

Col. 1502/1127

CATALOGADO



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Post - grado

**RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIA Y  
COMPORTAMIENTO FRENTE AL  
DESPIDO**

**Tesis de Especialización en Dirección  
Estratégica de Recursos Humanos**

TOP  
G.257, G.20  
SI PUEDE  
Trab.

**Tutor: Lic. Roberto Mazzanti**

H. LUIS PEREZ VANMORLEGAN  
VICEDECANO

Cel: 1554599358/ E-mail: roberto.mazzanti@fedev.ub.edu.ar

30/06/10

**Alumna: Lic. Paula María Schaer**

Cel: 1564761064/ E-mail: pmariaschaer@yahoo.com

# Índice de Contenidos

Prólogo.....	3
Justificación de la investigación .....	3
Pertinencia de la investigación.....	7
Objeto de la investigación .....	8
Introducción.....	10
Tesis .....	10
Objetivos .....	10
Metodología.....	10
Estructura del Trabajo .....	11
Parte I. Desarrollo Teórico.....	13
Capítulo I: El despido.....	14
I. Impacto psicológico.....	14
II. Aspecto legal .....	25
III. Impacto socio-económico.....	36
Cap. II Responsabilidad social empresarial.....	47
Hacia una definición de Responsabilidad social .....	48
Los principios de la Responsabilidad Social .....	56
Cap. III Responsabilidad social empresarial y comportamiento frente al despido .....	62
Parte II. Investigación Empírica .....	67
Parte III. Conclusiones Generales .....	73
Bibliografía .....	81
Anexos.....	83
Encuesta: Responsabilidad Social y comportamiento frente al despido .....	84

# Prólogo

## *Justificación de la investigación*

"Siluetas inseguras, en los márgenes del trabajo y en los límites de las formas de intercambio socialmente consagradas: personas en desempleo prolongado, habitantes de los arrabales desheredados, beneficiarios del salario mínimo de reinserción, víctimas de las reconversiones industriales, jóvenes en busca de empleo que se pasean de pasantía en pasantía, ocupados en pequeñas-tareas provisionales... ¿Quiénes son, de dónde vienen, cómo han llegado a esto, en qué se convertirán?" (Castels, *La metamorfosis de la cuestión social*).

Nuestra investigación versa sobre la "Responsabilidad social empresarial y el comportamiento frente al despido". ¿Por qué plantear esta cuestión? ¿Por qué hacerlo ahora? ¿Qué oportunidad ofrece esta pregunta? Se trata de comprender la relación entre responsabilidad social empresarial y el comportamiento frente a los despidos. ¿En qué contexto emerge la cuestión de la responsabilidad social empresarial? ¿Cómo se asocia al trabajo y su función social? ¿Es pertinente asociar responsabilidad social y comportamiento frente al despido?

Como afirma Heidegger<sup>1</sup>, todo preguntar es una búsqueda, y esta búsqueda es guiada previamente por lo buscado. En este sentido, la emergencia de la pregunta es al mismo tiempo la respuesta a un llamado de aquello que se busca. Ese "llamado", al que respondemos con la pregunta por la responsabilidad, tiene que ver con acontecimientos de nuestro presente. Acontecimientos que implican sufrimiento, dolor y a veces hasta muerte. Ante estos "fenómenos" intentamos responder en primer lugar "cuestionando" nuestra responsabilidad, en tanto trabajadores y en tanto miembros de corporaciones que son responsables, porque tienen injerencia en los asuntos que tratamos.

Los acontecimientos de los que hablamos -objeto de nuestra investigación o búsqueda cognoscitiva-, aquellos que intentamos "descubrir" o "develar", provocan y orientan nuestra pregunta, en la medida en que "ponen en cuestión" los pilares sobre los cuales se erige la sociedad contemporánea. Si nos focalizamos en fenómenos como la desocupación, la creciente inequidad, la precarización del trabajo, la inestabilidad, el despido tecnológico, las relocalizaciones, etc., observamos que todos ellos son acontecimientos que ponen en cuestión al

---

<sup>1</sup> Martin Heidegger, *Ser y tiempo*.

trabajo en tanto soporte privilegiado de inscripción en la estructura social<sup>2</sup>. En efecto, tanto las personas que no tienen trabajo, como aquellas que están expuestas a la precarización del mismo o a la amenaza constante de exclusión, sufren, puesto que quedan en "situación de flotación"<sup>3</sup> e incertidumbre, suspendidos, sin un lugar social preciso.

Ahora bien, esa incertidumbre no es solamente económica, puesto que alcanza la subsistencia tanto biológica como subjetiva. En efecto, la exclusión social pone a las personas en situación de indigencia tanto física como moral: el desempleado, además de quedarse sin recursos, pierde la identidad y muchas veces no es capaz de "reconstruir" su historia.

La pregunta ha sido formulada. Casi estamos obligados a responderla como seres humanos, como ciudadanos y como profesionales de recursos humanos. La generación de riqueza, ya lo decía Adam Smith, no la produce una persona sola, sino un conjunto de individuos que van agregando valor al producto, de modo tal que el resultado es mucho más que lo podrían hacer cada una de esas personas por sí solas. Las sociedades estructuradas en función del intercambio y la generación de riqueza establecieron que en ese intercambio algunos aportaban el capital y otros la mano de obra, y mancomunadamente generaban la ganancia de la nación y al mismo tiempo que obtenían un beneficio.

Históricamente, el capital rindió mayor beneficio que la mano de obra, pero poco a poco y en base a luchas sociales, el trabajador en su carácter de tal fue obteniendo beneficios sociales, en la medida en que la "desigualdad" jurídica y económica entre el empleador (dueño del capital) y el trabajador alcanzó "visibilidad" para el legislador. Fue así que el trabajador pudo acceder a la mayoría de las protecciones sociales y la relación laboral se volvió estable. Esto repercutió incluso en las vidas personas de miles de trabajadores, que pudieron en base a la estabilidad y a los beneficios sociales programar su vida, tener una familia, etc.

La formulación de la pregunta de nuestra investigación surge precisamente de la conmoción de dicha "estructura social". Conmoción doble en la medida en que el trabajo cada vez se vuelve más escaso (ya sea por la tecnología ya sea por las sucesivas crisis del sistema) y el Estado social, que de algún modo garantizaba dichas protecciones sociales, está desapareciendo. Los gobiernos, a fuerza de sostener el empleo, promueven la flexibilización de las condiciones de trabajo. Ahora bien, dicha flexibilización tiene un efecto negativo sobre la sociedad y sobre los individuos que la componen, afectando directamente a la cohesión social, es decir, a aquellos lazos que mantienen unidos a los individuos (estabilidad laboral, acceso a beneficios sociales, proyecto de vida, etc.).

En este sentido, nuestra indagación tiene, además de los objetivos netamente científicos, un objetivo ético asociado a la consideración del otro -en este caso del despedido- a los fines de promover la responsabilidad ante esta realidad. La "tematización" de esta cuestión no es neutra,

---

<sup>2</sup> Robert Castel, *La metamorfosis de la cuestión social*, Paidós, Buenos Aires, 2009, p. 15.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

en la medida en que intenta manifestar la interpelación que este fenómeno social nos hace. Esa interpelación no es un llamado al autoconocimiento, sino a la ética. En este caso la "tematización" lleva consigo una exigencia ética: la consideración del sufrimiento social generado por los acontecimientos antes mencionados. La atención que merecen estos fenómenos intenta ser una "asociación" con la cuestión<sup>4</sup>, es decir, un intento de restablecer la justicia a través de la atención del otro.

"Ética" es una palabra que resuena en la gestión empresarial y en los medios de comunicación (sobre todo luego de la crisis del 2008). Está en boca de presidentes, economistas, empresarios, etc. Esta necesidad de hablar de la "ética" obedece precisamente a que el peso de los acontecimientos nos hace sentir que debemos abandonar la libertad injusta y atea (como la llama Levinas) de un sujeto que no considera al otro, y reemplazarla por una libertad orientada por el otro, que recibe al otro, y al recibirlo, se cuestiona a sí misma. Precisamente, "el recibimiento del otro es, ipso facto, la conciencia de mi injusticia: la vergüenza de sí que la libertad experimenta"<sup>5</sup>.

La responsabilidad social empresaria implica la consideración (integración voluntaria) del otro (los interlocutores). Podríamos decir que una empresa siempre "tiene en cuenta" al otro en tanto cliente, proveedor, empleado. Ahora bien, la consideración de la que habla la responsabilidad social, aunque no implica un dejar de lado el aspecto económico, va más allá de la razón calculadora. Ahora bien, se trata de un "más allá" que establece límites. Límites que no son solamente legales, sino éticos. En aras de los intereses económicos, hubo empresas que fueron cómplices de regímenes que violaban los derechos humanos; en aras de dichos intereses, hubo y hay empresas que están dañando el planeta con sus residuos contaminantes; en aras de dichos intereses, hubo y hay empresas que practican el trabajo infantil. La responsabilidad social exige, como primera medida, un marco ético dentro del cual circunscribir la "razón económica", y establecer un límite para la misma.

De esta manera, la consideración del otro (de los interlocutores de la empresa) no habrá de ser un mero "tenerlo en cuenta" (racionalidad económica), sino precisamente una atención o consideración más allá del cálculo económico, sumando la preocupación social y medioambiental como horizonte sobre el cual se conciben las operaciones comerciales y las relaciones de las empresas con sus interlocutores. En este sentido, cuando hablamos de "responsabilidad social" hablamos de triple balance o "triple línea de base de la sustentabilidad" o triple cuenta de resultados, que tiene que ver con "armonizar los resultados financieros, junto con las consideraciones ambientales y con los aspectos sociales"<sup>6</sup>. En efecto, como afirman Porter y

---

<sup>4</sup> En el sentido en que lo plantea el filósofo Emanuel Lévinas, quien opone objetivación a asociación. La objetivación está del lado de la teoría, que toma por "objeto" a los sujetos, mientras que la "asociación" está del lado de la ética, en tanto responsabilidad y respuesta a la interpelación que el otro me hace (en este caso, el despedido) cuando yo lo interpeleo.

<sup>5</sup> Emanuel Lévinas, *Totalidad e infinito. Ensayo sobre la exterioridad*, Salamanca, 1977, p. 109.

<sup>6</sup> Jorge Roberto Volpentesta, *Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria*, Osmar D. Buyatti, Librería Editorial, Buenos Aires, 2009, p. 28.

Kramer, "no existe una contradicción inherente entre aumentar la competitividad y comprometerse sinceramente en mejorar la sociedad"<sup>7</sup>.

En épocas en que la visión neoliberal de Milton Friedman era hegemónica, estas cuestiones parecían pura ideología. La única conducta ética de una empresa -fiel al espíritu liberal- era procurar su propia riqueza, puesto que sólo así garantizaría su aporte al enriquecimiento de la comunidad. En efecto, entre las empresas y la sociedad se reconocía únicamente un contrato económico a través del cual se le asignaba a las empresas "la función de producir bienes y servicios con la mayor eficiencia, generando y manteniendo puestos de trabajo, obteniendo utilidades, parte de las cuales se invertían nuevamente en el proceso productivo, y pagando las cargas y contribuciones impositivas que permitían mantener a esa misma sociedad"<sup>8</sup>.

Sin embargo, con el solo contrato económico no alcanzó para compensar las "externalidades" que generaban las empresas, tanto en términos de medioambiente como en términos sociales. Por otra parte, en la era de la globalización la competencia se volvió feroz, y la razón productiva monstruosa: "el sistema económico basado en los conceptos de mayor producción, intensificación del consumo, explotación ilimitada de recursos naturales y maximización del beneficio como único criterio de la buena marcha económica, que por años ha guiado el accionar de los agentes económicos de las sociedades -las empresas- se ha tornado insostenible"<sup>9</sup>. Esta insustentabilidad comenzó a hacerse visible allá por los años 80, cuando se empezó a hablar de desarrollo sostenible<sup>10</sup>. Y a la noción del contrato económico, hubo que añadir otra perspectiva que se expresa en términos de contrato social.

Ahora bien, la Responsabilidad social es mucho más que una declaración de principios. Se trata de una ventaja competitiva real, desde el momento en que consumidores e inversores tienen en cuenta el comportamiento social de la empresa a la hora de comprar sus productos o comprar o vender acciones. En este sentido, las empresas -sobre todo las multinacionales- incluyen en sus reportes corporativos la triple cuenta de resultados e "información sobre políticas de empleo y remuneración, como ser entrenamiento del personal, premios, salarios, creación de empleo durante el período y perspectivas futuras, y sobre finalidad de las inversiones"<sup>11</sup>; además de los reportes sociales (con información sobre medioambiente, políticas de recursos humanos y filantropía corporativa) y medioambientales (con información sobre el impacto del proceso productivo en el medioambiente y el uso responsable de los recursos naturales).

---

<sup>7</sup> Michael E. Porter y Mark R. Kramer, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", en *Harvard Business Review*, Diciembre 2002, pp. 5-16.

<sup>8</sup> Jorge Roberto Volpentesta, *Op. Cit.*, p. 20.

<sup>9</sup> Jorge Roberto Volpentesta, *Op. Cit.*, p. 27.

<sup>10</sup> Pablo Topet, "Las relaciones colectivas supranacionales", en Mario Ackerman, *Tratado de Derecho del Trabajo*, Tomo VII, Parte VI, Capítulo II, Rubinzal Culzoni Editores, Buenos Aires, 2007, p. 1036.

<sup>11</sup> Adolfo Sturzenegger et al., *Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina*, [http://www.comunidar.org.ar/indice\\_rse.htm](http://www.comunidar.org.ar/indice_rse.htm).

A nivel mundial, la RSE<sup>12</sup> se promueve a través de diversas instituciones como las Naciones Unidas (Global Compact), la OCDE (OCDE Guidelines), el Banco Mundial, que dictan principios básicos y generales sobre el correcto comportamiento de las empresas en su relación con la sociedad, además de otras instituciones que elaboran procedimientos para la implementación de los programas de RSE.

Ahora bien, ¿qué relación tiene la responsabilidad social empresaria con el comportamiento frente al despido? Uno de los "interlocutores" (*stakeholders*) fundamentales de la empresa son sus empleados. Cuando desarrollemos la cuestión de la responsabilidad social en la dimensión laboral, veremos que existen diversos "indicadores" de la gestión de la RSE que tienen que ver con los empleados, y que dichos indicadores alcanzan varios factores: equidad remunerativa, trabajo decente, cumplimiento de la ley, igualdad de derechos, etc. ¿Por qué incluir las relaciones con los empleados en la RSE? Porque todas las acciones de la empresa en relación con los trabajadores impactan directamente sobre ellos, sobre su entorno, y sobre la comunidad que circunda a la empresa en donde reside el trabajador. En efecto, dada la función social fundamental del trabajo, las acciones empresarias que apunten a la estabilidad laboral, así como un comportamiento "cuidadoso" respecto del despido, pueden contribuir a disminuir el impacto negativo que la desocupación y el desempleo pueden generar a nivel social.

Sean cuales fueran las causas del desempleo, y la "necesidad" de los despidos, creemos que las empresas en tanto actores sociales fundamentales deben reflexionar acerca de los comportamientos a asumir frente al despido, acerca de cuáles serían o no comportamientos "responsables" en términos sociales, más allá de lo que establece la ley y cuáles serían esos comportamientos que en definitiva pueden ayudar a reducir el impacto del despido a nivel social – pensando en lo social desde la perspectiva del desarrollo sostenible.

## ***Pertinencia de la investigación***

Finalmente, ¿cuáles son las razones por las que una investigación como ésta es pertinente para la especialidad de "Dirección estratégica de recursos humanos"? La principal justificación tiene que ver con la constitución de una identidad profesional del especialista en Recursos Humanos. Del mismo modo que el médico o el abogado cuentan con un código de conducta, que define el deber ser de la profesión, los profesionales de Recursos humanos debemos empezar a pensar en cuáles son principios que orientan el ejercicio de nuestra profesión. El responsable de los recursos humanos tiene como principal función la administración y el desarrollo del capital humano de la empresa. Ahora bien, el factor humano no es cualquier factor, y el gobierno de las personas debe tener un claro horizonte ético. El responsable de recursos humanos debe ser el mediador entre los objetivos del negocio y las posibilidades y los límites de las personas. Ir más allá de los límites del

---

<sup>12</sup> En lo sucesivo, con RSE nos referiremos a Responsabilidad Social Empresaria.

trabajo decente significa en primer lugar atender contra la ética y la sociedad, y en segunda instancia deshonrar la profesión.

En este sentido, el comportamiento frente al despido es el momento de verdad no solamente para la organización que se autodeclara socialmente responsable, sino también para el profesional de recursos humanos. Una organización que, desde su Gerencia de Recursos Humanos, declara que su personal es lo más importante, y a la hora de prescindir de alguna persona o grupo de personas tiene un trato inapropiado, ¿qué mensaje está enviando a su personal? Muchas veces se cree que el secreto es la garantía de la impunidad y se quiere disfrazar de legal y ético, lo que es delito y maltrato moral. El responsable de Recursos humanos es parte fundamental en dicha gestión, y es quien tiene que responder por estas acciones ante la sociedad toda. Por esta razón, la conducta de uno daña no solamente su propia reputación, sino la de todas las personas que ejercemos la profesión.

La reflexión sobre la cuestión del despido, y su relación con la responsabilidad social, además de la consideración de las prácticas en las empresas, ayudará a establecer las bases éticas de nuestra identidad profesional.

### ***Objeto de la investigación***

Entendemos por "trabajo" la actividad productiva y creadora del hombre que se realiza o presta a favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración. Tomamos este concepto de la Ley de Contrato de Trabajo que asume las dos características fundamentales de lo que es trabajo asalariado: en primer lugar, el vínculo de subordinación o dependencia que lo diferencia del trabajo independiente. En este caso, el empleador es quien tiene la facultad de organización económica y técnica y de dirección en la medida en que establece fines y exigencias de producción y la facultad de modificar las formas y modalidades de trabajo. Esta subordinación, como bien expresa Dominique Meda, no es personal, aunque sí jurídica y total: "el asalariado hará lo que se le pida, de la manera que se le indique y en el contexto de una organización que le vendrá impuesta; y lo realizará además sin conocer la finalidad de su acción, puesto que no participa en la toma de decisiones de la empresa"<sup>13</sup>.

¿Pero por qué razón el empleador tiene la facultad de organización, dirección y definición de las formas y modalidades de trabajo? Precisamente porque es quien asume los riesgos de la gestión de la empresa, y esa asunción (que no es otra cosa que el capital) es lo que lo faculta para dirigir. Es decir que nuestro objeto tiene que ver con el trabajo subordinado o, como se lo denomina en la legislación argentina "en relación de dependencia".

En segundo lugar, la característica fundamental de la relación laboral dependiente tiene que ver con la contraprestación dineraria a la que se llama remuneración o salario.

---

<sup>13</sup> Dominique Meda, *Op. Cit.*, p. 118.

Entendemos por "despido" aquellas prácticas tendientes a la reducción de la nómina de personal ya sea por relocalización, fusión, adquisición, reingeniería, que se ejercen bajo diferentes figuras legales que analizaremos más adelante. Nos interesan, para nuestro trabajo, aquellos casos en que la relación laboral se interrumpe por voluntad del empleador y sin mediar justa causa que inculpe al trabajador. Esa voluntad podría estar movilizada por cuestiones de organización del trabajo, un cambio en la estrategia del negocio, la búsqueda de reducción de "costos" en los procesos productivos o una reducción forzada de la producción. En fin, razones ajenas a la voluntad del trabajador. Se trata en todos los casos de la voluntad unilateral del empleador, muchas veces no explicitada y mucho menos consensuada con el trabajador, y a las que el trabajador debe someterse en contra de su voluntad. Por eso, e independientemente de la denominación legal bajo la cual se terminen encuadrando los hechos, se trata en todos los casos de despido que obedece a la pura voluntad del empleador.

Cabe señalar que "el trabajador despedido" al que nos referimos obviamente no es aquel que, por su comportamiento ha violado la relación laboral, y para quien el despido nunca es injustificado. Por más que, *de facto* y en la mayoría de los casos en que, teniendo la causa, el empleador opte por la figura legal de "despido sin causa", no estamos teorizando sobre esos casos, sino sobre que aquellos despidos que se orientan al *downsizing*, se asocian a la restructuración o que se producen por fusiones, adquisiciones, crisis, privatizaciones, etc., en donde los trabajadores tienen una antigüedad suficiente como para haber asumido para sí los destinos de la organización, y se encuentran frente al despido sorprendidos y con la sensación de que "no se le ha comunicado a tiempo la situación de la empresa". Incluimos dentro de los fenómenos estudiados aquellos despidos que las empresas van realizando "por goteo", creando así una situación terriblemente angustiante tanto para los que se van como para los que se quedan; también aquellos despidos que de manera encubierta se realizan sobre una determinada población etaria, y bajo la figura legal del mutuo acuerdo. En fin, en todos aquellos casos en que el capital "decide" de un modo ajeno a la voluntad de los trabajadores y sin participación ni consulta ni posibilidad de réplica por parte del trabajador; cuando las razones del capital se separan (decidir implica separar) de las del trabajador.

\* \* \*

# Introducción

## *Tesis*

**En la Argentina las empresas no asocian responsabilidad social empresaria con el comportamiento frente al despido.**

## *Objetivos*

### **Generales**

- Detectar si las empresas asocian responsabilidad social empresaria, recursos humanos y despidos.
- Detectar si las empresas realizan otras acciones ante los despidos aparte de cumplir con las obligaciones legales.

### **Específicos**

- Analizar el impacto psicológico del despido, desde el punto de vista la teoría psicoanalítica;
- Analizar el despido desde la perspectiva de los principios y las fuentes del derecho del trabajo.
- Analizar el despido desde el punto de vista socio-económico
- Analizar la Responsabilidad social empresaria y su relación con el comportamiento frente al despido.
- Elaborar un marco de buenas prácticas ante el despido.

## *Metodología*

Una vez desarrollado el marco teórico (primera parte), nuestra investigación será de carácter descriptivo. Nuestro objeto de estudio son los comportamientos de las empresas frente al despido y a través de la encuesta se observará la modalidad en que se manifiesta este fenómeno. La encuesta está dirigida a responsables de Recursos Humanos. El formulario se colocó en una página web en donde los encuestados completaron los ítems correspondientes (Ver Anexo I). El cuestionario constó de 22 preguntas de modalidad abierta, semi-abierta, cerrada dicotómica, cerrada de opción múltiple y cerrada con escalas. La muestra fue seleccionada dentro de un

universo de instituciones de empresas con capital nacional, extranjero y mixto que operan en Argentina. Se invitó a participar a 25 compañías:

- Hewlett Packard
- Renault Argentina
- Manpower Argentina
- Aseo Argentina S.A.
- BBVA
- SMSV Cía Argentina de Seguros S.A.
- Siemens Argentina
- Cubika
- Banco Patagonia
- Transportadora de Gas del Norte S.A.
- Santander Rio
- Toyota
- Adecco
- Stamboulian
- Skania Argentina
- HSBC
- Nobleza Piccardo
- Osde
- Accenture
- Kraft
- Gestamp
- General Motors
- Ernst & Young
- Sodex-ho
- Omint

Respondieron 20. Las respuestas fueron recibidas entre abril y junio de 2010. A los fines de enriquecer la muestra, seguí contactándome con empresas, cuyos resultados pondré en conocimiento del Jurado al momento de la presentación oral.

### ***Estructura del Trabajo***

El trabajo se articula en dos partes: el desarrollo del marco teórico y la investigación empírica. En la primera parte se desarrollará el **marco teórico**: la noción de despido en sus diversos aspectos: psicológico, legal y socioeconómico (a); la noción de responsabilidad social empresaria (b) y la definición de los comportamientos frente al despido según lo establecen las prácticas de responsabilidad social empresaria (c).

- (a) El análisis del despido desde el punto de vista de la psicología apunta a descubrir cómo impacta en el individuo la vivencia del despido, en la medida en que el trabajo es constitutivo de la identidad subjetiva del trabajador. El análisis del despido desde el punto de vista legal apunta a determinar cómo la ley interpreta el despido, qué nivel de

autonomía concede al empleador y cuáles son las condiciones que impone a los fines de proteger al trabajador. Finalmente, analizaremos el despido en el contexto económico social en la medida en que puede ser causa de "exclusión" o desafiliación social, si llega a ser masivo puede tener un impacto macroeconómico en la comunidad en que se da. Veremos entonces que a nivel socio-económico hay un impacto "desequilibrante" de los despidos en tanto generadores de desempleo y desocupación.

- (b) El marco teórico implica el desarrollo del concepto de responsabilidad social. Cómo lo practican las empresas.
- (c) Finalmente, se articularán los dos conceptos fundamentales, y se establecerá qué dice la teórica acerca de la relación entre responsabilidad social y comportamiento frente al despido.

En la segunda parte, y a partir de la realización de una encuesta se intenta establecer qué pasa efectivamente en la práctica con respecto a lo que hacen las empresas que tienen responsabilidades social empresaria a la hora de realizar despidos. La encuesta ha sido diseñada para ser respondida por empresas que en Argentina practican "responsabilidad social", gestionan "responsabilidad social", y ver si efectivamente asocian esta gestión a las prácticas de despido.

Finalmente se extraerán las conclusiones pertinentes.

