y que la misma responda socialmente a la generación y reproducción de trabajo decente.

- a) Interpretación de la Visión: Comprometer a los colaboradores como primeros beneficiarios de la responsabilidad social empresarial, a través de la garantía de condiciones decentes en sus trabajos.
- b) Comunicación y unión: La responsabilidad social empresarial a través de planes de comunicación se convierte en aliada para el cumplimiento de la estrategia, y por tanto divulga políticas que establecen el trabajo decente.
- c) Planificación de negocios: Es necesario en este proceso integrar aquellos planes estratégicos que la sociedad, bien sea local, nacional o internacional, se plantea en sus órganos de representación o institucionalidad. Serán fundamentales los planes de desarrollo, los retos del milenio, las políticas internacionales en materia de trabajo y medio ambiente, entre otras.
- d) Retroalimentación y aprendizaje: Seguirá siendo la dinámica de aprendizaje y mejora continua el motor de los nuevos retos que socialmente se demandan, y que empresarialmente se responden.

Esta revisión nos permite considerar que, al ser la responsabilidad social corporativa, entendida como una *integración social corporativa* se realizan diferentes aportes de impacto social al mundo de hoy, y en particular, al mundo del trabajo. Mediante ésta estrategia, no será lo mismo administrar con el *core* del negocio, que con el *core social* del negocio. Los profesionales del desarrollo humano organizacional, enfrentan retos desde la organización y desde la lectura social

del entorno, que implica preguntarse por las personas como eje central de la sociedad y de la organización, y de cómo ellas, de manera permanente la transforman, para lo cual, competencias de aprendizaje continuo, tolerancia al cambio y responsabilidad social, serán las nuevas demandas de los líderes de este impulso estratégico en el que la sociedad marca la pauta del desarrollo organizacional.

### **3.3.2 El futuro retador del Desarrollo Humano en la organización y sus líderes.**

El paso histórico por los recursos humanos como área de una organización, deja ver que se comprendía a las personas como un medio de producción que ejecutaban su actividad de trabajo con el único propósito de recibir un pago, es decir, que dicha concepción hace que la disputa personas – organizaciones, tenga una clara demanda exclusivamente económica, y que por tanto separan los objetivos organizacionales e individuales con kilómetros de distancia. Hoy, la complejidad de las tareas organizacionales, las necesidades humanas asociada a los derechos, las nuevas tecnologías en la sociedad de la información, y otros fenómenos contemporáneos, hicieron inevitable el desarrollo administrativo que armonice y genere sinergias entre el sujeto que aporta su talento y la organización que lo requiere. La emergencia afortunada el concepto de Desarrollo Humano Organizacional incorpora desde su definición misma el *hombre* como concepto fundante, y aunque pareciera inmediato a la obviedad, las prácticas administrativas volcadas sobre la lógica financiera de los negocios, logran en ocasiones solamente dejarnos en una gestión de las personas. El concepto de *hombre* como transversal a los procesos del Desarrollo Humano Organizacional implica la clara y contundente realidad de que el motor de la organización no puede ser nada diferente al ser humano con sus potenciales competencias y aquellas que tendrá que desarrollar. Ese reconocimiento supone, además, la aceptación del error humano como una oportunidad de la organización para mejorar, una capacidad de inteligencia que nos permite transformar, y también una conversación que dinamiza las relaciones de la organización misma. Cuando el concepto de *hombre* se vuelve imán a la gestión humana, aparecen los retos de las organizaciones por comprender la diferencia y la esencia del talento humano que pueden potenciar.

Contextos contemporáneos de la sociedad del conocimiento y la información aceleran las organizaciones y por tanto a quienes las ejercen, requiriendo de ellos un pensamiento flexible, preparado al cambio y acogedor de los nuevos retos sociales. El Desarrollo Humano

organizacional no ajenos a este fenómeno, enfrenta retos importantes frente a su posicionamiento en el mercado, y finalmente en la transformación cultural de quienes son colaboradores y no colaboradores de las organizaciones. En esta línea de análisis, es tal vez el estadounidense David Ulrich, uno de los autores contemporáneos que de manera permanente aporta a la discusión de aquellas demandas estratégicas que se hacen para los gerentes de recursos humanos, y discute esos retos y paradojas que se presentarán a continuación (Ulrich, 1997, pp. 53-143):

a) Leer el poder simbólico detrás del poder organizacional

En línea con la gobernabilidad que presentan las organizaciones, el reto de reconocer las lecturas del flujo del poder interno y externo es un factor clave para el éxito de las áreas de desarrollo humano organizacional y los profesionales de recursos humanos. Por un lado, aparecen los poderes institucionalmente establecidos, que por supuesto, deben reconocerse de y respetarse en la estructura de la organización. Sin embargo, las dinámicas de las relaciones sociales generan unos actores con poderes importantes que no necesariamente están alineados al poder institucional, y que son determinantes para el desarrollo organizacional. Es probable que ese poder provenga de organizaciones de trabajadores, pero también de personas que por su liderazgo pueden movilizar acciones de comportamiento. Éste argumento es directamente analizado en el componente de *diálogo social* como parte fundante del trabajo decente.

A nivel externo, es determinante hacer una lectura del entorno, mediante el conocimiento del negocio y de los actores sociales claves que me permiten impactar en el mercado. Estos actores que actúan como *stakeholders* demandan unos compromisos que se cumplen desde gestión humana cuando administramos personas.

b) Las nuevas tecnologías en la dinámica del trabajo

La sociedad contemporánea es una sociedad interconectada mediante tecnologías, que han permeado los movimientos empresariales. Así pues, es imprescindible pensar en la tecnología como un aliado de la dinámica del trabajo, y gestión humana hoy, vive retos importantes para regularizar formas de trabajo en las que el prestador del servicio está ausente.

c) El colaborador ilustrado y fugaz

Las generaciones van cambiando y con ellas las expectativas frente a su proyecto laboral, profesional y personal. Las nuevas generaciones se asumen profesionalmente calificadas,

informadas y demandantes, pero al mismo tiempo fugaces, livianas y viajeras. El profesional de gestión humana y el proceso mismo, deben estar académicamente a la altura de generaciones altamente ilustradas, tecnócratas de altos ejecutivos, y a su vez, de operarios, asistentes y personal de base; de igual forma lo hará frente al personal que no quiere permanecer, que antepone su proyecto personal y que no soporta la rutina. Estas dos características generan retos en los procesos de retención del talento humano, cuyo argumento no puede seguir siendo el monetario, pues claramente se tratan de expectativas de vida.

d) La paradoja del cambio y la estrategia

En la propuesta de Ulrich (1997), los aparentes controles de las esferas de impacto del profesional de recursos humanos presentan dos características. Encontramos la paradoja del cambio permanente, el mejoramiento continuo y la innovación, condiciones garantes de la permanencia en el mercado. Pero a su vez, existe un llamado hacia la permanencia en la estrategia, el core del negocio y la solidez.

e) La paradoja de la necesidad organizacional y la del colaborador

Otra característica es aquella en la que se equiparan las necesidades de la organización con las del colaborador. Diremos aquí que el *diálogo social* interno es clave para superar la brecha que pudiera existir en ese reclamo de necesidades. La connivencia del sujeto y la organización torna una relación de reciprocidad de la que se espera un *gana-gana*.

f) La articulación a la responsabilidad social empresarial

Hoy, una ventaja competitiva de las organizaciones es la responsabilidad social, que en términos de Korten (2000), son aquellas contribuciones para que equilibren la dominación de las empresas sobre los individuos y la sociedad, el fomento de la libertad, el establecimiento de un mercado responsable; en suma, el apoyo de la autoorganización a escala humana, aumentar el derecho de las personas naturales (seres humanos) sobre el derecho de las personas jurídicas (seres empresariales) y promover elecciones en favor de la dignidad humana.

No en vano, los retos presentados antes hacen parte de un área que empresarialmente se ha cargado de operatividad hasta perder protagonismo estratégico. Sin embargo, la emergencia social

del concepto de trabajo decente, puede volcar la mirada para un reto distinto con sujetos más informados, escasos y móviles. El desarrollo humano organizacional requiere una renovación estratégica que lo ponga en el punto decisivo de los comportamientos sociales responsables del capitalismo de hoy.

### **3.3.3 Asuntos finales sobre el desarrollo humano organizacional y socialmente responsable.**

Los conceptos de desarrollo humano como estrategia de las organizaciones y responsabilidad social empresarial, integrados y explicados antes, son aquí utilizados para significar la relación sincrónica entre los compromisos hacia afuera, desinteresados del capital que pueda tener una organización, en relación y armonía con su trabajo hacia adentro. Desarrollo humano socialmente responsable corresponde a una construcción conceptual inexistente pero que en la semántica adquiere un sentido lógico para las organizaciones, en la medida en que sugiere, que la primera responsabilidad social de dicha área o proceso, inicia “en casa”, cuya estrategia puede retomar lo hasta ahora visto como *Trabajo Decente*. Como lo indican las conclusiones de investigación de los paradigmas y nuevos retos del desarrollo humano organizacional, “la revisión de la literatura permite asignarle a gestión humana, al menos, tres aspectos en los cuales debe generar valor: participar activamente en la construcción del sentido de responsabilidad social en la organización, velar por el impacto sobre los stakeholders (los más relacionados con la gestión humana) y velar por la transparencia en la rendición de cuentas” (Calderón , 2006, p. 30). Nótese como la vieja estructura de contratar, pagar y despedir desaparece en un escenario contemporáneo de exigencias globales.

