



# UADE

Facultad de Administración y Negocios

Licenciatura en Recursos Humanos

Trabajo de Investigación Final

**“Solapamiento salarial: dentro y fuera de convenio”**

Autoras:

- Arrugarena, Jacqueline. LU: 1012374.
- Paz, Carolina. LU: 1011882.

Tutor: Dra. Mónica de Arteche

Año: 2013.

## Resumen:

La investigación que presentamos se basó en explicar los diferentes impactos que tiene el fenómeno de solapamiento salarial en las industrias de la construcción, vidrio, petrolera y sanidad. A su vez, investigamos qué grado de responsabilidad tienen las diferentes partes involucradas, ya sea la empresa o el sindicato. Acompañamos al estudio con tres objetivos, que fueron nuestra guía durante el trabajo. Los mismos se resumen en: cómo se desarrolló la participación de los sindicatos en las diferentes industrias mencionadas, en comparación con los reclamos laborales que llevan a cabo los empleados fuera de convenio. Seguido a esto, nos dirigimos hacia las consecuencias que acarrea el problema de solapamiento salarial: cómo afecta e influye en los distintos escenarios. Como tercer y último objetivo, hemos planteado el análisis sobre la eficiencia de las políticas implementadas por las empresas, para evitar o disminuir la brecha que divide a los empleados dentro y fuera de convenio.

En el primer capítulo del marco teórico de esta investigación, presentamos las características generales de los Convenios Colectivos de Trabajo, como también las particularidades del modelo sindical argentino. Por último, completamos el segundo capítulo de este apartado, abordamos la concepción de solapamiento salarial y cuáles son los factores que influyen en esta problemática.

Con lo que respecta a la metodología de investigación, utilizamos ambas técnicas: cuantitativa y cualitativa. En referencia al método cuantitativo, nos basamos en el análisis de documentos estadísticos. Siguiendo el proceso cualitativo, realizamos entrevistas a sindicatos, empresas y expertos en el tema. A su vez, este trabajo sigue a los tipos de investigación descriptiva y explicativa.

Llegamos a la conclusión que el impacto del solapamiento salarial es negativo tanto para la empresa como para los empleados. Parte de la responsabilidad de esta problemática corresponde a la misma compañía, pero creemos que el aumento del poder sindical en las negociaciones colectivas, lleva a que las empresas se vean obligadas a mantener un trato diferencial entre el personal convenionado y no convenionado.

Palabras claves: personal convenionado y no convenionado – convenios colectivos – poder sindical – política de beneficios.

## **Abstract:**

The following research tries to explain the different impacts that the overlap wage has in the construction, glass, oil and health industries. At the same time, we tried to find out the degree of responsibility that all the actors involved have.

We focused our study on three basic goals that guided us through the research: a) the role of trade unions inside the industries under study in comparison to the labor claims made by non-unionized workers, b) the overlap wage and its influence on the different scenarios and actors involved, and c) the analysis of the efficiency of policies implemented by companies to bridge the gap between unionized and non-unionized workers.

The first chapter of the theoretical framework depicts the general characteristics of Collective Labor Agreements and the distinctive notes of the Argentinian Trade Union model. Furthermore, the second chapter defines the overlap wage issue and the different factors that have a deep influence on this dilemma.

This piece of work contains both quantitative and qualitative techniques, including the analysis of statistical documents on the one hand and interviews to trade union and labor experts on the other. Additionally the research follows the descriptive and explicative methods.

We are able to conclude that the overlap wage is negative for both the companies and the workers. Part of the responsibility lies in company policies but we also believe that the increasing power of trade unions in wage negotiations forces companies to treat non-unionized workers in a preferential way.

Key words: unionized and non-unionized workers – collective labor agreements – the power of trade unions – benefit policies.

# Índice

Resumen: .....	2
1- Justificación: .....	5
Objetivos: .....	6
Alcance: .....	6
Agradecimientos: .....	7
2- Marco teórico: .....	8
Capitulo 1. Convenios Colectivos de Trabajo en Argentina.....	8
1.1. Legislación Argentina. ....	8
1.2. Historia de los Convenios Colectivos de Trabajo .....	9
1.3. Análisis cuantitativo de la negociación colectiva en el período de 1975-2003. (Contenidos de los Convenios Colectivos en la Argentina a Principios del Nuevo Milenio. Aldao-Zapiola.) .....	11
1.4. Hoy: Convenios Colectivos y Sindicatos .....	14
1.5. Modelo Sindical Argentino: avances y cambios .....	17
Capitulo 2. Solapamiento Salarial en Argentina .....	19
2. 1 Salario nominal y real .....	20
2. 2 Inflación .....	22
3- Metodología de la Investigación .....	32
3.1. Metodología de la Investigación.....	32
3.2. Trabajo de Campo .....	37
4- Conclusiones e implicancias .....	68
Bibliografía.....	71

## **1- Justificación:**

El solapamiento salarial o solapamiento de sueldos es un achatamiento de la pirámide remunerativa dentro de las compañías, y se presenta en las empresas desde el año 2006.

Esto se produce, por ejemplo, cuando un supervisor que esta fuera de convenio, gana lo mismo que su supervisado que esta convencionado.

Actualmente, en Argentina, el 69% de las empresas convive con este problema, lo cual preocupa a los empresarios ya que afecta a aquellos empleados que se encuentran fuera de convenio. (MERCER 2013).

Aquellas áreas en donde más se presenta el solapamiento salarial son las de supervisión, supervisores de primera línea, jefatura y lo que se desempeñen como administrativos o analistas. Al ocurrir este conflicto los empleados pierden la motivación, se incrementa la rotación, desmejora el clima laboral y aumenta la sindicalización.

Algunas de las soluciones que propone la empresa para que se amplíe la brecha entre el supervisor y el supervisado son: los bonos, premios, ajustes selectivos, flexibilidad de horario, capacitaciones, oportunidades de desarrollo.

La actualidad de nuestro país presenta la coexistencia de dos tipos de inflaciones: inflación "real" e inflación "oficial". Por lo cual en las negociaciones sindicales los gremios cuentan con estos dos índices como herramienta de acuerdo.

La variación del costo de vida y la pérdida del poder adquisitivo del salario, se han convertido en el principal instrumento al momento de definir los incrementos salariales. (Azumendi, 2013)

Si bien es un problema que se puede presentar en cualquier industria que tenga en su nómina empleados dentro y fuera de convenio, en este trabajo de investigación nos enfocaremos en aquellas como construcción, vidrios, petroleras y sanidad.

¿Cuál es el impacto que el solapamiento salarial genera en las industrias del Vidrio, Construcción, Petrolera y Sanidad? ¿Qué grado de responsabilidad tienen los diferentes actores?

## **Objetivos:**

- ✓ Analizar la evolución de la participación de los sindicatos en las correspondientes industrias a investigar.
- ✓ Identificar cuáles son las consecuencias que esto acarrea en los distintos actores afectados.
- ✓ Evaluar las políticas destinadas a acortar la brecha entre los empleados dentro y fuera de convenio.

## **Alcance:**

La investigación que hemos realizado toca ciertos puntos sobre los cuales no hemos indagado. Si bien el solapamiento salarial es una problemática que está disminuyendo su avance año a año, aquellas políticas utilizadas por las empresas que lograron evitar este fenómeno, no han sido desarrolladas con detalle en este trabajo. A su vez, el estudio de las herramientas con las que cuentan las compañías para otorgar aumentos al personal, como evaluación de desempeño, administración por objetivos, alcance de resultados, no ha sido contemplado en esta investigación. Otro de los puntos en los que influyen el solapamiento salarial y la cultura de sindicalización actual, es el grado de educación al que aspiran los empleados. Actualmente, un profesional percibe menor salario que aquella persona que no finalizó el nivel secundario. Esta tendencia en el mercado de trabajo, no fue analizada en los estudios que hemos realizado.

## **Agradecimientos:**

Al momento de terminar el trabajo final de nuestra carrera, muchos han sido los sentimientos que se nos presentaron. Ansiedad, nervios, felicidad, emoción, nostalgia, entre otros, fueron pintando tantas horas de dedicación que volcamos en nuestro estudio.

Coincidimos con que la compañía divide las tristezas y multiplica las alegrías. Es por esto que queremos agradecerles a todos los que nos acompañaron en este largo, pero reconfortante camino.

A la Dra. Mónica De Arteché, por guiarnos, enseñarnos, apoyarnos y alentarnos constantemente.

Al Lic. Rubén Barasch, por su particular forma de ser y enseñar, por su colaboración constante que tanto nos ayudó en todos estos años de estudio.

A quienes colaboraron con su tiempo y dedicación para poder llevar a cabo las entrevistas que hemos realizado, en especial mención al Sr. Zoltan Rosenfeld.

A todos aquellos que nos formaron a lo largo de nuestra carrera, clase a clase.

Como último lo mejor, a nuestras familias y amigos que han vivido minuto a minuto los mismos sentimientos que nosotras, acompañándonos incondicionalmente.

¡Muchas gracias!

## **2- Marco teórico:**

En esta sección exponemos las principales investigaciones previas a este trabajo, que han tenido bajo estudio el tema de solapamiento salarial.

Este apartado está compuesto por dos capítulos. En el primer capítulo, hablamos tanto de los Convenios Colectivos de Trabajo en Argentina, repasando su historia hasta su actual peso en las relaciones laborales, como también detallamos las principales características del modelo sindical argentino.

En el capítulo 2, para llegar a explicar el concepto de solapamiento salarial y cuáles son las consecuencias, definimos cuál es la diferencia entre salario nominal y real. A su vez, presentamos el fenómeno de inflación y qué relación existe entre éste y el solapamiento. Esto nos permitió entender la dimensión de la problemática y su posterior evolución.

### **Capitulo 1. Convenios Colectivos de Trabajo en Argentina**

#### **1.1. Legislación Argentina.**

*“Art. 1- Las convenciones colectivas de trabajo que se celebren entre una asociación profesional de empleadores, un empleados o un grupo de empleados, y una asociación sindical de trabajadores con personería gremial, se rigen por las disposición de la presente ley”*

(Ley 14250. Convenciones Colectivas de Trabajo)

De acuerdo a lo expuesto en la presente ley se entiende por Convenio Colectivo de Trabajo o Convención Colectiva de Trabajo, un tipo de contrato celebrado entre dos partes con el objetivo de regular aspectos de la relación laboral como sean salarios, vacaciones, licencias, condiciones de trabajo entre



otras, como así también la relación y participación de los sindicatos con personería gremial y los empleadores o cámara empresaria. Sin embargo, todo contrato individual que se lleve a cabo por el trabajador mejorara las condiciones que el convenio correspondiente indique.

Siguiendo a Grisolia (1999), los convenios colectivos en cuanto a su naturaleza jurídica tomando en consideración su forma de celebración, tiene "cuerpo" de contrato pero por su alcance y por requerir el control de legalidad de la autoridad de aplicación (Ministerio de Trabajo), tiene "alma" de ley, aunque no en sentido formal.

La utilización de los términos "dentro o fuera de convenio", depende de cada empresa en particular. La delimitación del personal "fuera de convenio" se utiliza habitualmente para designar al personal jerárquico, y al personal de administración vinculados con el centro de coordinación de las empresas. En la práctica, aquellas personas que se encuentran "dentro de convenio" son catalogadas como cercanas al sindicato, mientras que aquellas "fuera de convenio" se asemejan a los valores y prácticas de la empresa. A esta división se suman diferenciales salariales y de condiciones contractuales. (Las relaciones laborales en las empresas. Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales. 2005).

## **1.2. Historia de los Convenios Colectivos de Trabajo**

La creación del primer Convenio Colectivo de Trabajo en Argentina, tiene lugar en el año 1877, como resultado de la huelga realizada por la Unión Tipográfica Bonaerense. El reclamo sostenido por la primera estructura sindical con carácter moderno como la Unión mencionada, consistió en el aumento de salarios, la reducción de la jornada laboral a 12 horas y la exclusión de los niños menores de 12 años. (Manual de Historia de Movimiento Obrero Argentino. Centro de Estudios CEDPRE. UOM Bahía Blanca. 2010)

Inicialmente, en esta etapa la participación de los sindicatos se focalizaba en un determinado conflicto frente a una necesidad específica de un grupo de trabajadores. La continuidad de la organización sindical dependía de la posible resolución de dicho conflicto, lo que implicaba la disolución de esta agrupación en caso de no obtener lo reclamado.