\* \* \*

# **Parte I. Desarrollo Teórico**

## Capítulo I: El despido

### I. Impacto psicológico

"El SS sigue llamando: Du, komme hier! Es otro italiano el que sale, un estudiante de Bolonia. Le conozco, le miro y veo que su cara ha enrojecido. Le miro atentamente. Guardo todavía ese rubor en mis ojos. Se queda al borde de la carretera. Tampoco él sabe qué hacer con sus manos. Tiene un aire confuso... Se ruborizó nada más decirle el SS: Du, komme hier! Miró a su alrededor antes de ruborizarse, pero era efectivamente él quien había sido designado, y entonces enrojeció, cuando ya no le cabía duda. El SS que buscaba a un hombre, a uno cualquiera, para matarle, lo había 'encontrado': él. Y cuando le encontró, se dio por satisfecho, no se preguntó: ¿por qué él y no otro? Y el italiano, cuando comprendió que se trataba realmente de él, aceptó ese azar para sí y no se preguntó: "¿por qué yo y no otro?"<sup>14</sup>.

Se denomina despido *ad nutum* al despido sin invocación de causa. Pero, ¿qué significa esta expresión, "despido *ad nutum*"? La palabra latina *nutum* viene del verbo *nuto*, que significa "hacer señas con la cabeza". El diccionario latino Vox expresa en su artículo "nutus", que la expresión *ad nutum* significa "a la menor seña". Se trata de una "orden, mandato o seña que manifiesta la voluntad". Esto significa que despido *ad nutum* es aquel que expresa la voluntad unilateral del empleador, sin explicación ni justificación. Expresa la finalización de la relación laboral casi a través de una seña. Se expresa así la absoluta arbitrariedad del despido, a tal punto que le basta dar una señal con la cabeza: no hay justificación, explicación, simplemente una seña. Suele traducirse como "a voluntad".

Es curioso pero en el *Curso del derecho del trabajo y de la seguridad social* dirigido por Jorge Rodríguez Mancini, el especialista da otra traducción de la expresión *ad nutum*. El autor afirma: "Cuando la extinción se produce por denuncia del empleador nos enfrentamos a un despido sin causa o *ad nutum* (desnudo)"<sup>15</sup>. La palabra latina *nudo* significa "desnudar...; dejar sin defensa, desguarnecer de tropas; despojar, privar de; descubrir, mostrar". El adjetivo *nudus, nuda, nudum* significa "desnudo, al descubierto; vestido sólo con la túnica; pobre, sin recursos; sencillo, sin adornos; puro y simple". Quizás Rodríguez Mancini pensó justamente en esta última acepción "puro y simple", como expresando la falta de justificación. Sin embargo, esta acepción no se justifica gramaticalmente. En efecto, la preposición *ad* rige acusativo, y el acusativo de *nudum* es *nudum*, no *nutum*.

Ahora bien, esta confusión no carece de sentido en la medida en que esa falta de adornos, esa sencillez, esa simpleza con que el empleador dice, legalmente, "Está usted despedido", deja a la persona sin recursos para elaborar la pérdida; privada de justificaciones acerca de cuál es la razón por la que se prescinde de él; sin defensa ante la incertidumbre de su futuro; despojada de una

<sup>14</sup> G. Agamben, *Lo que queda de Auschwitz*, Pretextos, Barcelona, 2002, p. 107-108.

<sup>15</sup> Rodríguez Mancini, *Curso de derecho del trabajo y de la seguridad social*, Editorial Astrea, Buenos Aires, 2004, p. 431.

identidad que construyó con el tiempo; desnudo y avergonzado ante sus colegas, culpable de no saber qué, señalado como prescindible sin saber por qué. Es así que ambos sentidos *nutum* y *nudum* se confunden o fusionan en la situación del despido sin causa. Esa falta de justificación y la indefensión que la acompaña, nos autoriza a afirmar que el despido sin causa es por demás un suceso traumático.

## El trauma del despido

*Los parlantes pronuncian un nombre. Y el despido se para. Está a unos pocos escritorios de distancia del suyo. Como todos, él evita mirar al despedido... Después el despedido mira a su alrededor. Todos le evitan la mirada... Que desaparezca de una vez*<sup>16</sup>.

Como toda pérdida, la pérdida del empleo es traumática, independientemente de que el modo en que se realice puede reducir la intensidad del efecto traumático, aunque no el efecto. La falta de elaboración de dicho trauma, lo vuelve patológico. Un trauma psíquico emerge, precisamente, cuando un recuerdo provoca afectos penosos de miedo, angustia, vergüenza o dolor psíquico, y sigue actuando como si fuera un cuerpo extraño que ejerce sobre el organismo una acción eficaz y persistente, "por más tiempo que haya transcurrido desde su penetración en él"<sup>17</sup>. Freud llama la atención sobre este hecho: "Parece extraño que sucesos tan pretéritos puedan actuar con tal intensidad"<sup>18</sup>.

Ante un hecho traumático, afirma Freud, la condición de posibilidad de que no devenga patológico tiene que ver con la pérdida de afecto respecto del recuerdo (es decir, de ese carácter doloroso, angustiante, etc.), lo cual sólo es posible si el sujeto es capaz de reaccionar ante el suceso estimulante de dicho afecto. Habría una economía psíquica que exigiría una reacción refleja, voluntaria o involuntaria, respecto de un suceso. Esa reacción abarca desde el llanto hasta la venganza. Ahora bien, si se reprime la reacción, el afecto queda ligado al recuerdo, y el suceso traumático retorna como síntoma de diversas maneras.

Aldo Schlemenson trabajó la cuestión de la desocupación durante la década del 90. Constituyó grupos de reflexión de aproximadamente quince personas que habían perdido su trabajo<sup>19</sup>. De la observación realizada a raíz de esos talleres, detectó que: "la pérdida repentina de la fuente de

---

<sup>16</sup> Guillermo Saccomano, *El oficinista*, Seix Barral, Barcelona-Buenos Aires, 2010, p. 68.

<sup>17</sup> Sigmund Freud, *Estudios sobre la histeria y otros ensayos*, Ediciones Orbis S.A., Buenos Aires, Traducción: Luis López Ballesteros y de Torres, p. 43.

<sup>18</sup> Sigmund Freud, *Op. Cit.*, p. 44.

<sup>19</sup> Aldo Schlemenson, *La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis*, Paidós, Buenos Aires, 2002, p. 126.

trabajo remite a una crisis personal profunda<sup>20</sup>. Sin embargo, al momento del despido el trabajador rara vez reacciona. Generalmente silencioso se anoticia, independientemente que luego y con el transcurrir de los días comiencen a surgir las reacciones. En el mundo social y, sobre todo, el mundo laboral, hay ciertas reacciones que no son bien vistas, y si hay algo que el despedido en general no quiere es visibilidad, por lo vergonzante de su situación. En efecto, existen circunstancias -dice Freud- en que la naturaleza misma del trauma excluye una reacción. Estas son: la pérdida irreparable de una persona amada o bien circunstancias sociales que hacen imposible la reacción. Puede también que la persona reprima, inhiba o suprima el hecho traumático o bien que el hecho traumático suceda en un estado de consciencia del sujeto que impida la reacción: ¿acaso la persona, ante la noticia del despido, muchas veces sorpresiva, no entra en un estado de shock, que le imposibilita reaccionar? De esta manera, la persona se ve obligada a asumir una fortaleza y grandeza de espíritu, muchas veces mayor a las posibilidades humanas en una situación semejante. Es así que el suceso y su recuerdo difícilmente logre "descargarse" del afecto (del dolor experimentado en dicha situación). Y como dice Freud: "El recuerdo de una ofensa castigada, aunque sólo fuese con palabras, es muy distinto del de otra que hubo de ser tolerada sin protesta"<sup>21</sup>.

El impulso agresivo que se genera en virtud de semejante noticia, la mayoría de las veces inesperada, es reprimido por el propio sujeto, es decir, que sus deseos agresivos se tornan inocuos para el exterior, en ocasiones volviéndose contra sí mismo. Es cierto que esta represión no resulta en algunos casos, y el sujeto libera ese impulso agresivo de manera inmediata. Prevenidas, las empresas despliegan "medidas de seguridad" atentas a la reacción que pueda suscitar la novedad. Sin embargo, en la mayoría de los casos, y como el despedido desea seguir creyendo en la organización y en el mundo del trabajo, se contiene.

El sujeto despedido despliega contra sí la misma agresividad que habría satisfecho en individuos extraños. Cabe señalar que muchas veces, los mecanismos de despido son "impersonalizados" de manera tal que el sujeto, si quisiera desplegar su agresividad, no tendría cómo ni con quién hacerlo. El severo super-yo intentará encontrar una justificación del despido inculcando al yo; y, probablemente, si la elaboración de la pérdida no llega a tiempo, se manifestará bajo la forma de necesidad de castigo. Así, la sociedad domina la peligrosa inclinación agresiva del individuo, debilitándolo, desarmándolo y haciéndolo vigilar por una instancia alojada en su interior<sup>22</sup>.

Como sabemos gracias a esta severa instancia "superyoica" existe la civilización. La ley pudo internalizarse de este modo. Análogamente al momento en que el sujeto entra en sociedad, cuando la persona ingresa al mundo del trabajo y a una organización en particular, se le enseña (precisamente en lo que se da en llamar proceso de "socialización") lo que debe considerarse como bueno y como malo. A nivel social, el hombre y la mujer aprendemos que el trabajo es un

---

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 131.

<sup>21</sup> Sigmund Freud, *Op. Cit.*, p. 44

<sup>22</sup> S. Freud, *El malestar en la cultura.*

valor, que hace a la realización personal, que las personas debemos forjarnos un futuro, que es mejor la independencia que la dependencia, que los hombres y las mujeres debemos colaborar con la sociedad en la generación de riquezas, y que lo hacemos precisamente pagando nuestros impuestos y procurando nuestra propia subsistencia a través del trabajo. Faltar a estos mandatos que conforman el "ideal del yo" podría significar la pérdida del amor de los demás, de los que el sujeto depende y sin los cuales experimenta el mayor de los desamparos. En otras palabras, la exclusión. "Cuando el hombre pierde el amor del prójimo, de quien depende, pierde con ello su protección frente a muchos peligros, y ante todo se expone al riesgo de que este prójimo, más poderoso que él, le demuestre su superioridad en forma de castigo"<sup>23</sup>.

Cuando se produce el despido, el sujeto queda desnudo y en falta respecto de los mandamientos e ideales sociales. Así, ¿qué garantiza que se sostendrá el amor de los otros? Sobreviene entonces un "sentimiento de culpabilidad" en tanto "temor ante la pérdida del amor" también llamado "angustia social", sentimiento que se intensifica enormemente en momentos de adversidad o frustración exterior, como son los momentos de despido. Es decir que la severidad que usualmente caracteriza a esta estructura psíquica se intensificará, mientras que cuando "la suerte sonrío al hombre, su conciencia moral es indulgente y concede grandes libertades al yo; en cambio, cuando la desgracia le golpea, hace examen de conciencia, reconoce sus pecados, eleva las exigencias de su conciencia moral, se impone privaciones y se castiga con penitencias"<sup>24</sup>.

Ahora bien, el trauma del "despido" no se conforma como temor a la pérdida del amor del otro: es la patencia de dicha pérdida. Cuanto mayor es la identificación con el trabajo, peor será el sufrimiento ante la pérdida en la medida en que se constituye en una pérdida de sí. En efecto, ¿cómo elabora la pérdida una persona que ha erigido su identidad en función de su oficio, de su trabajo?<sup>25</sup> Schlemenson cita a Freud, y afirma que "el trabajo es un organizador de la personalidad y un sustento de la identidad"<sup>26</sup>. Esa "identidad" es también identidad social en la medida en que las personas encuentran en su trabajo una instancia de realización personal, además de la posibilidad de construir un proyecto propio en concordancia con un proyecto vivenciado como colectivo (la empresa). Como afirma Christophe Desjours: "la identidad y el autodesarrollo son cruciales en la construcción de la salud mental y física... La identidad no puede construirse exclusivamente dentro del espacio privado. El ámbito del amor por sí solo es insuficiente. Ningún ser puede empeñar el desarrollo de su identidad exclusivamente en el ámbito de la economía erótica, porque esto significaría ubicarse en una situación extremadamente

---

<sup>23</sup> S. Freud, *El malestar en la cultura*.

<sup>24</sup> S. Freud, *El malestar en la cultura*.

<sup>25</sup> Cuando en la década del 90 se produjeron las privatizaciones, y la renovación del personal de las empresas a través del retiro voluntario, y otras prácticas: los trabajadores experimentaron una verdadera crisis de identidad en la medida que esta se había elaborado no solamente a nivel individual, sino a nivel grupal a través de las asociaciones sindicales que la constituyeron. Pensemos en los ferroviarios, los telefónicos. Con lo cual la identidad que el trabajador pierde no es solamente la que a su persona, sino a un marco de referencia histórico y social fundamental para, como afirma Sennet, un yo sostenible. Cf. Richard Sennett, *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Ed. Anagrama, Colección Argumentos, 2009, p. 25).

<sup>26</sup> Aldo Schlemenson, *Op. Cit.*, p. 115.

arriesgada. Todos buscamos, por tanto, sustituciones que nos permitan conseguir lo que no pudo realizarse en el ámbito del amor, persiguiéndolo en otro campo por medio de un desplazamiento que la teoría denomina 'sublimación' y que se desenvuelve, en palabras de Freud, en una actividad socialmente valorada"<sup>27</sup>.

En este sentido, podríamos decir que la desnudez del despido es, al menos, doble. Por un lado, el sujeto al que se había instado a identificarse con la tarea, es decir, orientar todo su ser hacia el trabajo y la consecución de los fines allí establecidos, de repente, *ad nutum*, es despedido.

Por otro lado, el marco de referencia por el cual la persona se daba un "nombre" a sí misma en función de su profesión, actividad, oficio o puesto de trabajo, y respondía a él cuando el contexto social lo interpelaba, desaparece. El trabajador queda "despojados" del semblante, del nombre (muchas veces del único nombre), con el que comenzaba la narración de su vida: soy contador de..., soy Ferroviario, soy Empleado de banco, soy Tesorero.

La pérdida constituye entonces la pérdida del marco de referencia seguro con que el sujeto enfrenta las exigencias de la vida, de los lazos de continencia que ofrece el trabajo en sociedad, y en definitiva: "la pérdida de un proyecto personal"<sup>28</sup>, "la interrupción de un derrotero intencional de larga data, enraizado en el pasado y con un horizonte por delante"<sup>29</sup>. Con el trabajo el sujeto pierde su proyecto, el sentido de su pasado y la posibilidad de visualizar un futuro.

Por eso el "daño" que contempla la indemnización por despido no compensa ni remotamente la pérdida que allí se produce, pues no es un daño en tanto simple privación de una contraprestación. La relación laboral, al modo en que la vive el trabajador, es mucho más que un intercambio de prestaciones. El individuo queda despojado de su identidad, pierde su "definición", pero además también su función social<sup>30</sup>, pues socialmente el trabajo es un derecho, pero también y por -sobre todo- es un deber. Y la persona que ha perdido el trabajo, está incapacitada de cumplir con dicho deber.

Por otra parte, esa identidad simbólica que se había constituido en función de la denominación: "soy ferroviario", puede hacer que el despido se viva de un modo similar al duelo, puesto que el trabajo para el sujeto (cuando hay una plena identificación) adquiere un carácter "sagrado", aquello a lo que el sujeto "consagra" su día, se dedica, dedica su tiempo. Si ese lugar "sagrado" deja de existir, la persona deberá abandonar esa posición libidinal, deberá reorganizar su economía libidinal en la medida en que el trabajo ya no puede figurar entre sus organizadores. La persona está *apegada* al proyecto laboral, por eso -como afirma Schlemenson- le resulta muy difícil concebir una situación distinta. Este apego aparece cuando el despido trata de

---

<sup>27</sup> D. Meda, *Op. Cit.*, p. 22.

<sup>28</sup> *Ibid.*, p. 127.

<sup>29</sup> *Ibid.*, p. 131.

<sup>30</sup> Jeremy Rifkin, *El fin del trabajo*, Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era, Ediciones Paidós, Buenos Aires, 2002, p. 277.

desconocer la nueva realidad (se aferra a conductas del pasado), se aferra a las rutinas incorporadas y se resiste a la aceptación del cambio y lo vive como un padecimiento.

El despedido no es responsable de su situación, pero siente vergüenza. ¿Por qué vergüenza? Giorgio Agamben analiza en *Lo que queda de Auschwitz*, el origen del sentimiento de vergüenza de aquel estudiante de Bolonia a quien el guardia de la SS llama para morir, y afirma: "se avergüenza de tener que morir, de haber sido elegido *por puro azar*, él y no otro, para morir"<sup>31</sup>. ¿Esa sin razón expresada como "desnudez" no es acaso la razón de la vergüenza? Ese llamado es vergonzoso en la medida en que es imposible no responder, y en este sentido podríamos decir que no es indiferente, sino que es absolutamente personal. En efecto, la vergüenza radica en "la imposibilidad de nuestro ser para desolidarizarse de sí mismo, en su absoluta incapacidad para romper consigo mismo"<sup>32</sup>.

Y es que la indiferencia con la que sobreviene el despido es una indiferencia "personal". Podría decirse que las razones son indiferentes al sujeto, pero su efecto es personal: "¿Quién me necesita?... El sistema irradia indiferencia... en la organización de la falta de confianza, donde no hay razón para ser necesitado. Y lo hace a través de la reestructuración de instituciones en las que la gente se trata como prescindible. Estas prácticas disminuyen obvia y brutalmente la sensación de importar como persona, de ser necesario a los demás"<sup>33</sup>. Del mismo modo que el soldado alemán interpela al estudiante de Bolonia, la organización nos interpela: "Tú, eres prescindible".

Esa indiferencia dirigida directamente a la persona del trabajador es en efecto vergonzosa: "Si, en la desnudez, experimentamos vergüenza es porque no podemos esconder aquello que quisiéramos sustraer a la mirada, porque el impulso irrefrenable de huir de uno mismo tiene su paralelo en una imposibilidad de evasión igualmente cierta. Así como en la necesidad corporal y en la náusea —que Lévinas asocia a la vergüenza en un mismo diagnóstico— hacemos la experiencia de la intolerable y, sin embargo, insuprimible presencia ante nosotros mismos, así en la vergüenza quedamos entregados a algo de lo que no podemos deshacernos a ningún precio"<sup>34</sup>.

La imposibilidad de correrse del lugar del "despedido", del "prescindible", del rechazado, produce una caída estrepitosa de la autoestima pues el sujeto descubre que el trabajo era "mucho más que la medida de sus ingresos: para muchos es la medida más importante de autovaloración. Estar subempleado o en paro es como sentirse improductivo e inútil"<sup>35</sup>. La interpelación del despido es la patencia de la supuesta inutilidad, y entonces aparece la vergüenza, y con ella, como afirma Lévinas, "el hecho de estar clavado a sí mismo, la imposibilidad radical de huir de sí para ocultarse a uno mismo, la presencia irremisible del yo ante uno mismo. La desnudez es vergonzosa cuando

---

<sup>31</sup> G. Agamben, *Op. Cit.*, p. 108.

<sup>32</sup> G. Agamben, *Op. Cit.*, p. 109.

<sup>33</sup> R. Sennett, *Op. Cit.*, p. 153.

<sup>34</sup> G. Agamben, *Op. Cit.*, p. 109.

<sup>35</sup> J. Rifkin, *Op. Cit.*, p. 234.

es la patencia de nuestro ser, de su intimidad última. Y la de nuestro cuerpo no es la desnudez de una cosa material antitética al espíritu, sino la desnudez de nuestro ser total en toda su plenitud y solidez, de su expresión más brutal de la que no es posible dejar de tomar nota... Es nuestra intimidad, es decir nuestra presencia ante nosotros mismos, lo que es vergonzoso. No revela nuestra nada, sino la totalidad de nuestra existencia... Lo que la vergüenza descubre es el ser que se descubre<sup>36</sup>.

En este sentido, el sujeto ha identificado su ser con la *profesión*, el *oficio*, la *ocupación* ("soy empleado"). Así en el caso del despido, la identidad cae (el apelativo que enriquecía el nombre propio está perdido) y el sujeto queda despojado, descubierto en su intimidad, en la desnuda propiedad de su nombre. Esta intimidad descubre la falta de "soporte simbólico", lo concreto que había quedado oculto detrás del sentido "sublimado". Y la desnudez es doble porque el sujeto pierde la máscara, pero también la posibilidad de sustentarse en su propia desnudez: desaparece el soporte de su subsistencia y aparece la amenaza del hambre.

En este sentido, el despedido como el miserable genera "repugnancia" de los otros, porque su desnudez manifiesta a los otros "la conciencia oscura de que en él habita algo que es tan poco ajeno al animal que nos asquea"<sup>37</sup>: el sujeto sin identidad y sin sustento material emerge como *nuda vida*, como potencial hambriento, reducido a las necesidades primarias. En efecto, lo que el despedido muestra –y que no se quiere ver– es precisamente la relación de "dependencia" en su aspecto más crudo. Mientras tuvo trabajo resultaba un ciudadano digno (que paga impuestos, consume, se educa, viaja, etc.). Ahora que está desempleado queda reducido a las necesidades básicas.

Este descubrimiento genera desesperación en el despedido, lo que lo puede llevar a la enfermedad, a somatizar el estado de ansiedad y desequilibrio psíquico que está padeciendo. En este sentido, Jeremy Rifkin –basándose en estadísticas– afirma que "los trabajadores recientemente desempleados resultan especialmente vulnerables a las enfermedades y a las epidemias"<sup>38</sup>. Se refiere concretamente a una investigación de la Universidad de Utah, en donde se descubrió que "un incremento en un punto porcentual en el desempleo produce un 5.6 de incremento en las muertes como consecuencia de ataques al corazón y un 3.1% de incremento en las muertes como consecuencia de apoplejías"<sup>39</sup>, lo que indica que las personas que no tienen trabajo están más predispuestas al estrés y la depresión, con todo lo que ello lleva aparejado: consumo de alcohol, cigarrillos, dieta no saludable, lo cual incrementa el riesgo de infarto, y predispone a otras enfermedades. Cabe señalar que estas afecciones no sólo recaen sobre la gente que debe afrontar la situación del despido y luego la desocupación, sino también sobre

---

<sup>36</sup> Citado por G. Agamben, *Op. Cit.*, p. 110.

<sup>37</sup> *Ibidem*.

<sup>38</sup> J. Rifkin, *Op. Cit.*, p. 216.

<sup>39</sup> *Ibidem*.

aquellos trabajadores que permanecen en la empresa, y a en quienes la reducción de personal genera altísimos niveles de estrés, en la medida en que se les exige más tiempo y más energía<sup>40</sup>.

El nivel de estrés y el impacto psicológico del despido pone a la persona en riesgo de muerte. Un sociólogo y psicólogo llamado Thomas Cottle, miembro de la Massachusetts School of Professional Psychology, se ha entrevistado por más de quince años con desempleados en "situación precaria" (hombres y mujeres que han estado en el paro durante seis meses o más y que están demasiado desmoralizados como para continuar buscando empleo). Cottle observa que los trabajadores presentan patologías similares a la de los pacientes a punto de fallecer, manifiestan síntomas clásicos de muerte. En palabras de un trabajador (George Wilkinson, que luego se suicidó): "Existen sólo dos mundos: o bien se trabaja cada día en una jornada laboral normal de nueve de la mañana a cinco de la tarde con un par de semanas de vacaciones, o estás muerto. No existen situaciones intermedias... Trabajar es respirar. Es algo sobre lo que no piensas: simplemente lo haces y te mantienes vivo. Cuando te paras, mueres"<sup>41</sup>.

Vemos entonces que el trabajador despedido tiene diversas salidas: o elabora el trauma o cae en la melancolía (lo que lo puede llevar sus reacciones agresivas contra sí mismo, es decir, a la enfermedad y a veces, en casos extremos, hasta la muerte) o libera sus reacciones agresivas contra los demás.

## Elaboración del Trauma

Podría equipararse el trabajo del despedido como un trabajo de duelo, puesto que debe abandonar la posición libidinal respecto de un objeto que ha caído. Es precisamente este trabajo de duelo el que deberá realizar para poder "reconstruirse" a fin de intentar iniciar una "nueva vida". El peligro mayor para sí y para la sociedad es que a esa persona, que ha quedado fuera de la sociedad, el miedo a la incertidumbre, la humillación del despido, la priven de toda conciencia y personalidad, y la sumerjan en una melancolía profunda, una indiferencia absoluta, o en el peor de los casos en una psicosis alucinatoria o en el suicidio.

A pesar de que se trata de un proceso largo y sumamente doloroso, lo normal –afirma Freud respecto del duelo– es que prevalezca el acatamiento a la realidad, y solo en una instancia posterior el sujeto estará preparado para elaborar estrategias que le permitan lograr un nuevo modo de subsistencia. Ahora bien, ese acatamiento implica una elaboración de la pérdida. La crisis personal profunda a la que remite la pérdida del empleo desencadena un proceso que

<sup>40</sup> Robbins, *Comportamiento Organizacional*, Editorial Prentice Hall, México, 1999, p. 577.