Pero, ¿qué ocurre en la realidad? Una investigación liderada por la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales y realizada durante febrero de 2003 y marzo de 2005, revela datos interesantes respecto a las perspectivas de la gestión humana y su papel en la responsabilidad social empresarial, y aun cuando las prácticas sostenidas como ejemplos resultan existir, no es clara la participación y convencimiento del impacto que genera la dimensión humana en el marco de la responsabilidad social empresarial. En la voz de los investigadores:

Resulta sorprendente, por decir lo menos, que empresas con grandes desarrollos en aspectos de gestión humana y expertos que hablan con reconocida solvencia de temas como el cambio, lo estratégico y lo humano en sus áreas de trabajo, cuando se les indaga sobre responsabilidad social y gestión humana ofrecen unas perspectivas reduccionistas sobre el tema y se limitan a aspectos de



seguridad industrial, bienestar laboral o contaminación ambiental. Podría afirmarse que, en general, se está muy distante de una concepción integral de responsabilidad social y del valor que pueda agregar gestión humana en este aspecto: “... *creo que estamos absolutamente lejos siquiera de la comprensión del tema, se ha mirado primero muy instrumentalmente desde los enfoques de balance social, pero cuando uno toca algunos aspectos como el respeto por los derechos humanos al interior de la organización, los temas de libertad de asociación, los tratados internacionales con relación al trabajo o, en un tema más local, cómo se vive el desarrollo de competencias ciudadanas al interior de su compañía, el empresario se tapa los oídos o cuando menos se pregunta ¿yo que tengo que ver con eso?*”<sup>22</sup>.

Asimismo, Calderón (2006) plantea que:

Esta distancia puede ser aún mayor si se consideran los planteamientos hechos por la OIT en relación con el denominado por ellos trabajo decente, que está asociado con condiciones de trabajo productivo y seguro, respeto por los derechos laborales, ingresos adecuados, protección social y diálogo social, libertad sindical, así como negociación colectiva y participativa. (p.42).

Considerar la conveniente relación del desarrollo humano y la responsabilidad social corporativa es posible conceptualmente y necesario en la realidad de hoy. El trabajo decente, como trazo global y reto del milenio, cuestiona a las organizaciones en la definición de sus preocupaciones sociales hacia adentro, acciones eficaces que permitan el desarrollo del trabajo decente en sus dimensiones de derechos humanos, ingresos justos, seguridad y diálogo social. Aun cuando en el mundo empresarial de hoy no asistimos a la generación de ventaja competitiva a través del contexto del trabajo, salvo algunos casos por el fenómeno de inclusión laboral, puede pensarse que hace menos daño esta válida preocupación por cambiar las condiciones de trabajo, que los continuos reclamos de dignidad que se agolpan en las organizaciones bajo banderas sindicales u otras más. El sentido de la legalidad del trabajo es una obviedad que hoy exige condiciones adicionales que valoren el ser humano que trabaja y vive en una sociedad, por tal razón, no serán suficientes las clásicas tareas de los profesionales y áreas de gestión humana, y requieren una transformación permanente para su impacto estratégico. El desarrollo humano socialmente responsable es posible y deseable en el mundo del trabajo decente.

---

<sup>22</sup> Extracto de la Entrevista 6, como resultado de la investigación Valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas, realizada durante febrero de 2003 y marzo de 2005. Entidad ejecutora: Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Administración, Grupo de Cultura Organizacional y Gestión Humana. Entidad financiadora: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, Grupo de Cultura Organizacional y Gestión Humana, Asociación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP).

#### 4. Hallazgos

“Yo, Trinidad Correa de Aguirre, madre, cabeza de familia doy gracias por este medio, por la ayuda recibida, la cual nos ha permitido superar nuestras dificultades, debidas al desplazamiento del que fuimos víctimas de una vereda del municipio de Ituango; de donde tuvimos que huir, dejando todas nuestras pertenencias: tierras, ganado, gallinas, marranos;(…) Llegamos a Medellín y nos ubicamos en una invasión llamada “La Iguana”, a la orilla de una quebrada. Allí, con mis hijos, luchamos como se pudo, pero fuimos desalojados por las autoridades por el riesgo de inundación. Nos reubicamos en el barrio “El Limonar”, del municipio de La Estrella. Con ayuda de la Fundación “Esperanza y vida” y de Manos Unidas, estamos trabajando en un tallercito de confecciones. (...) y no nos vemos en la necesidad de trabajar con máquinas prestadas de grandes empresas textiles de Medellín (...) Todo esto ha mejorado nuestra calidad de vida, porque vivimos más dignamente”<sup>23</sup>.

El Acuerdo Municipal N°64 de 2013 establece la Política Pública de Trabajo Decente en Medellín, con lo que la ciudad es la primera en Colombia en comprometerse institucionalmente con la generación, reproducción y control de condiciones de empleo para los habitantes de la región. Sin embargo, luego de casi tres años de expedido el Acuerdo Municipal mencionado y su consecuente implementación en las empresas, la verdadera atención y generación de trabajo decente tienen algunos apartes de inaplicabilidad o incertidumbre.

Para el desarrollo del trabajo de campo se realizaron seis entrevistas semiestructuradas a propietarios o responsables de la gestión de recursos humanos en empresas medianas pertenecientes al clúster textil, confección, diseño y moda CI-TCDM, registradas ante la Cámara de Comercio de Medellín:

Las empresas son:

- Empresa 1. Entrevistada: Directora Administrativa. 59 empleos directos. Se ocupa de todo el proceso de producción desde el diseño hasta la comercialización.
- Empresa 2. Entrevistada: Talento Humano. 85 personas. Se ocupa de todo el proceso de producción desde el diseño hasta la comercialización.
- Empresa 3. Entrevistado: Administrador y creativo. 25 empleados. Se ocupa de diseño, producción y venta.

---

<sup>23</sup> Relato de Trinidad Corre de Aguirre, parte del proyecto de la fundación “Esperanza y Vida”, que pusieron en marcha las hermanas Franciscanas en el año 2002, con el fin de apoyar a familias desplazadas, provenientes de zonas rurales y marginales.

- Empresa 4. Entrevistada: Gerente. 21 empleados. Se ocupa del proceso de confección y acabados.
- Empresa 5. Entrevistado: Gerente y Diseñador. 20 empleos indirectos. Proceso Diseño.
- Empresa 6. Entrevistada: Gerente. 40 empleos directos. Proceso de confección y acabados.

El instrumento aplicado fue una entrevista semiestructurada con 31 preguntas guía, que se encontrarán en el anexo de esta investigación. En términos de lo temporal, se indagó por el fenómeno de desarrollo humano posterior a la expedición del Acuerdo Municipal, es decir a partir del 27 de septiembre de 2013 y hasta el 27 de septiembre de 2015.

A continuación, se detallarán los hallazgos de investigación con los componentes teóricos del trabajo decente:

#### **4.1 Balance Derechos Humanos**

*Oportunidades de Empleo:* las personas entrevistadas señalan como una constante en ciertas ramas del sector la informalización en las relaciones laborales, con especial vulnerabilidad en el campo de las confecciones donde no son muy comunes los contratos de trabajo a término indefinido y se recurre más comúnmente a una suerte de contrato hora o labor, o a destajo basado en un valor que se paga por minuto o prenda. Para uno de los entrevistados ésta ha sido una modalidad que ha ido ganando fuerza por el comportamiento mismo del mercado local:

“Existen condiciones especiales en las personas que trabajan en las confecciones, suelen ser mujeres que acumulan años de experiencia, tienen varios escenarios de trabajo en los que se mueven por temporadas y se acomodan de acuerdo a sus necesidades. Tener formas de contratación (simula comillas) informales, les permite poder cambiar de lugar de trabajo, de turno, etc., fácilmente. Muchas incluso tienen varios turnos al día en diferentes empresas” (E1)<sup>24</sup>.

Incluso las empresas que desarrollan el clúster en sus fases de producción o junto con diseño y moda, tienen claro que en confecciones las reglas del juego son variables e informales.

---

<sup>24</sup> Las entrevistas presentadas en la investigación se han codificado como E1 hasta E6.

“Nosotros ofrecimos a los empleados la opción de tener un contrato laboral, ensayamos y luego evaluamos, muchos optaron por seguir trabajando a destajo o por prestación de servicios. Decidimos ofrecerles diferentes opciones. Son ellos quienes en ocasiones prefieren no tener contrato laboral, y que el dinero se lo demos sin ningún tipo de descuento” (E3).

En los subsectores de diseño, comercialización, distribución y venta también existen contrastes. Las funciones que implican un mayor nivel de escolaridad o experiencia permiten a los empleados acceder a mejores condiciones de formalización contractual. En ventas suele tenerse la modalidad de contrato fijo por el salario mínimo más comisiones por venta, situación que necesariamente implica lograr mayor ahorro en las fases anteriores de textil, confección y diseño, sin importar condiciones básicas de relaciones laborales.