La llegada al país de numerosos militantes sociales europeos dio impulso al surgimiento de la protesta social y de las primeras sociedades obreras o de resistencia en la Argentina. Se estima que entre 1880-1890 se crearon 20 sociedades obreras aproximadamente. La única organización de la época que llegó a estar presente sin fracturas temporales es La Fraternidad, fundada en 1887, que nucleaba a los conductores de trenes. Entre 1901-1902 se pudieron contactar 29 huelgas cuyas principales reivindicaciones se referían a la suba de salarios y a la disminución de horas de trabajo.

La conflictividad sindical durante el primer decenio del siglo pasado fue tan significativa que el gobierno realizó sus primeros pasos en legislación social en el país, creando dentro del Ministerio del Interior, el Departamento Nacional del Trabajo.

En 1916 se dictaron decisiones oficiales que favorecieron las actividades de los militantes sindicales como limitar la presencia policial durante los conflictos, facilitar el diálogo con instancias políticas relevantes e implementar arbitraje por parte del gobierno.

Después del Golpe de Estado en 1943, el Gobierno crea la Secretaría de Trabajo y Previsión, que pondrá en marcha una experiencia inédita para el Movimiento Obrero Argentino, no solo en cuanto al diálogo, sino en cuanto a la creación de organizaciones de asesoramiento y facilitación de trámites administrativos. Entre 1941-1943 se habían concretado 400 convenios, en los 15 meses posteriores aumentaron a 700.

Entre los años 1946-1955 el Estado despliega atribuciones en materia laboral como el otorgamiento de personería gremiales, homologación de convenios, conciliación y arbitraje, entre otras. En 1953 se aprueba la ley 14.250 creando requisitos para las convenciones colectivas de trabajo.

En 1964 se aprueba la ley de Salario Mínimo Vital y Móvil que favoreció a los sectores de menores ingresos. Años posteriores hubo dificultades económicas en escenarios dinámicos de control y represión siguiendo conflictividad social y crisis de Gobierno (1969 “El Cordobazo”).

El fortalecimiento político del sindicalismo quedara plasmado con la aprobación de la Ley de Asociaciones Profesionales de Trabajadores 20.615, en el año 1973. La economía se complejizo por una inflación del 60% en ese mismo año, llevando al Gobierno a convocar una gran Paritaria Nacional para renegociar el Pacto Social. (Cardozo, págs. 228-234).

En el año 1988, en Argentina, se dictó la ley 23.551: Ley de Asociaciones Sindicales, que regula la organización y acción de las asociaciones sindicales que tengan como objetivo la defensa de los derechos e intereses de los trabajadores. La ley, a su vez, diferencia dos tipos de sindicatos: con Personería Gremial y con Personería Jurídica. En el primer caso, se hace referencia al sindicato con más representatividad, y son sólo éstos los que pueden celebrar Convenios Colectivos de Trabajo. En cambio, los sindicatos simplemente inscriptos o con Personería Jurídica, presentan ámbitos de actuación locales.

### **1.3. Análisis cuantitativo de la negociación colectiva en el período de 1975-2003. (Contenidos de los Convenios Colectivos en la Argentina a Principios del Nuevo Milenio. Aldao-Zapiola.)**

En este apartado hacemos referencia cuantitativamente al progreso que lograron los sindicatos en cuanto a sus reclamos concretados, y el aumento en su participación al momento de negociar colectivamente.

De acuerdo a los registros del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, entre 1975 y 2003 se han homologado 1557 convenios colectivos. En el año 1975 se celebraron 624, 721 entre 1988-1999, y 212 entre

2000-2003. Estos indicadores muestran la magnitud del avance de la negociación de convenios colectivos.

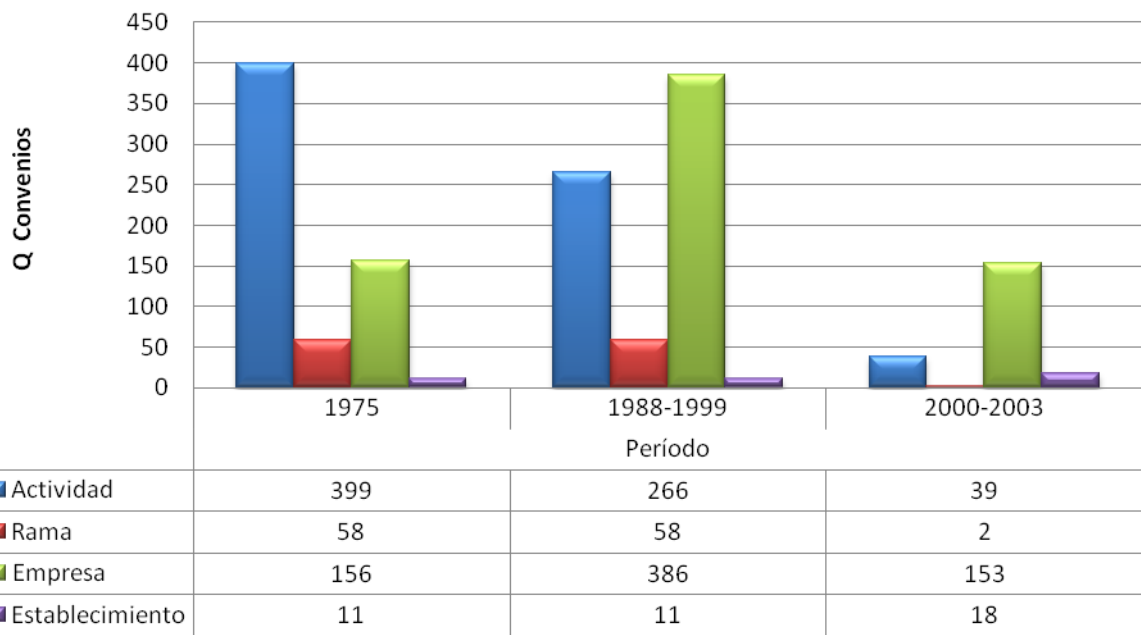
Nivel de negociación	Período			Total
	1975	1988-1999	2000-2003	1975-2003
Actividad	399	266	39	704
Rama	58	58	2	118
Empresa	156	386	153	695
Establecimiento	11	11	18	40
<b>Total</b>	624	721	212	1557

Figura 1: Avance de la negociación de convenios colectivos.

Fuente: Aldao Zapiola y Rodriguez. (2011). Pag 15.

En el año 2010, se registró la cifra más elevada de negociaciones colectivas, llegando a un número de 2038 convenios colectivos celebrados. Esto muestra la revitalización de la negociación colectiva que se ve reflejada tanto en la reapertura de unidades de negociación a nivel de actividad y en las negociaciones de empresa, como también en las nuevas unidades de negociación que surgieron por el crecimiento económico. (OIT. 2011)

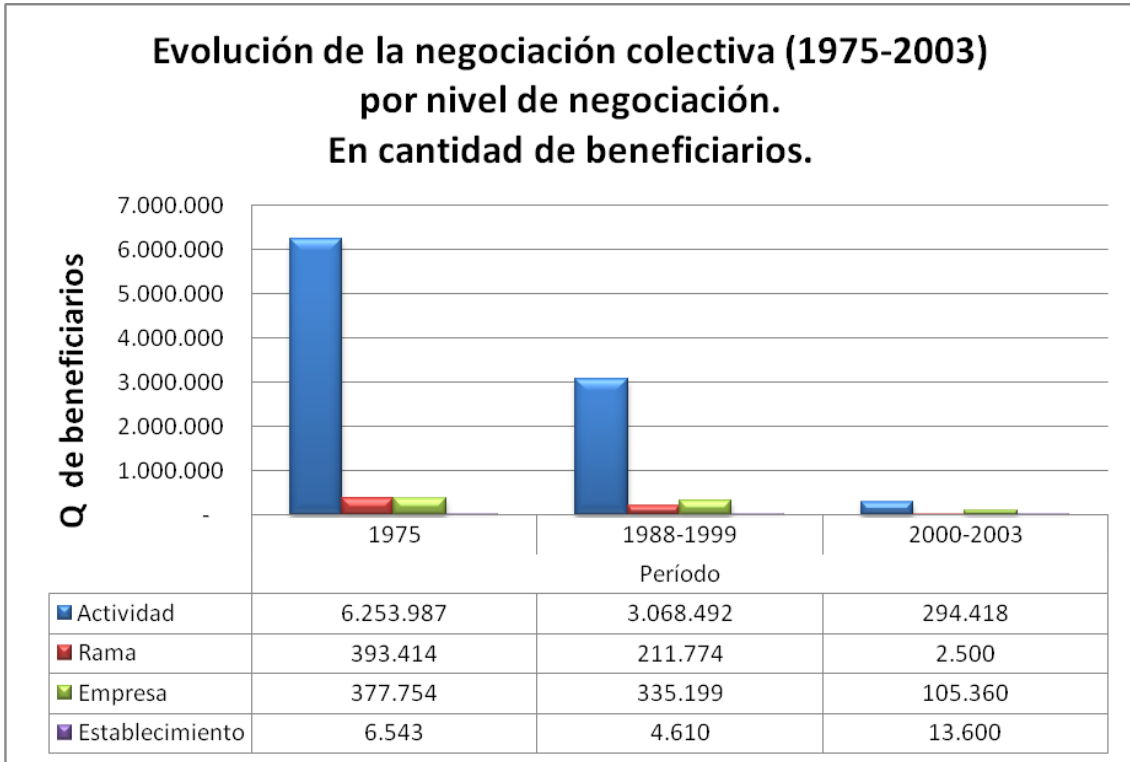
**Evolución de la negociación colectiva (1975-2003)  
por nivel de negociación.  
En cantidad de convenios.**



**Figura 2: Evolución de la negociación colectiva, medido en cantidad de convenios.**

Fuente: Adaptación de Aldao Zapiola y Rodriguez. (2011)

Para avanzar en justicia social, los convenios colectivos forman un medio importante para mejorar y regular los términos y condiciones de trabajo. La negociación colectiva puede tener tanto efectos sociales positivos, como económicos. En primer lugar, el diálogo entre las partes, es un elemento componente de los convenios, contribuyendo en la democracia, la estabilidad social y la igualdad. En segundo lugar, económicamente, equilibra los desajustes que resultan de las reformas, los niveles de inflación, y los cambios en el empleo. A continuación se pueden observar los indicadores que muestran cómo aumentó la cantidad de beneficiados con cada convenio firmado. (OIT. 2011)



**Figura 3: Evolución de la negociación colectiva, medido en cantidad de beneficiarios.**

Fuente: Adaptación de Aldao Zapiola y Rodríguez. (2011)

El crecimiento de algunas actividades que se vieron favorecidas por la exportación (desde el 2002), la renegociación de convenios con reclamo en las escalas salariales, y la celebración de convenios para empresas y/o actividades nuevas, son algunos de los factores que explican el alza de negociación de convenios colectivos que se produce desde el 2001. En el año 2003 los convenios celebrados superaron los realizados en 1997 en un 60% aproximadamente.

#### **1.4. Hoy: Convenios Colectivos y Sindicatos**

En una primera etapa los convenios colectivos fueron considerados medios autos regulatorios superiores a los beneficios aportados por la ley, tanto en lo que hace a las condiciones de trabajo como lo relativo al salario. (De Diego, Manual de Derecho Laboral para Empresas, pág. 554).

En Argentina, luego de largos conflictos e instancias políticas y laborales, los Convenios Colectivos de Trabajo se transformaron en el principal objetivo, y a su vez, importante herramienta con la que cuentan los distintos sindicatos para plasmar reclamos, acarreado su posterior cumplimiento obligatorio. A continuación, se citan los diferentes tipos de convenios:

De Empresa	Firmado entre el sindicato representativo de trabajadores y una empresa en particular, para uno o más establecimientos.
De Grupos de Empresa	Firmado entre el sindicato representativo y varias empresas agrupadas por actividad o por región.
De Actividad	Firmado entre sindicato representativo y la o las entidades representativas de una actividad empresarial.
Nacionales o Regionales	Se establecen de acuerdo al ámbito territorial que comprenden.
De Arte, Oficio o Profesión	La legislación no alienta la creación de este tipo de convenio ya que entra en conflicto de encuadramiento con las diversas industrias o servicios.
Intersectorial o acuerdo Macro de Empresa	Acuerdos laborales suscriptos por ejemplo, por la CGT en segundo grado, entidades empresarias en tercer grado, y el Estado mismo.

**Figura 4: Tipos de convenios colectivos de trabajo en Argentina.**

Fuente: De Diego, 2011.