<sup>41</sup> J. Rifkin, *Op. Cit.*, p. 234.

atraviesa una serie de etapas, hasta que culmina con la elaboración de la pérdida cuando el proceso es exitoso<sup>42</sup>.

Al principio, el sujeto sabe que fue despedido, pero "hay algo inconsciente en lo que atañe a la pérdida", que debe ser llevado al lenguaje. El sujeto anoticiado es una maraña de afectos (enojo, tristeza, deseo de venganza, sentimiento de vergüenza y humillación, desprecio de sí, odio, etc.) que no puede contener, y que lo atormentan día y noche. "El impacto es vivido como una profunda afrenta para la autoestima. Emergen ansiedades persecutorias y depresivas. La persona reacciona ante el impacto de la pérdida con una sensación de agravio. En un principio, se siente condenada a la marginación; cunde la desesperanza y, al profundizarse el sentimiento de injusticia, se incrementa el *resentimiento*. La ansiedad, la alineación y la desesperanza que esta situación genera trae aparejados fenómenos disruptivos generalizados: enfermedades psicosomáticas, impotencia, conflictos en el ámbito familiar, retracción social que incrementa el círculo vicioso del desempleo"<sup>43</sup>.

Luego de atravesar la etapa del enojo, comienza a sentirse "indigno, estéril y moralmente despreciable; se hace reproches, se denigra y espera repulsión y castigo. Se humilla ante todos los demás y conmisera a cada uno de sus familiares por tener lazos con una persona tan indigna. No juzga que le ha sobrevenido una alteración, sino que extiende su autocrítica al pasado; asevera que nunca fue mejor. El cuadro de este delirio de insignificancia -predominantemente moral- se completa con el insomnio, la repulsa del alimento y un desfallecimiento, en extremo asombroso psicológicamente, de la pulsión que compele a todos los seres vivos a aferrarse a la vida"<sup>44</sup>. Quiere morir.

En efecto, "una parte del yo se contrapone a la otra, la aprecia críticamente". Esa parte encarna los "valores sociales" que el sujeto no está cumpliendo porque ya no trabaja: hay un "desagrado moral con el propio yo"<sup>45</sup>. Es así que el sujeto despedido asume la culpa, cuando en realidad la voluntad del empleador es algo que está más allá de su control. Esta culpa lo aísla: "El estatus del desocupado estigmatiza, margina y puede alentar peligrosamente el aislamiento"<sup>46</sup>. Un testimonio, Roberto, afirma que "le da vergüenza mostrarse en público en horas en que se supone que la gente habitualmente trabaja"<sup>47</sup>.

La elaboración del trauma tiene lugar a través del análisis del mismo. En efecto, lo inenarrable del despido *ad nutum* debe ser llevado a la palabra, es decir, el sujeto debe hacer el intento de "comprender", de "verbalizar", lo ininteligible, a saber: que debe "ganarse la vida", pero por razones que desconoce ya no lo puede hacer; que se lo considera inútil, prescindible, cuando es una persona con todas sus facultados y capacidades disponibles. Esa descarga que no pudo

---

<sup>42</sup> A. Schlemenson, *Op. Cit.*, p. 127.

<sup>43</sup> A. Schlemenson, *Op. Cit.*, p. 128.

<sup>44</sup> S. Freud, *Duelo y melancolla*.

<sup>45</sup> *Ibidem*.

<sup>46</sup> A. Schlemenson, *Op. Cit.*, p. 129.

<sup>47</sup> A. Schlemenson, *Op. Cit.*, p. 131.

hacer en orden a la civilidad, y que ha constituido el trauma, debe ser realizada a través de la palabra, "con cuyo auxilio puede el afecto ser también casi igualmente descargado por reacción"<sup>48</sup>. En efecto, según lo establece la teoría freudiana el análisis "anula la eficacia de la representación no descargada por reacción en un principio, dando salida, por medio de la expresión verbal, al afecto concomitante, que había quedado estancado"<sup>49</sup>. Esta anulación también puede producirse porque el recuerdo del trauma entra en el gran complejo de la asociación: "El recuerdo de una ofensa no castigada es corregido por la rectificación de los hechos, por reflexiones sobre la propia dignidad, etc., y de este modo logra el hombre normal la desaparición del afecto, concomitante al trauma, por medio de funciones de asociación"<sup>50</sup>.

Ahora bien, el análisis es trabajo individual. Sin embargo, pensamos que el despido implica una elaboración doble: en primer lugar, lo que hace a la elaboración personal; en segunda instancia, hay una reflexión "social" que el individuo no puede realizarla por sí solo o mejor dicho no alcanza con este trabajo. Los lazos de "sociabilización" no los ha quebrado el individuo. Es la "sociedad", corporizada en la empresa, la que está generando la exclusión, la que está quebrando el vínculo, por ese motivo creemos que una real y concreta reinserción de esa persona en la sociedad y un verdadero restablecimiento de su proyecto personal, debe realizarse "en comunidad". Lo que la comunidad debe evitar es que esas personas no sean arrojadas a la enfermedad o la marginalidad. Está demostrado que "el alcoholismo, el consumo de diferentes tipos de drogas y el crimen se incrementan en comunidades que han padecido el flagelo de la desocupación, así como el número de denuncias por malos tratos por parte de las esposas y el porcentaje de divorcios"<sup>51</sup>. E incluso "en situaciones que no llegan a derivar en conflictos manifiestos, la situación de desocupación afecta profundamente las relaciones familiares; también en familias contenedoras y estables la crisis afecta, desde la percepción del desocupado, su rol dentro del sistema familiar"<sup>52</sup>.

Por otra parte, cierto, la necesidad de la elaboración del trauma tanto desde el punto de vista individual como social es patente, puesto que está demostrado que en quienes consiguen trabajo, es decir, en aquellas personas que supuestamente logran reinsertarse la sociedad, persiste el trauma. La reinserción social no es de por sí elaboración del trauma. El daño y el resentimiento persisten. ¿Acaso el compromiso de una persona que ha sido despedida en su anterior trabajo *ad nutum* no será el mismo en la nueva empresa? ¿Podrá lograrse una identificación con la tarea? ¿La socialización o asimilación de la nueva cultura empresarial obtendrá sus frutos? Quizá sí. Por miedo. Pero la afección del miedo nunca es tan productiva como la dedicación, la identificación que generan verdadera proactividad y propician competencias que requieren un sujeto que trabaje

---

<sup>48</sup> S. Freud, *Estudios sobre la histeria y otros ensayos*, op. cit., p. 44.

<sup>49</sup> S. Freud, *Op. cit.*, p. 49.

<sup>50</sup> S. Freud, *Op. cit.*, p. 44.

<sup>51</sup> J. Rifkin, *Op. cit.*, p. 202.

<sup>52</sup> A. Schlemenson, *Op. cit.*, p. 131.

en confianza. Las personas que han pasado por el despido saben que para las empresas son "elementos sustituibles... innecesarios y finalmente en invisibles"<sup>53</sup>.

Danièle Linhart, una socióloga francesa que investiga la cuestión del trabajo, estudió el caso del cierre de la usina de Chausson de Creil. Cuando esta empresa se cerró, el caso fue considerado ejemplar por el modo en que se gestionaron las desvinculaciones con muy buenas indemnizaciones, con un gabinete de recalificación, licencia para buscar trabajo, etc. El programa tenía todas las características de un plan social exitoso, y en efecto lo fue: la mayoría de los trabajadores pudieron "reciclarse" y el plan mismo no fue demasiado costoso. Ahora bien, a lo largo de la investigación Linhart descubrió que incluso aquellos trabajadores que habían sido reempleados, "seguían traumatizados y conservaban un fuerte sentimiento de injusticia, casi incomprensible a la vista de su situación". Y cita el caso de una persona más bien joven que decía que al momento del despido sintió tanta rabia que hubiera podido matar, y agrega: "y a veces me arrepiento de lo no haberlo hecho"<sup>54</sup>. Semejante resentimiento aún subsiste luego de años del cierre de la usina, a pesar de que la persona consiguió trabajo.

Esto demuestra que la reelaboración del trauma amerita un trabajo personal y social que va más allá de la "recalificación" y las indemnizaciones<sup>55</sup>.

\* \* \*

---

<sup>53</sup> J. Rifkin, *Op. cit.*, p. 236.

<sup>54</sup> Danièle Linhart, "Perte d'emploi, perte de soi. Danièle Linhart". Entrevista aparecida el 13 de diciembre de 2002 en *Tribune Libre*.

<sup>55</sup> A. Schlemenson, *Op. cit.*, p. 124.

## II. Aspecto legal

Hemos analizado el despido en su aspecto psicológico. Ahora bien, ¿qué dice la legislación al respecto? ¿Cómo define el despido? ¿Contempla los daños que padece el sujeto despedido? ¿Cuáles son los comportamientos que demarca la ley tanto para empleadores como para trabajadores al momento del despido?

### **Del trabajo como derecho constitucional y la problemática del trabajo en las sociedades posindustriales**

La Constitución Nacional afirma en su artículo 14 que el trabajo es un derecho fundamental del hombre. El trabajo es un derecho por su doble condición de medio de subsistencia y como manifestación de las potencias humanas, a través de las cuales el hombre podrá alcanzar su perfeccionamiento espiritual y material como persona<sup>56</sup>. Que sea un derecho significa que debe ser respetado por sus semejantes y por todas las organizaciones y entidades que componen la sociedad y el estado. Dice Rodríguez: "atentar contra él o limitar su ejercicio implica una ofensa de la persona en lo más central de su naturaleza, más aún vinculado a la vida misma"<sup>57</sup>. En este sentido, el trabajo "tiene jerarquía idéntica a la libertad política en el siglo pasado"<sup>58</sup>. La finalidad de su incorporación a la Constitución tiene que ver con establecer "un régimen de garantías y derechos que aseguren la libertad económica y equivalencia social del hombre"<sup>59</sup>. El trabajo se incorpora a la Constitución a partir de la Segunda Guerra mundial, momento en que cobran fundamental importancia junto a los derechos civiles, los derechos sociales que incluyen los principios del derecho del trabajo y de la seguridad social.

Ahora bien, además de ser un derecho, el trabajo es un deber social en la medida en que la sociedad en su conjunto depende del esfuerzo laboral de todos. Al menos eso está implícito en el marco regulatorio conformado según el liberalismo económico, en donde la sociedad es *intercambio*. Aquel que no tiene suficiente autonomía porque no tiene propiedad, es libre de ofrecer en el mercado su fuerza de trabajo y establecer un contrato con otro individuo, propietario de los medios de producción.

La legislación ha ido acompañando las transformaciones sociales que se están dando en la sociedad posindustrial a través de "mecanismos instrumentados para afrontar tanto la crisis como el desempleo, modificando las condiciones y modalidades del contrato de trabajo y la regulación

---

<sup>56</sup> R. Mancini, *Op. cit.*, p. 4.

<sup>57</sup> *Ibidem*.

<sup>58</sup> R. Mancini, *Op. cit.*, p. 78.

<sup>59</sup> *Ididem*.

del mercado laboral, en los cuales el garantismo legal de la estabilidad es reemplazado por sistemas de precarización contractual y de flexibilidad regulatoria<sup>60</sup>, teniendo como fin último la preservación del empleo. Como afirma Dominique Meda, en la era posindustrial aumenta la prescindibilidad del trabajo humano -o como afirma Jeremy Rifkin crece el despido tecnológico-, y los gobiernos movilizan todos los recursos para crear empleo a cualquier precio, es decir: "crear puestos de trabajo, aunque fueran temporales, carecieran de cometido o de interés o ahondasen las desigualdades; bastaba con que (esos puestos) existiesen"<sup>61</sup>.

Para poder pensar esta sociedad posindustrial desde el punto de vista del derecho debemos distinguir, según Rodríguez, dos funciones. En primer lugar, su función objetiva y duradera ligada de modo permanente al conflicto social de base, relacionado con el sistema productivo (esa desigualdad social de base es a la que apunta del derecho del trabajo y su sistema protectorio). En segundo lugar, su contenido institucional que se subordina a las contingencias históricas y políticas, interpretando así variablemente el equilibrio estructural que lo sustenta.

En la era posindustrial, el derecho del trabajo asumió una forma distinta. En contextos más estables, la distribución de la economía tenía al trabajo como un mecanismo fundamental de su ordenamiento, mientras que en la economía posindustrial otro es el panorama. En este sentido, "la confrontación entre crisis, la política económica y las medidas adoptadas para enfrentar el desempleo, ha significado la transformación cierta del derecho del trabajo en muchos de los aspectos que se consideraban inmutables"<sup>62</sup>.

En efecto, "el derecho del trabajo no tiene sentido aisladamente considerado. Es complementario de la economía. Puede subsistir sólo si existe una economía capaz de garantizar las condiciones de vida de los trabajadores, de protegerles de la destrucción, de sustraer el derecho del trabajo de las vicisitudes de una economía desordenada. ¿Qué sentido tiene el derecho del trabajo si se presenta fundamentalmente como derecho de una elite de trabajadores que tiene la fortuna de trabajar cuando junto a él existe un cementerio económico de paro estructural?"<sup>63</sup>.

En este contexto, la función objetiva del derecho del trabajo ligada al conflicto social de base, la desigualdad, debe ante estos nuevos contextos entrar en "un proceso de cambio que ha de significar, sin dudas, nuevas pautas regulatorias, en las que los valores de justicia y de bien común creen un sistema de reparto justo, guiado por los principios que sustentan esta rama jurídica, principalmente el protectorio y el de justicia social"<sup>64</sup>.

En efecto, el derecho del trabajo se originó en una especial necesidad de protección social de los trabajadores. Esta necesidad tiene un doble fundamento: dependencia jurídica (el trabajador está sujeto a las órdenes del empleador, que afecta directamente a su persona: el poder del empleador

---

<sup>60</sup> Rodríguez Mancini, *Op. cit.*, p. 14.

<sup>61</sup> D. Meda, *Op. cit.*, p. 16.

<sup>62</sup> Rodríguez Mancini, *Op. cit.*, p. 16.

<sup>63</sup> *Ibidem.*

<sup>64</sup> *Ibidem.*

es un poder sobre la persona del trabajador) y dependencia económica (el trabajador está una situación de inferioridad económica en la medida en que carece de medios propios para organizar su propia empresa y no tiene otra opción que la de colocar su fuerza de trabajo al servicio de un empresario, a cambio del salario que le permitirá atender a la subsistencia propia y de su familia)<sup>65</sup>.

El derecho, si bien no genera empleo, debe acompañar entonces a la política (la política económica es el ámbito propio en donde se pueden generar verdaderos incentivos de mayor ocupación mediante la inversión, único medio conocido de desarrollo y consecuente creación de nuevos puestos de trabajo), Rodríguez Mancini señala existen distintos capítulos en el derecho del trabajo que pueden acompañar una política de empleo: "normas en materia de orientación y formación profesional de jóvenes para que el acceso al mercado de trabajo sea más adecuado cualitativamente; la actualización y readaptación profesional de los trabajadores adultos, como forma de la 'educación permanente'; la multiplicación de formas de contratación, como variaciones dentro del tipo tradicional de contrato de trabajo por tiempo indeterminado..."<sup>66</sup>.

## **LCT y comportamiento frente al despido**

Hemos analizado, y problematizado, la caracterización del trabajo como *derecho* en la Constitución Nacional, y su aplicación en el contexto económico y social del siglo XXI. En este apartado, analizaremos el marco legal del despido en la Argentina, y su relación con dicho contexto. La Ley de Contrato de trabajo sigue siendo la expresión de la institución de las relaciones de trabajo en nuestra comunidad. Por el objeto de nuestra investigación nos focalizaremos en un momento específico de la relación laboral, que tiene que ver con su conclusión, pero antes repasemos algunos conceptos fundamentales en lo que hace a la definición de la relación laboral.

En primer lugar, y según lo establece el artículo 4: "Constituye trabajo a los fines de esta ley, toda actividad lícita que se preste a favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración". Se trata de una actividad que se ejerce a favor de alguien, quien nos brinda a su vez, y en contraprestación una remuneración, es decir, una recompensa, un premio, un galardón o bien una ganancia. El principal objeto del contrato es precisamente la actividad productiva y creadora del hombre en sí. Entre las partes se establece, sólo en función de dicha actividad, una relación de intercambio y un fin económico. El legislador quiere hacer hincapié en el hecho de que el trabajo no es una mercancía, que el trabajo en tanto actividad creadora en sí es anterior a la

---

<sup>65</sup> Rodríguez Mancini, *Op. cit.*, p. 37.

<sup>66</sup> Rodríguez Mancini, *Op. cit.*, p. 27.

generación de riqueza (digamos condición de posibilidad), y que por tal razón no es en primera instancia una cosa intercambiable o pura mercancía.

Las partes de esta relación la constituyen el empresario, que es quien dirige la empresa (organización instrumental de medios personales, materiales e inmateriales, ordenados bajo una dirección para el logro de fines económicos o benéficos, art. 5), y con quien se relaciona jerárquicamente, el empleado, en la medida en que aquel requiera los servicios de éste, y el trabajador (con tal que no sea dependiente de la administración pública o bien trabajador agrario o bien trabajador del servicio doméstico), quien se obliga y compromete a prestar sus servicios al empleador. Entre el empleador y el trabajador existe relación laboral cuando éste realice actos, ejecute obras o preste servicios a favor de aquel, bajo su dependencia en forma voluntaria y mediante el pago de una remuneración. Existe un contrato de trabajo cuando el trabajador se obliga a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios a favor del empleador y bajo la dependencia de este, durante un período determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración.

La ley señala como derechos del empleador la facultad de organización, de dirección, de modificar normas y modalidades de trabajo, de disciplina, de controles personales y en cuanto al ejercicio de dichas facultades se señala explícitamente que "siempre se cuidará de satisfacer las exigencias de la organización del trabajo en la empresa", sin descuidar (agregamos nosotros) "el respeto debido de la dignidad del trabajador y sus derechos patrimoniales, excluyendo toda forma de abuso del derecho" (art. 68). Por otro lado, se señalan las obligaciones del empleador en cuanto a la salvaguarda de los derechos del trabajador respecto de su elección política, religiosa o sindical; al pago de la remuneración en tiempo y forma que establece la ley; a la observación de las normas de higiene y seguridad, etc. Así como los deberes del trabajador: de diligencia y colaboración, de fidelidad, de cumplimiento de órdenes e instrucciones; o derechos del trabajador como el derecho de la formación profesional.

Existe en la relación laboral un tiempo de servicio (art. 18). Se trata del tiempo de servicio efectivamente trabajado desde el comienzo de la vinculación. Mientras dure esa vinculación tanto trabajador como empleador deben ambos dos cumplir deberes y obligaciones, a saber: a lo que resulta expresamente de los términos del contrato y todos aquellos comportamientos que sean consecuencia del mismo (art. 62) y a obrar de buena fe tanto al celebrar, ejecutar o extinguir el contrato o la relación de trabajo (art. 63). "Obrar de buena fe" lo define la ley de un modo redundante y tautológico: "ajustando su conducta a lo que es propio de un buen empleador y de un buen trabajador". Es decir que deja librado a los usos y costumbres la definición de cuáles son las conductas específicas de un "buen empleador" o un "buen trabajador".

Jorge Rodríguez Manzini<sup>67</sup> distingue dos acepciones de la buena fe: la buena fe-creencia (posición de quien ignora determinados hechos, y piensa que su conducta es legítima, y que no perjudica a

---

<sup>67</sup> J. Rodríguez Mancini, *Op. cit.*, p. 58.

nadie) y la buena fe-lealtad (posición de honestidad y honradez en el comercio jurídico que impone plena conciencia de no engañar ni perjudicar ni dañar). Cuando en la Ley se refiere a buena fe, expresa precisamente esa "posición de honestidad" expresada en el concepto de buena fe – lealtad. En este sentido, toda conducta que implique un engaño, un perjuicio o un daño para el otro no podrá justificarse ni por ignorancia ni por creer que se trata de una conducta legítima y no perjudicial.

Cuando hablamos de buena fe-creencia, es decir, de la posición de quien ignora determinados hechos, y piensa que su conducta es legítima, y que no perjudica a nadie, cuando de hecho lo está haciendo, ocurre lo mismo que cuando se distingue entre la promesa de palabra y la promesa como acto interno y espiritual. Esta distinción es una gran falacia que, como lo afirma J. L. Austin, sólo sirve de defensa del "tramposo" que juró, pero dice que sólo fueron palabras. En efecto, coincidimos plenamente con Austin cuando afirma "La precisión y la moral están igualmente a favor de la expresión común según la cual la palabra empeñada nos obliga"<sup>68</sup>. Es así que cuando nos comprometemos (ya sea en tanto empleador ya sea en tanto trabajador) a cumplir con nuestras obligaciones en la medida en que se ha celebrado entre el trabajador y el empleador el contrato de trabajo, la palabra empeñada nos obliga, y nos obliga entre muchas cosas (la LTC consta de 277 artículos, para el resto del aparato legal que regula las relaciones de trabajo) a obrar de buena fe. Es así que cuando la promesa no se cumple o bien ocurre que la promesa es nula (que no se ha celebrado contrato alguno) o bien que se ha obrado de mala fe, no pudiendo ser la excusa ni la ignorancia ni la creencia de que se trata de una conducta no perjudicial<sup>69</sup>.

Respecto del despido y, aunque la ley no especifica el contenido explícito de las conductas que debemos considerar como del "buen empleador" y del "buen trabajador" a este respecto, debemos destacar que la ley señala un obrar de buena fe al momento de la extinción del contrato de trabajo (art. 63).

### ***Obligaciones legales ante el despido***

En el artículo 14 bis de la Constitución nacional, el legislador hace referencia a la protección contra el despido. Ahora bien, el despido no es cualquier modo de extinción de la relación laboral.

Según la LCT, el fin de la relación laboral o la extinción de la misma puede ocurrir: o bien por la voluntad concurrente de las partes (recisión o mutuo disenso, vencimiento del plazo fijo o bien cumplimiento de la condición, en caso de trabajo eventual); o bien por voluntad de una de las partes, invocando una causa (despido con justa causa o despido indirecto) o bien sin invocarla (despido ad nutum o renuncia o dimisión). Finalmente, cuando la extinción se funda en razones ajenas a la voluntad de las partes puede producirse o bien por causas que afectan al empleador

---

<sup>68</sup> Austin, *Cómo hacer cosas con palabras*, Paidós, Buenos Aires, p. 51.

<sup>69</sup> Rodríguez Mancini, *Op. cit.*, p. 57.

(fuerza mayor, falta o disminución de trabajo, quiebra o concurso o bien muerte) o bien por causas que afectan al trabajador (incapacidad absoluta, inhabilitación, jubilación ordinaria o muerte).

En esta taxonomía, el nombre "despido" se aplica solamente a los casos en que el empleador expresa o tácitamente ha tomado la iniciativa de la extinción del contrato de trabajo, a saber: voluntariamente de manera expresa (despido con causa o sin causa) o bien tácita (en las circunstancias en que la ley habilita al trabajador a considerarse despedido, es decir, cuando se presume que el empleador actúa para disuadir indirectamente al trabajador a que renuncie) o involuntariamente (por fuerza mayor o disminución de trabajo o bien por inhabilitación del trabajador o incapacidad absoluta del mismo). En efecto, el diccionario de la Real Academia Española lo define como la "decisión del empresario por la que pone término a la relación laboral que le unían a un empleado". La decisión la toma el empleador, aunque obedezca a su voluntad o razones ajenas a la misma.

Cuando la extinción se produce, genera derechos y obligaciones a cada una de las partes del contrato. Al empleador le corresponderá el pago de ciertas sumas que con carácter indemnizatorio prevé la ley o el convenio colectivo de trabajo, salvo que exista una causal que lo exima, además del pago de los haberes y otros beneficios pendientes, la entrega de los certificados de trabajo y los efectos y documentos del trabajador. Por su parte, el trabajador le corresponderá librar recibos por lo que perciba y reintegrar al empleador los bienes que se hallen en su poder.

"Indemnizar" dice la Real Academia significa resarcir de un daño o perjuicio. Se supone que el despido constituye un daño que debe ser resarcido mediante un sistema indemnizatorio. El objeto del régimen indemnizatorio es disuadir al empleador de hacer uso de esta figura al mismo tiempo que asistir al trabajador que haya sido objeto de ese despido.

El acto del despido, así como la renuncia o dimisión del trabajador, es un acto jurídico unilateral, mediante el cual el empleador con facultades resolutorias, extingue el vínculo laboral que lo unía a la otra parte (con o sin expresión formal de causa). Este acto se traduce en la declaración de voluntad que se emite y produce sus efectos extintivos en las condiciones y plazos que el denunciante haya establecido, sin necesidad de aceptación de la otra parte (veremos que los mecanismos en caso de escapar la decisión a la voluntad del empleador requieren otras instancias). Una vez perfeccionada la denuncia, el contrato de trabajo se extingue de pleno derecho, generando las consecuencias indemnizatorias que, para cada supuesto, establece la ley, el convenio colectivo o el contrato individual<sup>70</sup>.