- *Trabajo inadmisibile*: ninguna de las empresas admite tener contratado personal menor de edad. Sin embargo, en una de las entrevistas, una empresa afirma haber tercerizado uno de sus procesos, detalla que es común que en áreas como bordado y químicos, se empleen personas menores de edad. En una de las entrevistas se mencionó también que existen empresas que ofrecen tercerizar servicios a bajo costo con mano de obra de otros países (Perú, China e India) y se menciona que sin duda allí se emplea a menores de edad en el proceso.
- *Trato justo en el trabajo*: Frente a la pregunta por episodios de violencia todas las personas entrevistadas resaltan un buen entorno laboral en términos generales. Sin embargo, se resaltan episodios de violencia relativos sobre todo a las condiciones de vida y entorno familiar y barrial de las personas: violencia doméstica que se traslada al trabajo, por ejemplo. En una de las empresas dedicada a las confecciones se identificó como foco de conflicto al único hombre que trabajó allí y que generó un ritmo de trabajo más eficiente que las demás personas. La recurrencia de los choques asociados a este personaje, ocasionó que fueran cambiadas sus condiciones de trabajo y se le permitiera trabajar desde su casa respondiendo por unos procesos puntuales de acabado. En una de las entrevistas, sobre una de las empresas de mayor tamaño, se señaló que:

“En el momento no hay violencia física, pero si hay violencia verbal, malas palabras mucha intolerancia. En ocasiones entre ellas se prestan plata, y se presta para discusiones, pero como

empresa siempre les decimos, que pueden hacerlo mientras lo hagan afuera de aquí y sin el uniforme, porque no podemos permitir violencia” (E2).

Y más adelante una de las entrevistadas contó la siguiente anécdota:

“Es muy normal en los talleres de confección el robo de cocas del almuerzo. Aquí en la empresa queriendo ser justos con ellas, les compramos una nevera para que allí no se les dañara el almuerzo que traen, pues se estaban quejando por esa situación. Sin embargo, ellas mismas se encargaron de que la volvamos a quitar, porque día de por medio había un problema para saber quién había cogido la coca, o por ejemplo, quién había traído algún jugo y ya no estaba. Nosotros pensamos que eso dice mucho de las personas que trabajan en el sector, ellas mismas no cuidan su trabajo” (E2).

En la revisión del relato anterior, encontramos una inculpación a su condición de ser humano, sin la pregunta obvia del ¿por qué robar comida? Aun cuando resulta inaceptable adueñarse de lo ajeno, no existen lecturas que vayan más allá de las responsabilidades de la empresa con esta población. En los términos teóricos vistos, la mirada de la responsabilidad social empresarial termina absolutamente perdida interna y externamente.

El concepto de Derechos Humanos resultó poco familiar para los entrevistados, casi todos hicieron referencia al concepto de trato justo, y de manera relativa de acuerdo al subsector y al área de la empresa:

“Eso de lo justo es relativo: no es lo mismo hablar de trato justo para una persona que es operaria y debe trabajar hasta 12 horas por un mínimo, que un profesional en diseño o mercadeo que cumple una jornada de 8 horas. Para mí ambos pueden ser justos, pero para alguien de afuera del gremio no” (E5).

Frente a este criterio se asumía también que ser puntuales en el pago y que no se transfiera a los empleados dificultades administrativas y financieras, es muestra de trato justo:

“Yo me he caracterizado por ser cumplida en los pagos, independiente de que un cliente no me pague a tiempo. Aquí es muy común dejar a las operarias sin pago porque un cliente no pagó un lote. O cuando una empresa te cobra por el daño de un corte. Para mí el pago de ellas es sagrado” (E2).

#### 4.2 Balance Compensación/Remuneración justa

- *Remuneración suficiente y trabajo productivo:* En tres de las empresas consultadas, una buena proporción del personal pertenece a una misma familia y esto influye decisivamente en la definición de los salarios. Otro criterio es el área de la empresa, el grado de escolaridad y la experiencia. Tiene un peso fuerte en procesos puntuales como acabados (botones, bordados, pulidas), generalmente tercerizadas, las tarifas del mercado por pieza como referente del costo de producción. Una de las empresas de mayor tamaño y trayectoria si tienen definido un mínimo, generalmente el salario establecido por el Gobierno, para sus empleados vinculados, pero no tienen control ni información de lo que se paga en los procesos tercerizados. En otra, se tiene un contrato formal donde se pauta el acuerdo mutuo de los derechos y deberes y se cierra un pacto entre la empresa y su trabajador. Las otras empresas más pequeñas tienen tarifas variables, con pagos a destajo o por hora.
- *Jornada laboral decente:* En las empresas más grandes se tiene claramente establecido un horario de trabajo y una jornada laboral de 8 horas. En una de ellas por ejemplo, se definió una jornada laboral de 8:00 am a 6:00 pm y se descuenta media hora de almuerzo con un solo turno, algunas personas van de domingo a domingo, especialmente en lo relativo a producción, otras de lunes a viernes o inclusive a sábado. Sin embargo, en todas las empresas se resalta que existen unas épocas del año en las que la jornada puede ampliarse por los requerimientos del mercado:

“Cuando se va a sacar una colección nueva, antes y durante ferias y cuando se produce para fin de año se corre mucho pues hay fechas de entrega muy concretas que si no se cumplen no da. Para diciembre, por ejemplo, si usted no tiene lista la producción al 15 de noviembre para enviar a los proveedores en el resto del país, ya no se puede salir” (E5).

- *Estabilidad y seguridad del empleo:* solo en una de las empresas, la de mayor tamaño, las personas tienen contrato laboral inferior a un año, en otra de ellas se manejan contrataciones diferentes. Las modalidades de contratación en las empresas consultadas van desde contrato laboral inferior a un año, pasando por contratos de prestación de

servicios personales, hasta contratos por obra o labor o a destajo. La permanencia es variable, siendo de más tiempo en las empresas de mayor tamaño y que ofrecen más estabilidad. En las más pequeñas, cuyo principal foco de trabajo es la confección, la permanencia es menor (6 años aproximadamente), existiendo un alto grado de rotación del personal.

En todas las empresas consultadas se tiene claro que muchas veces hay aspectos extralaborales que inciden en la toma de decisiones respecto a la continuidad y permanencia de un trabajador. Se resalta en las empresas de menor tamaño una alta incidencia de temas relativos a las condiciones de vida de los empleados.

- *Conciliación del trabajo con la vida familiar:* En todas las empresas consultadas se ha contado con casos de empleadas mujeres en estado de embarazo en los últimos tres años. Las licencias de maternidad y horarios de lactancia son asignados a aquellas personas que tiene un contrato de trabajo. En los contratos a destajo o por obra no aplica la licencia de maternidad, sino que se interrumpe la contratación. La autorización de las horas de lactancia en estos casos se otorga a discrecionalidad de quien esté a cargo del manejo de personal, pero en todos los casos se ha concedido.

“Siendo mujer se entiende que eso hace parte de la tarea de ser mamá y como no darles los permisos para amamantar a sus hijos. A varias les llevan los bebés hasta la empresa”. (E1)

En términos generales se estima que existe un peso significativo del desempeño del empleado en función de su situación familiar. En las empresas donde existen relaciones familiares entre los empleados, lo cual es muy común en el sector, este asunto tiene matices especiales y se remarca el interés por tratar de que esto no afecte los procesos de producción.

“En la empresa permanecemos 6 personas de la familia y es muy complejo separar los asuntos familiares del trabajo y viceversa. Al principio era más difícil, ahora lo más estresante se presenta en las temporadas de mayor trabajo, pero ha tocado reunirse y hablar de eso para que no afecte la vida laboral y la vida familiar”. (E6)

En el caso de la empresa más grande, se responde que se concede permiso permanente o parcial a los empleados cuando existe una urgencia o calamidad doméstica, para resolverlo. En las

empresas de menor tamaño es discrecionalidad del empleador, pero se hace mención en ambos casos a la disposición para conciliar tiempos en caso tal de requerir resolver asuntos familiares.

#### 4.3 Balance Seguridad social

- *Seguridad en el trabajo:* en las dos empresas de mayor tamaño, se cuenta con los elementos de protección requeridos y se han tomado iniciativas enfocadas a disminuir los accidentes de trabajo en el marco de la implementación de procesos de calidad. Sin embargo, se resalta que en los procesos contratados con terceros no se sabe qué tanto de estos temas se tienen en cuenta.

“La empresa cuenta con los elementos de protección personal más que todo para el personal de corte y en el área de terminación se les pide no usar aretes ni manillas y reloj accesorios, pero a veces es complicado porque los empleados no hacen uso de ellos entonces toca proceder a llamados de atención” (E6).

En las empresas más pequeñas que tienen su foco de acción en la confección, se dice que se conoce del tema y que es escaso un accidente de trabajo pues las operarias conocen muy bien lo que hacen y sus riesgos, y por el tipo de contrato que tienen prefieren evitar al máximo situaciones de riesgo. Sin embargo, hay un claro desconocimiento de las condiciones de enfermedad profesional. Ninguna de las empresas consultadas tiene exámenes médicos de seguimiento, y según se relató en varias entrevistas, varias personas dejan su trabajo porque están “cansadas”, o porque les cansa mucho estar sentadas. Ésta situación permite inferir que se le transfiere la responsabilidad al trabajador en su salud.

Curiosamente, en ninguna de las empresas se registraron accidentes de trabajo reportados en los últimos tres años.