El fortalecimiento de las organizaciones sindicales, el incremento de su capacidad de influir en la determinación del salario y la puja distributiva, su gran contribución a un proceso de disminución de desigualdades y una renovada presencia política, son razones directas por cuales los sindicatos evolucionaron desde el año 2003 hasta hoy.(Palomino, 2011)

En el último trimestre del año 2010, se incremento el número de asalariados, formando un 77% del total de ocupados. Este número presento condiciones más favorables para los sindicatos para ejercer su representación y capacidad de reclutamiento. La acción canalizada y regulada a través de la negociación colectiva donde se determinan las condiciones de vida, asociadas a los salarios que se perciben, muestran la importancia del sindicato para los trabajadores en la actualidad. En este mismo año, en promedio, aproximadamente el 90% del salario de un trabajador correspondía a su salario dentro de convenio. (Palomino, 2011).

El Consejo del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo, Vital y Móvil, es un órgano integrado por el Estado, las Cámaras Empresarias y los sindicatos, es quien fija anualmente los incrementos de salarios mínimos estableciendo un piso para los niveles inferiores de las escalas de convenio. A su vez, los sindicatos encuentran un techo que proviene del nombrado impuesto a las ganancias que se aplica a los salarios a partir de cierto monto. En comparación, los “pisos” han tendido a crecer más rápidamente que los “techos” (Palomino, 2011.)

Según Senén González, la evolución de la negociación colectiva a partir del año 2003, se instala como mecanismo que se fue afianzando con el crecimiento económico, llevo a que se homologuen 380 acuerdos y convenios en este año, y 7 años después la cifra ascendió a 2038. Un estudio realizado por Novick y Trajtemberg indica que en el periodo 2000 las negociaciones colectivas se caracterizaron por el predominio de clausulas salariales por impulso de la política oficial o por decisión de los actores sociales.

El mayor alcance que tiene la negociación colectiva actualmente se diferencia de la década pasada, donde la fragmentación del mercado de trabajo implico



un dinamismo de las categorías laborales no reguladas por la negociación colectiva. En un marco de desocupación, quienes consiguieron empleo se encuadraron en la categoría de trabajadores no registrados o independientes no asalariados. Pasado 10 años con la instauración de un modelo económico, político y social, se fortaleció el dialogo social, recuperando la coparticipación entre el Estado, el sindicato y los empleadores.

### **1.5. Modelo Sindical Argentino: avances y cambios**

Según el artículo 2 del Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación del año 1948, convocado en San Francisco por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo, de la OIT, los trabajadores y los empleadores, sin ninguna distinción y sin autorización previa, tienen el derecho de constituir las organizaciones que estimen convenientes.

Siguiendo a Etala (2001), la sanción del decreto 23.852/45 sentó las bases del llamado “modelo sindical argentino”, lo cual dio inicio en Argentina a la etapa de reconocimiento jurídico o institucionalización de las asociaciones sindicales de trabajadores. Con lo que respecta a las características de este modelo, Corte (1988), enumera:

- a) Reglamentarismo legal: en oposición a la corriente abstencionista, la política del modelo argentino sigue la tendencia reglamentarista que se caracteriza por una regulación explícita y detallada de aspectos relativos a la estructura interna de las organizaciones sindicales. La ley, de esta manera, incluye los diferentes tipos de sindicatos que pueden formarse, y ser reconocidos oficialmente como tales, otorgando el libre funcionamiento de este tipo de organizaciones, habiendo cumplido con los requisitos legales para su inscripción.
- b) Unidad de representación de los intereses colectivos: Si bien, legalmente, la pluralidad sindical en Argentina resulta una técnica posible, también es cierto que la tendencia es unificadora y monopolizante. La misma fue plasmada en la atribución de la capacidad

exclusiva de representación del interés profesional colectivo de las relaciones laborales, como por ejemplo en la negociación colectiva, al sindicato que tenga carácter “más representativo”, a través del otorgamiento de la “personería gremial”. La idea de “unicato sindical” se desprende de esta mención, la cual otorga al sindicato que logra este reconocimiento por parte del Ministerio de Trabajo, determinados derechos exclusivos frente al “simplemente inscripto”.

Sin embargo, continuando con Etala (2001), se ha afirmado erróneamente que el modelo legal argentino promueve o impone el “monopolio sindical”. Esto se explica a través de la posibilidad que tienen los sindicatos “simplemente inscriptos” de arrebatar la “personería gremial” a aquella organización de trabajadores que la haya logrado anteriormente. Es por esto que surge la “unidad promocionada”, en la que la unidad que no está legalmente impuesta, se encuentra enérgicamente estimulada.

- c) La libertad sindical en fuentes normativas: Con lo que respecta a la norma constitucional del art. 14 bis de 1957, se consagró la garantía de una *“organización sindical libre y democrática, reconocida por la simple inscripción en un registro especial”*. En el año 1994, junto con la reforma, se limpiaron los vicios políticos y jurídicos que afectaban la sanción constitucional del '57. Sumado a esto, el Convenio de la Organización Internacional del Trabajo de 1948, indica que ningún Estado parte podrá adoptar medidas legislativas que dañifiquen las garantías previstas en dicho Convenio.

Sumado a estas características, se presentan las ya mencionadas leyes: 23.551 de Asociaciones Sindicales, y la 14.250 de Convenios Colectivos de Trabajo, las cuales profundizan los aspectos propios del “modelo sindical argentino”.

Actualmente, en nuestro país, se profundizó la posibilidad que aquellos sindicatos “simplemente inscriptos” que, en teoría gozan de derechos y facultades menores en comparación con los que lograron la “personería

gremial”, adquieran una fuerza cada vez mayor al momento de negociar y participar colectivamente con el objetivo primero de defender los intereses profesionales de los trabajadores. Esto se ve reflejado en la nueva corriente del “personal jerárquico”. La herramienta con la que cuentan aquellos empleados fuera de convenio, condice con el principio del antes mencionado art. 2 del Convenio de la OIT (1948). Para hacer contraposición a la problemática planteada de solapamiento salarial, entre otros factores donde los empleados no convencionales se veían desfavorecidos al no tener una representación organizada, ni asociación que los defiendan frente al poder empresarial, se conformaron sindicatos que, simplemente inscriptos, lograron acortar la amplia brecha que separaba a los empleados dentro y fuera de convenio.

Un claro ejemplo tiene lugar en el sur de nuestro país, desde el año 2000, donde los niveles superiores de la actividad petrolera, gozaban de salarios inferiores a los que obtenían los supervisados, entre otras diferencias laborales, como ya sean días de vacaciones o francos. Tal es así que la fuerza de los empleados jerarquizados de unirse en busca del reconocimiento, llegó a que en el año 2005 lograran la homologación por parte del Ministerio de Trabajo para el Sindicato del Personal Jerárquico y Profesional del Petróleo y Gas Privado de Neuquén, Río Negro y La Pampa, con personería gremial. Dos años más tarde, en julio del 2007, se firmó el primer Convenio Colectivo de Trabajo, lo que le permitió al SPJ, negociar con las cámaras empresarias, fortaleciendo el reconocimiento del sindicato.

## **Capítulo 2. Solapamiento Salarial en Argentina**

En este apartado abordamos definiciones tales como salario nominal y real. Entender la diferencia entre estos dos conceptos, nos acerca a dimensionar las grandes brechas que existen entre los aumentos remunerativos para empleados fuera y dentro de convenio. Siguiendo con el objetivo planteado para este capítulo, se incluye el concepto de inflación. Este fenómeno que afecta la realidad de nuestro país, influye directamente en el poder adquisitivo de los salarios, y el costo de vida actual.

Entender cómo afecta el solapamiento salarial en la vida de los empleados fuera y dentro de convenio, conlleva como primer paso, interpretar cada uno de los conceptos mencionados. De esta manera, arribaremos a una correcta definición de lo que es el solapamiento salarial, y qué consecuencias tiene tanto para la empresa como para los trabajadores.

## **2. 1 Salario nominal y real**

Cuando se habla de salario real, se hace referencia al poder adquisitivo del salario. Esto significa la relación del costo de una canasta de bienes que representa el consumo de los asalariados. Si se observa cómo evoluciona la cantidad de canastas que pueden adquirirse con un determinado salario en un momento específico, es decir, el poder de compra de la remuneración, se está analizando lo que se llama el salario real.

En cuanto al salario nominal, se lo puede definir como: el producto entre la cantidad de unidades de tiempo trabajadas en un determinado período y el precio pagado por la fuerza de trabajo en cada unidad de tiempo. Por lo tanto el salario nominal está determinado por la cantidad de unidades de tiempo trabajadas y por el precio o salario por unidad de tiempo. (Gaviola. 2011. Pág 138)

Sin embargo, con respecto a lo mencionado en el primer punto, no siempre se cuenta con la información acerca del valor de la canasta de bienes, sino con un índice que muestra cómo evoluciona el mismo en una canasta representativa del consumo. De esta manera, se hace referencia al IPC. El mismo es un promedio de precios de bienes y servicios de consumo. (Larraín B., Sachs. 2006, pág. 9). Así, el resultado entre el salario nominal y el IPC, es el salario valuado en una moneda constante, en “pesos” del año que se tome como referencia.

La falta de información acerca de los precios y niveles de inflación, pueden provocar el establecimiento de salarios bajo el dominio de la inercia. Existen razones para explicar el aumento de los salarios nominales:

- Expectativas de inflación: son la consecuencia de varios años inflacionarios. En la medida en la que quienes negocian los salarios tengan este tipo de expectativas, la inflación del año anterior se traduce en inflación futura. Esto significa que los niveles inflacionarios se verán reflejados en los salarios nominales. Se ajustan los salarios hacia arriba previendo un aumento en los precios.
- Indexación de salarios: en aquellos países que han atravesado largos periodos inflacionarios los salarios nominales se ajustan a niveles de inflación de años anteriores. Tiene un aspecto retrospectivo, ya que el reajuste se basa en inflación basada y no en expectativas de inflación futura.
- Contrato laborales a largo plazo: los esquemas salariales se establecen en contratos donde pueden especificarse que el salario aumentara a comienzo de cada año, que bien pueden estar basados en la inflación esperada pero rígida y específicamente incluidos en el contrato, por lo que es posible que no sean de gran influencia las expectativas a la hora de los ajustes.
- Aumento del poder de negociación laboral: los sindicatos u otras instituciones responsables de fijar salarios pueden aumentar su poder negociador, lo que implica por ejemplo, que se hayan mejorado los seguros de desempleo, de manera tal que las personas que pierdan su trabajo recibirán mejores beneficios. La respuesta política debería estar determinada de acuerdo a cada momento en particular. Si el aumento de los salarios es consecuencia de expectativas de altos niveles de inflación, la autoridad debería adoptar políticas restrictivas, limitando de esta manera la anticipación de los sindicatos y sus reclamos salariales.

## 2. 2 Inflación

Se entiende por inflación el incremento en el nivel general de precios, lo que quiere decir que el precio de bienes y servicios empieza a crecer en forma simultánea. Este fenómeno implica una pérdida en el poder adquisitivo del dinero, lo que significa que las personas pueden comprar menos con los mismos ingresos. En periodos de inflación los precios de bienes y servicios aumentan más que lo que aumentan los salarios. (Leandro, 2002)

Según Leandro (2002) una manera de cuantificar la inflación es utilizando los índices de precios. Por ejemplo, el Índice de Precios al Consumidor, representa un consumo típico el cual incluye los bienes principales que las personas demandan y su ponderación respectiva, mostrando que algunos bienes tienen mayor peso dentro del índice, de manera tal que se obtiene una valoración de los aumentos de precios.

Existen diferentes tipos de inflación:

- Inflación latente o reprimida: con la intención de que los índices de precios no reflejen la realidad, el gobierno establece controles sobre los mismos.
- Inflación lenta: hace referencia a una baja y establece tasa de inflación.
- Hiperinflación: a diferencia de la inflación lenta, es en el momento en el que se da un crecimiento de precios de manera rápida.
- Estanflación: factores como un bajo crecimiento de la producción, aceleración de la inflación y alta tasa de desempleo definen esta inflación.

## 2. 2.1 Inflación, salarios dentro y fuera de convenio: una relación.

Para llevar a cabo las negociaciones colectivas, los sindicatos ejercen su fuerza estratégica basándose en los niveles de inflación no oficiales. Esto lleva a que las empresas tengan que contemplar en sus presupuestos proyectados aumentos iguales o superiores al nivel de precios que se espera para los próximos meses. Sumado a esto, deben incluir diferentes ajustes, manteniendo la diferencia entre personal dentro y fuera de convenio. Este punto implica también el creciente aumento de los costos laborales.