En la LCT el empleador posee una facultad subjetiva, virtualmente ilimitada, para resolver sin causa la relación laboral en cualquier momento. La ley le impone obligaciones: el preaviso (a fin de que la resolución no tenga el carácter intempestivo para posibilitarle buscar una nueva ocupación), la licencia por preaviso y la indemnización propiamente dicha, esto es: "una suma de dinero que marca la ley o la convención colectiva, por el solo hecho de haber denunciado sin expresión de

---

<sup>70</sup> Rodríguez Mancini, *Op. cit.*, p. 431.

causa el contrato de trabajo". Esta suma de dinero, afirma Rodríguez, "comprende la totalidad de prejuicios materiales y morales que, por el hecho de la denuncia, sufra el trabajador"<sup>71</sup>.

Es decir que la garantía que proclama la Constitución contra el despido arbitrario se materializa mediante el sistema indemnizatorio que establece la LCT, y esta indemnización resulta "comprehensiva de todos los daños materiales, patrimoniales o extrapatrimoniales que sufra el trabajador por el hecho de la denuncia, sin tener mayormente en consideración las circunstancias concretas del hecho"<sup>72</sup>.

Decíamos que también hay "despido" cuando una de las partes denuncia el incumplimiento de las obligaciones a su cargo pactadas en el contrato (*pacta sunt servanda*). En el derecho laboral, el incumplimiento no consiente la prosecución de la relación. Se trata de un acto judicial negocial unilateral de carácter derogatorio, cuya causa se halla en el hecho injurioso configurado por el incumplimiento grave de la otra parte de las obligaciones que establecía el contrato (ilícito contractual). La denuncia del contrato es un acto resolutorio, es decir que pone fin *ex nunc* a la relación contractual. Se trata de un despido directo cuando el denunciante es el empleador (y en ese caso la situación se tratará como una dimisión al empleo) e indirecto cuando el denunciante es el trabajador (y en ese caso se tratará como un supuesto despido incausado).

Asimismo, hay "despido" cuando la iniciativa de extinción la toma el empleador, pero las causas son ajenas a su voluntad y que imposibilitan la subsistencia de la relación jurídica. Estas causas pueden ser:

- Por fuerza mayor, que según el artículo 514 del Código Civil son situaciones que no han podido preverse o que previsto no han podido evitarse. Según la doctrina el hecho debe ser imprevisible, inevitable, ajeno al deudor, actual en sus consecuencias, sobreviviente y como impedimento absoluto de cumplimiento. Según la jurisprudencia son razones de fuerza mayor, hechos tales como inundación, terremoto, incendio de condiciones de irresistibilidad, etc.
- Por falta o disminución de trabajo que se vincula a hechos como el desplazamiento de la demanda, falta de rentabilidad de la empresa, falta de materias primas y, en general, situaciones vinculadas con el riesgo de la empresa; es decir, problemas económico-financieros o tecnológicos.

En ambos casos, se debe respetar el requisito de orden de los despidos que contiene la segunda parte del art. 247, además de abonar una indemnización reducida (previa justificación fehaciente de la situación) equivalente a la mitad de la prevista en el art. 245.

Además de las situaciones que establece la LCT, la Ley Nacional de Empleo promulgada en diciembre de 1991, en coordinación con un conjunto de políticas económico sociales, está

---

<sup>71</sup> Rodríguez Mancini, *Op. cit.*, p. 432.

<sup>72</sup> Rodríguez Mancini, *Op. cit.*, p. 441.

orientada a "mejorar la situación socioeconómica de la población" a través de la adopción de una política de empleo, tendiente a hacer operativo el derecho constitucional a trabajar. Esta política comprende acciones de prevención y sanción del empleo no registrado, de servicios de empleo, de promoción y defensa del empleo, de protección a trabajadores desempleados, de formación y orientación profesional para el empleo, etc.

La Ley de Empleo tenía por objetivos: promover la creación de empleo productivo; prevenir y regular las repercusiones de los procesos de reconversión productiva y de reforma estructural del empleo; inducir la transferencia de las personas ocupadas en actividades de baja productividad a otras actividades de mayor productividad; fomentar las oportunidades de empleo para grupos especiales de trabajadores; promover la formación profesional; promover el desarrollo de políticas para incrementar la producción y la productividad; promover la movilidad sectorial y geográfica de la mano de obra para garantizar su disponibilidad; organizar un sistema eficaz de protección para los desocupados; regulación eficaz de la operatoria del régimen de salario mínimo; desalentar las prácticas evasivas; promover la participación federal, y la federalización y descentralización municipal.

En el marco de esta legislación cuyo contexto histórico es por demás conocido, tenemos nuevas situaciones que ajenas a la voluntad del empleador pueden ser causa de despido, previa intervención del Ministerio de Trabajo, y durante cuya tramitación queda limitado el ejercicio de la facultad resolutoria por parte del empleador afectado<sup>73</sup>.

La primera situación se denomina reestructuración productiva (LNE, art. 95 y ss.). Según lo establecido, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social podrá declarar en situación de reestructuración productiva a las empresas que se encuentren o pudieran encontrarse afectados por reducciones significativas de empleo. Según Rodríguez, este procedimiento no se aplica a empresas individualmente consideradas, sino a la situación de grandes sectores de actividad o para empresas públicas o mixtas cuya dimensión se confunde con una rama de la economía.

En este caso, y según lo establece el artículo 96 (LNE), el Ministerio de Trabajo convocará a la comisión negociadora del convenio colectivo aplicable para negociar un programa de gestión preventiva del desempleo; las consecuencias de la reestructuración en cuanto a condiciones de trabajo y empleo; las medidas de reconversión profesional y reinserción laboral de los trabajadores afectados. Solamente cuando la comisión se expida, el empleador podrá proceder a las desvinculaciones.

En el segundo caso se trata del procedimiento de crisis preventiva de la empresa. Cuando la empresa por razones de fuerza mayor, causas económicas o tecnológicas debe optar por la extinción del contrato de trabajo de un alto porcentaje de su dotación (despidos colectivos), dice la LNE (art. 98), deberá sustanciarse el procedimiento preventivo de crisis.

---

<sup>73</sup> Rodríguez Mancini, *Op. cit.*, p. 456.

Este procedimiento puede ser promovido por el empleador o bien por el sindicato de trabajadores y se realiza a través de la presentación al Ministerio de trabajo de una solicitud en donde se ofrecen todos los elementos probatorios que se considere pertinentes. El Ministerio podrá recabar informes aclaratorios o ampliatorios acerca de los fundamentos de la petición, además de realizar investigaciones, pedir dictámenes y asesoramiento, etc. Entonces, el Ministerio citará a las partes interesadas para una audiencia en donde se establecerá un acuerdo, "cuyos puntos no especifica la ley, pero que verosímilmente deberá contener, por ejemplo, una estimación y cronograma de los despidos y las indemnizaciones a pagar dentro de un plan social, las que no pueden ser en ningún caso menores a las legales"<sup>74</sup>. Lo mismo puede requerir el empleador en el marco del Procedimiento preventivo, la exclusión del convenio colectivo que le fuera aplicable (art. 18, Ley 25.877). Una vez realizado el acuerdo, debe ser presentado al Ministerio para su homologación. Y una vez homologado, el empleador puede proceder a los despidos de acuerdo con los mecanismos establecidos en la LCT.

Son estas las figuras legales del despido, y las obligaciones del empleador a la hora de implementarlas.

## **Tratados internacionales, derecho del trabajo y comportamiento frente al despido**

En el artículo 75 de la Constitución Nacional, inciso 22, se establece que los tratados internacionales concluidos con otras naciones o con organizaciones internacionales –tratados bilaterales, multilaterales, acuerdos de integración, convenios adoptados por la OIT y ratificados por nuestro país- están por sobre las leyes. Sabemos que los Convenios de la OIT fijan directivas para que los países miembro adapten su legislación a dichos modelos, poniéndolos a consideración del organismo político encargado de la sanción de leyes. Los Convenios tienen como finalidad facilitar la uniformidad de la legislación laboral de los países miembro.

Sobre cuestiones de despido, existe un Convenio de la OIT del año 1982, la N° 158, que se titula "Convenio sobre la terminación de la relación de trabajo por iniciativa del empleador", en donde se establecen determinadas pautas acerca del despido. La Argentina no ha ratificado este Convenio, a pesar de que existe un proyecto de Ley al respecto (Expediente 0858-D-2006), cuyos firmantes señalan que es plenamente compatible con el ordenamiento jurídico nacional, pero refuerza la estabilidad del trabajador en su empleo, garantizándole amparo "frente a la unilateral extinción del contrato de trabajo por parte de empleador" (Fundamentos).

---

<sup>74</sup> Rodríguez Mancini, *Op. cit.*, p. 457.

De todos modos, analizaremos las líneas generales del mismo. Entre los considerandos del Convenio se hace referencia a las dificultades económicas y los cambios tecnológicos sobrevenidos en gran número de países durante aquellos años<sup>75</sup>.

En primer lugar, el convenio no admite despido sin causa (art. 4), y establece la necesidad de que exista una causa justificada para que se ponga término a la relación laboral. La justificación debe estar asociada o bien a la capacidad o conducta del trabajador o bien a las necesidades de funcionamiento de la empresa. Habiendo una causa justificada (que no puede ser ni la militancia sindical ni características como la raza, el sexo, el estado civil, etc., art. 5 y 6), la relación laboral no puede finalizarse a menos que el trabajador tenga la posibilidad, en caso que haya motivos relacionados con su conducta o rendimiento, de defenderse (art. 7), siempre que sea razonable que lo haga. Si el trabajador considera que la terminación es injustificada, tiene derecho a recurrir contra la misma ante los tribunales (art. 8), y estos a examinar las causas invocadas para la terminación (art. 9), quedando a cargo del empleador la carga de la prueba (art. 9). Si los tribunales u organismos competentes establecen que no existe causa justificada para la terminación de la relación, podrán anular la terminación (y ordenar o proponer la readmisión del trabajador) o bien ordenar el pago de una indemnización adecuada.

A diferencia de la LCT, aquí el "despido" (sin causa) no tiene lugar. En la LCT, la indemnización es precisamente el reconocimiento que el "despido" es un "daño", y por ende debe "compensarse". Sin embargo, la ley establece el despido injustificado como una "posibilidad legal", y en este sentido concede al empleador la facultad de proceder al despido sin tener que esgrimir una causa, siempre que se pague la indemnización. Por el contrario, en el Convenio de la OIT la terminación de la relación laboral no admite la falta de causa. No le da estatuto positivo. La terminación debe ser "justificada" o no es. La pertinencia o no de la justificación la establecerá la autoridad competente. La falta de justificación no puede "compensarse" con dinero.

Cuando se trata de motivos económicos, tecnológicos, estructurales o análogos, el Convenio exige informar a los representantes de los trabajadores, en forma oportuna: los motivos de las terminaciones previstas, el número, las categorías de los trabajadores, el período durante el cual habrían de llevarse a cabo dichas terminaciones. Asimismo, se consultará con los representantes sobre medidas para evitar o limitar las terminaciones, además de medidas que atenúen las consecuencias adversas de todas las terminaciones para trabajadores afectados, por ejemplo, encontrándoles empleo (art. 13). También deberá notificar a la autoridad competente, acerca de las terminaciones a realizar (art. 14).

---

<sup>75</sup> Pensemos en la crisis del petróleo. Cabe destacar que para el mismo año, el Vaticano con la firma del Papa Juan Pablo II publicaba una Encíclica titulada *Laboræ exercens* en donde trata la cuestión fundamental del trabajo.

Además del Convenio existe una recomendación<sup>76</sup>, "N° 166, Recomendación sobre la terminación de la relación de trabajo", que amplía algunas secciones del Convenio, además de agregar algunas cuestiones específicas.

Agrega, por ejemplo, que no puede ser considerada una causa justificada de despido, aquella relativa a la edad del trabajador y la ausencia del trabajo por el cumplimiento del servicio militar obligatorio o bien de alguna obligación cívica conforme la legislación nacional (art. 5). A partir del artículo 7 establece lineamientos generales en cuanto a los procedimientos previos a la terminación de la relación laboral o en oportunidad de ésta, como por ejemplo el aviso fehaciente de la terminación de la relación, el modo de proceder si la terminación se refiere al desempeño del trabajador o a alguna falta imputable a él, el tiempo razonable que debería correr entre la falta del trabajador y la terminación de la relación laboral que se asocia a la misma, etc.

Muchas de estas situaciones ya están contempladas en nuestra legislación como el certificado de trabajo, el tiempo libre durante el período de preaviso para buscar otro empleo.

Cuando la Recomendación se refiere a las disposiciones complementarias de la relación de trabajo por motivos económicos, tecnológicos, estructurales o análogos, expresa además la necesidad de la cooperación entre los distintos actores, para disminuir el impacto social de los despidos. El texto dice así: "Todas las partes interesadas deberían tratar de evitar o limitar en todo lo posible la terminación de la relación de trabajo por motivos económicos, tecnológicos, estructurales o análogos, sin perjuicio para el funcionamiento eficaz de la empresa, establecimiento o servicio, y esforzarse por atenuar las consecuencias adversas de toda terminación de la relación de trabajo por estos motivos para el trabajador o los trabajadores interesados" (art. 19). Asimismo, establece medidas para evitar al máximo las terminaciones por motivos económicos, tecnológicos, estructurales o análogos, como ser: "la restricción de la contratación de personal, el recurso a la disminución natural del personal sin reponer las bajas durante cierto período, los traslados internos, la formación y el readiestramiento de los trabajadores, el retiro anticipado voluntario con la adecuada protección de los ingresos, la disminución de las horas extraordinarias y la reducción de la duración normal del trabajo" (art. 21).

Finalmente, y también con miras a atenuar los efectos del despido, establece la ayuda económica para que el trabajador que debe recapacitarse o buscar un nuevo trabajo o cambiar de residencia en caso de conseguir un nuevo en otra localidad: "Con miras a atenuar las consecuencias perjudiciales de las terminaciones de la relación de trabajo por motivos económicos, tecnológicos, estructurales o análogos, se debería considerar la posibilidad de proporcionar una protección de los ingresos durante cualquier curso de formación o de readiestramiento y el reembolso parcial o total de los gastos en que se haya incurrido para la formación o readiestramiento y para la

---

<sup>76</sup> Las Recomendaciones, a diferencia de los Convenios, están destinadas a orientar a los Estados miembros en la preparación de la legislación laboral, en busca del establecimiento de mecanismos uniformes de validez internacional (Cf. Julio Armando Grisolia, "Derecho internacional del trabajo", en *Manual del derecho laboral*, Editorial Lexis Nexis, Buenos Aires, p. 1581).

búsqueda de un empleo, así como para la incorporación al mismo, cuando ésta implique cambio de residencia" (art. 26).

\* \* \*

### III. Impacto socio-económico

La separación entre el aspecto psicológico y el aspecto socio-económico del despido es en realidad una abstracción. Ambos aspectos están emparentados, pero decidimos separarlos para profundizar en cada uno de ellos. En efecto, el malestar individual de las personas que han sido expulsadas del sistema productivo, repercute inmediatamente en la sociedad y la economía. En la sociedad porque una persona que fue despedida se siente enfadada, rabiosa y frustrada, y esos sentimientos impactan directamente en su entorno. En casos extremos, ese impacto puede llegar hasta la violencia<sup>77</sup>. En la economía, porque vivimos en una sociedad que prioriza las relaciones económicas o de producción, atravesada por la concepción "económica" de las relaciones humanas (intercambio), y en la que el empleo constituye -como veremos- una parte fundamental del equilibrio en la fórmula macroeconómica: el salario es la manera en que las personas pueden acceder al consumo, a los derechos sociales y a través de sus aportes e impuestos hacer posible la asistencia social de aquellas otras personas que no pueden cumplir con el deber de trabajar por cuestiones especiales (edad, incapacidad, etc.).

Es así que el despido repercute inmediatamente en la persona individual, pero mediatamente en la sociedad y en la economía de la comunidad en la que esa persona vive. En este apartado analizaremos precisamente cómo repercuten los despidos y la desocupación en las sociedades.

#### **El trabajo, su función social como incitación individual para la salvaguarda del eje esencial de la construcción capitalista**

Se suele decir que el trabajo es una de las instancias que hacen al lazo social. Pero ¿de qué hablamos cuando hablamos de lazo social? Robert Castel define *sociedad* como esa característica de las relaciones humanas como formas de existencia colectiva y la *cuestión social* como "la aporía fundamental en la cual una sociedad experimenta el enigma de su cohesión y trata de

---

<sup>77</sup> Como vimos en el capítulo anterior muchas veces esto repercute como violencia familiar, alcoholismo, adicciones, y hasta actos de violencia social: "El homicidio es, en la actualidad, la tercera causa de muerte en el trabajo. En 1992, según informa el National Institute for Occupational Safety and Health, se produjeron 111 mil incidentes violentos en el trabajo, incluyendo 750 disparos con consecuencias fatales. El asesinato de patrones casi se ha triplicado desde 1989 y es el tipo de categoría de violencia laboral que crece con más rapidez" (J. Rifkin, *Op. cit.*, p. 235).

conjurar el riesgo de su fractura<sup>78</sup>. El *lazo social* sería entonces toda forma de cohesión que fortalece, propicia y sostiene las relaciones humanas para que haya algo que se llama "sociedad".

Actualmente se habla del "capital social" como una suerte de indicador de cómo están funcionando los lazos sociales. En efecto, el capital social se expresa en tres elementos fundamentales: el grado de confianza existente entre los actores de la sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas en su seno y el nivel de asociatividad que la caracteriza. Sin embargo, el capital social constituye una suerte de indicador, porque no explica qué es lo que hace que en una sociedad haya confianza mutua, qué es lo que hace que en una sociedad se respeten las normas de comportamiento cívico y qué es lo que hace que en una sociedad la gente prefiera asociarse a afrontar la existencia aislado.

Ahora bien, ¿por qué decimos que el trabajo hace al vínculo social? Según la teoría de Dominique Meda, el trabajo cumple una función social. Pero esta función es una invención moderna. En otras sociedades, los vínculos pasaban por otros aspectos (por ejemplo, en Grecia, por la vida política). Ahora bien, el trabajo como vínculo social combina tres visiones:

- 1) la del pensamiento cristiano, para el cual "el trabajo es la actividad fundamental del ser humano que a través de él valor al mundo y a su propia existencia, que espiritualiza la naturaleza y permite profundizar las relaciones con el prójimo"<sup>79</sup>;
- 2) la del pensamiento humanista no cristiano para el cual el trabajo es "la expresión más alta de la actividad creadora del hombre
- 3) Y, finalmente, la del marxismo para el cual el trabajo es central en tanto actividad constitutiva del hombre.

En los tres casos, el trabajo cumple una función social fundamental: "el trabajo es factor de integración no sólo por ser una norma, sino también por ser una de las modalidades del aprendizaje de la vida en sociedad... La noción de vínculo social se basa, por tanto, en la reciprocidad, contrato social o utilidad social: mientras apporto mi contribución a la sociedad, desarrollo mi sentimiento de pertenencia, como ligado a ella, porque la necesito y le soy útil"<sup>80</sup>.

En el caso del pensamiento cristiano el trabajo es relación con el prójimo e idea de utilidad social; en el caso del pensamiento humanista el lugar del trabajo es el lugar de la auténtica socialización, para la formación de las identidades individual y colectiva; finalmente, para el marxismo "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 sólo las necesidades materiales, sino también los anhelos individuales y colectivos. El trabajo es una obra

---

<sup>78</sup> Robert Castel, *La metamorfosis de la cuestión social*, Op. cit., p. 20.

<sup>79</sup> Dominique Meda, Op. cit., p. 19.

<sup>80</sup> Dominique Meda, Op. cit., p. 21.

colectiva, es la mediación principal, el auténtico medio de comunicación entre los individuos que hayan dejado de producir bajo la alienación<sup>81</sup>.

Para Meda, se trata de una invención en la medida en que existieron sociedades en las que no existía el trabajo, tal y como lo concebimos en nuestros días. En efecto, la autora afirma que las funciones que desempeña el trabajo en nuestros días, en otras épocas y sociedades las cumplían otros medios y otros sistemas. En dichas sociedades, encontramos sí el trabajo entendido como esfuerzo o abastecimiento, pero nunca como vínculo social o realización de la persona<sup>82</sup>. Entre esas sociedades y la nuestra ha ocurrido un acontecimiento fundamental: la invención del trabajo. ¿Cómo es que el trabajo ha devenido vínculo social o realización personal?

Del mismo modo que en la física Copérnico descubrió que si hacía girar al espectador alrededor de los astros era más fácil explicar los fenómenos físicos, que si pensaba que todos los astros giraban alrededor de la tierra, hubo un tiempo que el orden de los valores se invirtió, y que "tras la condena de los deseos de enriquecimiento surge una plétora de experiencias, investigaciones, ensayos y teorías en pos de la riqueza... la riqueza es deseable por encima de todo"<sup>83</sup>. Ahora bien, esta obsesión por la riqueza no explica la aparición del trabajo. Para ello, hubo que concebir el trabajo como una fuerza capaz de crear y añadir valor, es decir, de generar riqueza. Esa concepción es obra de Adam Smith quien puso al trabajo, debidamente organizado, como instrumento fundamental en la creación de valor y generación de riqueza: el trabajo es tiempo, factor de enriquecimiento y mercancía.

Podríamos afirmar que caído el "orden natural" que imperaba en las sociedades premoderna (donde el orden y el fundamento de la sociedad estaba encarnado el cuerpo del rey y el orden y las leyes universales en la mente divina), la sociedad se descompuso en cientos de individuos iguales y dispersos (ya no hay jerarquías) carentes de un principio de ordenador capaz de restablecer, ahora desde la igualdad, la unidad social. Había que encontrar una respuesta a la cohesión social, a que esos hombres egoístas se hicieran amigos, para lo cual se pensó en un contrato. Entonces, la "sociedad" pasó a ser una agrupación pactada de personas, unidas con el fin de cumplir, mediante la cooperación, todos o algunos de los fines de la vida<sup>84</sup>.

Ahora bien, ese contrato o agrupación tiene dos sentidos o perspectivas desde las que se puede entender: una perspectiva política y una perspectiva económica.

Según la perspectiva política, el pacto establece deberes para sus miembros al mismo tiempo que reconoce y garantiza sus derechos. Asimismo, garantiza esos derechos y hace cumplir los

---

<sup>81</sup> Dominique Meda, *Op. cit.*, p. 22.

<sup>82</sup> Por eso ella señala la imperiosidad de empezar a pensar en una nueva sociedad, ya no basada en el trabajo o en una sociedad en donde la regulación de la vida y la integración social de la personalidad la cumplan otras instancias que no sean el trabajo. De todos modos, y más allá de que reconozcamos esta necesidad, por el momento no conocemos otra manera de pensar nuestra sociedad, y el sufrimiento y la necesidad que hoy en día surgen debemos resolverlos con las herramientas que por ahora tenemos y conocemos.

<sup>83</sup> Dominique Meda, *Op. cit.*, p. 50.

<sup>84</sup> Cf. Jorge Saborido, *Sociedad, estado, nación: una aproximación conceptual*, p. 9.

deberes, gracias a la creación de un gobierno o autoridad limitada que arbitra las diferencias entre los miembros de la sociedad, es decir, que impone la justicia a través del establecimiento de normas y el control de los medios de violencia y coerción en un territorio delimitado (esta es la definición de Estado moderno). En términos de Meda, para la perspectiva política, el contrato es "el acto constitutivo tanto del cuerpo político como de la autoridad política"<sup>85</sup>, y los individuos se reconocen así como integrantes del cuerpo político y regidos por las mismas leyes.

Según la perspectiva económica, en cambio, el contrato no es más que el acto que instituye las relaciones de intercambio definiendo las leyes de equivalencia de las magnitudes<sup>86</sup>, que hacen posible la infinidad de intercambios que se producen entre los individuos. Cada uno de esos individuos tiene un interés particular que lleva a cabo gracias al intercambio con otros. Su deseo no está en ligarse a otros, es decir, en vivir en sociedad, sino en la abundancia o riqueza: "el deseo de abundancia es el principio unificador y externo de la sociedad. Se considera que todos los individuos tienen ese deseo y se lo define como el primer motor social, que moviliza el conjunto de las personas"<sup>87</sup>.

Orientados a la riqueza y a la abundancia los individuos la persiguen con sagacidad y buscan los medios más eficientes y eficaces para alcanzarla. Entre esos medios aparece la constitución de una sociedad, en la que la eficacia demanda división del trabajo, y la división del trabajo además de generar riqueza, en tanto multiplicación de la fuerza productiva, genera orden social en la medida en que cada individuo está encadenado a los demás, es decir, depende del otro tanto en la producción de la riqueza como en la satisfacción de sus necesidades. Asimismo, la sociedad determina el valor del esfuerzo de cada individuo en función de su contribución a la consecución del objetivo del cuerpo social. Vemos entonces que el centro de esta mecánica está el trabajo como relación social nuclear: 1) medio concreto mediante el cual se alcanza la abundancia; 2) esfuerzo siempre orientado hacia los demás; 3) medida de todo intercambio y de las relaciones sociales en general.

Ahora bien, el modo en que se manifestaron en la realidad histórica dichos intercambios (trabajo infantil, jornada laboral de 16 horas, etc.) llevaron a Marx a manifestar que "la economía política queda convertida, por tanto, en la ciencia del trabajo alienado"<sup>88</sup>, y que era menester "desalienar el trabajo", y realizar su esencia más propia (la expresión de la libertad individual y del desarrollo social al mismo tiempo).