- *Protección Social:* En las empresas consultadas se paga la Seguridad Social Integral a los empleados que tienen contrato de trabajo, a quienes tienen otro tipo de contratos no se les garantiza, o se les exige que sea pagado por su cuenta, en el caso de prestación de servicios. La tercerización de los procesos se estima en todos los casos como una estrategia necesaria para la disminución de costos. En la aplicación del instrumento sólo una de las personas



manifestó que es obvio el tema de la seguridad social pero no lo único. Es naturalizado y casi que se considera parte de la dinámica propia del sector que exista un alto porcentaje de personas vinculadas a los diferentes procesos que no tiene acceso a la seguridad social.

“En la empresa se maneja muchos servicios de terceros pero, en mi modo de pensar no es algo que la empresa haga para escaparse de los pagos a la seguridad social si no que la empresa en ocasiones no cuenta con los recursos para dichos procesos de desarrollo de su producto”. (E5)

#### 4.4 Balance Diálogo social

- *Diálogo Social y Relaciones Laborales:* en ninguna de las empresas consultadas existe sindicato, pero todas estiman que existen escenarios donde los empleados pueden expresar sus ideas, inconformismos, quejas, entre otros, como el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo COPASTT o reuniones de seguimiento. En las demás no es un tema que se considere trascendental, pero se menciona la posibilidad de diálogo permanente con el supervisor o dueño para gestionar algún conflicto, con quien existe relación directa casi todo el tiempo en el lugar de trabajo. Para todos los entrevistados, sus empleados hablan de la empresa de manera positiva, dentro y fuera del trabajo.
- *Entorno socioeconómico del trabajo decente:* De la misma manera, ante la pregunta de si considera que el trabajo que ocupan las personas en la empresa les permite tener una vida digna y acceder al mercado de vida, todos los entrevistados respondieron si, aunque es evidente lo relativo del concepto vida digna:

“He tenido empleadas que reciben el salario al que pueden aspirar, pero no les alcanza y aunque yo quisiera poder pagarles más, no me da para sostener el negocio” (E2).

En una de las entrevistas se resalta como parte de la respuesta a esta pregunta, cómo a través de la empresa varios de sus empleados han podido acceder a créditos para vivienda o mejoramiento de vivienda.

“Es muy conveniente que los empleados dediquen la mayor parte de tiempo a la producción, por eso no es usual que ellas descansen por grupos, justamente para evitar que descansos de 15 o 20 minutos se vuelvan de una hora. Las mujeres en ocasiones tienden a perder mucho tiempo hablando y por eso tratamos de que cumplan su jornada completa” (E2).

El prejuicio frente a la formación y lo que puedan aportar los empleados y empleadas es una constante cuando se pregunta por el diálogo social, por lo que no se evidencia un diálogo constructivo y menos de las condiciones laborales en el CI-TCDM.

### *Factores facilitadores y obstaculizadores*

Se confirmó en la investigación la nula participación de los profesionales de desarrollo humano organizacional en el acompañamiento a estrategias prácticas que lleven a la realidad los postulados del concepto de trabajo decente. El Consejo Municipal de Empleo y Productividad, no cuenta con suficiencia técnica que favorezca la inclusión de buenas prácticas de desarrollo humano, y su último informe solo se rindió hasta el año 2014. Si bien la política pública revisada en esta investigación, pasó por una definición previa de objetivos y recursos requeridos, en la práctica solo se quedó en formulaciones generales en su alcance.

Respecto al Desarrollo Humano Organizacional en ese tipo de empresas y en general en el CI-TCDM no está formalizada, es decir, las funciones relativas al manejo del personal están divididas en varias áreas o a cargo de profesionales con perfiles relativos a áreas administrativas pero sin conocimientos específicos en el tema. En una de ellas, por ejemplo, quien asumió el cargo es una persona que desarrolló su práctica en la empresa y luego asumió la coordinación. En otras dos, ni siquiera se asume la existencia de un ámbito administrativo que se ocupe de temas relativos a la gestión del talento humano, más allá de la gestión de contratos, pagos de seguridad social - cuando aplique- y otra serie de funciones administrativas.

El concepto de trabajo decente es asumido como importante y necesario por parte de cada una de las personas entrevistadas. Sin embargo, es claro que es un concepto que cada uno construye desde referentes propios y más asociado a lo que tradicionalmente se conoce como trabajo digno. Ninguno lo ha escuchado mencionar en el entorno del sector ni como una meta por alcanzar, ni como un requerimiento de Ley. Una de las entrevistadas mencionó: “A mí eso de decente me suena como a una falda larga” (E6).

Como parte de las respuestas a esta pregunta en una de las entrevistas se resalta que:

“Éste clúster es un escenario de mucha desigualdad, nadie conoce lo feo que hay detrás del mundo de la moda y las condiciones en las que trabajan muchas personas. Existen supuestamente varias

entidades que abogan por el sector (Inexmoda, Cámara de Comercio, Proyectos de emprendimiento de la Alcaldía), pero la gestión es muy pobre y a los beneficios de ella accede sólo quien tiene rosca y dinero. Hay capacitaciones, talleres, etc., pero yo he tenido que pagar para hacerlos y no se puede todo el tiempo. Es un sector en el que el gobierno hace muy poco también” (E4).

Ninguno de los entrevistados manifiesta conocer una reglamentación específica para el trabajo en el Clúster, todos hacen referencia a leyes, decretos y referencias de Ley relativas al trabajo en general, el sistema de protección social y la salud ocupacional.

Respecto a las condiciones adicionales a las legales que ofrece la empresa como beneficios económicos y de bienestar, u otras actividades que promuevan condiciones decentes de trabajo para sus empleados, se menciona especialmente a capacitaciones, convivencias e inclusive a la entrega de suvenires para los empleados en fechas especiales. Es claro que de acuerdo al tamaño e historia de la organización se asumen estrategias desde diferentes perspectivas del bienestar y se asignan recursos para acciones tendientes a ese ideal particular.

“Nosotros entregamos unas mariposas como llavero o prendedor, es el símbolo de la empresa y los empleados esperan su mariposita cada año en navidad” (E2).

Un factor importante e impulsador de la política pública parece ser el impulso que quieren transmitir los empresarios para articularse a las obligaciones legales. Así, frente a la pregunta de que permite cumplir con la política pública de trabajo decente y que permitió en su caso, tener el actual estado de relaciones laborales con sus colaboradores, se evidenció confusión, pero interés en los entrevistados. Al final, la respuesta no se asoció necesariamente con la política pública sino con acciones propias de cada empresa: ser una empresa que paga a tiempo, ofrecer espacios de capacitación y de esparcimiento, permitir acceso a servicios financieros por parte de los trabajadores, dar regalos en fechas especiales como el final de año, hacer actividades con los empleados y sus familias o simplemente el buen trato.

### *Buenas prácticas desde el desarrollo humano en el CI-TCDM de la ciudad de Medellín*

Es sin duda escaso y pasajero el avance en la implementación de la política pública de trabajo decente de Medellín, que pueda evidenciarse en la muestra de las empresas utilizadas para

la investigación. Seguramente en un análisis más detallado y en el que converjan empresas de mayor renombre, se encontrarán unas condiciones de legalidad y bienestar mayor, aun cuando del fenómeno de tercerización laboral no se escapa ninguna de las grandes empresas de moda de nuestro país. Iniciativas personales de dueños de empresa, que desconociendo el concepto de trabajo decente, han logrado proyectar en sus empleados un trato digno, diferenciado del sector, y por tanto, de calidad laboral.

Una de las empresas revisadas para ésta investigación logró evidenciar cumplimiento irrestricto de las condiciones legales, prestacionales y de dignidad en su grupo de mujeres trabajadoras. Jornadas de máximo diez horas laborales, con liquidación de tiempo extra como lo ordena la ley. En la voz de su propietaria:

“Soy hija del sector, pues mis padres me levantaron trabajando con mujeres como ellas, sería injusto un trato inhumano o aprovechado como usualmente ocurre. Éstas personas tienen familias por las cuales responder y también necesitan descanso. Entre mejor tratadas son, hacen sus cosas con amor, disminuye el desperdicio de tela, son más rápidas en la confección (...) Yo siento que son beneficios directos en la productividad de la empresa. Cada cosa que se hace por ellas, siempre es devuelta con lealtad, compromiso y buen ambiente” (E6).

Entre otras condiciones observadas, se tienen turnos que se rotan cada tres meses, permisos laborales por cumpleaños, situaciones familiares y otros. Pago de atención médica en casa por parte de la empresa. Cuentan con un fondo de ahorro para vivienda, en el que la empresa aporta el 50% del valor ahorrado. Éste valor ahorrado proviene de la producción en exceso que cada trabajadora hace en su jornada de trabajo, y que no es obligatoria. Existe un plan de vacaciones familiares, en el que se incluye a la familia como beneficiaria de las vacaciones de la trabajadora.

Resulta importante precisar, que en éste sector se hace precisión en los cumplimientos legales como un beneficio, situación que de *facto* es incomprensible teóricamente, pues lo legal no representa beneficio, sino que es una exigencia para el funcionamiento; sin embargo, la característica del sector deja esta realidad.

Podemos indicar que actualmente existe institucionalmente una preocupación y una Política Pública de Trabajo Decente, que claramente aplica al CI-TCDM en Medellín, que la misma en su grado de madurez, más de dos años, ha logrado hacer parte del discurso institucional y de los jueces de la república, los inspectores de trabajo, y otros actores de la ciudad. La existencia aún poco estratégica del El Consejo Municipal de Empleo y Productividad de Medellín también resulta una oportunidad para hacer aplicable y controlada la política pública.