Según la consultora Towers Watson Argentina, en el año 2010 las paritarias manejaban valores entre el 25 y 28% de aumento, mientras que las empresas destinaban a sus empleados fuera de convenio, solamente un 16,5%.

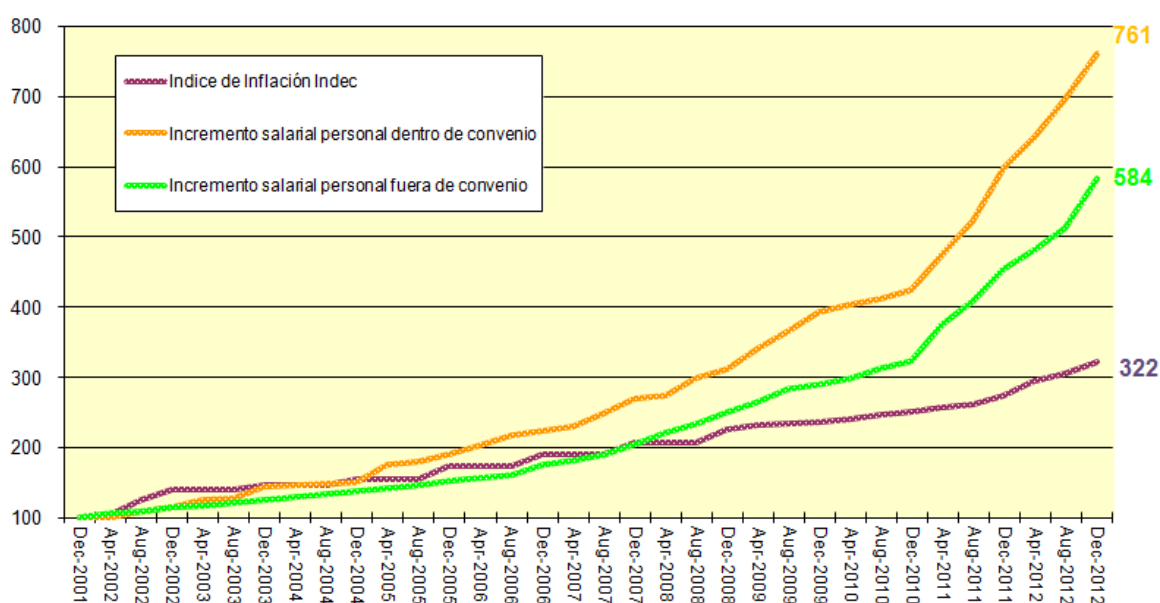


Figura 5: Relación índice de inflación INDEC e Incrementos salariales de empleados convencionales y no convencionales.

Fuente: INDEC

Se han planteado distintos modelos para las expectativas inflacionarias que tienen los sindicatos y los empleadores, de acuerdo a la realidad de la economía del país, en un momento determinado que define el camino de la negociación.

Cuando los sindicatos y las empresas esperan que el nivel de inflación sea igual año a año, sus expectativas son estáticas. En cambio, cuando ambos actores forman sus expectativas con un promedio de los diferentes niveles de inflación, comparando un año con otro, se habla de expectativas adaptativas. Si los sindicatos y empresas conocen lo que motiva a las autoridades de gobierno, logran establecer sus expectativas de manera racional. (Larrain B, Sachs J, 2006)

### **2.3 Solapamiento salarial**

Según Rosenfeld (2011), este fenómeno se entiende como aquella situación en la que uno o más puestos de un cierto nivel de responsabilidad son remunerados igual o por debajo de otro de menor nivel de responsabilidad.

En aquellos empleados que se encuentran fuera de convenio, el solapamiento puede darse entre categorías en la que un empleado de alto desempeño, en una categoría de un nivel de responsabilidad medio, puede estar mejor pago que un empleado de una categoría más alta pero que recién se inicia. Esto explica que el solapamiento salarial, también puede detectarse gracias a la evaluación de puestos.

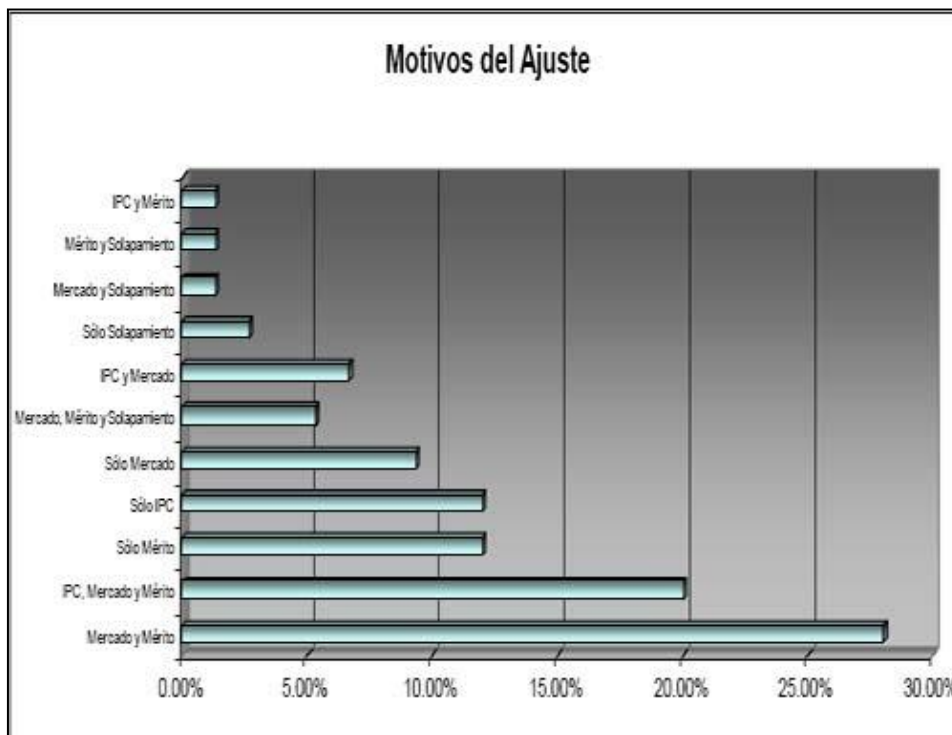
La evaluación de puestos es una técnica que aspira a establecer estructuras de salarios que sean justas y equitativas, en el sentido de una remuneración igual para puestos que exigen lo que se consideran esfuerzos globalmente similares y compensar de forma adecuada las mayores exigencias y dificultades que algunos puestos imponen en comparación con otros. De esta manera procura reducir al mínimo la insatisfacción asociada a los diferenciales de pago, contribuyendo así a establecer relaciones humanas más armoniosas en el lugar



de trabajo. Es la comparación y análisis sistemático de las exigencias que el cumplimiento normal de determinados puestos plantea a los trabajadores, sin tener en cuenta sus aptitudes individuales o su rendimiento. Se evalúa a los puestos, no a las personas. (Remuneraciones y Compensaciones, Barasch, 2011).

Estas técnicas que establecen salarios no pueden aplicarse al personal dentro de convenio, ya que los ajustes salariales se negocian con el sindicato estableciendo una remuneración para cada categoría sin tener en cuenta el factor de desempeño de cada individuo. A modo de excepción, el único elemento diferencial dentro de los empleados convencionados es la antigüedad o el pago de horas extras. Si la principal característica de la evaluación de puestos es agrupar a los mismos por categorías, en la negociación son los representantes sindicales los que establecen estas divisiones. (Rosenfeld, 2011)

En el año 2008 las empresas tomaron ciertos criterios respecto a cómo otorgaran los aumentos salariales de su personal fuera de convenio. Las variables elegidas por las empresas era el merito, el mercado y la inflación minorista. A su vez indicaron que el aumento máximo que otorgaran por ajuste selectivo será como máximo del 22%., mientras que el mínimo será de 7,5%. (Baliño, 2008)



**Figura 6: Motivos de Ajustes**

Fuente: Baliño (2008).

Según un estudio realizado por Mercer y ADHRA entre 163 empresas Argentinas el 75% de las empresas reconoció la existencia de una superposición de los salarios entre los empleados convencionales y los no convencionales.

Una de las estrategias utilizadas por las empresas son las retribuciones variables, que permiten ajustar los salarios de acuerdo al merito, la competitividad de la empresa y el IPC. (Baliño, 2008)

El 24% de las firmas otorgan ajustes de forma selectiva, mientras que el 16% combinara los ajustes generales con los ajustes variables mencionados. (Baliño, 2008)

Según Cali (2008), todos estos beneficios especiales que ofrecen los empleadores a sus niveles gerenciales son una forma de amortizar el solapamiento salarial y de solucionar la imposibilidad que tiene las empresas de otorgar ajustes globales, debido al poco presupuesto que tienen.

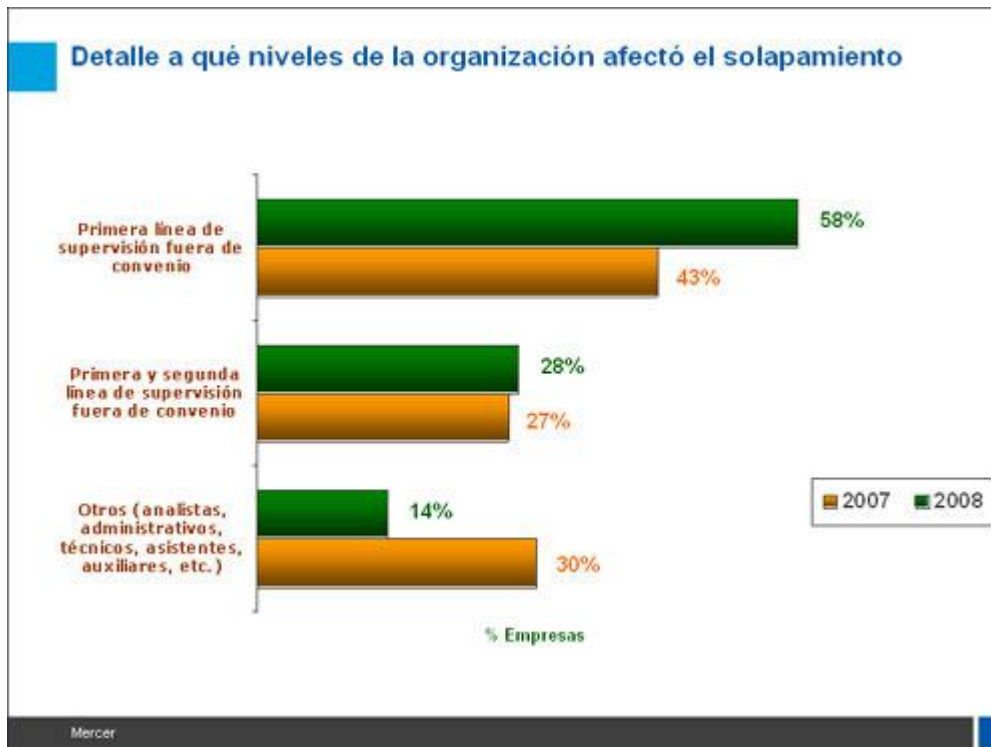
En el caso de los niveles gerenciales las negociaciones no son en general sino uno a uno con el empleador, por eso es mas fácil establecer políticas de beneficios y compensaciones variables.



**Figura 7: Tipos de ajustes.**

Fuente: Baliño(2008)

Según Baliño (2008) durante el año 2007 el 36% de los ajustes fueron de forma selectiva, el 33% en forma general y el 31% de las empresas realizo una combinación de ambas variables. El 45% de las compañías que firmaron algún acuerdo salarial declararon tener superpuestas las estructuras del personal dentro y fuera de convenio. El 68% de las empresas que participaron de una encuesta de Mercer y ADHRA, reconocieron que tienen una superposición de sueldos entre ambos sectores. El solapamiento en dicho año fue del 30%.



**Figura 8: Niveles afectados por el solapamiento**

Fuente: Mercer

De acuerdo a Novoa (2008), uno de los mayores riesgos que corrían las compañías, en el 2008, era la de enfrentar la posible sindicalización del personal jerárquico.

Las empresas frente a esta situación elijen distintas técnicas para contrarrestar el fenómeno del solapamiento salarial. Si bien fallan en la comunicación de sus beneficios, según Rosendfeld, las mismas se ven obligadas a direccionar sus estrategias hacia otras variables que puedan ayudar en el intento de disminuir el solapamiento salarial. En el siguiente grafico se ven reflejadas algunas de estas acciones que fueron elegidas por las empresas que están afectadas por este problema.



Figura 9: Acciones tomadas a causa del solapamiento.