No hace al sentido de este trabajo, analizar cómo llevaron a la realidad el "concepto de trabajo" marxista las ideologías que tomaron el poder que a lo largo del siglo XX, y cuanto sufrimiento individual y colectivo conllevó la violencia de querer imponer semejante utopía. Sin embargo, el descubrimiento marxista de la alienación del trabajo y el sufrimiento que ella implica, y que de

---

<sup>85</sup> Dominique Meda, *Op. cit.*, p. 70.

<sup>86</sup> Dominique Meda, *Op. cit.*, p. 70.

<sup>87</sup> Dominique Meda, *Op. cit.*, p. 71.

<sup>88</sup> Dominique Meda, *Op. cit.*, p. 88.

algún modo se manifiesta en el despido, en donde el sujeto –dedicado a su trabajo- es despojado de su condición injustificadamente, no queda en modo alguno desautorizado por las dolorosas experiencias del siglo XX.

Pero el siglo XX no sólo tuvo experiencias dolorosas. El trabajo, a partir del Estado social o el pleno empleo -lo que Meda denomina el tercer acto en la historia del trabajo, fue fortaleciendo cada vez más su función social. En efecto, con el Estado social se intentará superar la contradicción existente entre la esencia del trabajo y las pésimas condiciones en que se da en la realidad, no a través de la caída de las instituciones políticas y sociales del capitalismo (es decir, a través de la revolución), sino a través de esas mismas instituciones: "el pensamiento socialdemócrata empieza a desarrollarse en el momento en que muchos acaban considerando más ventajoso aprovechar la adhesión popular y dar respuesta legal a las reivindicaciones obreras que seguir soñando con la toma violenta del poder"<sup>89</sup>. Es así que la socialdemocracia cree en la futura liberación del trabajo (como el marxismo), pero basando la mejora de la situación de la clase obrera en la aceptación de la relación salarial (trabajo alienado). El trabajo será al mismo tiempo desarrollo individual y colectivo, expresión más elevada de la humanidad, pero al mismo tiempo "capacidad para proporcionar ingresos dignos y asegurar el consumo creciente"<sup>90</sup>. El trabajo se convierte entonces en nuestras sociedades en el principal mecanismo para la obtención de ingresos, la figura del asalariado se extiende al extremo, convirtiéndose en la modalidad básica de la organización del trabajo y de la distribución del ingreso.

El Estado social procura –según afirma Meda- mejorar cada vez más las condiciones del trabajo alienado, mejorando sus condiciones reales (condiciones de trabajo, jornada laboral, higiene y seguridad, instituciones que representen los obreros, etc.) y asegurando que los trabajadores tengan acceso a compensaciones cada vez mayores en ingresos, servicios públicos, bienes de consumo y protección social. Para ello el Estado debe regular el sistema social para asegurar una producción de riqueza siempre mayor (tasas de crecimiento positivas) y un reparto homogéneo de ésta (pleno empleo y regulación pública del reparto)<sup>91</sup>.

Así el trabajo se volvió el mecanismo social fundamental: la condición de asalariado pasó de ser entonces una de las situaciones más inseguras, indignas y miserables a ocupar "hoy en día a la gran mayoría de los activos y con el que se relaciona la mayoría de las protecciones contra los riesgos sociales"<sup>92</sup>. Pero al mismo tiempo se convirtió en un medio para la realización personal desde un doble punto de vista. En primer lugar, porque el hombre es un ser deseante, cuya esencia es consumir y todo deseo precisa de un trabajo para realizarse. En segundo lugar, porque

---

<sup>89</sup> Dominique Meda, *Op. cit.*, p. 107.

<sup>90</sup> Dominique Meda, *Op. cit.*, p. 109.

<sup>91</sup> Dominique Meda, *Op. cit.*, p. 109.

<sup>92</sup> Robert Castel, *Op. cit.*, p. 5.

la vida es producción, y cualquier acto de producción es expresión, con lo cual el sujeto que trabaja se expresa a sí mismo y se comunica con los otros a través del trabajo<sup>93</sup>.

En una sociedad en donde el trabajo cumple semejante funciones, la finalización injustificada de la relación laboral significa para el trabajador no sólo la pérdida de la remuneración (y con ella de toda capacidad de consumo y, hasta de deseo, podríamos decir) y los beneficios sociales que por trabajar le correspondencia, sino también la posibilidad de expresarse a través el trabajo y comunicarse con los otros. Es decir que la privación implica además una cadena de "daños" no solamente económicos, sino como vimos una serie de daños psíquicos que repercuten en su persona, pero también en quienes lo rodean. La persona que ha perdido el trabajo ha quedado excluido del actividad productiva en tanto agente, pero también en cuanto destinatario de la misma, puesto que a través de la compensación dineraria el trabajador podía acceder (teóricamente) como mínimo a satisfacer sus necesidades en cuanto a alimentación adecuada, vivienda digna, vestuario, asistencia sanitaria, transporte y esparcimiento, vacaciones y previsión (LCT, art. 116).

En las sociedades del pleno empleo, y estabilidad laboral, sólo los espíritus inquietos y naturalmente arriesgados migraban de trabajo en trabajado. La mayoría de la población asalariada permanecía hasta la edad jubilatoria en el mismo trabajo, y algunos en el mismo puesto de trabajo, y en caso de despido, era casi seguro que la reinserción era inmediata. En las sociedades posindustriales el trabajo se vuelve cada vez más un bien escaso. La pérdida del empleo puede significar la exclusión definitiva. Por otro lado, el Estado social en vías de desaparición no tiene poder para contrarrestar las fuerzas globales, y debe sostener el empleo, adaptándose a las nuevas condiciones que implican inestabilidad, flexibilidad, en fin características que transfieren la mayoría de los riesgos del empleador al trabajador.

En las sociedades industriales, el enigma de la cohesión social se explicaba gracias al Estado social a través de un dispositivo de inclusión llamado "trabajo". En efecto, en el Estado social el trabajo no solo será el principal cauce de socialización y de integración social, sino el soporte cotidiano del vínculo social<sup>94</sup>. El trabajo constituye el vínculo social en cuatro sentidos fundamentales: 1) como escuela de la vida social (enseña obligaciones propias de la vida en común) y constitución de las identidades; 2) como la medida de los intercambios sociales (norma social y principio básico del mecanismo de contribución/retribución sobre el que descansa el vínculo social); 3) como experiencia de la utilidad social (cada uno contribuye a la vida social adecuando sus capacidades a las necesidades sociales); 4) como ámbito de encuentro y de cooperación diferente de los ámbitos no públicos como la familia o la pareja.

Más allá de la afirmación de Meda de que esta concepción es eminentemente reductora del vínculo social, además de que es una concepción histórica que así como surgió en un momento,

---

<sup>93</sup> Dominique Meda, *Op. cit.*, p. 134.

<sup>94</sup> Dominique Meda, *Op. cit.*, p. 135.

puede desaparecer en cualquier otro, y las sociedades van a seguir existiendo. Lo cierto es que *nuestra sociedad* tiene al trabajo como única instancia de "socialización", y en tanto y en cuanto no nos ocupemos como sociedad de definir otros sustentos del vínculo social, y mientras el trabajo se vuelve cada vez más escaso, debemos obrar para "reducir" el impacto que la pérdida del mismo genere en nuestra sociedad. Si no lo hacemos, los riesgos de disolución social son altísimos, y ya los estamos empezando a sentir.

Por otro lado, lo que afirma la teoría acerca del trabajo como vínculo social no se está cumpliendo. En efecto, el trabajo ha dejado de ser una instancia de "fortalecimiento de las solidaridades colectivas, es el modo moderno de estar-juntos y de la cooperación, y permite a los individuos participar de la relación social principal –relación de trabajo- al integrarse de esta forma en la comunidad a través de esa sociedad en miniatura llamada empresa"<sup>95</sup>. Al contrario, al volverse escaso se convertido en una instancia de alta competencia, en donde las jerarquías se ven muchas veces reforzadas (a pesar de que la participación es bastante declamada), en donde los equipos se arman y se disuelven con la velocidad de los proyectos, y los vínculos de cooperación no llegan a fortalecerse. Por ende, las solidaridades colectivas no son fácilmente desarrollables y de hecho las técnicas que rigen son profundamente individualistas (hay un convencimiento erróneo de que la individuación mejora la productividad) y se concibe como una prestación individual por más convenios colectivos por lo rijan. Por otro lado, la empresa no se inventó para crear comunidades de trabajo, y precisamente el despido es la demostración ferviente de que las personas no son un elemento "sustancial" de la empresa, puesto que su identidad no se ve afectada por la salida de algún asalariado<sup>96</sup>.

Sin embargo, socialmente no se piensa eso, y existe un acuerdo tácito en seguir otorgándole al trabajo una función social que no está cumpliendo o bien por escases o bien porque en verdad no se da en la realidad como lo pensamos, como lo afirma la ley y como lo vivencian las personas que son excluidas del sistema. A este propósito, afirma Meda: "la razón principal parece ser la voluntad de salvaguardar el eje esencial de la construcción capitalista y de la sociedad autorregulada, esto es, la incitación a trabajar"<sup>97</sup>. Existe un sordo temor a la desincentivación.

Este temor, y esta ideología del trabajo como única instancia de vínculo social, subsumen al despido y al desempleado en la desesperación en la medida en que se pone al trabajo como única instancia de socialización, como única instancia de contribución a la sociedad (que merece ser recompensada), fortaleciendo "la idea de una contribución/retribución proporcional al trabajo realizado, al título y al mérito, del acicate individual, del interés individual, en suma, la idea del miedo al hambre"<sup>98</sup>. Todas estas ideas son incentivadas en las personas, al mismo tiempo en que aumenta el desempleo y, con ello, los despidos.

---

<sup>95</sup> Dominique Meda, *Op. cit.*, p. 144.

<sup>96</sup> Dominique Meda, *Op. cit.*, p. 151.

<sup>97</sup> Dominique Meda, *Op. cit.*, p. 147.

<sup>98</sup> Dominique Meda, *Op. cit.*, p. 147.

## Desempleo y desequilibrio económico

¿Pero cómo es que el aumenta el desempleo? Jeremy Rifkin habla de despido tecnológico, explica que con el avance de la tecnología el trabajo humano es cada vez más prescindible. En el caso de la Argentina, podríamos señalar dos fenómenos asociados al trabajo y que hacen a la decadencia socio-económica de la clase trabajadora. En primer lugar, una degradación del salario a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, además del desempleo estructural que se implantó durante la década del 90, y no obedeció al desarrollo tecnológico, sino a un conjunto de políticas alineadas con la globalización de la economía a nivel mundial.

Seguiremos primeramente los grandes lineamientos de los análisis de Javier Lindenboim en "Auge y declinación del trabajo y los ingresos en el siglo corto de la Argentina". Allí Lindenboim toma como base de análisis un concepto fundamental del proceso productivo que tiene que ver con la "participación del salario en el ingreso bruto de los factores". Este concepto sirve para analizar la distribución funcional o apropiación factorial del ingreso. En efecto, según los textos de las Cuentas Nacionales el Producto o Valor agregado tiene que ver con un nuevo valor que el ciclo productivo incorpora sobre el valor preexistente (insumos utilizados). Ese nuevo valor se compone de la retribución factorial (salarios y excedente de la explotación). Este es el reparto inicial o distribución primaria, diferente de la distribución secundaria o redistribución que ocurre cuando la sociedad interfiere en el reparto imponiendo cargas fiscales y morigerar así las inequidades surgidas del proceso económico vigente. Para Lindenboim, la inequidad primaria se genera en el reparto inicial, y en esta relación que indica la participación del salario en el ingreso bruto, es en donde tenemos que reparar para analizar la situación del trabajo.

Lindenboim realiza un análisis histórico y descubre que la tasa de participación económica sigue cayendo, y esto no se debe a un agotamiento de la estrategia sustitutiva en la medida en que la política neoliberal que la continuó no hizo más que incrementar dicha caída: "la concentración económica, el permanente desplazamiento del rol orientador del Estado, el endeudamiento externo, la creciente apertura indiscriminada de la economía, el impacto negativo sobre la actividad productiva (calificado en más de una ocasión como de desindustrialización) con las consecuentes crecientes dificultades de la población para obtener una inserción laboral satisfactoria, la paulatina precarización de las condiciones de empleo remunerado y el efecto negativo sobre la participación salarial en el producto y sobre la capacidad de compra de ese salario fueron características de las décadas finales del siglo XX"<sup>99</sup>.

Ahora bien, no se trata solamente de una ética social y de viabilidad política, aunque "aumentar continuamente la capacidad productiva del sistema económico sin permitir que los trabajadores

---

<sup>99</sup> Javier Lindenboim, "Auge y declinación del trabajo y los ingresos en el siglo corto de la Argentina", en J. Lindenboim (comp.), *Trabajo, ingresos y políticas en la Argentina. Contribuciones para pensar el siglo XXI*, Eudeba, Universidad de Buenos Aires, 2008, p. 45.

participen en tal mejora, va en detrimento de la sustentabilidad económica del sistema"<sup>100</sup>, sino que al mismo tiempo "el siglo XX ha mostrado a una sociedad argentina en la que la elevada participación del ingreso salarial dentro del valor de la riqueza global configuró –durante décadas– en gran parte el carácter comparativamente menos desigual en el concierto de América latina", de manera tal que "hoy –a pesar del alto ritmo de crecimiento económico de la región– los signos de inequidad son altamente intolerables"<sup>101</sup>.

Pero la caída fundamental tuvo lugar durante la década del 90, gracias a la implementación de una serie de medidas dictadas por el Consenso de Washington (1989), cuya única lógica –según lo afirma Julio Neffa– "fueron las políticas tendientes a incrementar las tasas de ganancia para tratar de asegurar por ese medio una elevada tasa de inversión, utilizando como instrumentos la moderación o la reducción de los salarios reales, la disminución del salario indirecto vía reducción de las contribuciones patronales al sistema de seguridad social, la flexibilización del uso de la fuerza de trabajo, junto con la intensificación del trabajo y el incremento de la productividad. Las empresas transnacionales (ETN) y los grandes grupos económicos de capital nacional se convirtieron en los agentes hegemónicos del régimen de acumulación, presionando sobre el Estado y aliándose con entidades financieras, nacionales y extranjeras, adoptando nuevos modos de gestión que se situaban en el contexto de una economía mundializada, centrados en la obtención de resultados financieros en el corto plazo para distribuir excedentes y satisfacer las demandas cada vez más exigentes de los accionistas"<sup>102</sup>. Todas estas acciones no se hicieron sino con el consenso de la población, que estaba indignada contra un Estado "planificador y agente económico, acusándolo de ineficiente, lento, burocrático, costoso, ámbito generador de corrupción y espacio para el ejercicio del populismo y el nepotismo"<sup>103</sup> y la creencia errónea pero honesta (porque así se reflejó en las urnas) de que estas políticas eran convenientes para la mayoría.

Durante la década del 90, se impuso un nuevo modo de desarrollo, con su modo de regulación y régimen de acumulación, que se expresaba a través de estas características: tasa de cambio fija (estímulo de importaciones y desaliento de la exportación); políticas de atracción de capitales extranjeros (suba de tasas de interés y encarecimiento del crédito); baja tasa de inversión nacional en investigación y desarrollo y escasa promoción de la inversión privada (dependencia tecnológica y migración de jóvenes investigadores); modificación de los precios relativos; desaparición del papel del Estado como planificador y agente económico; políticas tendientes a reducir el déficit fiscal y lograr excedentes (destinado a pagar el capital y los servicios de la deuda externa); altas tasas de interés y de rentabilidad en el sistema financiero y salida de capitales de agentes económicos nacionales; privatización rápida y masivas de las empresas de propiedad estatal (constituyendo monopolios y oligopolios de capital extranjero); despido masivo del personal de las empresas privatizadas a través de retiros voluntarios y jubilaciones anticipadas, además de los

---

<sup>100</sup> J. Lindenboim, *Op. cit.*, p. 34.

<sup>101</sup> J. Lindenboim, *Op. cit.*, p. 55.

<sup>102</sup> Julio C. Neffa, "Macroeconomía, instituciones y normas como determinantes y condicionantes de las políticas de empleo" en J. Lindenboim (comp.), *Op. cit.*, p. 303.

<sup>103</sup> Julio C. Neffa, *Op. cit.*, p. 301.

despidos que surgieron por la incorporación de nuevas tecnologías; las reformas del estado a través del congelamiento de los puestos estables dejados vacantes por jubilaciones, retiros o renunciaciones; amplia apertura del comercio exterior (que implicó el debilitamiento de la pequeña y mediana industria de capital nacional); nuevas reglas más amigables al mercado a la concentración económica en beneficio de los monopolios y oligopolios (como la flexibilización laboral); pérdida de la competitividad de la economía argentina por el tipo de cambio.

El resultado de estas políticas fue "un desempleo y subempleo masivos, el incremento de la informalidad, la precarización del empleo junto con una mayor desigualdad entre los deciles de ingresos de los más ricos y los más pobres y la reducción de los ingresos reales de los asalariados, que en gran cantidad quedaron por debajo de la línea de pobreza a pesar de trabajar (working poors); lo que presionó hacia abajo la demanda efectiva y limitó por esa vía la generación de nuevos empleos"<sup>104</sup>.

En cuanto a los cambios institucionales y las reformas laborales estuvieron orientados a reducir los costos laborales directos e indirectos e incrementar la productividad. En primer lugar, a través de la Ley Nacional de Empleo (24.013/91) se promovieron "formas de empleo", todas ellas de carácter precario, que intensificaron el trabajo, es decir, incrementaron la productividad sin aumentar el empleo; cambios en los procesos de trabajo (polivalencia funcional, tercerización de procesos productivos, organización del trabajo a partir de nuevas innovaciones tecnológicas; variabilidad del salario y incremento de los rubros adicionales no remunerativos. Finalmente, hubo afectación del salario indirecto a través del desfinanciamiento del sistema de seguridad social, el vaciamiento de las obras sociales sindicales, la privatización de los servicios de prevención en materia de riesgos profesionales. Hubo reducción de las contribuciones patrimoniales, se estableció un régimen mixto de fondos de pensiones y jubilaciones.

Esto generó, según los análisis de Neffa, "un incremento de la desocupación, la caída de los salarios reales y de la parte de los asalariados en la distribución funcional del ingreso, la eliminación de normas protectoras y cambios en el sistema de relaciones individuales y colectivas del trabajo, que debilitaron el poder y la capacidad de negociación de las organizaciones sindicales"<sup>105</sup>. En efecto, "la desocupación abierta creció de manera irregular pero fuertemente desde mediados de la década del 80, pero ya desde 1994 superó los dos dígitos, llegando a sus máximos niveles en mayo del 2002"<sup>106</sup>.

¿Qué ocurre con el capital social en semejante coyuntura? ¿Qué queda de confianza, de respeto de las normas y nivel de asociatividad luego de la implementación de estas políticas? ¿Qué rol debe asignarse al ejército de desocupados que surgió gracias a las medidas económicas de la globalización?

---

<sup>104</sup> J. C. Neffa, *Op. cit.*, p. 303.

<sup>105</sup> J. C. Neffa, *Op. cit.*, p. 309.

<sup>106</sup> J. C. Neffa, *Op. cit.*, p. 314.

Pablo Topet afirma que como producto de la globalización y los desequilibrios sociales que ha producido a nivel mundial, se ha desencadenado una "nueva cuestión social de alcance mundial" caracterizada en líneas generales por: "migraciones, desplazamientos masivos, exclusión de los sistemas productivos de parte de la fuerza laboral, trabajos deslocalizados en países, fábricas que se desplazan, exportación selectiva de residuos y contaminantes derivados de procesos industriales, entre otros elementos tipificantes"<sup>107</sup>.

Las empresas como integrantes de la sociedad, y como agentes activos en su relación con gobiernos, sindicatos, trabajadores, medioambiente, etc., no pueden soslayar estos fenómenos, y desentenderse en su razonamiento económico de semejante realidad. La responsabilidad social empresaria constituye, como veremos, una toma de posición frente a esta realidad, y el comportamiento frente al despido, una clara consciencia del impacto que dichas decisiones tienen en un contexto como el que vivimos.

---

<sup>107</sup> Pablo Topet, "Las relaciones colectivas supranacionales", en Mario Ackerman, *Tratado de Derecho del Trabajo*, Tomo VII, Parte VI, Capítulo II, Rubinzal Culzoni Editores, Buenos Aires, 2007, p. 1008.

## Cap. II Responsabilidad social empresaria

Hemos analizado la noción del despido desde su aspecto psicológico, legal y socio-económico. En este apartado, estudiaremos su relación con la responsabilidad social empresaria.

El rol social de las empresas y su problematización no es una temática nueva. J. A. C. Brown en su libro *La psicología social en la industria* (1954) ya se refería al impacto social de la acción empresaria: "Los incrementos en la 'eficiencia' a expensas de la salud y el bienestar no son humanos ni, en el fondo, eficaces ya que, como trataremos de mostrar posteriormente, no es ninguna imprecisa trivialidad moral alegar que cualquier cosa que perjudique a otros perjudicará a la sociedad, y en última instancia a nosotros mismos. Es necesario, por lo tanto, considerar a la industria en una amplia perspectiva, y primariamente, con el propósito de observar no solamente su capacidad productiva, sino también su influencia social en los que se relacionan con ella"<sup>108</sup>. Peter Drucker, en la década del 60, cuando analizaba el rol de gerente, establecía entre sus principales responsabilidades: "promover el bien público así como contribuir a la estabilidad, fortaleza y armonía de la sociedad"<sup>109</sup>.

A comienzos de la década del 70, Milton Friedman<sup>110</sup> desencadenó un debate afirmando que la única responsabilidad social que le cabe a las empresas es incrementar sus ganancias, es decir, que ante los únicos que deben responder es ante sus accionistas: "Esa responsabilidad consiste en dirigir el negocio de acuerdo con los deseos de aquellos, que generalmente se reducirán a ganar tanto dinero como sea posible, siempre que se respeten las reglas básicas de la sociedad, tanto las prescritas por la ley como por la costumbre moral"<sup>111</sup>. Cabe aclarar que no se trataba de una opinión cínica, sino que la fe ferviente en el equilibrio "automático" del mercado, hace creer por el solo hecho de que las empresas procuren su propio beneficio generarán el beneficio para el resto de la sociedad.

Por su parte, Daniel Bell en un texto del año 1973 (*The coming of Post Industrial Society*), contraponiéndose a la visión de Milton Friedman, afirmaba que la responsabilidad social de las empresas se convertiría en el eje principal del debate. Kenneth Andrews consideraba la responsabilidad social como "un compromiso inteligente y objetivo por el bienestar de la sociedad que reprime en el comportamiento individual y de la empresa toda actividad destructiva, aunque

---

<sup>108</sup> J. A. C. Brown, *La psicología social en la industria*, Buenos Aires, 1978, p. 23.

<sup>109</sup> Manuel Carneiro Caneda, *La responsabilidad social corporativa interna. La nueva frontera de los Recursos humanos*, Esic Editorial, Madrid, 2004, p. 35.

<sup>110</sup> Daniel Bell, *El advenimiento de la sociedad posindustrial: un intento de prognosis social*, Madrid, Editorial Alianza, Colecc. Universidad, n° 149, p. 337. Citado por Manuel Carneiro Caneda, *Op. cit.*, p. 36, nota 23.

<sup>111</sup> Milton Friedman afirmaba en su artículo "The Social Responsibility of Business is to increase its Profits", en *The Sunday Times Magazine*. Citado por Manuel Carneiro Caneda, *Op. cit.*, p. 36, nota 23.

sea económicamente muy provechosa, y que los dirigen hacia contribuciones positivas para la mejora del hombre"<sup>112</sup>.

Ahora bien, nuevas cuestiones surgieron durante la década del 70 y del 80 para que el problema de la responsabilidad social se volviera más álgido y urgente. Problemas sociales pero sobre todo temas medioambientales comenzaron a ponerse en evidencia. En efecto, en un informe de la Comisión Brundtland para las Naciones Unidas surgió por primera vez el concepto de *desarrollo sostenible*, noción que luego tuvo gran difusión en la Cumbre de la Tierra en Río, en 1992, y que formará parte de la definición de responsabilidad social empresaria. A partir de entonces, se conformaron asociaciones empresarias como la CSR Europa (1995), surgieron diversas proclamas de organismos internacionales para la difusión y el fomento de la responsabilidad social (como el Global Compact (1999), el Libro Verde (2001)) y otros documentos como La Carta a la Tierra elaborada por organizaciones europeas.

Pero ¿qué significa responsabilidad social empresaria? ¿Cómo se relaciona con el desarrollo sostenible? Pablo Topet afirma que en realidad no existe un consenso en la definición, contenido y alcances concretos de la responsabilidad social. Nosotros buscaremos una definición que articule las ideas que se expresan a continuación.

## Hacia una definición de Responsabilidad social

Toda organización, corporación o empresa, interactúa en un contexto, y al mismo tiempo dicho contexto actúa sobre ellas. El mismo puede descomponerse en:

- (a) *Macro-contexto*, determinado por factores económicos, políticos, sindicales, tecnológicos, culturales y ecológicos y;
- (b) *Micro-contexto* donde ubicamos a los clientes, proveedores, competidores y distribuidores<sup>113</sup>.

Entre los agentes del contexto y la empresa existe una interdependencia y un intercambio de insumos, productos e información. En esos intercambios surgen exigencias y/o demandas tanto del micro como del macro-contexto a las que las empresas deben dar respuesta.