Se han generado reclamos a propósito de la difusión del concepto de trabajo, presiones organizacionales y sindicales en favor de condiciones de trabajo decente. Éste avance, en la medida en que hay apropiación ciudadana del concepto, permitirá una mayor conciencia empresarial del fenómeno del trabajo. Tal vez, el CI-TCDM ha sido un importante protagonista de eventos masivos como Colombiatex y Colombiamoda, en la que por varios años se han retratado historias de reclamos de condiciones decentes de trabajo.

#### *Del clúster*

El clúster textil, confección, diseño y moda en Colombia en sus dimensiones industriales y particularmente de confección tiene una centenaria tradición en la economía de nuestro país. De acuerdo con los últimos datos de Procolombia (2015), organización encargada de la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales, el turismo internacional y la inversión extranjera en Colombia, representa casi el 8% del PIB manufacturero, el 3% del PIB nacional y más del 5% de las exportaciones del país. Así pues, las primeras empresas textiles colombianas se cuentan desde 1902 con la Compañía Antioqueña de Tejidos, mas conocida como la Fabrica Textil de Bello, y en 1907 con la Fábrica de Hilados y Tejidos El Hato (Fabricato-Tejicondor), Compañía de Tejidos de Bello, Tejidos Medida, Fábrica de Tejidos Hernández y Compañía Colombiana de Tejidos (Coltejer). Para la mitad del siglo se da el nacimiento de marcas para producto terminado, la más representativa Leonisa, creada en 1956. A comienzos de la década de 1960 nuevas empresas de textil y confecciones aumentan el tamaño de la industria, los nombres más destacados de estos nuevos actores eran: Caribú, Everfit, Paños Vicuña y Pepalfa.

Esta tradición ha dejado en departamentos como Antioquia, un desarrollo de habilidades en producción textil heredado en familias, situación que hasta hoy se mantiene. Las personas reconocen en las clásicas empresas textiles y en las emergentes, un importante nicho de trabajo

y por tanto existen unos imaginarios preconcebidos de la industria textilera como empleador. Es importante anotar, que el emprendimiento en el sector textil, genera algunos empleos formales e informales, y microempresarios que habiendo conocido el sector desde las grandes compañías deciden emprender un camino propio, o bien por empresas dedicadas a una de la cadena del clúster, o pequeños talleres de confección a la cabeza de madres cabeza de hogar.

En números, y según el portal web del Instituto para la Exportación y la moda - INEXMODA, el 24% de los empleos del sector manufacturero en Colombia es generado por el Sector textil, lo que representa un total de 200 mil empleos directos y 600 mil indirectos. Con una industria en crecimiento, el recurso humano vinculado al sector textil recibe fuertes presiones para mantener una mano de obra barata con el fin de ser competidores mundiales y presionados por los tratados de libre comercio, pueden desatarse presiones sobre el desempeño y los resultados de los colaboradores. Hoy, las empresas textiles colombianas, adicional a la importancia del relacionamiento internacional, han buscado su fortaleza interna a través del clúster y la inclusión en programas de transformación productiva, para lo cual sus personas se convierten en aliados estratégicos.

En el proceso de investigación resulta evidente que el ser humano trabajador en este clúster, esté siendo observado como mano de obra y factor de producción que mueve los costos directos de la producción. Encontramos en los discursos realizados entre gerentes, directores administrativos, empleados incluso, ideas preconcebidas del gremio de trabajadores textiles, lo que genera un prejuicio en la forma en que deben ser tratados, y en lo que les impacta su trabajo en la vida personal. Las prácticas de gestión humana están enfocadas al tope legal mínimo, o en su defecto, a la mejor manera de evitar incumplimientos legales que obliguen a las empresas, por tanto, aún no hay suficiente conciencia en otros aspectos de la vida humana que afectan el desarrollo empresarial, y en esa medida el concepto de trabajo decente es un discurso desconocido.

El *clúster* paisa de la moda contiene: El textil, que se entiende como aquellas microempresas y empresas que fabrican los insumos para el proceso de confección. La confección como el proceso de elaboración de prendas mediante maquilas o factorías. El diseño como el proceso creativo de prendas, ensambles, etiquetado y acabados. Finalmente, la moda, como el espectáculo de escena de las prendas de vestir y otros enseres.

*De las mujeres*

El trabajo del clúster textil, confección, diseño y moda tiene rostro de mujer. Esta situación se hace evidente en esta cadena de mercado. La actividad es típicamente femenina, condición asociada a la carga histórica de la mujer como realizadora de trabajos manuales y estéticos. La elaboración de las prendas en manos de mujeres, cabezas de familia por lo general, concluyen en los cuerpos sutiles de mujeres jóvenes y de estratos socioeconómicos superiores. En el camino, han quedado vulneradas las condiciones de los roles asumidos por la mujer en su vida diaria, de madre, de esposa, de trabajadora, en razón de las condiciones de trabajo que muchas empresas del sector están exigiendo de ellas. En particular, jornadas de trabajo con turnos de 10 a 12 horas diarias, con quince minutos para almorzar, y cambios repentinos de jornada diurna a nocturna, en razón de los volúmenes de maquilación que corresponden a los talleres.

La condición de género en el clúster permite dominar la relación de empleadores que tienen muchas empresas, pues las necesidades particulares de las familias de dichas mujeres, dependerán de su único ingreso. Se evidencia, una negociación laboral desde la necesidad, que enfrenta el incumplimiento legal, a las condiciones por las que la mujer está dispuesta a trabajar, con lo que las empresas han encontrado una justificación a la generación de empleos no decentes.

En el caso particular de las mujeres en el componente *moda*, éste tema queda inexplorado en la investigación, aun cuando en los relatos recibidos, se observa el cuerpo femenino como artículo de trabajo, el pago mediante las prendas que se lucen, y la exigencia permanente del exceso de cuidado personal versus la exposición social demandada. Como se precisa, este tema queda a merced de otros investigadores.

### *De la precarización laboral*

El trabajo en el CI-TCDM se esconde en una cadena infinita de subempleos y tercerizaciones, que impiden la demanda laboral frente a un empleador. Aun cuando el término precarización laboral tiene su propio desarrollo, es directa su relación con las características de no decencia encontradas en los empleos del CI-TCDM. Frente a las responsabilidades laborales que las empresas tienen por ley, se cumple con sus empleados directos, sin embargo, por la estructura y proceso de producción del sector, aquellas subcontrataciones que hacen parte de la confección de una prenda, van evaporando el respeto a los derechos humanos, el pago justo, la seguridad en

el trabajo y el diálogo social, como características mínimas del trabajo decente. Muchas de las prendas que circulan en Medellín en ropa interior, deportiva y casual, tiene su origen primordial en talleres de barrio, máquinas de propiedad de mujeres que improvisadamente tienen talleres de costura. Siendo ellas, empleadoras y empleadas en sí mismas, sin que haya de su contratante responsabilidad laboral frente a las condiciones de vida en la que se desarrolla el trabajo.

*A manera de cierre; lo vivido.*

Para cerrar el presente capítulo, diremos que en ningún caso se observó el conocimiento de una disciplina de desarrollo humano organizacional como un aliado para la gestión de las personas y el incremento de la productividad. En los entrevistados no fueron cómodos los primeros contactos para hablar del fenómeno del trabajo, la mayoría asoció nuestro interés a una investigación sindical, periodística e incluso de inspección laboral por la Oficina de Trabajo. Los talleres de confección en particular, muchos de ellos ubicados en el sector del centro de la ciudad, edificios cercanos a la plaza minorista y a la estación Cisneros del Metro, resultan bastante concurridos. Se agolpan entre las máquinas muchos kilómetros de tela, que en ocasiones no dejan ver las cabezas de las personas. Un supervisor de producción está rondando las máquinas para saber en qué momento debe poner más tela, ésta situación anula la existencia de las pausas laborales, el diálogo social o la participación. Las videocámaras de seguridad abundan, y parte de la desconfianza en el trabajo y honestidad de las personas. Altas temperaturas en muchas de ellas, deja ver rostros de mujeres cansados. Turnos casi siempre de seis de la mañana, con caras de preocupación cuando un extraño llega al lugar, creyéndose culpables por aceptar condiciones de trabajo “más favorables” al corto plazo. Muchos delantales distintos, pues como proceso de ingreso, a cada operaria de máquina se le permiten hacer su uniforme, tal vez como ritual de ingreso al mundo del clúster.

Es evidente el mundo de la maquila, no hay etiquetas de las grandes marcas de moda, pero todos parecen saber dónde pararán las prendas allí confeccionadas. Las empresas de barrio, talleres en casas de familia, presentan un cuadro diferente. Cada mujer lleva su máquina de trabajo, es su propia herramienta. Instalan y pagan proporcional la cuenta de servicios públicos. Su salario a destajo dependerá del cliente o maquilador. Tienen sellada la voz para nombrar las etiquetas que ponen sobre las prendas.