Fuente: Mercer

Continuando con Novoa (2008), una de las razones por las cuales las empresas no reaccionaron a tiempo ante el solapamiento, tiene que ver con los costos laborales que implican los aumentos salariales del personal no sindicalizado, ya que este aspecto, en la mayoría de los casos, no está presupuestado como posible aumento acordado en paritarias.

En el año 2010 hubo más de 50 pedidos de inscripción de actividades gremiales por parte del personal fuera de convenio. Los porcentajes de subas salariales firmados entre empresas y sindicatos, homologados por el Gobierno agudizó el problema generando malestar entre quienes ocupan posiciones críticas dentro de los altos niveles de las compañías.

Según Rosenfeld, en este mismo año el 95% de las compañías firmó un convenio colectivo de trabajo. El 99% otorgó incrementos porcentuales cercanos al 27%, cuando en el 2009 habían sido del 19%. Esto explica los resultados que arroja el siguiente gráfico.



**Figura 10: Aumentos acordados con los sindicatos y relación con los fuera de convenio.**

Fuente: MERCER

En el año 2012, a diferencia a lo que venía sucediendo en años anteriores, las compañías fueron más conservadoras en el momento de otorgar ajustes a empleados no convencionados, aunque los mismos ya hayan estado aprobados. Un 25% de las empresas que aplicaron aumentos en este año, dejaron al 6% de sus empleados fuera de convenio excluidos.

La desaceleración del crecimiento, las cataratas de medidas y políticas gubernamentales, y la pérdida de competitividad impactaron de manera negativa en casi todas las industrias y actividades. Este escenario, dejó de cara al 2013 la reticencia y moderación de las compañías al momento de hacer efectivos los ajustes.



Figura 11: Incrementos salariales 2013.

Fuente: MERCER

Actividades como servicios, farmacéutica, energía y consumo, manejan el mismo porcentaje de ajuste salarial, rodeando el 25%. Con lo que respecta al desarrollo de la actividad agropecuaria, el actual modelo basado en los agrogocios, no resulta sustentable desde el punto de vista económico (Carrasco, Sánchez y Tamagno. 2012). Esto se puede ver reflejado en el porcentaje de ajuste que se logró dentro de la actividad, siendo un 23% el mínimo en comparación de las demás actividades productivas.

### **3- Metodología de la Investigación**

Dentro de este capítulo explicaremos la metodología de investigación elegida, sumado al análisis de los resultados obtenidos del trabajo de campo.

#### **3.1. Metodología de la Investigación**

Este trabajo fue abordado utilizando tanto el método de investigación cualitativo como cuantitativo. Esto se debe a que los objetivos que fueron planteados, y a los cuales se apunta con este trabajo, consideramos que conllevan una interpretación y comprensión explicativa de los fenómenos, como también un análisis estadístico de la evolución salarial.

Al momento de decidir qué método sería el apropiado para abordar el tema, se analizaron características tanto del método cualitativo como cuantitativo. Siguiendo a Apple (1978), ambos métodos no son simplemente modos de describir los hechos, sino más bien modos de atender a los fenómenos e interactuar con ellos. Por lo que consideramos que la preocupación por el control de las variables y la medida de los resultados tomados de manera aislada, expresados numéricamente, no sería un camino apropiado para lograr un análisis completo, contemplando las subjetividades que conlleva la temática planteada. Es por esto que, centramos nuestro interés en la descripción de hechos observables, para poder interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen, como también en un análisis propio de la evolución salarial en determinadas industrias.

Jacobs (1987), refleja características del método cualitativo, tales como:

- Inducción analítica, proximidad, mundo cotidiano, actividad dialógica, priman los aspectos subjetivos, y uso del lenguaje simbólico y los conceptos comprensivos.



Todos los aspectos antes mencionados, fueron tratados a lo largo de la investigación, en mayor o menor medida, pero cumpliendo con cada uno de los aspectos característicos de estos métodos.

Por último, siguiendo a Graner y otros (1956) Denzin (1970), coincidimos en que es conveniente utilizar dos o más métodos que converjan en las mismas operaciones cuyo resultado será el fortalecimiento. Con la aplicación de un solo método, entonces, es imposible aislar el sesgo del método de la cantidad o calidad subyacentes que se intenta medir. La negociación entre ambos métodos, se la denomina “triangulación”, donde elegimos una mezcla de atributos de ambos paradigmas para entender mejor las exigencias de la investigación que nos planteamos.

Siguiendo a Cook y Reichardt (1986), entendemos entonces que la atención a los objetivos múltiples que pueden darse en una misma investigación, más puntos de vista y percepciones que ninguno de los dos podría ofrecer por separado, posibilita el debate, la reflexión colectiva y autorreflexión facilitando y comprometiendo el cambio y la mejora.

### **3.1.2 Tipos de investigación**

Con lo que respecta al tipo de investigación, presentamos un estudio tanto descriptivo como explicativo. Siguiendo a Best (1988), la investigación descriptiva, está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan. Es a esto donde apuntamos al momento de interiorizarnos en el tema a investigar. Describir, destacar y mencionar las características del contexto social y global, en el cual se presenta la problemática de solapamiento salarial.

A su vez, Sampieri (2000), con lo que respecta a los estudios explicativos, indica que van más allá que la descripción de fenómenos, sino que están dirigidos a responder causas de los eventos sociales. Una vez que conocemos

el problema, su raíz, sus consecuencias, las variables que afectan a su desarrollo, dirigimos la investigación a conocer las causas que llevan a las empresas a sufrir este fenómeno de solapamiento entre las personas que tienen dentro y fuera de convenio.

Con lo que refiere a los instrumentos que utilizamos para llevar a cabo la investigación, fueron dos: entrevista y análisis de documentos. Con éste último volcamos de manera cuantitativa y estadística, la variabilidad que tuvieron los salarios según los convenios analizados. Para poder llevar a cabo este estudio, siguiendo el paradigma cuantitativo, se resumieron estadísticamente, a través de promedios entre diferentes categorías, los distintos niveles por los que pasaron los salarios dentro de convenio, en un período determinado entre el año 2007 y 2012.

En primer lugar, ha sido utilizado el Convenio Colectivo 76/75, de la Unión de Obreros de la Construcción de la República Argentina (U.O.C.R.A.), con sus decretos y sanciones correspondientes a la actualidad. Esta Convención regula la relación de trabajo entre los empleadores y los obreros que presten servicios en la industria de la construcción y ramas subsidiarias. Fue seleccionado ya que es uno de las actividades más importantes, y últimamente desarrolladas en forma creciente en Argentina, a partir del gobierno de Néstor Kirchner.

Seguido a esto, hemos seleccionado el Convenio Colectivo 122/75, que comprende al personal técnico, administrativo y de maestranza de clínicas, sanatorios, institutos con internación, establecimientos geriátricos y sanatorios de neuropsiquiatría, representados por la Federación de Asociaciones de Trabajadores de la Sanidad Argentina (F.A.T.S.A.).

El tercer Convenio Colectivo en analizar fue el 369/03, representado por la Federación Argentina Sindical del Petróleo y Gas Privado (F.A.S.P.Y.G.P.), que se aplica a las relaciones laborales entre las empresas de la actividad de Gas Licuado y sus obreros y empleados.

Por último, utilizamos el Convenio Colectivo número 395/04, firmado entre el Sindicato Obrero de la Industria del Vidrio y Afines, y cuatro cámaras empresarias, siendo la Cámara Argentina de Fabricantes de Vidrio, la Cámara

del Vidrio Plano y sus Manufacturas, la Cámara Argentina de Industria Ópticas y Afines, y por último, la Cámara Argentina Minorista del Vidrio Plano. Este convenio colectivo tiene como ámbito de aplicación todo el territorio de la República Argentina.

Adicionalmente, hemos considerado sumar al análisis de documentos los diferentes niveles de inflación, tanto oficiales como de consultorías privadas, bajo los cuales se calculan los ajustes salariales. A su vez, creemos que para lograr un análisis completo de estos factores que componen la economía del país, bajo los cuales se hacen las proyecciones tanto de empresas como sindicatos, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) no podía dejarse de lado. Por lo cual, se ha sumado a la investigación el promedio anual entre el periodo 2007 y 2012.

En lo que respecta a la parte cualitativa de la investigación que realizamos, utilizamos como instrumento las entrevistas. Las ventajas que nos trajo esta herramienta es la flexibilidad en la obtención de la información al permitir adaptarnos a medida de cada sujeto entrevistado. Esta decisión se basa en que la entrevista nos brinda una “perspectiva desde adentro”, con fundamentos en la realidad, aunque no generalizable.

Como punto de partida, basamos la investigación en dos variables, como son el poder sindical, contemplando su evolución, y la estructura de remuneraciones como principal escenario afectado por el fenómeno de solapamiento salarial. De ambas variables, se desprenden determinadas dimensiones donde se puede detectar cómo la aparición de las mismas puede contribuir en mayor o menor medida, al problema planteado. Al momento de analizar estas dimensiones, a través de los instrumentos elegidos, como el análisis de documentos y entrevistas, nos acercamos a una concepción cada vez más profunda de lo que el fenómeno de solapamiento salarial significa y genera en las determinadas estructuras, ya sea en empresas, empleados y sindicatos. Cada uno de estos actores toma participación en un aspecto en concreto, desarrollando un rol indefectible al momento de negociar tanto ajustes como mejoras laborales. Es por esto que direccionamos las entrevistas a

representantes sindicales de la actividad del vidrio, construcción, petróleo y gas privado, y sanidad. A su vez, contamos con la participación de miembros de empresas del mismo rubro, como también con la opinión de expertos tanto en remuneraciones y compensaciones, como en relaciones laborales desde el aspecto legal.

Para terminar de combinar la utilización del método cualitativo en conjunto con el cuantitativo, se presenta la triangulación de investigación:



**Figura 12: Triangulación**

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, se presentan las variables que hemos seleccionado, con cada una de sus dimensiones. A su vez, se muestran los respectivos indicadores, finalizando con las técnicas que fueron elegidas.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Técnicas	
Poder sindical	* Evolución de salarios entre los años 2007 y 2012 de FATS, UOCRA, SOIVA y petroleros	* Promedio de las escalas salariales	Cap. 3.2.1.I	Análisis de CCT	
	* Niveles de inflación dentro del período	* Comparación con la evolución de los salarios	Cap. 3.2.1.II Preg. 3 a sindicatos, Preg. 7 a empresas	Análisis de documentos (INDEC) y CCT, Entrevistas a sindicatos y empresas	
	* Crecimiento de los sindicatos	* Q de afiliados según rubro/actividad		Preg. 1 a sindicatos	Entrevistas a sindicatos
		* Poder de negociación colectiva		Preg. 2 a sindicatos. Preg. 3 a expertos en RRLL	Entrevistas a sindicatos y expertos
* Participación y apoyo político			Preg. 4 a expertos en RRLL	Entrevista a expertos	
Estructura de remuneraciones	* Conceptualización de solapamiento salarial		Preg. 4 a sindicatos, Preg. 1 a expertos en RRLL, Preg. 1 y 2 a experto en Rem. y Compen., Preg. 5 a empresas	Entrevistas a sindicatos, expertos y empresas	
	* Consecuencias en los diferentes escenarios	* Diferentes perspectivas	Preg. 1 a expertos en RRLL y Rem. y Compen., Preg. 5 a sindicatos, Preg. 2, 3 y 4 a empresas	Entrevistas a expertos y empresas	
	* Políticas / Acciones	* Empleados fuera de convenio		Preg. 2, 5 y 6 de expertos en RRLL, Preg. 5 a experto en Rem. y Compen., Preg. 1 y 6 a empresas	Entrevistas a expertos y empresas
		* Tendencias		Preg. 6 y 7 de sindicatos, Preg. 3 y 4 a experto en Rem. y Compen.	Entrevistas a expertos y empresas

Figura 13: Tabla de Metodología.

Fuente: elaboración propia.

## 3.2. Trabajo de Campo

### 3.2.1. Análisis de documentos

Para comenzar con la técnica de análisis de documentos, hemos seleccionado cuatro Convenios Colectivos diferentes, para abordar la evolución de las escalas salariales de acuerdo a cada actividad. Seguido a esto, dirigimos el análisis hacia los niveles de inflación por los que pasó nuestro país desde el año 2007 al 2012. Se han seleccionado valores del Instituto Nacional De Estadística y Censos (INDEC), para contar con números oficiales, pero también creemos preciso sumar los resultados de consultoras privadas, para disminuir el sesgo que pudiese presentarse.