Cuando la empresa realiza el análisis estratégico, se trata precisamente de diagnosticar ese contexto y detectar ambientes favorables u hostiles para la consecución de los objetivos. Del mismo modo, la empresa a través de sus decisiones y acciones repercute sobre el contexto.

---

<sup>112</sup> Citado por Manuel Carneiro Caneda, *Op. cit.*, p. 35.

<sup>113</sup> Cf. Simon Dolan, "Elementos de la gestión estratégico de los recursos humanos", en *La gestión de los recursos humanos*, MC Graw Hill, Madrid, 2003, pp. 266-268.

Históricamente, la empresa consideró el contexto en tanto afectaba su accionar, pero en general no prestó atención a lo que sus propias acciones producían en el ambiente. Este desinterés a veces era "corregido" por ciertas *políticas* de Estado que a través de disposiciones iban guiando el actuar empresario hacia los fines de la comunidad: la inversión, la creación de empleo, etc.

En este sentido, podemos afirmar con J. R. Volpentesta que las empresas tenían con las sociedades un contrato económico "que le asignaba a aquellas la función de producir bienes y servicios con la mayor eficiencia, generando y manteniendo puestos de trabajo, obteniendo utilidades, parte de las cuales se invertían nuevamente en el proceso productivo, y pagando las cargas y contribuciones impositivas que permitían mantener a esa misma sociedad"<sup>114</sup>. El cumplimiento del contrato económico, la inversión de las empresas, funcionaba como "un factor de convergencia entre los objetivos de la firma y las necesidades de crecimiento y desarrollo que experimenta la sociedad"<sup>115</sup>.

Ahora bien, a medida que los Estados se fueron debilitando (proceso que comenzó a mediados de la década del 70), y que las grandes corporaciones y empresas multinacionales fueron alcanzando dimensiones inusitadas<sup>116</sup>, el poder político de los gobiernos para sugerir o disuadir a las empresas de tal modo que tuvieran en cuenta esa convergencia de objetivos se volvió prácticamente nulo<sup>117</sup>. Como consecuencia de ello, el "contrato económico" comenzó a dislocarse: las acciones de las empresas cada vez más "libres" estaban impactando negativamente tanto en el contexto macro- como en el micro.

Se denomina *externalidades* a los efectos –positivos o negativos– que un individuo u organización generan en otros individuos u organizaciones que no participan directamente en tales acciones.

Así, *externalidades negativas* son las consecuencias o efectos desfavorables que las acciones de consumo y/o producción propias de una empresa generan sobre su entorno, siendo que dicho entorno ni participa en tales acciones ni es compensado por los perjuicios que éstas implican. Se denominan *externalidades positivas* a las consecuencias o efectos favorables con las que las acciones de consumo y/o producción de una empresa benefician a otros individuos y empresas aunque no paguen ni retribuyan por este beneficio.

---

<sup>114</sup> J. R. Volpentesta, *Op. cit.*, p. 20.

<sup>115</sup> M.M. Roitter, *La razón social de las empresas*, Buenos Aires, Cedes, 2006. Citado por J.R. Volpentesta, *Op. cit.*, p. 20.

<sup>116</sup> Cf. J. R. Volpentesta, "El poder de las empresas en el mundo", *Op. cit.*, pp. 17-20.

<sup>117</sup> Es más, el comportamiento de dichas empresas demostró incapacidad para regularse a sí mismo (en ausencia de un poder mayor que les imponga normas de conducta), sobornando a "pequeños Estados", obligándolos a tomar medidas que favorezcan su propio negocio, etc. Los hechos dicen más que muchas palabras, pero no son estas prácticas de las grandes empresas que condujeron el proceso de globalización mundial, de lo que se trata en este trabajo.

Si existiera un mercado perfecto y condiciones correctoras en manos de un Estado eficaz, honesto y fuerte, que pudiera intervenir "sancionando puntuales normas jurídicas e imponiendo determinados esquemas de impuestos-subsidios orientados a contrarrestar sus efectos negativos o a potenciar sus consecuencias positivas"<sup>118</sup>, entonces la hipótesis de Milton Friedman podría tenerse por cierta, y bastaría con que las empresas cumplieren con el contrato económico.

Ahora bien, puesto que "estamos en un momento crítico de la historia de la Tierra, en el cual la humanidad debe elegir su futuro"<sup>119</sup>, es menester "crear una sociedad global sostenible fundada en el respeto hacia la naturaleza, los derechos humanos universales, la justicia económica y una cultura de paz". Esto exige que las empresas asuman un rol *proactivo* en cuanto a su función social y las *externalidades* positivas no deben ser una mera consecuencia "involuntaria" del hecho de procurarse el beneficio propio, sino que deben responder a una toma de posición activa tanto respecto del refuerzo de las mismas como de la reducción de las *externalidades negativas*.

Deberíamos hablar entonces de un contrato social que debe reforzar el contrato económico. ¿Pero cuál sería el contenido de semejante contrato? Precisamente, ese contrato debe incitar a las empresas a procurar de manera *proactiva* que esa convergencia entre los objetivos económicos de la empresa y las necesidades de la sociedad se dé efectivamente. El contrato no se establece como un "ideal" al que asintóticamente debemos acercarnos orientando nuestras acciones. La urgencia de la situación social y ambiental exige que la gestión social sea un hecho en las empresas: que se creen indicadores de gestión, que se cree la gerencia social, que se promuevan las conductas sociales, etc.

El contrato social establece que "en el cumplimiento del contrato económico, las empresas no utilicen medios incorrectos para lograr sus fines, es decir, que no utilicen mano de obra infantil, que no exploten a su mano de obra adulta, que no deterioren el medioambiente, que no corrompan a funcionarios públicos para obtener algún beneficio, que no impacten negativamente en la comunidad en la cual desarrollan sus actividades"<sup>120</sup>.

En definitiva, lo que debe imponer el contrato social es una nueva forma de hacer negocios. El razonamiento del empresario responsable debe erradicar la idea de que cualquier acción está justificada sólo si se realiza para maximizar de sus propios beneficios. Esto significa "orientar la gestión empresarial en base a una ética que considere y evalúe los efectos de las acciones y los medios a utilizarse, esto es, una nueva forma de hacer y de conducir los negocios en base a una ética de la responsabilidad"<sup>121</sup>.

---

<sup>118</sup> Adolfo Sturzenegger et al., *Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina*, [http://www.comunidar.org.ar/indice\\_rse.htm](http://www.comunidar.org.ar/indice_rse.htm).

<sup>119</sup> Cf. Preámbulo, Carta a la Tierra.

<sup>120</sup> J. R. Volpentesta, *Op. cit.*, p. 22.

<sup>121</sup> Adolfo Sturzenegger et al., *Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina*, [http://www.comunidar.org.ar/indice\\_rse.htm](http://www.comunidar.org.ar/indice_rse.htm).

A nivel social, diremos que una empresa responsable genera capital social tanto para sí como para el ámbito en que ejerce sus actividades económicas, es decir que: con sus prácticas aumenta el grado de confianza existente entre los actores sociales; al actuar cumple con las normas de comportamiento cívico y cumple sus pactos, o sea que ayuda a incrementar la asociatividad. Estos tres factores son altamente positivos en la medida en que una sociedad en donde el grado de confianza es elevado el índice de conflictividad es bajo; en una sociedad en donde se cumple la normativa a su vez incrementa el grado de confianza y disminuye el grado de incertidumbre; etc. Como veremos cuando hablemos de desarrollo sostenible, el capital social hace a la sustentabilidad del desarrollo económico, social e individual.

La empresa debe seguir asumiendo su **responsabilidad económica** (procurar el máximo beneficio así como el logro del mayor valor posible para el accionista a través de la mejora de la eficiencia y de la productividad), pero a esta debe agregarle otras "subresponsabilidades" que orientan lo económico a lo social como: generar empleo (principal fuente de ingresos en las sociedades actuales) e invertir sus excedentes en la promoción de avance tecnológico y crecimiento de la productividad<sup>122</sup>. Asimismo, deberá asumir la **responsabilidad sociocultural** de promover externalidades orientadas al interés social o cualquier otro tipo de práctica que supongan un beneficio social, respetando las costumbres y la herencia cultural de la sociedad.

Y, finalmente, debemos tener en cuenta las externalidades que la empresa genera respecto de la naturaleza, frente a las cuales la empresa tiene la **responsabilidad medioambiental** del cuidado y la preservación de su entorno y la naturaleza en su conjunto.

Si bien seguimos a Manuel Carneiro Caneda en cuanto a la triple responsabilidad de las empresas. No estamos de acuerdo en hacer figurar entre las responsabilidades las cuestiones que atañen al cumplimiento de la legislación y obligaciones fiscales. Es cierto que se trata de una responsabilidad el cumplimiento de las mismas, pero aquí coincidimos con Sturzenegger con que la conducta socialmente responsable no es la que simplemente cumple las normas jurídicas, sino aquella que observa internamente los fines de la norma y realiza acciones que no están directamente pautadas pero que hacen al espíritu de la misma. Afirma Sturzenegger: "Según la categorización realizada por Nino, para que una empresa pueda encajar dentro de la categoría de socialmente responsable, su comportamiento debe ser normativamente leal, esto es, debe tomar en cuenta, al observar una ley, los fines normativos que determinan su interpretación y alcance de aplicación, hayan sido o no explícitamente formulados en su prescripción original. Bajo esta óptica, la verdadera y única legalidad aceptable consiste en la combinación de acciones que respeten externamente las disposiciones normativas y que observen internamente sus fines, en pocas palabras, que respeten tanto su letra como su espíritu"<sup>123</sup>.

---

<sup>122</sup> Manuel Carneiro Caneda, La responsabilidad social corporativa interna. La nueva frontera de los Recursos humanos, Esic Editorial, Madrid, 2004, p. 34.

<sup>123</sup> Adolfo Sturzenegger, Op. cit.

Esto significa que la empresa debe, en términos económicos, generar riqueza (es decir, que la actividad de la empresa logre una renta igual o superior al costo de oportunidad del capital invertido); en términos sociales, devolver a la comunidad los recursos sociales que tomó de ella (recursos humanos, infraestructura y cultura) en perfectas condiciones, agregando valor y generando capital social; en términos ambientales, no afectar negativamente el medio ambiente por la actividad de la empresa, de manera tal que las generaciones futuras encuentren las mismas oportunidades y recursos en la misma cantidad y calidad, que los que hemos encontrado nosotros.

Existen muchas definiciones de responsabilidad social empresaria: unas hacen hincapié en el aspecto obligatorio en cuanto a la contemplación de los fines sociales, otras la definen como una visión de negocios que incluye el respeto de los valores a través de la realización de acciones; otras como una respuesta y devolución a la sociedad en la que se desarrollan sus actividades<sup>124</sup>.

La definición del Instituto Argentino de Responsabilidad social empresario aporta elementos fundamentales para el análisis integral del concepto. La responsabilidad social empresaria:

*“Es una forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desenvolvimiento sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.*

Analicemos cada una de las partes de esta definición:

- *“...relación ética y transparente de la empresa...”*

Cuando hablamos de relación ética y transparente de la empresa para con la sociedad significa que las obligaciones de la empresa van “más allá” del cumplimiento de la normativa legal e impositiva. Hay una “obligación ética” de la empresa para con la sociedad que la obliga a un cuestionamiento constante de sus acciones. En palabras de Peter Drucker, esta relación ética podría expresarse de la siguiente manera: “En primer lugar, quien dirige una empresa debe subordinar sus acciones a un estándar de conducta ética refrenando sus propio interés y autoridad siempre que el ejercicio de ambos pueda causar daño al bien común o a la libertad de los individuos. En segundo lugar, el directivo, frente a cada decisión, debe preguntarse cuál sería la reacción pública si todas las empresas actuaran de la misma manera. Y, en tercer lugar, al ser

---

<sup>124</sup> Cf. J. Roberto Volpentesta, *Op. cit.*, p. 34-38. Cf. Alberto Carlos Dómina, *Responsabilidad Social Empresaria. ¿Adopción por convicción o por conveniencia?* Editorial Aplicación Tributaria, Buenos Aires, 2008.

cada uno responsable de los impactos que causa intencionadamente o no en el entorno, el directivo tiene el deber de identificarlos anticipadamente y si no se pueden considerar plenamente conformes con el tipo de actividad por la que la sociedad y los clientes quieren pagar, se puede considerar como impactos sociales no deseables y, por tanto, se tiene la responsabilidad de evitarlos<sup>125</sup>.

La clave está en comprender el término "responsabilidad". En efecto, ser responsable no es asumir las consecuencias de las malas acciones, sino la reflexión y la voluntad concreta de evitarlas. Por supuesto que ningún ser humano puede *a priori* conocer todas las consecuencias de sus actos, pero nunca puede desconocer que sus acciones impactan en el resto de las personas y en el medioambiente, y que cada acción que realiza debe incluir la medición de su impacto. Si *a posteriori* se descubren consecuencias inesperadas y perjudiciales, se deberá obrar para enmendar esos daños. Pero es menester aclarar que la responsabilidad no es asumir el costo de una mala acción, sino la voluntad concreta, es decir, verdadera de evitarla.

- "...todos los públicos con los cuales se relaciona..."

La responsabilidad no se dirige a la humanidad en general, y sino que la gestión de la responsabilidad social, es decir, su realización efectiva apunta a sujetos concretos a quienes la empresa debe considerar a la hora de actuar:

En un primer nivel, los compromisos o responsabilidades primarias o inmediatas de la empresa se vinculan con los integrantes de la propia organización, a saber: directores, accionistas y trabajadores.

En un segundo nivel de compromisos o responsabilidades secundarias encontramos a los agentes del entorno inmediato de la empresa, a saber: proveedores, distribuidores, clientes, consumidores y competidores.

En un tercer nivel de compromisos o responsabilidades encontramos el entorno general de la organización entre quienes contamos el gobierno, los organismos oficiales (sindicatos, por ejemplo), la comunidad y el medio ambiente<sup>126</sup>.

Todos estos constituyen los públicos con los que la organización interactúa, y a quienes debe considerar y dar cuenta de sus acciones.

---

<sup>125</sup> Peter Drucker (1974): "Management, Tasks, Responsibilities", *PRactices*, New York. Harper & RÓw, p. 319 y 330. Citado por Manuel Carneiro Caneda, *La responsabilidad social corporativa interna. La nueva frontera de los recursos humanos*, Esic Editorial, Madrid, 2004, p. 35.

<sup>126</sup> Manuel Carneiro Caneda, *La responsabilidad social corporativa interna. La nueva frontera de los recursos humanos*, Esic Editorial, Madrid, 2004, p. 33-34.

Los públicos son también denominados *stakeholders*. Hay diversas definiciones para *stakeholder*: "aquellos grupos que sin el soporte de la organización dejan de existir" (Freeman), "grupos dependientes de la firma para conseguir sus logros y de los que la firma depende para su existencia" (Rhenman), "grupos ante quienes la corporación es responsable" (Alkhafaji), etc.

También se los define como *grupos de interés*. El problema con esta denominación es que el concepto de *interés* asociado únicamente a la racionalidad económica no permite la articulación con una racionalidad ética, que es precisamente condición de la responsabilidad social empresaria.

- "...metas compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad..."

El informe Brundlandt define desarrollo sostenible como *el desarrollo que satisface nuestras necesidades sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas*<sup>127</sup>.

En efecto, lo interesante de la noción de desarrollo sostenible o sustentable es que introduce en la racionalidad económica una dimensión temporal diferente, que tiene que ver con el *largo plazo*. La aceleración que permitió el avance de la tecnología acortó los plazos productivos pero también los plazos de expectativa de rentabilidad. Esa aceleración añadida a la competencia feroz hizo que las empresas funcionen con una precisión temporal infinitesimal, y con una avidez cortoplacista nunca antes vista.

Ahora bien, el desarrollo sostenible incorpora precisamente por su carácter de "sustentabilidad" un horizonte temporal más amplio, y un "público interesado" que está situado en el futuro (las nuevas generaciones). La honradez, el respeto de la naturaleza, el respeto de los pactos, el cumplimiento de la ley tanto en su letra como en su espíritu, las conductas éticas, tienen como destinatario no solamente los grupos "interesados" de hoy en día (por ejemplo, nuestros clientes), sino también los grupos interesados del mañana. El empresario, el gerente, el accionista, el inversor deben incorporar entonces una dimensión de futuro en su razonamiento económico, y pensar si las relaciones económicas que hoy le están proporcionando riqueza podrían seguir haciéndolo en el futuro. Si la ganancia a *corto plazo*, destruye la naturaleza a largo plazo, deja de ser probable que el negocio pueda seguir existiendo para ese entonces, y con él los grupos de interés que se asociaban a ese producto o servicio. Pero la responsabilidad consiste (más allá de la propia existencia del negocio) en posibilitar que quienes nos sucedan encuentren la naturaleza del mismo modo que nosotros para valerse de los recursos igual que lo hicimos nosotros.

---

<sup>127</sup> Citado en la Guía de Aprendizaje sobre implementación de la Responsabilidad social empresaria en pequeñas y medianas empresas (Editorial Fundación Ecodes con el soporte del Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Multilateral de Inversiones). Cf. [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

El imperativo kantiano manda: "Obra de tal manera que tu máxima de acción pueda convertirse en ley universal". Es cierto que el razonamiento económico por más supeditado a la responsabilidad social, jamás será ético en los rigurosos términos de la ética kantiana. Pero nos sirve para entender el principio de sustentabilidad. En efecto, si el soborno fuese ley universal, ¿sería posible la existencia de un mercado donde no haya monopolios, donde las personas y empresas realicen sus intercambios en plena libertad? Indudablemente no. Cuando pensamos en desarrollo sostenible, pensamos precisamente en esa articulación de la racionalidad económica con la dimensión temporal del largo plazo, y la sustentabilidad del negocio.

Asimismo, el desarrollo sostenible incluye no solamente el largo plazo en la racionalidad económica, sino también la incorporación en la dimensión ética de las futuras generaciones (más allá del ámbito de los seres humanos vivos) y de la naturaleza (más allá de los seres humanos).

- "...*preservación de los recursos ambientales y culturales, para las generaciones futuras...*"

Aquí se refiere precisamente a la responsabilidad respecto de la comunidad y del medio ambiente en donde las empresas ejercen sus actividades, lo cual implica una consideración y cuidado de los mismos ya desde el planeamiento estratégico, e incluyendo la dimensión futura en cuando al impacto. No importa si en el corto o mediano plazo las acciones carecen de impacto negativo, la cuestión es la sustentabilidad de esas acciones. Y no se trata sólo del medio ambiente, porque la sustentabilidad no solamente tiene como entorno sano el entorno natural, sino también el entorno social y cultural. Veámoslo en un ejemplo: si las formas de publicitar mis productos atentan contra las buenas costumbres y el respeto mutuo de las personas, aunque esa campaña venda y el efecto de mis acciones en la actualidad no sea visible, la pregunta es: ese modo de ser irrespetuoso y desprejuiciado que estoy difundiendo y promoviendo, ¿qué impacto tendrá en las relaciones humanas futuras? ¿Quisiera yo, como empresario, que mis futuros empleados o mis descendientes tuvieran esas actitudes que promuevo para vender mis productos?

- "...*respeto de la diversidad y reducción de desigualdades...*"

Otra de las cuestiones que debe orientar la acción empresarial responsable para con todos sus públicos tiene que ver con el respeto de la diversidad y la reducción de desigualdades. Este respeto debe orientarse de manera coherente hacia el presente (por ejemplo, en acciones orientadas a los trabajadores o la comunidad en que la empresa actúa), pero también hacia el futuro. En el ejemplo al que nos referíamos más arriba, si en las publicidades a través de las cuales una empresa difunde sus productos, pone a la mujer como objeto de consumo, y por otro lado dice tener políticas orientadas al respeto de la diferencia, no hay coherencia en su accionar. Por ende, no ha orientado integralmente su conducta, y existe contradicción en los valores que dice respetar.

## Los principios de la Responsabilidad Social

De lo dicho en la definición, se siguen los principios de la responsabilidad social que deben regir la conducta de las empresas.

En primer lugar, está **cumplimiento legislativo**. Aquí debemos señalar que no se trata solamente de cumplir con la ley y la normativa nacional e internacional, sino de una actitud normativamente leal, es decir, que la organización debe orientar su acción en función los principios normativos para aplicarla. Ahora bien, esa lealtad también significa velar por su cumplimiento en el resto de la cadena productiva (proveedores, distribuidores, etc.). Otro ejemplo del cumplimiento normativo tiene que ver con que "las unidades integrantes de empresas multinacionales deberían abstenerse de utilizar prácticas contable-administrativas internas al conglomerado multinacional para eludir el cumplimiento leal de las normas tributarias, financieras y comerciales de cada uno de los países en los que actúan"<sup>128</sup>.

En segundo lugar, el **comportamiento ético**. Este principio establece que las empresas deben tener en todo momento un comportamiento ético basado en principios de honestidad e integridad, a través de estructuras de gobierno y códigos de conducta que promuevan una conducta ética entre los miembros de la organización y para con su público.

En tercer lugar, el **respeto del público**. Este principio está orientado precisamente al conocimiento, la consideración y el respeto del público al momento de tomar las decisiones y de realizar operaciones.

En cuarto lugar, la **rendición de cuentas** a los gobiernos (en cuanto al cumplimiento de la normativa legal), a los accionistas (cumplimiento de los objetivos de negocio y creación de valor) y al resto de la comunidad (impacto de sus actividades respecto del bienestar social).

Finalmente, y en quinto lugar, la **transparencia** como principio significa la comunicación de la información económico-financiera de la empresa en un grado razonable (balance social o ambiental). En efecto, "La falta de transparencia informativa económico-financiera de la empresa impacta negativamente sobre el desarrollo del mercado de capitales como así también sobre los diferentes interlocutores de la empresa como inversores, accionistas, clientes, proveedores y gobierno"; "Cambios en las ubicaciones geográficas de las unidades de la empresa y/o cambios importantes en su escala de actividades cuando no son adecuada y preventivamente informados a los interlocutores locales pueden generar impactos externos, negativos y significativos sobre la comunidad".

---

<sup>128</sup> Citado en la Guía de Aprendizaje sobre implementación de la Responsabilidad social empresaria en pequeñas y medianas empresas (Editorial Fundación Ecodes con el soporte del Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Multilateral de Inversiones). Cf. [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

## **Los dominios de la responsabilidad social**

Cada uno de estos principios, deberá orientar las acciones de la empresa dirigidas a los distintos públicos. En la Guía de Aprendizaje para la implementación de la Responsabilidad social empresaria para Pymes<sup>129</sup> encontramos que la responsabilidad social tiene seis dominios o ámbitos en que las empresas deben actuar, y dentro de cada dominio existen temas o aspectos concretos sobre los que la empresa pueda actuar, y buscar resultados favorables para los grupos de interés.

### **(a) Gobierno empresarial**

Este dominio apunta a las relaciones entre la dirección, los propietarios y otros grupos de interés. Las buenas prácticas en este dominio se refieren a: establecer, documentar, comunicar y aplicar la estratégica misión y visión; establecer, documentar, comunicar y aplicar los valores y principios éticos; código de conducta; elaborar, documentar, comunicar y aplicar un código de conducta; identificar a los grupos de interés, conocer sus los grupos de interés expectativas expresadas y responder a las mismas (comunicación y Ofrecer información en un grado razonable sobre los impactos económicos, sociales y ambientales de sus actividades; contar con consejeros con opinión autónoma y especializada sobre aspectos económicos, éticos, sociales y ambientales, además de comités para supervisar aspectos económicos, éticos, sociales y ambientales; garantizar el trato equitativo de todos los accionistas, minoritarios incluidos los minoritarios; conocer y cumplir la legislación económica, social y ambiental aplicable nacional e internacionalmente; conocer y cumplir las obligaciones tributarias; promover la acción colectiva para luchar contra la corrupción a través de pactos de integridad.

### **(b) Mercadotecnia**

El dominio de la mercadotecnia está orientado a la responsabilidad social con el cliente. En cuanto a los productos y servicios, las prácticas deben orientarse a garantizar la calidad; la inocuidad y seguridad de los productos y servicios; ofrecer información veraz y relevante sobre los productos y servicios; ofrecer productos y servicios que cubran las necesidades de consumidores con bajos ingresos o con necesidades especiales. En cuanto a los precios: fijar precios inclusivos que faciliten la accesibilidad de los consumidores con bajos ingresos; evitar la publicidad engañosa; evitar la publicidad discriminatoria. En cuanto a la mercadotecnia social: desarrollar campañas de educación para el bien común; desarrollar campañas de promoción comercial vinculadas a causas

---

<sup>129</sup> Citado en la Guía de Aprendizaje sobre implementación de la Responsabilidad social empresaria en pequeñas y medianas empresas (Editorial Fundación Ecodes con el soporte del Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Multilateral de Inversiones). Cf. [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

sociales. En cuanto a canales de distribución: usar canales de distribución inclusivos que faciliten la accesibilidad de los consumidores de bajos ingresos; minimizar el impacto ambiental del embalaje ambiental; minimizar el impacto ambiental del transporte. Respecto a la venta: promover prácticas de venta éticas y evitar ofrecimientos indebidos; evitar la letra pequeña; disponer de procedimientos para recibir y tramitar reclamos, las quejas y reclamaciones de los clientes; monitorear la satisfacción del cliente; respetar la privacidad del cliente y garantizar la protección de sus datos personales.