Si bien esta investigación analiza el contexto del fenómeno del trabajo, bajo la cortina del trabajo decente como concepto, sólo tuvo en su trabajo de campo, la voz de los propietarios, gerentes o responsables de recursos humanos, en una muestra de medianas empresas del CI-TCDM de Medellín. Queda abierta la posibilidad de hacer el ejercicio desde los trabajadores, sus familias o el entorno, esto último permitirá la verificación del sentir humano y las consecuencias de trabajos generados y reproducidos en las condiciones antes mencionadas.

## 5. Aproximación semiótica de la imagen

Los hallazgos asociados a la presente investigación fueron múltiples. Relatos devenidos desde la dirección y propiedad de la empresa, de los empleados asomados a la investigación y de otros argumentos calificados y cercanos al clúster CI-CTDM. En ese camino, y como bien se advirtió en las fuentes de investigación, encontramos imágenes en fotografías que ofrecen una realidad del fenómeno del trabajo que serán aquí comentadas sobre la base de la metodología de aproximación semiótica inmediata de la imagen.

De manera especial en el mundo de hoy, los desarrollos de la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC), han permitido la construcción de problemas y métodos de investigación, dando lugar así a importantes desarrollos de métodos audiovisuales para la investigación de la realidad. De manera particular, se utilizará para este trabajo a la fotografía como una fuente de datos como respaldo o apoyo a la información existente, como precisa Jiménez (2005):

A través de la fotografía es posible contrastar tipologías de información como asegura Mauricio Sánchez. Por ejemplo, analizar formas organizativas – familiares, laborales, políticas, religiosas, etcétera- de distintos grupos sociales; estudiar cambios secuenciales o procesuales a través del tiempo; o analizar situaciones o relaciones entre actores sociales. También es posible descubrir jerarquías o detalles que a simple vista no se perciben, pero que más tarde se observan, luego del análisis de imagen y relaciones entre cada fotografía como un conjunto; entre otras posibilidades. Sin embargo, es importante tener capacidad para expresar y analizar detalles de la vida social y construir discursos con base en los mismos (p. 60).

Para la presente investigación se han recuperado 5 fotografías de archivo y una propia, que con un trabajo de aproximación semiótica inmediata, que da cuenta de algunos componentes críticos de la investigación desarrollada. Esta consideración de la investigación reconoce que, como dice el adagio popular, más vale una imagen que mil palabras, por lo que son de gran importancia estos instrumentos de investigación dentro del respaldo a las conclusiones que daremos en el capítulo siguiente. Vale decir, que el análisis semiótico es un campo profesional mucho más profundo que lo aquí se verá, pero que con el apoyo de profesionales de ésta materia de la Universidad Eafit, pudimos hacer un instrumento sencillo que permitiera sugerir la recuperación de la imagen como fuente de datos para investigación social y administrativa, además de los elementos.



Figura 1. Documento iconográfico

1.1.1. Título propio del investigador: **Sin ropa**

1.1.2. Autor: Archivo Vergara Vergara S.A., año 2014

1.1.3. Argumento: En esta fotografía podemos ver una tienda de moda en proceso de estructuración, con la presencia de dos maniqués aún sin sus prendas, en lo que pareciera ser la apertura de un nuevo negocio del sector moda.

1.1.4 Tema en relación con el trabajo de investigación: La moda como parte del CI-TCDM, que está al final de la cadena de producción, y que es quién recibe los insumos de una cadena en la que se presentan situaciones problemáticas importantes en relación con el trabajo decente.

1.1.5 Sujetos: Se observan dos maniqués femeninos descubiertos y dos personas laborando al interior del lugar

1.1.6. Descripción de la proporción y el movimiento: La imagen genera una sensación de apariencia importante, pues aunque los maniqués tienen una posición acondicionada a una tienda de moda, les hace falta el insumo principal venido de una cadena de producción muy larga, que se resume en cubrir a estos dos personajes que por ahora están al desnudo.



Figura 2. Documento iconográfico

1.1.1. Título propio del investigador: **Taller de casa**

1.1.2. Autor: Archivo Escuela Nacional Sindical, año 2014

1.1.3. Argumento: En esta fotografía podemos ver un típico taller de confección o ensamblaje de una casa de habitación. Las condiciones particulares son de máquinas propias de las trabajadoras y ocupación de la casa de habitación para asuntos laborales.

1.1.4 Tema en relación con el trabajo de investigación: La confección en Medellín está altamente subcontratada, con lo que los derechos de los trabajadores se pierden en una cadena de subempleo. Trabajos por propia cuenta que aunque aseguran condiciones del presente, dificultan el pensamiento en la edad de adulto mayor.

1.1.5 Sujetos: Se observan tres mujeres trabajando en sus máquinas, hilos y telas dispersos por el lugar.

1.1.6. Descripción de la proporción y el movimiento: La imagen genera una sensación de esfuerzo, pues las tres mujeres aparecen en enfoque hacia la labor. Puede percibirse algún sentimiento maternal, pues la confección es por historia, una labor propia de las mamás y abuelas en las casas antioqueñas y colombianas. El material del fondo de la imagen provoca una sensación de desorden.



Figura 3. Documento iconográfico

1.1.1. Título propio del investigador: **Colores de mujer**

1.1.2. Autor: Archivo Vergara Vergara S.A., año 2015

1.1.3. Argumento: En esta fotografía podemos ver un grupo de mujeres diseñadoras y planeadoras de confección. Se observa una paleta de colores que resalta en el grupo que trabaja en nuevas propuestas que inicien la cadena de producción del CI-TCDM.

1.1.4 Tema en relación con el trabajo de investigación: El sector de diseño es del clúster estudiado quizá el que más avances presenta en el respeto de las garantías laborales, pues su avance académico tiene a estos profesionales en una posición más exigente frente a un mercado que los requiere, pues en sus manos está la cara visible del clúster.

1.1.5 Sujetos: Se observan nueve mujeres en reunión de trabajo alrededor del diseño y creaciones textiles.

1.1.6. Descripción de la proporción y el movimiento: La imagen genera una sensación de concentración, reunión de trabajo y flexibilidad. Se observa la presencia de la tecnología sobre el trabajo que se realiza, y la creación como centro de discusión. Quedan dudas sobre el escenario sobre el cual se realiza dicha sesión de trabajo.



Figura 4. Documento iconográfico

1.1.1. Título propio del investigador: **Garantías en las prendas**

1.1.2. Autor: Archivo Sindicato Colombiatex S.A., año 2015

1.1.3. Argumento: En esta fotografía podemos ver a uno de los participantes del plantón realizado el miércoles 28 de enero de 2015, en el corazón mismo del centro de convenciones y negocios de la ciudad de Medellín, 'Plaza Mayor', rechazaron la tercerización laboral por parte de las empresas textiles y de confecciones, y de igual forma, abogaron por unas condiciones laborales dignas para todos los trabajadores de la industria.

1.1.4 Tema en relación con el trabajo de investigación: El componente *diálogo social* del CI-TCDM es la gran deuda en materia de trabajo decente. En cada edición de Colombiatex en Medellín, ya es costumbre los reclamos por condiciones laborales mejores en el sector, situación que de inmediato hace pensar que los procesos de formalización del sector aún están en deuda.

1.1.5 Sujetos: Se observan varios hombres en lo que parece una protesta de trabajadores del sector textil, sosteniendo una pancarta de reclamo.

1.1.6. Descripción de la proporción y el movimiento: La imagen genera una sensación de grito y masa, también de incomodidad por lo inoportuno que puede ser el momento para un evento como Colombiatex.



Figura 5. Documento iconográfico

1.1.1. Título propio del investigador: **Trinidad ¿S.A.S?**

1.1.2. Archivo Fundación Esperanza y Vida, año 2012

1.1.3. Argumento: En esta fotografía podemos ver un improvisado taller de confección de una humilde casa de habitación. Una mujer entrada en años realiza operaciones textiles del inicio de la cadena de producción. Las condiciones particulares observadas dejan claro que no se trata de un trabajo regularmente establecido.

1.1.4 Tema en relación con el trabajo de investigación: En términos de los componentes del trabajo decente, podríamos decir que es la fotografía que mejor relata lo acontecido. No hay oportunidades de empleo formal, poco cuidado de la seguridad y salud en el trabajo (ventilación, iluminación, seguridad), trabajo a destajo, diálogo social inexistente, y compensación descontrolada, dispersa o inexistente.

1.1.5 Sujetos: Se observan una mujer en lo que parece una noche ardua de trabajo.

1.1.6. Descripción de la proporción y el movimiento: La imagen genera una sensación de pobreza y persistencia. Resulta importante anotar que la casa no está totalmente construida, es decir, las necesidades básicas de habitación aún no son las mejores, y sin embargo, ya sirve su hogar como taller de confección. Genera un poco de desolación el trabajo de una sola persona en ese contexto.



Figura .6. Documento iconográfico

1.1.1. Título propio del investigador: **Las condiciones legales: un lujo en el clúster**

1.1.2. Autor: Archivo Propio del investigador, año 2016

1.1.3. Argumento: Sobre la Av. las Vegas en pleno centro de Medellín, aparece esta imagen a color llamativo para sustentar la realidad que hemos venido investigando. Como aviso, no es el único en la ciudad, y motiva a las mujeres de confección a trabajar en una empresa que “sí” tiene contratos fijos y prestaciones, como si esto fuese una opción y no, una obligación.