## ***Convenios Colectivos***

Parte del análisis de documentos que hemos realizado sobre los convenios colectivos se basó en confeccionar un promedio entre diferentes categorías y adecuarlo año a año durante el período comprendido entre 2007 y 2012.

Dentro de la actividad de la construcción, se utilizaron categorías determinadas por el convenio colectivo 76/75, como ser: oficial especializado, oficial, medio oficial y ayudante. Desde las mismas se ha realizado un promedio del valor hora en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y las provincias de Santiago del Estero, Santa Fé, Buenos Aires, Mendoza, San Juan, Córdoba, Catamarca, Entre Ríos, Salta, Jujuy, Tucumán, Chaco, San Luis, Corrientes, La Rioja, Formosa y Misiones.

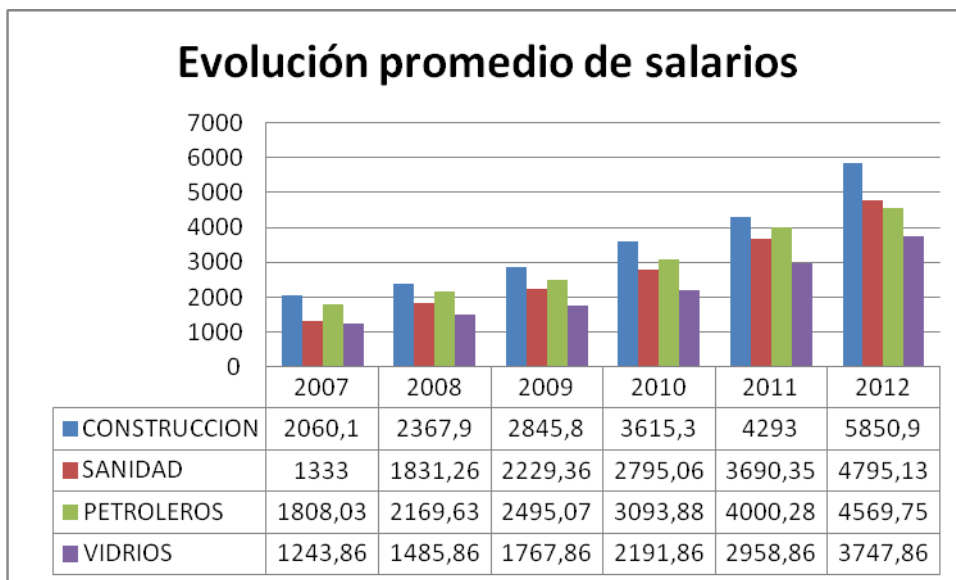
En segundo lugar, la actividad sobre la que se trabajó fue sanidad. La misma rige bajo el convenio colectivo 122/75, que agrupa dentro de una misma categoría a Obstétricas e instrumentadoras, Cabos/as de cirugía, Piso, Pabellón y Rayos , Auxiliares Técnicos de Rayos X, Personal Especializado en Terapia Intensiva, Clímax, Unidad Coronaria, Nursery, Foniatría y Riñón artificial.

En tercer lugar, la actividad petrolera encuadrada por el convenio 369/03, divide al personal de fraccionamiento en cuatro categorías diferentes, de las cuales se ha calculado un promedio para sumar al análisis de las escalas.

Para concluir, el cuarto convenio analizado fue el 395/04. El mismo rige a partir del mes de abril del año 2004, y contempla para la industria del Vidrio y Afines íntegramente. Para esta investigación hemos tomado una de las ramas que establece el convenio para las actividades, la cual se define como: Rama manufactura del Vidrio Plano y Procesado. Dentro de la misma, coexisten 5 categorías, de las cuales se calculó un promedio. Sobre éste se trabajó para el análisis, aplicando a cada valor, el porcentaje establecido de ajuste que se firmó por convenio. A su vez, como aporte al análisis hemos recibido por la Cámara del Vidrio Plano y sus Manufacturas de la República Argentina, los

porcentajes de aumentos que se fueron aplicando a cada categoría año a año, en el período comprendido entre 2007 y 2012.

A continuación se reúnen los resultados que hemos obtenido luego del análisis detallado de cada una de las actividades, con sus correspondientes ajustes salariales.



**Figura 14: Evolución salarios promedio de las diferentes industrias investigadas.**

Fuente: elaboración propia.

Tanto en la actividad petrolera, como en sanidad y vidrio, entre el año 2010 y 2011, registraron el mayor aumento porcentual con respecto a los demás años analizados. Tanto FATSA como SOIVA, manejaron entre un 30 y 35% de ajuste en ese plazo, siendo un 29% el logrado por FASPYGP. En cambio, en la actividad obrera, la UOCRA logró el segundo ajuste más bajo en el período analizado, siendo el mínimo de un 14,44% del 2007 al 2008, seguido por un 18,74% entre 2010 y 2011.

Sin embargo, la actividad obrera cerró el año 2012 con un 36,28% de aumento salarial, mientras que las demás actividades estuvieron por debajo del 30%.

## Niveles de Inflación. IPC

Tal como hemos definido en el capítulo 2.2, la inflación se define como el crecimiento en los precios, lo que conlleva a determinar el poder adquisitivo del dinero. Esto se traslada a cada uno de los salarios, a cada ingreso con el que cuenta un empleado, y a lo que éste le permite consumir. Este concepto de inflación, para el tipo de análisis que hemos decidido llevar a cabo, va de la mano con el Índice de Precios al Consumidor, variable que determina el costo de vida. Éste según el INDEC, incluye: alimentos y bebidas, indumentaria, vivienda y servicios básicos, equipamiento y mantenimiento del hogar, atención médica y gastos para la salud, transporte y comunicaciones, esparcimiento, educación, otros bienes y servicios varios.

A continuación se presenta el análisis comparativo entre los diferentes porcentajes oficiales de inflación publicados por INDEC, los resultados a los que llegan las consultoras privadas, sumado a los diferentes niveles de IPC considerados dentro de lo denominado como “nivel general”.

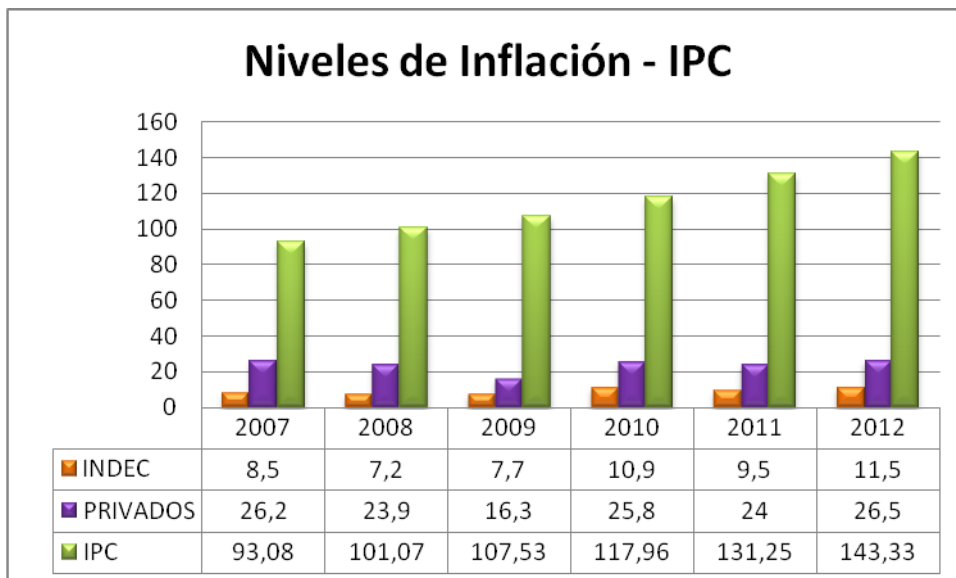


Figura 15: Niveles de inflación INDEC, privados e IPC.

Fuente: Elaboración propia.



Tal como podemos observar en la figura 12, del año 2007 al 2008, según el INDEC, el nivel de inflación cae 1.3 puntos. Lo mismo ocurre del año 2010 al 2011, donde disminuye en 1.4 puntos. Siguiendo este análisis, se presenta lo contrario con respecto a los resultados que arroja el mismo Instituto sobre el IPC, dado que en el período seleccionado entre 2007 y 2012, no se registran caídas.

En relación a lo mencionado en el apartado 3.2.1, queda manifestada la gran diferencia que existe entre los niveles de inflación oficial que maneja el Estado Nacional y aquellos calculados por consultoras privadas. En el año 2007 se presenta la más notoria diferencia entre ambos valores, llegando a una brecha de 17.7 puntos. Esto coincide con los primeros cuestionamientos que surgen en el país sobre la manera en que el INDEC calcula el nivel de inflación.

En el año 2007, con el gobierno de Kirchner, el INDEC modificó su cálculo sobre la inflación oficial lo cual deriva del reflejo de la realidad en trece jurisdicciones frente a un número “operado” respecto del Gran Buenos Aires (Lindenboim, 2007). Del período analizado del 2007 al 2012, la suma de las inflaciones anuales arrojan un resultado del 55.3% oficial contrarrestado con un 142.7% de las consultoras privadas.

### **3.2.2. Entrevistas**

#### ***Entrevista en UOCRA***

##### A Antonio Valino y Gustavo Gandara

La Unión de Obreros de la Construcción de la República Argentina fue creada en el año 1944, dentro de lo que es la Confederación General del Trabajo (CGT). Su secretario general es el señor Gerardo Martínez, quien trabaja junto a Gustavo Gandara como Director Ejecutivo de la Fundación UOCRA, y Antonio Valino, especialista en negociaciones colectivas.

Valino nos comentó que en base a los 400.000 trabajadores encuadrados dentro de la actividad, 270.000 están afiliados al sindicato. Señala que en promedio han tenido un crecimiento entre el 60 y 70%, teniendo en el año 2001, 70.000 trabajadores en el rubro, y lo máximo a lo que llegaron de afiliación es de 47.000. Este incremento en la cantidad de afiliados se relaciona directamente con la Figura 3, del apartado 1.3 del Marco Teórico, donde se muestra el aumento en el número de beneficiarios por cada convenio colectivo firmado. Si nos basamos en el avance que tuvo la UOCRA, entre un 60 y un 70% en los últimos años, directamente se traslada al aumento proporcional del número presentado en el análisis de Zapiola (2011), y cómo este puede ir creciendo año a año.

Con respecto a las ventajas y desventajas que posee la negociación colectiva, Valino nos comenta que si bien se han aprovechado y desarrollado algunas cosas, en otros aspectos no tienen la posibilidad de negociar ante la ausencia de la contraparte. Como ejemplo nos cuenta que la cámara argentina de la construcción les cedió un instituto para que lo administraran desde la UOCRA, reconociendo su propia incapacidad de organización.

El entrevistado deja ver su desilusión, ya que creyó que en estos años la cámara empresaria iba a tomar conciencia de lo importante que es la negociación colectiva. Opina que siguen creyendo que las negociaciones son mera relación de poder, cuando es mucho más que eso. Valino comenta que existen obligaciones subsistentes sobre los representados que no pueden dejarse de lado y al no tener contraparte se presenta la desventaja que lleva al enfrentamiento como única salida.

Como una desventaja, Gandara remarca que es muy difícil tener una discusión con un empresario que está todo el día en su oficina, por lo que es muy arduo sacarlo de su realidad de día a día y explicarle que la negociación es para un conjunto de trabajadores. A su vez, señala la gran diferencia que hay entre negociar con el dueño de una empresa, que conoce cuál es su límite, es decir, dónde gana, dónde pierde y qué es lo que tiene que hacer como esfuerzo cotidiano, y sentarse a hablar con el CEO de la empresa, al cual sólo le importa

su trabajo, su mensualidad y cree que cediendo menos gana más. Señalan que una de las diferencias que se presenta al momento de negociar, es la comunicación entre los miembros de cada parte. Indican que la falla que padecen las cámaras empresarias es la red que se arma cuando es necesario negociar.

Para Valino, existen dos conceptos de inflación: la real que viven los trabajadores, y la supuesta inflación que maneja la clase media. Remarca que la UOCRA ha podido recuperar el poder adquisitivo, ya que han obtenido aumentos no menores al 25% en relación a la inflación oficial. En este punto, a diferencia de lo que responde Valino, el análisis que hemos realizado en el punto 2.2 del Marco Teórico se muestra que existen más diferenciaciones en los niveles de inflación. Sin embargo, coincidimos en que hay que considerar el poder adquisitivo del salario. No es lo mismo hablar de salario nominal que real, diferencia que se muestra en el apartado 2.1 de este trabajo.