### **(c) Aprovevisionamiento**

En este dominio, la empresa realiza la gestión de la cadena a aprovisionamientos de materiales y suministros para producir sus bienes y servicios bajo parámetros de responsabilidad social empresarial. En este proceso interactúa con sus proveedores, subcontratistas y distribuidores para obtener bienes o servicios, y a las variables tradicionales de precio, calidad técnica y funcionalidad, se incorporan aspectos éticos (buen gobierno), económicos (transparencia económica), sociales (prácticas laborales) y ambientales (protección ambiental).

La responsabilidad social empresarial establece en este dominio: evitar condiciones contractuales difíciles de cumplir; respetar las condiciones pactadas, establecer plazos de pago razonables; evitar sobornos o dádivas; incluir cláusulas sociales y ambientales en los contratos; establecer relaciones con proveedores que cumplan el código de conducta y/o las cláusulas sociales y ambientales de los contratos; establecer un procedimiento para la evaluación y selección de proveedores; evaluar y seleccionar a los proveedores dando preferencia a los que cumplan los criterios económicos, sociales y ambientales del código de conducta; controlar el cumplimiento de los criterios económicos, sociales y ambientales del código de conducta; incentivar la mejora de las prácticas sociales y ambientales de los proveedores; contribuir al desarrollo de los proveedores mediante procesos; facilitar la inclusión de personas con bajos ingresos como proveedores o distribuidores de la empresa

### **(d) Medioambiente**

La responsabilidad social empresarial orientada al dominio del medioambiente implica las actuaciones de una empresa en orden a mejorar la calidad ambiental y a reducir el impacto de su actividad sobre el medio ambiente, es decir, sobre el entorno en el que una organización opera (que incluye la atmósfera, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna y los seres humanos).

Sturzenegger señala dos aspectos del dominio medioambiental:

- a. El aspecto interno asociado al ahorro de recursos ambientales;

- b. El aspecto externo orientado a reducir los niveles de contaminación ambiental generados por la acción empresarial.

Las buenas prácticas en cuanto a la gestión del medioambiente están asociadas al uso eficiente de materias primas (reducción, reutilización de los recursos; reciclaje de materias primas; a la reducción, reutilización y reciclaje de energía; a la reducción, reutilización y reciclaje de agua); a la prevención de la contaminación (reducción de la generación de emisiones y compensación de las que se produzcan; disminución de generación de vertidos y tratar los que se produzcan; disminución de la generación de contaminación otros tipos); diseño de métodos y tecnologías ambientalmente sostenibles (disminución del impacto ambiental de procesos, productos y servicios); capacitación en temas ambientales (capacitación en temas ambientales para el desarrollo de habilidades necesarias de los trabajadores).

#### **(e) Inversión social**

Se refiere a las prácticas de responsabilidad social con respecto a la comunidad, y se expresa según los siguientes aspectos:

- 1) Gestión del impacto comunitario: se trata de la preocupación de la empresa por el impacto que ella produce en la Comunidad a través de la contratación de estudios, la atención de reclamos y la acción preventiva.
- 2) Marketing social relacionado a una causa: se trata de las publicidades de venta de productos o servicios en los que una parte del dinero obtenido por la venta se destina a programas de tipo social o ambiental.
- 3) Acciones conjuntas con ONG. Apoyo de las empresas a ONG mediante recursos monetarios, apoyos de voluntariado, difusión de las acciones llevadas a cabo por la ONG.
- 4) Apoyo proactivo a programas sociales. Apoyo de la empresa a programas sociales orientados a combatir la pobreza, la indigencia, el analfabetismo, la salud, etc. El apoyo puede realizarse mediante recursos monetarios, voluntariado, publicidad o inclusive por la creación de una Fundación empresarial.
- 5) Mecenazgo y filantropía. Apoyo de la empresa a través de donaciones en dinero y/o especie, que la empresa otorga a diferentes entidades con el fin de fomentar el desarrollo del arte y el deporte (mecenazgo) o promover el desarrollo de objetivos de bien común (filantropía). Cabe señalar que una empresa que sólo realice acciones de filantropía no es una empresa socialmente responsable, puesto que no implica un compromiso activo en el cumplimiento final de los objetivos que justifican las donaciones.

## **(f) Prácticas laborales**

La empresa constituye un ámbito de gran importancia en "la conformación de identidades y valores y en el incremento de los niveles de confianza y solidaridad entre los individuos"<sup>130</sup>. En este sentido, para la sociedad es un ámbito estratégico de formación como lo son la familia, la escuela y las organizaciones intermedias. A través de la empresa socialmente responsable, la sociedad promueve la capacitación, la mejora de los contenidos éticos y cívicos, el fortalecimiento de la identidad, autoestima y confianza, en resumen: genera mejores ciudadanos.

En este sentido, en el dominio laboral y respecto a su público interno, la empresa socialmente responsable debe orientar sus prácticas en seis aspectos diferentes:

- 1) Relaciones empleados-dirección: este aspecto apunta a pautar una gestión responsable socialmente que se focalizaría en establecer un marco de equidad, transparencia y motivación para sus trabajadores, a través de:
  - a. Balance entre vida y trabajo
  - b. Gestión participativa
  - c. Empoderamiento
  - d. Diálogo con los representantes de los trabajadores
  - e. Transparencia en la gestión (transparencia informativa en lo económico y financiero de la empresa;
  - f. Remuneración justa
  
- 2) Salud, seguridad y beneficios sociales: aquí se apunta al mejoramiento de las condiciones de trabajo en cuanto a la salud, seguridad e higiene y beneficios sociales.
  - a. Programas de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales;
  - b. Capacitación y control sobre normas de seguridad e higiene;
  - c. Seguros adicionales a los que establece la ley;
  - d. Comedores, instalaciones deportivas y/o esparcimiento;
  - e. Prevención y tratamiento de las adicciones peligrosas.
  
- 3) Entrenamiento y formación. En este aspecto las conductas se orientan a mejorar la empleabilidad del trabajador a través de la capacitación, el entrenamiento y la actualización. Se trata de conductas que van más allá de las características productivo-tecnológicas específicas a la firma en cuestión. Incluye:
  - a. Actividades de perfeccionamiento
  - b. Programas de educación básica, media y de erradicación del analfabetismo

---

<sup>130</sup> A. Sturzenegger, *Op. cit.*

- c. Actividades de formación para facilitar el "reciclaje" profesional ante cambios tecnológicos y reestructuraciones
- 4) Aspecto de diversidad y no discriminación. Una empresa socialmente responsable es aquella que promueve la existencia de una diversidad de género, edad, estrato social o capacidades. Esto se refleja en:
- a. Incorporación de trabajadores (orientadas a promover la diversidad);
  - b. Políticas dirigidas a mantener empleados mayores de 50 años. Aquí incluye la posibilidad de "ofrecer oportunidades de empleo a desempleados estructurales (mayores de 50 años, exconvictos presidiarios, desempleados por largo tiempo.
  - c. Promoción de normas que alimentan conductas no discriminatorias.
- 5) Aspecto de la Jubilación y el despido: las empresas demuestran aquí que se preocupan por las bajas laborales (despidos o jubilación).
- a. Respecto a los despidos señala acciones orientadas a establecer un ordenamiento que contemple situaciones particulares de despidos y apoyo para la reinserción laboral<sup>131</sup>.
  - b. Respecto de los jubilados: prevenir que alcancen una jubilación decorosa, puede ser a través del establecimiento de programas previsionales complementarios.
- 6) Aspecto de los derechos humanos. Se orienta a la respeto, promoción y educación por parte de la empresa de Tratados y estándares internacionales sobre Derechos Humanos.

\* \* \*

---

<sup>131</sup> Este aspecto lo desarrollaremos en profundidad en el capítulo siguiente.

### **Cap. III Responsabilidad social empresaria y comportamiento frente al despido**

“Una sociedad democrática no puede subsistir a menos que sus miembros posean un sentido crítico y sean inteligentes y responsables. ¿Produce la industria gente de esta clase? ¿O debemos convenir con Charles Péguy en que ‘no hay lugar de perdición mejor hecho, mejor dispuesto y mejor abastecido de herramientas; por decirlo así, no hay arma de perdición más adecuada que el local moderno de trabajo’?”<sup>132</sup>

En la primera parte del desarrollo teórico hemos analizado el despido en su aspecto psicológico, social y económico. Asimismo, se llevó a cabo una lectura de las fuentes del derecho del trabajo en donde se define el despido injustificado, y la normativa orientada a la protección del trabajador en la circunstancia del despido.

Ahora bien, ¿qué establece la teoría de la responsabilidad social empresaria acerca de las *buenas prácticas* frente al despido? ¿Cuáles serían esas prácticas que tienen en cuenta el impacto negativo en la sociedad de las acciones de despido que no consideren la situación de desamparo ante la que queda el despedido?

Ya hemos mencionado en el capítulo anterior, las buenas prácticas según A. Sturzenegger. Concretamente, respecto del despido se afirma:

#### *En caso de despidos individuales*

- Contemplación de situaciones particulares;
- Apoyo para la reinserción laboral;

Un informe de la International Finance Corporation, titulado *Good Practices Notes, Managing Retrenchment*, analiza las “buenas prácticas” relativas a los despidos, y establece que la responsabilidad social empresaria en el comportamiento frente a despido va más allá del pago justo y del cumplimiento de la ley: “Companies may take a range of steps that go beyond severance payments and compliance with basic legal requirements to demonstrate corporate

---

<sup>132</sup> Brown, *Op. cit.*, p. 43.

social responsibility in relation to retrenchment<sup>133</sup>. Con respecto de las buenas prácticas establece:

- Procedimiento consensuado con los trabajadores y sus representantes;
- Selección los trabajadores en base a principios justos y transparentes, sin discriminar a grupos particulares;
- Esfuerzo previo para reducir la menor cantidad posible de puestos de trabajo
- Comunicación a la comunidad.

En ese mismo documento, se hace expresa consideración respecto de la asistencia al trabajador, independientemente del pago justo. Tan pronto como el trabajador es despedido, necesita ayuda para encontrar una vía sostenible de supervivencia. Esta ayuda es esencial para amortiguar los efectos del despido a nivel individual y social, y debe provenir de las mismas empresas que dejaron al trabajador en situación precaria.

Esta ayuda puede incluir una combinación de capacitación (desarrollo de nuevas habilidades de acuerdo a las nuevas demandas del mercado, de modo tal que la persona pueda acceder a nuevas oportunidades o desarrollar su propio emprendimiento); promoción de desarrollo económico de oportunidades y asistencia para encontrar un nuevo empleo. En ese mismo sentido se puede asistir a los familiares de las personas despedidas para que entre todos puedan encontrar nuevos medios de supervivencia.

Con respecto al *counseling* financiero, el texto afirma que el cobro de una alta suma de dinero en concepto de indemnización y otros beneficios puede constituir una situación inédita para el despedido, quien quizá deba ser asistido en la administración de sus finanzas. Esto puede implicar que la empresa lo asista o bien a través de la contratación de un asesor independiente, lo vincule con una ONG u otros empleados lo ayuden para invertir ese dinero en algún proyecto financiero o comunitario.

Finalmente, podemos contar entre las buenas prácticas frente al despido la ayuda a la persona despedida para encontrar un nuevo empleo. Generalmente, es más fácil encontrar trabajo mientras uno todavía está trabajando (inclusive desde el punto de vista psicológico), de modo tal que una empresa socialmente responsable debe acompañar a la persona en este proceso, o bien concediéndole una licencia antes de que el contrato finalice para que busque trabajo; asistiéndolo para conseguir información acerca de las búsquedas existentes; contactándolo con agencias privadas o públicas; contactándolo con otros empleadores; contratando una consultora de outplacement para ayudar a la persona a desarrollar sus habilidades para buscar trabajo o para buscarle un trabajo

Requerirán particular consideración aquellos grupos que se encuentran en rangos etarios que sufren desempleo estructural como las personas mayores de 40 años.

---

<sup>133</sup> *Good Practices Notes, Managing Retrenchment*. Cf. [www.ifc.org](http://www.ifc.org).

Otra buena práctica pueden ser los subsidios para las relocalizaciones de los trabajadores en otras ciudades o para la búsqueda de trabajo en otras localidades.

Si no existiesen en el mercado otras alternativas de trabajo, sería "socialmente responsable" ayudar a los trabajadores a establecer pequeños negocios y cooperativas como medio de supervivencia. Las empresas pueden llevar a cabo esa asistencia a través de fundaciones que asesoren a los trabajadores a emprender sus nuevos negocios o bien a través de organismos oficiales o no gubernamentales para proveerlos de un capital inicial y asistencia técnica en pequeños emprendimientos.

En caso de despidos masivos por parte de compañías que son los principales empleadores del área, el impacto socioeconómico de los despidos puede ser grandísimo. Es más, hay casos en que la dependencia de la localidad no es sólo económica, sino que la empresa provee a la comunidad de servicios sociales, de salud, educación, provisión de agua, vivienda, electricidad y transporte. En esos casos, la empresa deberá medir el impacto de los despidos, y trabajar en conjunto con organismos oficiales y no gubernamentales para amortiguar el impacto de sus acciones, por ejemplo a través de la promoción de la inversión a largo plazo en la comunidad para crear nuevos medios de supervivencia y realizar un plan de rehabilitación del área.

En otros documentos que tratan el tema despido, como la Guía de buenas prácticas de la Fair Labor Association, intitulada *Retrenchment Guidance for Fla-Affiliated Companies* (2006), hacen hincapié en la comunicación y transparencia del proceso. En este sentido, el empleador debe proveer documentación que muestre que la redundancia es real para justificar los despidos. Si surgiesen vacantes en otros puestos de la empresa en donde no hubiese redundancia, es socialmente responsable optar por recapacitar a los trabajadores y emplearlos para desempeñarse en esas nuevas posiciones.

Este documento también la necesidad del diálogo con los trabajadores y/o sus representantes antes de tomar la decisión; la evaluación de todas las posibles alternativas; una vez tomada la decisión cerciorarse de que la selección ha sido objetiva (son criterios "justos": antigüedad en el servicios, habilidades y calificaciones, políticas de acción afirmativa); el aviso previo y la licencia para buscar otro trabajo.

En la Guía para el aprendizaje de la implementación de responsabilidad social para Pymes se establece como buena práctica el hecho de que las empresas cuenten con mecanismos de desvinculación que contemplen la dignidad del trabajador a través de la definición de un proceso transparente y claro. Ese proceso debe incluir la búsqueda de alternativas a los despidos, antes de tomar la decisión correspondiente. Asimismo, se refiere a los mecanismos de consulta y al ofrecimiento del "despido voluntario incentivado". Llama la atención que si bien hace referencia a la asistencia psicológica para los jubilados no lo haga para los despedidos.

Por último, analizaremos las buenas prácticas a las que hace mención el informe de IARSE sobre indicadores de RSE para grandes empresas<sup>134</sup>. En este informe se establecen cuatro estadios o "indicadores de profundidad": permiten evaluar la etapa actual de la gestión de RSE de la empresa, es decir, en qué momento evolutivo se encuentra la empresa. Cada etapa incluye a la anterior. Asimismo, estos estadios se completan con preguntas que validan y profundizan cada etapa.

Por supuesto, que entre los ítems que se aplican a los trabajadores o público interno, como lo llama IARSE, figura el comportamiento frente al despido. Veamos cómo lo analiza.

Existen cuatro estadios o etapas en lo que hace a la RSE y el comportamiento frente al despido. El estadio más bajo, supone que la empresa:

- 1) Cumple rigurosamente con la legislación en vigor,
- 2) Orienta al empleado despedido en los procedimientos necesarios
- 3) Analiza alternativa de contención en caso de reducción de personal (busca en otras empresas la posibilidad de transferencia temporaria del excedente de empleados; reducción de carga horaria, etc.)
- 4) Intenta reducir los gastos evitar despidos masivos.

En un segundo nivel, la empresa debería adoptar políticas y proceso de despido que:

- 1) Permitan tomar decisiones en función a evaluaciones de competencia técnica, psicológica y comportamental;
- 2) Garanticen la impersonalidad de la decisión
- 3) Permitan el acceso a la información que orientó el proceso
- 4) Se basen (en caso de despido en masa) en indicadores socioeconómicos (edad, estado civil, número de familiares a cargo, etc) para orientar las prioridades.

En un tercer nivel, se encuentran las empresas que:

- 1) Ofrecen servicios de recolocación
- 2) Mantienen beneficios por tiempo determinado
- 3) Realiza programas de desvinculación voluntaria ofreciendo el mantenimiento de beneficios por tiempo determinado, en caso de despidos masivos

---

<sup>134</sup> Cf. Guía de Autoaplicación. Indicadores de responsabilidad social empresarial Edición 2007/2008. [www.iarse.org](http://www.iarse.org)

Finalmente, y en el estadio superior están las empresas que cumpliendo con todas las acciones anteriores, ofrecen además:

- 1) Financiamiento para recapacitación,
- 2) Financiamiento para mentoring o coaching.

Entre las preguntas que pueden orientar la situación de la empresa en cuanto a los despidos, el documento señala los siguientes indicadores:

- (a) Cantidad de reclamos laborales por despido en los últimos tres años
- (b) Índice de rotación (políticas de mejora para minimización del indicador).
- (c) Búsqueda de diálogo con organismos oficiales (gobierno, especialistas, sindicatos) para evaluar el impacto de un posible cierre de unidades de negocio o plantas o recorte de personal.
- (d) Asociación con organizaciones especializadas para programas de capacitación y desarrollo de emprendedores.
- (e) Comunicación del proceso de despidos a los empleados remanentes (criterios de selección, etc.)

Los tres documentos analizados nos permiten hacernos una idea acerca de los lineamientos generales sobre las *buenas prácticas* respecto de los despidos, es decir, los comportamientos socialmente responsables. Ahora bien, ¿qué ocurre en la realidad? ¿Existen políticas deliberadas respecto de las prácticas de despidos que las orienten a una gestión socialmente responsable del proceso?

\* \* \*

## **Parte II. Investigación Empírica**

A lo largo de nuestro desarrollo teórico hemos demostrado la gravedad del impacto del despido a nivel social y económico, las secuelas psicológicas en las personas que deben atravesar ese transe, la pertinencia del planteo del problema a la luz de la responsabilidad social empresaria y el modo en que desde la gestión de la RSE se trata el problema.

La tesis de la investigación postula que las empresas no asocian RSE con el comportamiento frente al despido. En este apartado, se trata de observar y analizar qué ocurre en la experiencia: si las empresas son conscientes del impacto que los despidos tienen a nivel social, y expresan esa conciencia en prácticas concretas.

A través del análisis de los datos recogidos por medio de la encuesta, se detectarán las diferentes modalidades en las que se manifiesta este fenómeno. La encuesta está dirigida a responsables de Recursos Humanos. El formulario se colocó en una página web durante los meses de mayo y junio del 2010. Allí, los encuestados completaron los ítems correspondientes (Ver Anexo I). El cuestionario constó de 22 preguntas en diversas modalidades: abierta, semi-abierta, cerrada dicotómica, cerrada de opción múltiple y cerrada con escalas. La muestra fue seleccionada dentro de un universo de instituciones de empresas con capital nacional, extranjero y mixto que operan en Argentina. Participaron en total 20 compañías.

## **Resultados**

Observaciones preliminares en cuanto a los resultados:

- 1) La totalidad de empresas que respondieron tienen su casa matriz en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- 2) Solamente una empresa dice haber realizado despidos masivos en los últimos tres años. Razón por la cual en los resultados no se analizaron los ítems de la encuesta que fueron destinados al tema de los despidos masivos.

## **Características de las empresas participantes**

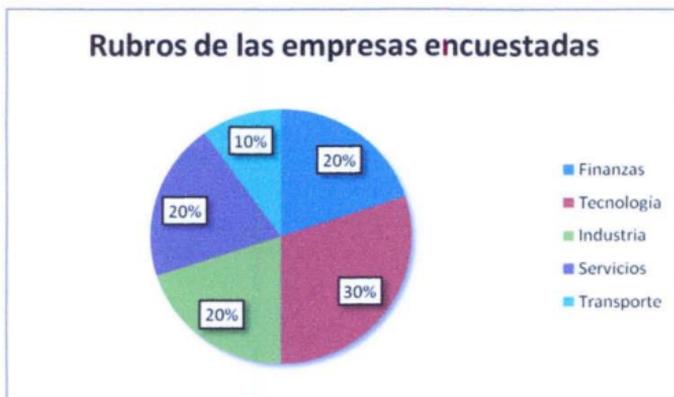
(a) Tipo de empresa

Ninguna de las empresas encuestadas se catalogó como "pequeña empresa". Con lo cual los resultados sólo serán aplicables a empresas medianas y grandes.



(b) Rubro de las empresas encuestadas

Participaron empresas de los siguientes rubros:

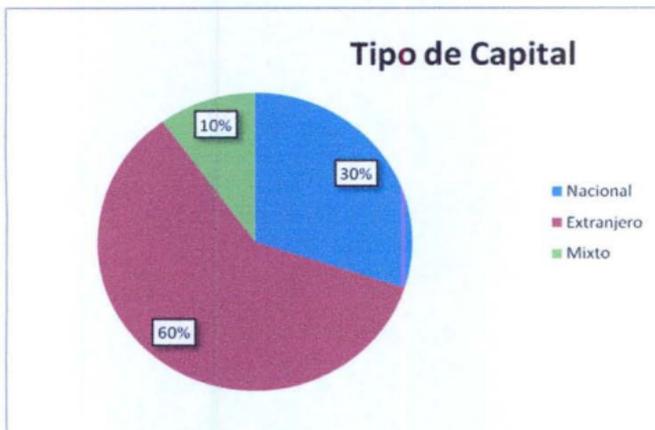


(c) Dotación de las empresas encuestadas:

(c) Dotación de las empresas encuestadas:



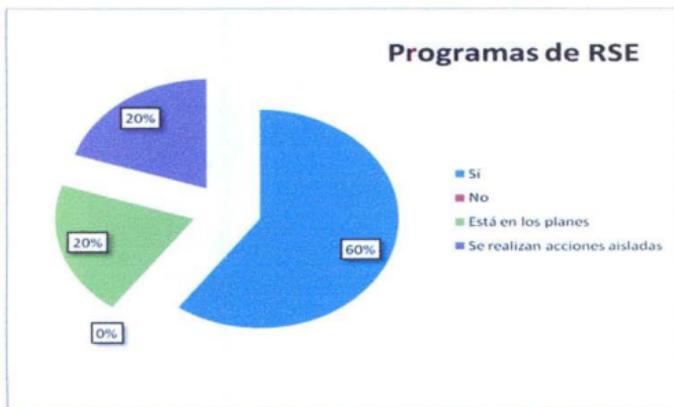
(d) Tipo de capital:



## Programas de responsabilidad social empresaria

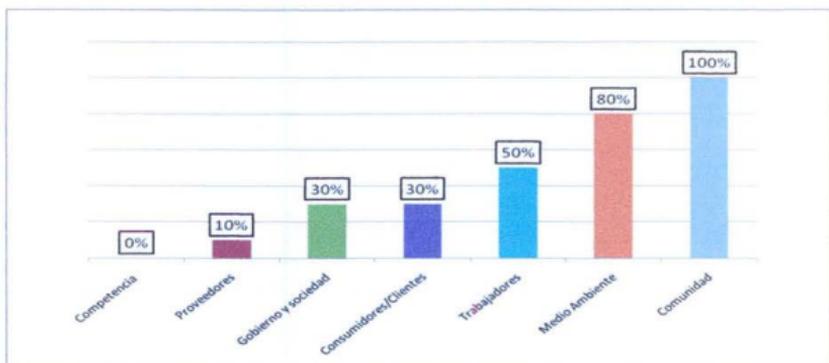
### (a) Empresas con programas de RSE

En este ítem de la encuesta se observa que el total de las empresas encuestadas conocen el concepto de RSE, mientras que sólo 60% de las empresas cuentan con programas efectivos de RSE y el 40% restante afirmó que o bien está en sus planes la implementación de programas o bien se realizan acciones aisladas.

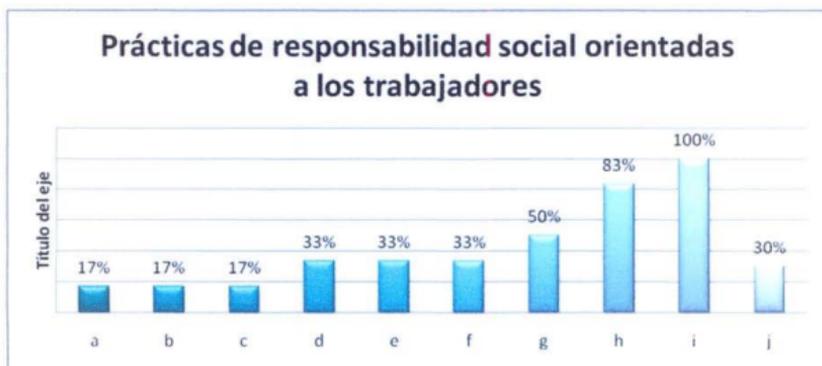


### (b) Grupos de interés:

En este ítem observamos que el 100 % de las empresas encuestadas reconocen como grupos de interés a la comunidad, el 80% al medio ambiente, y sólo el 50% considera como grupo de interés a sus propios trabajadores.