1.1.4 Tema en relación con el trabajo de investigación: Las oportunidades de empleo y formalización como concepto de trabajo decente, es incumplido de manera importante en el CI-TCDM, principalmente en los micros y medianas empresas de la confección. Gestión humana socialmente responsable, el cual fue uno de los acápites de esta investigación, se



presenta en esta imagen como un garante ineludible de condiciones laborales para los seres humanos. El cumplimiento legal como una base indiscutible para la construcción de trabajos decentes.

1.1.5 Sujetos: Se observan un letrero con texto sobre las condiciones de trabajo de una empresa, cuyo nombre se desconoce.

1.1.6. Descripción de la proporción y el movimiento: La imagen genera una sensación de contradicción y atención. Para un espectador desprevenido sería un buen comercial en la medida en que se publicitan condiciones óptimas para trabajar, es más, se convierte en un diferencial competitivo en el mundo del CI-TCDM; sin embargo, para efectos de esta investigación es la comprobación del estado actual del trabajo decente y la consecuente inaplicabilidad del Acuerdo 64 de 2013, por medio del cual se establece la política pública de trabajo decente de Medellín.

Con lo observado anteriormente tenemos que el fenómeno analizado en ésta investigación parte de una situación objetivamente observable y documentada en textos y fotografías. De igual manera revela fenómenos que escapan a la comprensión normativa y técnica de las tendencias gerenciales del desarrollo humano, y mucho más del desarrollo humano organizacional. El soporte de las imágenes para ésta investigación es una oportunidad para la investigación administrativa y gerencial, pues ha sido más frecuente su aprovechamiento en la historia, la antropología y las ciencias de la comunicación y la información.

## Conclusiones

- El Trabajo Decente como objeto de investigación, en el marco general del Desarrollo Humano Organizacional tiene una pertinencia y vigencia explícita en el mundo. Los compromisos de objetivos del milenio suscritos por los países miembros de la ONU, y la necesidad apremiante de la transformación del mundo del trabajo, se asientan como prioridad de la agenda mundial. En ese contexto, Medellín como ciudad en transformación, tiene la obligación de hacer plenamente ejecutable y exigible, condiciones de trabajo decente para los sectores privado y público, de manera que, promover el trabajo decente no sea solo un objetivo de desarrollo a nivel regional, sino además un principio orientador para la economía mundial. El Acuerdo Municipal N° 64 de 2013 mediante el cual “se establece la política pública de trabajo decente en la ciudad de Medellín”, es un primer elemento que debe permitir mayores impactos en la realidad de los empleos de la ciudad.
- Bajo el concepto de trabajo decente se asientan prácticas organizacionales que deben impulsarse desde áreas de Desarrollo Humano, y son los profesionales con los que cuenten estos procesos, quienes permitirán facilitar o limitar la generación y permanencia de condiciones de trabajo decente. Hoy, en la muestra general de organizaciones participantes de ésta investigación, es nula la participación de los profesionales de desarrollo humano organizacional en el acompañamiento a estrategias prácticas que lleven a la realidad los postulados del concepto de trabajo decente, y por tanto, se ve lejana la posibilidad de observar al trabajo decente como un diferencial competitivo empresarial, donde las áreas de desarrollo humano puedan entablar un diálogo más estratégico y por tanto más propositivo desde su especialidad técnica.
- El Trabajo Decente como fenómeno de investigación se ha detenido en los análisis sobre los grupos en riesgo de exclusión social, la tendencia crítica, y en ocasiones sindical, que desvía el acento académico de la pregunta por el *ser humano* en la organización laboral. Por lo anterior, se concluye que retomar la perspectiva evolucionista, en la que el trabajo representa una categoría antropológica, es decir, como generador de vínculo social y de sentido humano, resultará importante en la forma de entender y abordar el fenómeno estudiado. Aún no se entiende en la realidad del trabajo en el CI-TCDM de Medellín, el

trabajo como un elemento de la estructura social, sino como una condición de obligatoria aceptación para quién lo busca.

- En la realidad del contexto del CI-TCDM de la ciudad de Medellín, para el periodo 2013-2015, aquí estudiado, el concepto de *trabajo* no es suficiente categoría explicativa de lo que acontece, por lo que existe la necesidad de adjetivarlo con la palabra *decente*. Por ello, y pese al llamado de volver al asunto fundamental del trabajo como fenómeno humano, es necesario para la comprensión y aplicación de políticas públicas, la recuperación de los componentes que se reconocen internacionalmente como fundamentos del trabajo decente: las oportunidades de empleo e ingresos, la promoción de los derechos fundamentales en el trabajo, la protección social y el diálogo social.
- La coyuntura política y social del mundo actual, deja evidencia de como el trabajo decente es un objetivo político para los Estados, al estar considerado como objetivo global, parte del ordenamiento jurídico internacional, adoptado por Colombia como país miembro de la ONU, y en el contexto local, Medellín con su Acuerdo Municipal N°64 de 2013. Así pues, la realidad política del concepto, requiere una discusión académica por su epistemología y su práctica frente a las expectativas que los ciudadanos del mundo tienen, quizá con un futuro distinto a las condiciones laborales de hoy, por lo que las universidades y programas académicos de administración, relaciones humanas, desarrollo humano y otras disciplinas, deben avanzar en su discusión crítica.
- Desarrollo humano socialmente responsable corresponde a una construcción conceptual inexistente pero que en la semántica adquiere un sentido lógico para las organizaciones, pues los conceptos de desarrollo humano como estrategia de las organizaciones y responsabilidad social empresarial, pueden utilizarse para significar la relación sincrónica entre los compromisos externos e internos que asume una organización, siendo el trabajo decente una buena “excusa” para su cumplimiento.
- El Acuerdo Municipal N° 64 de 2013, mediante el cual “se establece la política pública de trabajo decente en la ciudad de Medellín”, pasó por un buen proceso diagnóstico del fenómeno, una definición previa de objetivos y recursos requeridos, pero en la práctica, las empresas y los profesionales que se relacionan con las condiciones de empleo que se ofrecen en la ciudad (tomando como muestra seis medianas empresas del CI-TCDM de

Medellín, para el periodo 2013-2015), solo la ven como una formulación general que no ofrece herramientas claras para su implementación, y mucho menos para su control; por lo que las buenas prácticas de empleos con características decentes, se dan por asuntos subjetivos de los empleadores y compromisos individuales con los otros seres humanos. En el proceso de investigación, resulta como factor impulsador de la política pública, la voluntad de los empresarios para articularse a las obligaciones legales, pues aunque se evidenció confusión en los asuntos específicos del trabajo decente, existe un interés por generar acciones propias de cada empresa para pagar a tiempo, ofrecer espacios de capacitación y de esparcimiento, permitir acceso a servicios financieros por parte de los trabajadores, planes de bienestar y/o simplemente, ofrecer un “buen trato”.

- En el CI-TCDM, sobre la base de la muestra de esta investigación, se piensa en los cumplimientos legales como un beneficio, situación que es incomprensible teóricamente, pues lo legal no representa beneficio alguno, sino que es una exigencia para el funcionamiento y regularización empresarial. El déficit de control en esta materia, parte de las autoridades públicas, quienes aún persisten en un desconocimiento de los derechos de los trabajadores que ejercen actividades no reguladas en el trabajo formal, tales como: el trabajo informal y el trabajo independiente, que ubican a estas personas y sus familias en situación de vulnerabilidad.
- El CI-TCDM de Medellín tiene rostro de mujer, fenómeno de género evidente en esta cadena de mercado. La elaboración de las prendas en manos de mujeres, en condiciones socioeconómicas de riesgo, concluye en los cuerpos sutiles de mujeres jóvenes y de estratos socioeconómicos superiores. Se vulneran en sus condiciones laborales, los principios del trabajo decente, e incluso normas superiores al Acuerdo Municipal N°64 de 2013, tales como el código sustantivo del trabajo Colombiano, y las disposiciones reglamentarias de los Ministerios del Trabajo, la Protección Social y de Salud.
- Frente a las responsabilidades laborales que las empresas tienen por ley, en el material revisado, se cumple con sus empleados directos, sin embargo, por la estructura y proceso de producción del sector, aquellas subcontrataciones que hacen parte del CI-TCDM, van evaporando el respeto a los derechos humanos, el pago justo, la seguridad en el trabajo y el diálogo social, como características mínimas del trabajo decente. Existe un fenómeno

generalizado y aceptado por los empresarios del sector: la tercerización laboral, que sin ser ilegal, ha permitido eximirse de responsabilidades laborales a nivel de empresa.

- A pesar del interés de los distintos sectores sociales, Medellín en armonía con el Estado Colombiano no ha asumido la implementación de un programa nacional de trabajo decente, que sea más vinculante y observado que el Acuerdo Municipal N°64 de 2013, situación que nos deja en incumplimiento con las obligaciones contraídas frente a la Organización Internacional del Trabajo -OIT, y con nuestra misma constitución política de 1991, que protege el trabajo en su triple connotación: como derecho fundamental, como valor fundante y como principio.
- Nuestros últimos gobiernos han expresado su preocupación por las cifras laborales del país, pues son las que le permiten su competencia internacional y la suscripción de tratados de libre comercio. Datos como índices de desempleo, cobertura del sistema de seguridad social y el crecimiento de la pobreza, han merecido la atención de los últimos años, y para ello, se han expedido normas laborales y económicas que permitan diezmar tales situaciones, pero que no obedecen a una política laboral integral ajustada a la situación social colombiana. Lo anterior, permite concluir que no se ha logrado una mejora significativa por su falta de instrumentalización o porque no hay un seguimiento a la aplicación efectiva de las mismas, y porque muchas de ellas, son inobservadas por sus ejecutores.