Más allá de esto, dirige su respuesta a que las negociaciones colectivas no solo existen para discutir ajustes salariales, ya que los convenios no tienen que ver únicamente con pautas de salarios, sino que también son importantes otros puntos como jornadas, licencias, guarderías y otra serie de beneficios. Valino menciona que el salario es un elemento más de la negociación y no el principal.

Al momento de solicitar una definición de lo que es para ellos el solapamiento salarial, Valino explicó su opinión con respecto a los empleados fuera de convenio, indicando que son un “invento de la época del proceso”, donde se intentaba sacar del esquema jerárquico a algunas líneas de conducción, para lograr que no se involucren con el sindicato. En aquellos años, a esta parte de los empleados se les pagaba mejor salario que al estar dentro de convenio. Por lo que llega a la conclusión que, actualmente el escenario dio un vuelco, donde los empleados no convencionales solicitan y reclaman pertenecer al sindicato o tener representación bajo convenio para poder gozar de mayores beneficios que acorten la brecha, pedido al cual tanto Valino como Gandara se oponen.

Valino amplía la definición de solapamiento salarial llevando el concepto a las diferencias ínfimas que coexisten actualmente en nuestro país, entre las

actividades productivas. Inicia su opinión haciendo referencia a que hay una división de sindicatos por actividad como comercio, construcción y petróleo. Se supone que cada una de esas actividades paga en función de la rentabilidad propia que tienen en cada sector. Para Valino, entonces, el problema del solapamiento comienza por dos cuestiones: en primer lugar, con la privatización de las empresas del Estado, en donde los sindicatos de empresas, se convirtieron en sindicatos abiertos. Esto lleva a que privaticen parte de su realidad y dejen afuera prácticas laborales. Y en segundo lugar, definiendo lo que es la tercerización fraudulenta en busca del convenio de menor salario. Esto viene aparejado de la ausencia de diferenciación entre las distintas actividades, debido al cambio en el sistema productivo. Para ejemplificar esto, Valino menciona el movimiento de Hugo Moyano, resumiéndolo como “un favor político que alteró y mucho el modelo sindical argentino”. Moyano forma parte originalmente de un sindicato de actividad chóferes de empresa de transporte. En su actividad, convirtió la tarea de chofer en un oficio transversal a todas las actividades, exigiendo el pago de salario por la actividad que más puede pagar. Es por esto que Valino sostiene que gracias a la picardía de los sindicalistas y empleadores, existe solapamiento, pagando por el más barato.

El solapamiento deja ver, para Valino, que la ley argentina no contempla la evolución del proceso de producción, dejando un vacío al momento de definir cuál es el convenio que hay que aplicar. Esta modificación tecnológica no fue acompañada por la normativa de la restructuración sindical. Señalan también que como consecuencia del solapamiento se deja a la luz la lentitud que tiene la autoridad de aplicación, o la propia justicia para determinar estas situaciones.

Tanto la definición de solapamiento salarial como el estancamiento de la ley argentina con respecto a los avances en la actividad de producción y la división consiguiente de las tareas que explicaron Gandara y Valino, difieren y muestran otra visión sobre lo que hemos planteado en los apartados teóricos 1.4 y 2.

Siguiendo la línea de las respuestas que nos dio Valino, desde UOCRA se considera que el aspecto salarial no es el único factor motivador que lleva a los trabajadores a afiliarse al sindicato. Es por eso que en este punto, ambos representantes señalan la importancia que tiene un buen sistema de salud. Nos explican que los afiliados pagan \$450 por mes el plan familiar. La obra social de UOCRA, afirman que sólo se financia con el aporte de los trabajadores. También nos comentan que no sólo cuentan con afiliados encuadrados dentro de la actividad de construcción, sino que varios de los aportes también llegan de trabajadores de otros rubros.

### ***Entrevista SOIVA***

#### **A Horacio Valdez**

El comienzo del Sindicato de Obreros de la Industria del Vidrio y Afines tiene lugar en el año 1944, en la ciudad de Rosario y la provincia de Córdoba. Actualmente el señor Horacio Valdez ocupa el puesto de Secretario General del sindicato.

El entrevistado explica que actualmente tienen 7.000 afiliados en toda la Argentina y durante los últimos 5 años el incremento de esta cifra fue del 15%.

En cuanto a las ventajas y desventajas que tienen las negociaciones colectivas, Valdez nos comentó que permite nivelar las fuerzas que existen en el Capital, es decir los patrones, y los trabajadores. Además considera que si los trabajadores no se incorporan a un sindicato, no tendrían un equilibrio para poder negociar condiciones laborales. La desventaja que encuentra Valdez es que cuando se reducen las fuentes de trabajo, la fortaleza de los sindicatos disminuye. En cuanto a la ventaja que señala en entrevistado, se presenta la comparación con una de las características del modelo sindical argentino que se explicó en el punto 1.5 del apartado del Marco Teórico, como es unir la representación de los trabajadores en un sindicato que pueda defenderlos.

En cuanto a la relación entre la inflación en la negociación de los salarios, Valdez menciona que son pocas las veces que se negocian “aumentos” de salarios, ya que por lo general, lo que se negocia es cómo recuperar el salario en el proceso de inflación, es decir, el proceso es de ajuste, y no de aumento. Lo cual tiene relación directa con la definición de salario real que hemos planteado en el capítulo 2.1 del Marco Teórico.

Seguido a esto, señala que las consecuencias que acarrea el solapamiento salarial pueden resumirse en desmotivación en los trabajadores y una baja de interés para asumir cargos de mayor responsabilidad.

Para Valdez, el motivo que lleva a los empleados a afiliarse a los sindicatos es la necesidad de ser representados para ser escuchados.

Finalmente cuando consultamos sobre la posibilidad de la creación de un sindicato para los que se encuentran fuera de convenio, nos comentó que eso puede ocurrir cuando las empresas dejan de prestar atención a estas diferencias. Los empleados no convencionales lo ven como una solución.

### ***Entrevista Sanidad***

#### **A Alfredo Cabral, delegado de Sanidad.**

Actualmente tienen 313 afiliados sobre 583 personas que tienen encuadradas en el convenio de sanidad 122/75, es decir el 54%. En cuanto al crecimiento que se fue dando año a año, el entrevistado nos comentó que este número crece medida que los empleados se van dando cuenta de que tan importante es la participación colectiva.

En cuanto a las ventajas y desventajas que tiene la negociación colectiva Cabral nos comentó que la negociación colectiva es la única manera de conseguir conquistas frente al empresariado, es lo único que les da voz y presencia necesaria a la hora de discutir conquistas para los trabajadores. Respecto a que peso tiene la inflación en cuestiones salariales, el entrevistado

menciona que es muchísima, ya que la inflación deteriora el bolsillo del trabajador.

Según Cabral, el solapamiento salarial es lo que pasa cuando los trabajadores fuera de convenio perciben menos aumentos que los compañeros dentro de convenio y es la mejor muestra de que sin negociación colectiva los reclamos no tienen fuerza ya que los no convencionados no tienen quienes lo representen para negociar sus aumentos, lo que esto implica que el empleador de el aumento a los fuera de convenio según su voluntad. Esta falta de representación de la que habla Cabral, se contrapone al objetivo primero de la Ley de Asociaciones Sindicales, citada en el punto 1.2 del Marco Teórico.

Las consecuencias que esto acarrea es que los jefes pierden posicionamiento salarial frente a los que están dentro de convenio.

El principal motivo, según Cabral, que lleva a los trabajadores a afiliarse a los sindicatos es que este brinda una contención a los trabajadores, no solo en la representación sino en la defensa de sus intereses frente al empleador para que no se vulneren sus derechos laborales. Además de darle beneficios diversos que hacen a la calidad de vida de los compañeros y sus familias, por ejemplo turismo a precios accesibles, útiles escolares, eventos sociales, entre otros.

Cuando le consultamos qué tan posible ve la creación de un sindicato para lo fuera de convenio, Cabral nos dijo que se crean sindicatos para personal superior o jerárquico, pero que hasta ahora ellos no han tenido ese tipo de sindicatos en sanidad.

## ***Entrevista Petroleros***

### A Miguel Austino

Miguel Austino es el secretario adjunto del sindicato de F.A.S.P.Y.G.P.

Austino comienza la entrevista comentándonos que el sindicato de petroleros maneja tres tipos de convenios diferenciados por ramas. Esta división entre convenios, fue citada en el punto 1.4 del Marco Teórico. Austino comenta que en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se radican la mayoría de las oficinas de administración, donde actualmente cuentan con 300 afiliados aproximadamente. Austino sostiene que esta cifra se incrementará ya que tienen un potencial de afiliación de 4000 empleados más. El sindicato representa a 35.000 trabajadores, con un crecimiento constante.

En relación a los trabajadores que se encuentran bajo la categoría de administrativos, Austino nos comenta que se han realizado denuncias en el Ministerio de Trabajo para encuadrar a este sector de la actividad. Suma que una de las ventajas que otorga la negociación colectiva tiene que ver con unir la voz de todos los trabajadores en una sola, adicionalmente al reclamo de negociar mejores condiciones laborales y salariales para los afiliados. Sin embargo, remarca que las últimas decisiones se toman en asamblea, y la manera de resolver las temáticas es a través de votación por mayoría, dejando la posibilidad, como desventaja, de no lograr cumplir con los reclamos de la minoría. Para Austino esto puede generar un sentimiento negativo en los trabajadores. Siguiendo con el punto de negociaciones colectivas, nos comenta que no sólo se centraron en ajustes salariales, sino que persiguen un objetivo muy claro como es el de Impuesto a las Ganancias y el deterioro que este impuesto genera. Han logrado incorporar un ítem de ayuda en alimentos, que no tributa al impuesto a las ganancias, por lo que sostiene que se encuentran mejor posicionados frente a los empleadores al momento de hacer fuerza y defender los derechos.

Con lo que respecta al tema de inflación, Austino nos comenta que en reiteradas ocasiones han quedado mal posicionados en el momento de



proyectar los ajustes para el año en curso y el siguiente, por los conocidos vaivenes que sufre la economía del país.

Para el entrevistado, el fenómeno de solapamiento salarial surge por una cuestión de costos que sufren las empresas. Sostiene que se vieron en la necesidad de achicar la pirámide salarial, dejando a los empleados de nivel superior en desventaja con respecto a los demás. Tal definición coincide con lo citado en el punto 2.3 del Marco Teórico. Esto conlleva a que los empleados busquen otras alternativas en el mercado laboral, donde el salario que perciben sea acorde al puesto, y de esta manera evitan la disconformidad y malestar con el equipo de trabajo.

Para Austino, la ausencia del sindicato en cualquier actividad lleva a que el poder se concentre en la empresa, y la misma imponga las condiciones de trabajo de manera arbitraria. Ahora bien, cuando el empleado tiene la posibilidad de afiliarse al sindicato, cuenta con el respaldo de una organización que defenderá sus derechos.

Si existe la posibilidad de conformar un sindicato para aquellas personas que están fuera de convenio, el entrevistado sostiene que las empresas trabajan para destruirla. Señala que gran parte de las compañías ofrece una carrera de ascenso, propulsando el ambiente de trabajo individualista, dejando de lado los posibles reclamos colectivos.

### ***Entrevista a experto en Relaciones Laborales***

#### **A Leandro Lanfranco**

Lanfranco es abogado especializado en Relaciones Laborales, docente en la rama del derecho, y tiene amplia experiencia en grandes compañías.

Lanfranco nos comentó que el solapamiento salarial nació como producto de los incrementos recibidos por el personal operativo y la fuerza de éstos en las compañías, sumado a la ausencia de políticas empresariales. Como

consecuencia sostiene que el solapamiento trae la idea de creación de sindicatos jerarquizados, para aquellos que se encuentran fuera de convenio. Tendencia que fue presentada en el capítulo 2.5 del Marco Teórico.

Señala que ahora la presencia de los sindicatos jerarquizados hace que las negociaciones sean más parejas y la brecha que hay entre los convencionados y los no convencionados, sea menor. Además las empresas están rompiendo su política, dando aumentos más amplios para evitar que se formen estos sindicatos y así evitar un mal clima laboral. Según él, es mejor equilibrar el tema de los salarios que dejar que tome fuerza el sindicato de jerarquizados.

Además, sostiene, que cuanto más cerca esté el sindicato del poder político, más apoyo tendrá y más presión podrá ejercer. Sin embargo, manifiesta que en estos dos últimos años, el poder ejecutivo intentó frenar un poco a los sindicatos y contener la pauta sindical. Esta medida no tuvo éxito ya que aquellos que estaban a favor de gobierno firmaron un acuerdo del 20% mientras que los que están en contra llegaron a un acuerdo del 25%.