(c) Prácticas de responsabilidad social orientadas a los trabajadores:



- a) Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad (facilitar la formación y promoción de los trabajadores)
- b) Relaciones con los sindicatos (garantizar la libertad de asociación y la negociación colectiva)
- c) Remuneración justa (asegurar una remuneración que garantice un nivel de vida adecuado)
- d) Comportamiento frente a despidos (respetar la dignidad del trabajador cuando es despedido)
- e) Compromiso con el trabajo decente (de forma directa y en la cadena productiva)
- f) Preparación para la jubilación (respetar la dignidad del trabajador cuando se jubila)
- g) Compromiso con el balance entre trabajo y vida social (facilitar la participación del trabajador en los momentos más importantes de su vida personal)
- h) Compromiso con la igualdad de oportunidades (eliminar la discriminación)
- i) Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo (garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable).
- j) No contesta

En este ítem, y en relación a la respuesta anterior, existe una incoherencia porque a pesar de que el 50% de las empresas encuestadas respondió que no considera a los trabajadores como grupo de interés, sin embargo ante la pregunta sobre cuáles son las prácticas socialmente responsables respecto del trabajador, sólo hubo un 30% por ciento que no respondió. Ello significa que habría un 20% de los encuestados que no comprende claramente la noción responsabilidad social, y cree que las prácticas arriba mencionadas se refieren al cumplimiento legal o bien que realiza acciones socialmente responsables respecto de sus trabajadores pero no los reconoce como grupo de interés.

El 100% de quienes contestaron dicen preocuparse por garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable, a través de los cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo. Sería materia

El 80% señaló estar comprometido con la igualdad de oportunidades y el 50% seleccionó el compromiso con el balance entre vida social y trabajo.

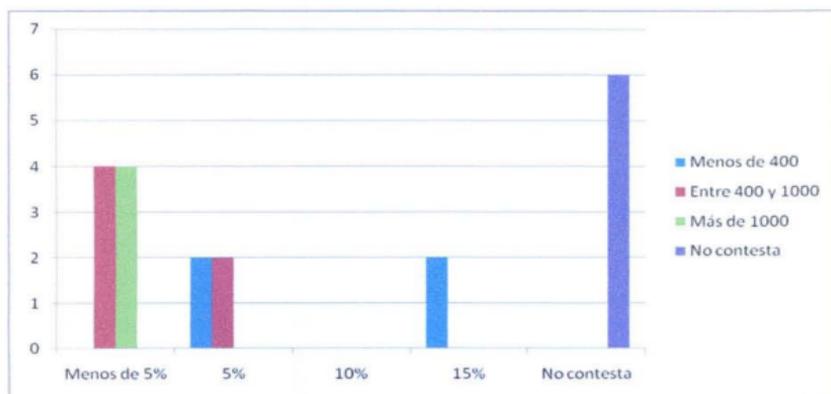
El 33% afirmó realizar acciones orientadas a la preparación de la jubilación, así como el compromiso con el trabajo decente.

Finalmente, del 100% de las respuestas, sólo el 33% afirma realizar algún tipo de acción orientada hacia el compromiso frente al despido.

## Desvinculaciones

### (a) Desvinculaciones en los últimos tres años

En este ítem, se consultó a las empresas si habían llevado a cabo despidos en los últimos tres años, y se articuló la respuesta con la dotación.



Se observó:

- 1) Del total de empresas encuestadas, 6 no contestaron
- 2) Hubo 2 empresas de menos de 400 empleados que despidieron al 15% de su dotación.
- 3) Hubo una empresa de entre 400 y 1000 empleados y otra de menos de 400 empleados que redujeron un 5% de la dotación.
- 4) Finalmente, 4 empresas de más de 1000 empleados redujeron su dotación en menos del 5%, y 4 empresas de entre 400 y 1000 empleados que desvincularon menos del 5% de la dotación.

- 4) Finalmente, 4 empresas de más de 1000 empleados redujeron su dotación en menos del 5%, y 4 empresas de entre 400 y 1000 empleados que desvincularon menos del 5% de la dotación.
- 5) De acuerdo a la definición de "despidos masivos" que establece la normativa legal, sólo 2 empresas realizaron este tipo de prácticas (empresas de menos de 400 empleados). La muestra, en este caso, no resulta significativa para el análisis de los ítems sobre despidos masivos.

## Comportamiento frente al despido

A partir de este ítem se consulta a las empresas sobre las prácticas que acompañan el despido y las obligaciones de ley al respecto.

- (a) Servicios de recolocación para el caso de despidos sin causa

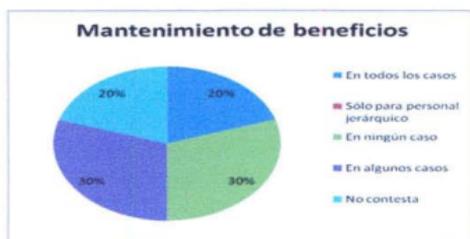


Observamos a partir de este gráfico que solamente el 10% de las empresas encuestadas ofrece *outplacement* a las personas despedidas, y sólo en casos específicos.

Un 20% no contestó y un 70% expresó que no da este servicio en ningún caso.

- (b) Beneficios

En esta pregunta, nos referimos al ofrecimiento o mantenimiento de beneficios luego del despido.



De resultados de esta pregunta se halló que el 30% de las empresas encuestadas no ofrece ningún beneficio adicional a los que establece la ley, y sólo el 20% ofrece beneficios adicionales en todos los casos. Un 30% ofrece beneficios sólo en algunos casos.

Los beneficios que acompañan las prácticas de despido mencionados son:



También se mencionó como beneficios, un preaviso extendido para que los empleados puedan buscar otros trabajos, contención especial para casos delicados (no especificó qué clase de contención).

(c) Capacitación a través del mentoring o coaching



Se observa aquí que sólo en el 10% de los casos, las empresas ofrecen servicios de coaching o mentoring para recapacitación de personal despedido.

(d) Asistencia para emprendedores



En esta pregunta, el 60% de las respuestas afirma que en ningún caso concede apoyo para emprendimientos, mientras que sólo un 10% lo ofrece en todos los casos y un 30% lo hace sólo en casos aislados.

## Interpretación de los resultados obtenidos

De acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta podemos concluir que las empresas tienen clara conciencia de la importancia de las acciones sociales de la empresa, puesto que si bien sólo el 60 % señala que posee programas de responsabilidad social empresarial, hay un 20% que está considerando la posibilidad de implementarlos y un 20% que realiza acciones aisladas. Es decir que no habría casos de empresas que desconozcan la temática o no presenten interés.

Ahora bien, cuando se pregunta por los "grupos de interés" observamos que, en orden de prioridad, aparecen: la comunidad, el medioambiente y, en tercer lugar, los trabajadores. El 100% reconoce a la comunidad como grupo de interés, mientras que sólo el 50% toma a los trabajadores como destinatarios de las prácticas de responsabilidad social.

En cuanto al compromiso frente al despido, es decir, el hecho de respetar la dignidad de la persona despedida, sólo el 33% de las empresas afirmaron considerar este aspecto de la relación

trabajadores, la igualdad de oportunidades y el balance entre vida y trabajo aparecen como cuestiones más relevantes.

Ahora bien, en los ítems enfocados en las "buenas prácticas" respecto al despido, a saber: capacitación y apoyo a los microemprendedores, sólo el 10% dijo llevarlo a cabo en todos los casos (teniendo en cuenta que el 33% afirmó poseer compromiso frente al despido). Con respecto al *outplacement* o recolocación, sólo 10% afirmó realizarlo, pero en casos específicos.

En cuanto al mantenimiento de los beneficios después del despido se observó que sólo el 10% de las empresas encuestadas lo lleva a cabo en todos los casos, mientras que un 30% dice hacerlo en casos particulares. Entre los beneficios encontramos la cobertura médica, seguro automotor, pago adicional a la ley y preaviso efectivo.

Otras buenas prácticas que se señalaron fuera de las mencionadas son: prejubilación con prorrateo de la indemnización hasta la edad jubilatoria; contención en casos especiales (aunque no especificó qué tipo de contención ni en qué casos).

\* \* \*

## **Parte III. Conclusiones Generales**

A partir de la investigación realizada en el presente trabajo, concluimos que:

**Las empresas argentinas no asocian responsabilidad social empresaria con el comportamiento frente al despido.**

Asimismo, hemos demostrado que:

- El despido constituye un trauma psíquico en al menos tres sentidos: una crisis profunda de identidad, una interrupción del proyecto de vida y un desequilibrio en la economía psíquica del individuo. Este trauma repercute en el medio familiar.
- La elaboración del trauma psíquico requiere de un trabajo individual, pero también grupal, y la reinserción laboral de la persona no significa el fin del problema ni que la elaboración haya concluido exitosamente.
- El trabajo asalariado en tanto único mecanismo de inclusión social y de reinserción social intensifica el impacto de los despidos.
- El malestar por el despido se agudiza, socialmente, porque el despedido asume de modo individual un problema social (falta de otras instancias que funden el vínculo social) y la sociedad, en lugar de solidarizarse con la persona que ha quedado fuera del sistema productivo, la responsabiliza encubriendo así el problema social estructural (trabajo escaso) para no desincentivar a la clase trabajadora.
- Los despidos y el desempleo generan un desequilibrio social y económico que se traduce en exclusión social (pobreza, delincuencia, etc.), fenómeno del que ningún miembro y agente de la sociedad puede desentenderse.
- En cuanto a la extinción del contrato, el principio de la buena fe que establece la LCT no sólo implicará cumplir con las obligaciones legales (preaviso, licencia por preaviso, indemnización), sino también una conducta honesta y honrada, es decir, orientada a evitar el perjuicio y el daño que las acciones de despido puedan conllevar, sin poder argumentar desconocimiento de los daños ni ignorancia de la conducta deshonrosa o los perjuicios que la misma pudiera causar.
- Si bien la doctrina establece que la indemnización por despido comprende la totalidad de perjuicios materiales y morales que, por el hecho del despido, sufra el trabajador, queda demostrado que dicho daño no es compensable con dinero, y que tampoco absuelve al empleador de su deber de obrar de "buena fe".
- La gravedad del despido sin causa y su impacto psicológico y socio-económico también está contemplada en los Convenios y recomendaciones de la OIT sobre el tema.
- Dentro de las conductas socialmente responsable dirigidas hacia los trabajadores, el

comportamiento frente al despido es uno de los ítems fundamentales. Esto significa que existe una clara conciencia del impacto negativo que pueden tener los comportamientos orientados únicamente a la conveniencia de la empresa en lo que hace a los despidos.

- Desde el punto de vista del despido, una conducta socialmente responsable no puede ser aquella que sólo cumpla con la ley, sino aquella que al observarla y cumplirla tome en cuenta los fines normativos de la misma (por ejemplo, el principio de buena fe).
- Las acciones de una empresa socialmente responsable deben orientarse a la generación de “mejores ciudadanos”, fortaleciendo su identidad, su autoestima y la confianza a través de lo cual contribuye directamente al funcionamiento de la sociedad. En este sentido, socialmente responsable serían aquellas empresas que efectivamente manifiesten estos principios aplicados al comportamiento frente al despido.
- Los documentos que pautan la implementación de la RSE establecen buenas prácticas acerca de los despidos teniendo en cuenta los factores arriba mencionados, es decir: el impacto psicológico, social y económico, el cumplimiento de la ley en letra y espíritu, los Convenios Internacionales, y establecen “buenas prácticas” como el outplacement, la capacitación, el mantenimiento de los beneficios, el apoyo al microemprendimiento, el asesoramiento financiero, etc.
- Observamos en la experiencia que si bien las empresas tienen clara conciencia de la importancia de las prácticas de responsabilidad social empresarial no cuentan con políticas definidas respecto del compromiso frente al despido.
- La conciencia de la RSE va creciendo poco a poco en las empresas, y amerita un alto grado de optimismo el hecho de que no exista en nuestros resultados ninguna empresa que no preste importancia a la cuestión, haya o no implementado un programa. Por otro lado, esta concientización se intensifica en *stackholders* como la comunidad y el medio ambiente, y quizá se vaya profundizando con el transcurrir del tiempo en los trabajadores. Y esta concientización depende en alguna medida de los profesionales de Recursos Humanos quienes debemos hacer comprender a la Alta Dirección que el comportamiento frente al despido es una inversión a la comunidad y que repercute positivamente en la empresa, generando confianza en las personas que continúan trabajando y reforzando su compromiso.

# Bibliografía

- AGAMBEN, GIORGIO, *HOMO SACER III. LO QUE QUEDA DE AUSCHWITZ*, PRETEXTOS, BARCELONA, 2002.
- AUSTIN, JOHN, *CÓMO HACER COSAS CON PALABRAS*, PAIDÓS, BUENOS AIRES.
- BELL, DANIEL, "EL ADVENIMIENTO DE LA SOCIEDAD POSINDUSTRIAL: UN INTENTO DE PROGNOSIS SOCIAL", MADRID, EDITORIAL ALIANZA, COLECC. UNIVERSIDAD, N° 149.
- BROWN, J.A.C., *LA PSICOLOGÍA SOCIAL EN LA INDUSTRIA*, FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, BUENOS AIRES, 1978.
- CARNEIRO CANEDA, MANUEL, *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA INTERNA. LA NUEVA FRONTERA DE LOS RECURSOS HUMANOS*, ESIC EDITORIAL, MADRID, 2004.
- CASTEL, ROBERT, *LA METAMORFOSIS DE LA CUESTIÓN SOCIAL*, PAIDÓS, BUENOS AIRES, 2009.
- DOLAN, SIMON, "ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS", EN *LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS*, MC GRAW HILL, MADRID, 2003.
- DÓMINA, ALBERTO CARLOS, *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA. ¿ADOPCIÓN POR CONVICCIÓN O POR CONVENIENCIA?* EDITORIAL APLICACIÓN TRIBUTARIA, BUENOS AIRES, 2008.
- FREUD, SIGMUND, "DUELO Y MELANCOLÍA", EN *OBRAS COMPLETAS*, TOMO XIV, AMORRORTU, BUENOS AIRES, 1979.
- FREUD, SIGMUND, *EL MALESTAR EN LA CULTURA*, EN *OBRAS COMPLETAS*, TOMO XXI, AMORRORTU, BUENOS AIRES, 1979.
- FREUD, SIGMUND, *ESTUDIOS SOBRE LA HISTERIA Y OTROS ENSAYOS*, EDICIONES ORBIS S.A., BUENOS AIRES, TRADUCCIÓN: LUIS LÓPEZ BALLESTEROS Y DE TORRES.
- FRIEDMAN, MILTON, "THE SOCIAL RESPONSABILITY OF BUSINESS IS TO INCREASE ITS PROFITS", EN *THE SUNDAY TIMES MAGAZINE*.
- GOOD PRACTICES NOTES, MANAGING RETRECHMENT. CF. [WWW.IFC.ORG](http://WWW.IFC.ORG).
- GRISOLÍA, JULIO ARMANDO, "DERECHO INTERNACIONAL DEL TRABAJO", EN *MANUAL DEL DERECHO LABORAL*, EDITORIAL LEXIS NEXIS, BUENOS AIRES.
- GUÍA DE APRENDIZAJE SOBRE IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (EDITORIAL FUNDACIÓN ECODES CON EL SOPORTE DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO Y EL FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES).  
CF. [WWW.IADB.ORG](http://WWW.IADB.ORG)
- GUÍA DE AUTOAPLICACIÓN. INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EDICIÓN 2007/2008. [WWW.IARSE.ORG](http://WWW.IARSE.ORG).
- HEIDEGGER, MARTÍN, *SER Y TIEMPO*, EDITORIAL UNIVERSITARIA, SANTIAGO DE CHILE, 1997.
- LÉVINAS, EMMANUEL, *TOTALIDAD E INFINITO. ENSAYO SOBRE LA EXTERIORIDAD*, SALAMANCA, 1977.
- LINDENBOIM, JAVIER, "AUGE Y DECLINACIÓN DEL TRABAJO Y LOS INGRESOS EN EL SIGLO CORTO

DE LA ARGENTINA", EN J. LINGENBOIM (COMP.), *TRABAJO, INGRESOS Y POLÍTICAS EN LA ARGENTINA. CONTRIBUCIONES PARA PENSAR EL SIGLO XXI*, EUDEBA, UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, 2008.

LINHART, DANIELE, "PERTE D'EMPLOI, PERTE DE SOI. DANIELE LINHART" EN TRIBUNE LIBRE, ENTREVISTA APARECIDA EL 13 DE DICIEMBRE DE 2002 EN TRIBUNE LIBRE.

MEDA, DOMINIQUE, *EL TRABAJO. UN VALOR EN PELIGRO DE EXTINCIÓN*. COLECCIÓN: POLÍTICA Y SOCIOLOGÍA. EDITORIAL GEDISA. TRADUCCIÓN: FRANCISCO OCHOA DE MICHELENA. 1998.

NEFFA, JULIO, "MACROECONOMÍA, INSTITUCIONES Y NORMAS COMO DETERMINANTES CONDICIONANTES DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO" EN J. LINGENBOIM (COMP.), *TRABAJO, INGRESOS Y POLÍTICAS EN LA ARGENTINA. CONTRIBUCIONES PARA PENSAR EL SIGLO XXI*, EUDEBA, UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, 2008.

PETER DRUCKER (1974): "MANAGEMENT, TASKS, RESPONSABILITIES", PRACTICES, NEW YORK. HARPER & ROW.

PORTER, MICHAEL Y KRAMER, MARK R., "THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF CORPORATE PHILANTHROPY", EN *HARVARD BUSINESS REVIEW*, DICIEMBRE 2002.

RIFKIN, JEREMY, *EL FIN DEL TRABAJO, NUEVAS TECNOLOGÍAS CONTRA PUESTOS DE TRABAJO: EL NACIMIENTO DE UNA NUEVA ERA*, EDICIONES PAIDÓS, BUENOS AIRES, 2002.

ROBBINS, *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*, EDITORIAL PRENTICE HALL, MÉXICO, 1999.

RODRIGUEZ MANCINI, *CURSO DE DERECHO DEL TRABAJO Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL*, EDITORIAL ASTREA, BUENOS AIRES, 2004.

ROITTER, M.M., *LA RAZÓN SOCIAL DE LAS EMPRESAS*, BUENOS AIRES, CEDES, 2006.

SABORIDO, JORGE, *SOCIEDAD, ESTADO, NACIÓN: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL*, EDITORIAL EUDEBA, BUENOS AIRES, 2002.

SACCOMANO, GUILLERMO, *EL OFICINISTA*, SEIX BARRAL, BARCELONA-BUENOS AIRES, 2010.

SCHLEMENSON, ALDO, *LA ESTRATEGIA DEL TALENTO. ALTERNATIVAS PARA SU DESARROLLO EN ORGANIZACIONES Y EMPRESAS EN TIEMPOS DE CRISIS*, PAIDÓS, BUENOS AIRES, 2002.

SENNETT, RICHARD, *LA CORROSIÓN DEL CARÁCTER. LAS CONSECUENCIAS PERSONALES DEL TRABAJO EN EL NUEVO CAPITALISMO*, ED. ANAGRAMA, COLECCIÓN ARGUMENTOS, 2009.

STURZENEGGER, ADOLFO ET AL., *HACIA UNA CULTURA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN ARGENTINA*, [HTTP://WWW.COMUNIDAR.ORG.AR/INDICE\\_RSE.HTM](http://www.comunidar.org.ar/indice_rse.htm).

TOPET, PABLO, "LAS RELACIONES COLECTIVAS SUPRANACIONALES", EN MARIO ACKERMAN, *TRATADO DE DERECHO DEL TRABAJO*, TOMO VII, PARTE VI, CAPÍTULO II, RUBINZAL CULZONI EDITORES, BUENOS AIRES, 2007.

TOPET, PABLO, "LAS RELACIONES COLECTIVAS SUPRANACIONALES", EN MARIO ACKERMAN, *TRATADO DE DERECHO DEL TRABAJO*, TOMO VII, PARTE VI, CAPÍTULO II, RUBINZAL CULZONI EDITORES, BUENOS AIRES, 2007.

VOLPENTESTA, JORGE ROBERTO, *GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA*, OSMAR D. BUYATTI, LIBRERÍA EDITORIAL, BUENOS AIRES, 2009.

# Anexos

## **Encuesta: Responsabilidad Social y comportamiento frente al despido**

### **DATOS DE LA EMPRESA**

1) Tipo de empresa

- Pequeña
- Mediana
- Grande

2) Rubro de la empresa

.....

3) Cantidad de empleados

.....

4) Tipo de capital

- Nacional
- Extranjero
- Mixto

5) Localidad Casa Matriz

- CABA
  - Provincia de Buenos Aires
  - Otro
- .....

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

6) Su empresa cuenta con programas de RSE

- Sí
- No
- Está en los planes
- Se realizan acciones aisladas

7) De los ítems que se indican a continuación, indique cuáles son sus grupos de interés

- Gobierno y sociedad
- Consumidores/Clientes
- Comunidad
- Competencia
- Proveedores
- Medio Ambiente
- Trabajadores
- Otro (por favor especifique) .....

### **PRACTICAS LABORALES**

8) Señale los distintos ítems a los que se enfoca vuestro programa de responsabilidad social empresaria dirigido a los trabajadores.

- Relaciones con los sindicatos (garantizar la libertad de asociación y la negociación colectiva)
- Compromiso con la igualdad de oportunidades (eliminar la discriminación)
- Remuneración justa (asegurar una remuneración que garantice un nivel de vida adecuado)
- Compromiso con el trabajo decente (de forma directa y en la cadena productiva)
- Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo (garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable).
- Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad (facilitar la formación y promoción de los trabajadores)
- Compromiso con el balance entre trabajo y vida social (facilitar la participación del trabajador en los momentos más importantes de su vida personal)
- Comportamiento frente a despidos (respetar la dignidad del trabajador cuando es despedido)
- Preparación para la jubilación (respetar la dignidad del trabajador cuando se jubila)
- Otro (Por favor especifique):

**COMPORTAMIENTO FRENTE AL DESPIDO**

9) ¿Ha realizado desvinculaciones en los últimos tres años por necesidad de reducción de personal?

- Sí
- No

10) ¿Qué porcentaje de la dotación debió desvincular?

Dotación	15%	10%	5%	Menos de 5 %
Menos de 400 empleados				
Entre 400 y 1000 empleados				

Más de 1000 empleados				
-----------------------	--	--	--	--

## DESPIDOS MASIVOS

*Denominamos "despidos masivos" aquellos que afecten a más del 15% de la dotación en empresas de menos de 400 empleados; a más del 10% de la dotación en empresas de 100 a 1000 empleados; a más del 5% de la dotación en empresas de más de 1000 empleados. Si no hay realizado despidos masivos continúe en la pregunta 17.*

11) En caso de despidos masivos, ¿se implementó una comunicación dirigida a los empleados remanentes sobre los criterios que orientaron las decisiones?

- Sí
- No
- Se pensó, pero no se implementó
- Otro

12) En caso de despidos masivos, ¿se analizaron los indicadores socioeconómicos (edad, estado civil, número de familiares a cargo, etc.) para orientar las prioridades?

- Sí
- No

13) En caso de despidos masivos, ¿realiza un programa de desvinculación voluntaria ofreciendo el mantenimiento de beneficios por tiempo determinado?

- Sí
- No
- Sí, pero sin mantenimiento de beneficios

14) En caso de despidos masivos, ¿hubo diálogo con los representantes sindicales acerca de líneas alternativas al despido?

- Sí
- No
- No hubo acuerdo

15) Si su respuesta anterior fue "sí", detalle a qué tipo de acuerdo se llegó.

.....

.....

.....

16) ¿La empresa tiene como política la consideración de otras alternativas de contención (como la búsqueda de colocación temporaria del personal excedente de empleados, la reducción de la carga horaria, etc.)?

- Sí

No

## DESPIDOS SIN CAUSA

17) En caso de despido sin causa, ¿ofrece la empresa servicios de recolocación?

- En todos los casos
  - sólo para personal jerárquico
  - En ningún caso
  - Otro
- .....

18) En caso de despido sin causa, además del cumplimiento de lo establecido por ley, ¿ofrece la empresa mantenimiento de beneficios por tiempo determinado?

- En todos los casos
- sólo para personal jerárquico
- En ningún caso
- Otro

19) ¿Cuáles son los beneficios que se mantienen más allá del despido?

.....

20) ¿Financia la capacitación a través del mentoring, coaching, etc., para los trabajadores despedidos sin justa causa?

- En todos los casos
  - Sólo para personal jerárquico
  - En ningún caso
  - Otro
- .....

21) En caso de despidos sin causa, ¿la empresa busca asociarse con organizaciones especializadas en el desarrollo de programas de estímulo para los emprendedores?

- En ningún caso
- En algunos casos (personal jerárquico, personas con familiares a cargo).
- En todos los casos

22) Por favor, detalle otras buenas prácticas de responsabilidad social que acompañen el despido o los despidos y que no hayan sido explicitadas en esta encuesta.

.....

*Los resultados le serán remitidos tan pronto como los tengamos procesados. ¡Muchas Gracias!*

\* \* \*