### Bibliografía

- Acevedo, D. (2012). Violencia laboral, género y salud. Trabajadoras y trabajadores de la manufactura. *Salud de los trabajadores*, 20(2), 166-177.
- Acevedo, G., Martínez, G., & Estario, J. (2007). *Manual de Salud Pública*. Córdoba: Centro de Investigación y Formación en Salud Ambiental.
- Aguilar Botero, J. (2000). *Gerencia de Salud Ocupacional*. Medellín: Suma Corredores de Seguros.
- Ahmed, I. (2003). El trabajo decente y el desarrollo humano. *Revista Internacional Del Trabajo*, 122(2), 291-299.
- Altarejos Masota, F., & Moya Garcia-Montoto, A. (2003). Del relativismo cultural al etnocentrismo (y vuelta). *Estudios*, 12.
- Álvarez Ossa, L. (2014). *Mujeres, pobres y negras, triple discriminación: una mirada a las acciones afirmativas para el acceso al mercado laboral en condiciones de trabajo decente en Medellín 2001-2011*. Medellín.
- Anker, R., Chernyshev, I., Egger, P., Mehran, F., & Ritter, J. (2003). La medición del trabajo decente con indicadores estadísticos. *Revista Internacional del Trabajo*, 122(3), 161-195.
- Aricapa, R. (2008). Las Cooperativas de Trabajo Asociado en el sector textil antioqueño. La Negación Del Trabajo Decente. *Documentos de La Escuela*, 73.
- Bernedo, J., Velazco, T., Miró-Quesada, J., & Moreno, J. (2007). *Desafiando el desierto: Realidades y perspectivas del empleo en Ica*. Lima: Juan Chacaltana.
- Calderón Hernández, G. (2006). La Gestión Humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 9-55.
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J., & Álvarez Giraldo, C. (2010). Gestión humana en la Empresa Colombiana. *Cuadernos de Administración*, 13-36.
- Calderón, G. (2005). *Aprender a Investigar Investigando*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2011). Papel de Gestión Humana en el Cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial. *Estudios Gerenciales*, 163-188.

- Campbell, D., & Stanley, J. (1966). *Diseños experimentales y cuasi experimentales en la investigación social*. Argentina: Amorrourtu.
- Casanueva, C., & Rodríguez, C. A. (2009). La productividad en la industria manufacturera mexicana: calidad del trabajo y capital humano. *Comercio Exterior. Revista de Análisis Económico y Social*, 59(1), 16-38.
- Centro de Investigaciones Sociojurídicas CIJUS. (2010). *Informe de verificación sobre el cumplimiento de derechos de la población en situación de desplazamiento*. Bogotá: CIJUS.
- Chanlat, J. F. (2012). *Ciencias Sociales y Administración*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Concejo de Medellín. (2013). Acuerdo 64 de 2013. *Gaceta Oficial*, 100 -102.
- Consejo Directivo Universidad EAFIT. (12 de Agosto de 2012). Reglamento de Trabajos de Investigación de Maestrias. Medellín.
- De la Garza, E., & Campillo, M. (1998). ¿Hacia dónde va el trabajo humano? *Nueva Sociedad*(157), 34-53.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management. A stakeholder Aproach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (13 de Septiembre de 1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. 27, 162-200.
- Garcia, & Maya. (2007). *Estrategia: Estado del Arte*. Medellín: Eafit.
- Ghiotto, L., & Pascual, R. (agosto de 2013). Trabajo decente versus trabajo digno: Acerca de una nueva concepción del trabajo. *Voces en el Fenix*(6), 3-4.
- Gómez, M., & Restrepo, D. (2013). El trabajo precario, una realidad distante del trabajo decente. *Katharsis*(15), 173–194.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Herrera Valencia, B. (2012). Políticas públicas de trabajo y empleo local: el caso de Medellín. Entrevista a expertos académicos. En J. Rosado, & L. Tobón, *Medellín construye trabajos decentes* (págs. 65-134). Medellín.

- Hopenhayn, M. (2002). *Repensar el trabajo. Historia, profusión y perspectivas de un concepto*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Ishikawa, J. (2003). *Key Features of National Social Dialogue: a social dialogue resource book*. Genova: Organización Internacional del Trabajo.
- Jiménez Rosano, M. C. (9 de Mayo de 2005). El ensayo fotográfico como Diseño de Información. El uso de la fotografía en la investigación exploratoria de un fenómeno social. Cholula, Puebla, México.
- Korten, D. C. (2000). *El mundo postempresarial*. Barcelona: Garnica.
- Lanari, M. E. (2004). Trabajo Decente: Un aporte metodológico para su estimación y aplicación en el análisis laboral del aglomerado Mar del Plata-Batán. *V Jornadas de Difusión de la Investigación en Economía*, (pág. 7). Mar del Plata.
- Le-Goff, J.-P. (2009). *La barbarie edulcorada. La modernización ciega de las empresas y la escuela*. Buenos Aires: Editorial Siglo XXI.
- Levaggi, V. (2006). *Democracia y Trabajo Decente en América Latina*. Lima: Oficina Internacional del Trabajo.
- Lewin, R. (1986). *Evolución Humana*. Barcelona: Biblioteca Científica Salvat.
- Méda, D. (1995). *El trabajo. Un valor en extinción*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Medina, C., Poso, C., Tamayo, J., & Monsalve, E. (2012). Dinámica de la demanda laboral en la Industria Manufacturera Colombiana 1993-2009: Una estimación panel VAR. En B. d. República, *El mercado de trabajo en Colombia* (págs. 289-331). Bogotá.
- Ministerio de Trabajo y Seguriad Social, Instituto de Seguro Social. (1993). *Conocimientos básicos sobre la relación Salud - Trabajo - Enfermedad*. Medellín.
- Organización Internacional del Trabajo. (1999). Memoria del Director General. *87a. Reunión de Ginebra*. Ginebra: OIT.
- Perelló Gómez, N. (2014). Trabajo decente y trabajo precario. Caso Venezuela. *Gaceta Laboral*, 20(3), 181–197.
- Poblete, R. (2011). *Diálogo Social en el marco del Trabajo Decente*. Santiago de Chile: OIT.
- Porter, M. (1996). ¿Qué es estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Estrategia y Sociedad*, 3-15.



- Procuraduría General de la Nación. (2011). *Trabajo digno y decente en Colombia*. Bogotá: Rasgo y Color.
- Rodgers, G. (2002). El trabajo decente como una meta para la economía global. *Boletín Cinterfor*(153), 9-28.
- Rosado Duque, J. F., & Tobón Vallejo, L. M. (2012). *Medellín construye trabajos decentes*. Medellín: Escuela Nacional Sindical.
- Rossi, C. L. (2009). Nas costuras do trabalho escravo. *Revista do Direito Público, Londrina*, 8(3), 77-102.
- Ruiz A, C., & Mejía P, J. (2006). Conceptos generales de Salud Ocupacional. En C. C. Seguridad, *Evolución de la Salud Ocupacional*. Bogotá.
- Salazar Jibaja, V. (2013). *Diagnóstico de sostenibilidad para valorar la gestión de responsabilidad social empresarial (RSE) en las PYMES de la industria manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito subsector fabricación de productos textiles*. Quito.
- Schvarstein, L., & Leopold, L. (2005). *Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario*. Buenos Aires: Paidós.
- Sennet, R. (2000). *La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A.
- Vallée, L. (1995). Representaciones colectivas y sociedades. *Cuadernos de Administración*, 69-120.
- Vega M, N., & Pinzon S, A. (2014). *Papel de Gestión humana en procesos de flexibilidad numerica*. Manizales.
- Vega Ruíz, M., & Martínez, D. (2002). *Los principios y derechos fundamentales en el trabajo*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Weber, M. (1905). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Madrid: Ediciones ISTMO.
- Webster, E., Budlender, D., & Orkin, M. (2015). Una herramienta de diagnóstico y un instrumento de política para lograr el trabajo decente. *Revista Internacional Del Trabajo*, 134(2), 135–160.
- Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. Cengage Learning.

## Vita

*Carlos Arturo Cabrera Izquierdo* es Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad Eafit, Especialista en Gerencia Pública de la Universidad Pontificia Bolivariana, y Profesional en Ciencia Política de la Universidad Nacional de Colombia.

Actualmente se desempeña como Jefe de Gestión Humana de la Deutsche Schule Medellín/Colegio Alemán Medellín. Tiene amplia experiencia en la administración pública, pues se desempeñó por más de cinco años como Jefe de Personal Administrativo y Jefe de Gestión Documental de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín. Su trayectoria académica la complementa vinculado a diferentes instituciones de Educación Superior del país, como Profesor de Teoría Gerencial de la Universidad de Antioquia, Instructor del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA en áreas de Gobierno Local, Gestión Documental, Asistencia Administrativa y Gestión del Talento Humano. Profesor Invitado de la Universidad del Atlántico en Derecho Constitucional e investigador ponente de encuentros Nacionales de Ciencia Política. Miembro de la Asociación Colombia Sin Fronteras con sede en Sevilla-España, participando en la ejecución de la línea de trabajo en Violencia de Género liderada por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.