Lanfranco menciona que en varias industrias han tomado la decisión de que si la casa central, (EEUU o Europa), daba un 10% de incremento a los fuera de convenio, es indefectible explicarles las consecuencias que trae esto a la formación de los sindicatos jerarquizados, por lo que los incrementos están ahora relacionados con la inflación. Explicar que existen índices oficiales y no oficiales forma parte de la compleja explicación que deben realizar las empresas que radican en Argentina sus respectivas casas centrales. Esto se relaciona con el concepto de Inflación latente o reprimida, la cual hemos citado en el punto 2.2 del Marco Teórico.

Más allá de la decisión que tome la empresa con respecto a los ajustes salariales, y las diferencias que realizan con los empleados dentro y fuera de convenio, Lanfranco nos comentó que ya se han creados varios sindicatos jerarquizados, específicamente en la industria petrolera donde cerca de 70 sindicatos están simplemente inscriptos esperando la personería gremial, mientras que otros sindicatos de distintas provincias ya poseen su personería

gremial. Esto afecta en mayor medida ya que son los jefes o líderes los que llevan estos reclamos y saben donde es el punto débil de la empresa.

### ***Entrevista a experto en Relaciones Laborales***

#### A Pablo Limongelli

El señor Limongelli es docente de Relaciones Laborales en UADE, y posee una amplia experiencia como gerente de Recursos Humanos en varias empresas.

Al dar comienzo a la entrevista, consultamos con el experto sobre qué concepción tiene acerca de lo que es el solapamiento salarial, y en su opinión sostiene que es un efecto que se produce por las distintas políticas de incrementos que se definen para el personal de convenio y fuera de convenio. En los últimos años, los ajustes salariales superiores aplicados al personal convenionado respecto al fuera de convenio, sumado al pago de horas extras, y demás variables, hacen que la compensación mensual se encuentre muchas veces solapada. Las diferencias que presenta el entrevistado sobre lo que perciben los empleados fuera y dentro de convenio en sus remuneraciones totales, puede verse reflejado en la figura 4, del punto 2.2 del Marco Teórico. Limongelli comenta que el clima laboral se ve afectado, habiendo empresas que se encuentran con la dificultad de promover al personal a posiciones de encargados o jefes, ya que más allá del crecimiento, este cambio implica la salida de convenio, por lo que no resultan atractivos los salarios propuestos.

En su opinión, el principal factor que desencadenó el problema del solapamiento salarial a partir del año 2006, fue la decisión de las empresas de ajustar salarios a personas fuera de convenio, con retribuciones variables. Opinión que no coincide con lo expresado por Baliño (2008) sobre las retribuciones variables, citado en el apartado 2.3 del Marco Teórico.

Sumado a esto, Limongelli comenta, hay una cultura del trabajo que viene creciendo con los niveles de sindicalización en donde lo importante es sólo

contar con un sueldo fijo elevado, lo que deteriora los premios variables, incentivos ligados a resultados. Sin embargo, señala que ante la preocupación que este fenómeno genera en la gerencia, y a medida que van pasando los años, se muestra una tendencia en las encuestas de mercado, en donde las empresas han ido reduciendo la brecha y trabajan para minimizarla. Existe, para él, una manera de evitar que las empresas padezcan esta problemática, y es adoptando la política de otorgar el mismo ajuste para convencionales como para fuera de convenio. Por ejemplo, señala, algunas empresas extendieron sus programas de bonos o premios a niveles más bajos, que se encuentran fuera de convenio.

También reconoce que la agrupación de trabajadores en sindicatos ha demostrado una posición de mayor fortaleza ante un reclamo, más aun si cuentan con apoyo político. Esto llevó, entonces, a que se crearan sindicatos de empleados fuera de convenio. De todas maneras, cuenta que las empresas han minimizado las contingencias de incluir personal fuera de convenio en sus nóminas, que deberían estar dentro.

Limongelli agrega que si tomamos la remuneración anual, muchas empresas aplican políticas de premios o bonos al personal fuera de convenio, de manera tal que se los diferencia, también, del personal convencional. Como contrapartida, sostiene que muchas empresas suelen cometer errores al definir los objetivos, lo que origina que no se alcancen los resultados, y el cobro de estos incentivos no cubran las expectativas planteadas.

### ***Entrevista a experto en Remuneraciones y Compensaciones***

#### **A Rubén Barasch**

El entrevistado Rubén Barasch es profesor titular en UADE de materias como Remuneraciones y Compensaciones, y Gestión Operativa de Personal. Director de Carrera de Recursos Humanos, y socio gerente de DDL Outsourcing SRL.

Barasch define con simpleza al solapamiento salarial cuando una categoría superior gana sueldos inferiores a la categoría inferior, al igual que Rosenfeld (2011) citado en el punto 2.3 del Marco Teórico. Agrega que como consecuencia de este problema, se pueden presentar quejas de los empleados como también mala relación entre los supervisores. Afirma que el solapamiento tiene gran incidencia en el clima y en el área de Recursos Humanos.

En su opinión el origen del solapamiento se presenta en el gobierno de Néstor Kirchner, quien otorgó mejoras salariales a la gente de niveles inferiores, superando la inflación. Barasch sostiene que anterior a esto, las empresas no tenían la obligación de aumentar los salarios, por lo cual no lo hicieron en la misma proporción. A su vez, señala que entre un supervisor y supervisado, la diferencia mínima de salario, en términos generales, debería ser del 20%.

Sin embargo, señala que hace aproximadamente dos años el avance del solapamiento salarial ha tenido un freno, el cual se debía dar necesariamente ya que a nivel macro, ninguna economía resiste aumentos de salarios por encima de la inflación. Barasch sostiene que en el futuro no será posible otorgar aumentos iguales, y mucho menos superiores, a la inflación. Afirma que, el tiempo corrige cualquier distorsión que pueda presentar el mercado.

La promoción a cargos superiores antes era reconocida como una posibilidad de crecimiento a nivel laboral. Hoy en día, para Barasch, el tema de solapamiento salarial preocupa a las empresas por este motivo. Los empleados que son reconocidos por su desempeño y considerados por la empresa para ocupar cargos de mayor responsabilidad, no acceden a asumir obligaciones de nivel superior, ya que se pierden ciertos derechos que les otorga el convenio colectivo. El entrevistado sostiene que no sólo es un aspecto remunerativo, sino que pasarían a ser amparados por la Ley de Contrato de Trabajo, cediendo aquellos beneficios que consiguen siendo convencionados.

Para Barasch es inevitable que las empresas no presenten solapamiento salarial. Para lograr evitar esto, no existe una estrategia realista posible que pueda aplicarse a todas las compañías, ya que desde la opción más simple como otorgar el mismo porcentaje de aumento tanto a convencionados como

no convencionales, implicaría un aumento en los costos laborales. Este problema existe en aquellas empresas multinacionales. Sostiene que es complejo explicar a casa matriz que en nuestro país coexisten dos niveles de inflación ampliamente diferentes. Por un lado, el INDEC afirma que es del 9%, mientras que la real es del 25% aproximadamente. Con esto explica que no es lo mismo enfrentar el solapamiento salarial en una PYME, una nacional o una multinacional.

Barasch afirma que, en los últimos años, la rentabilidad de las empresas bajó, por lo cual se suprime la única posibilidad de otorgar aumentos en términos reales. Al momento de discutir sobre salarios, la comparación se hace contra niveles de inflación y costo de vida. Sin embargo, el entrevistado suma un factor más, la productividad. Sostiene que hasta que no se incluya la rentabilidad de la empresa en la discusión sobre ajustes salariales, llegará un momento en que la compañía se verá obligada a cerrar. Sumado a esto, nos comenta que muchas empresas hoy en día, se fueron del país ya que a nivel de salarios, Argentina ya no es negocio.

La participación del gobierno en cuestiones sindicales, mueve la balanza hacia uno de los dos lados. Barasch sostiene que desde siempre el gobierno ha sido quien guía las negociaciones. Recuerda cuando en el año 2002, los salarios disminuyeron en términos reales contra la inflación. Comenta que durante el gobierno de Néstor Kirchner se recuperaron el 100% de los salarios reales dentro de convenio. Esto también coincide con la evolución de la negociación colectiva de la que habla González (2011) en el punto 1.4 del Marco Teórico. Sin embargo, Barasch señala que los empleados no convencionales aun no lograron recuperar el poder adquisitivo.

## ***Entrevista Zoltan Rosenfeld***

Zoltan Rosenfeld, director asociado de Mercer. Especialista en remuneraciones y compensaciones.

El entrevistado explica que el solapamiento salarial es aquella situación en la que uno o más puestos de cierto nivel de responsabilidad son remunerados igual o por debajo de otro u otros de menor nivel de responsabilidad. Además señala que varias empresas son conscientes que si toman algún tipo de acción corren el riesgo que parte del personal fuera de convenio se sindicalice al darse cuenta que pueden obtener mayores beneficios, que respetando las decisiones unilaterales de la empresa.

Las consecuencias de esta problemática según Rosenfeld son el mal clima laboral, la sindicalización de los empleados, el aumento de la rotación y el y los reclamos legales por la discriminación.

Señala que una de las principales causas que generaron el solapamiento, fue la diferente administración entre el personal convenionado y el no convenionado. Ya que el personal convenionado evoluciona en base a las paritarias de la industria y el no convenionado en base a las decisiones de las compañías. Rosenfeld sostiene que varias empresas de primera línea, contratan consultoras para el estudio del mercado y en función de eso, se realizan ajustes de los salarios de los empleados fuera de convenio. A su vez la contratación de las consultoras sirve para saber cuál es el presupuesto que están creando las otras empresas en base a la inflación que puede haber en el año siguiente.

El entrevistado señala que si al año siguiente la inflación termina siendo superior, normalmente los gremios presionan para obtener mayores aumentos. El inconveniente es que, en las multinacionales donde la casa matriz esta fuera de la Argentina, es muy difícil modificar el presupuesto establecido para los aumentos salariales. En los últimos años, se fue modificando a medida que se veía que el ajuste había sido bajo en relación a la inflación actual que hay en el país.

Rosenfeld comenta que cuando se habla de solapamiento salarial sólo se tiene en cuenta el sueldo y no el paquete de beneficios, que también forma parte del salario que reciben los empleados a fin de mes. Otros no monetarios, según Rosenfeld, son la flexibilidad horaria, mayores días de vacaciones, mayores licencias por maternidad/paternidad. Tal como explica Cali (2008) citado en el punto 2.3, del Marco Teórico.

Para el entrevistado la brecha mínima que tendría que haber entre estos dos empleados tendría que ser del 20% como mínimo, pero esto no se cumple, ya que en los últimos años las empresas han analizado caso por caso, en base a la performance del empleado, y se logro obtener una brecha del 10%. Rosenfeld comenta que esta brecha vino creciendo en el último tiempo y parece que se está restableciendo, ya que las empresas han estado trabajando de manera puntual todos los casos para ir corrigiendo estas distorsiones.

El tema del solapamiento es una gran preocupación en la empresa, señala Rosenfeld, pero el problema es que la compañía no siempre tiene los medios económicos para resolverlo, ya que el aumento de los sindicalizados a veces es mayor al presupuestado y esto afecta el ajuste de los no sindicalizados.

Rosenfeld remarca que una manera de evitar el solapamiento, es analizando las funciones, tratar de restablecer un diferencial mínimo, por lo menos hasta encontrar la oportunidad de ajustar lo óptimo. Una empresa que logró resolver esta problemática fue Volkswagen, modificando sus bonos, remuneraciones variables, etc.

Otra manera de solucionar esto es mejorando la comunicación en la empresa, sobre todo para los empleados fuera de convenio, explicando que la compensación no solo es monetaria sino que deben tener en cuenta todos los elementos que hacen a la compensación de los beneficios.

Rosenfeld reconoce que las empresas hacen diferencia entre los empleados que están dentro de convenio y fuera del mismo, pero justifica esto diciendo que la administración en ambos casos es diferente.



Finalmente Rosenfeld cree que la relación entre el gobierno y el sindicato, fortaleció a éste último y le permitió conseguir mejoras sustanciales, pero hoy en día la situación cambió, debido al estado de la economía. Los sindicatos son un grupo muy hábil al momento de negociar y saben hasta dónde tirar la cuerda sin se que se rompa.

### ***Entrevista a Gerente de Recursos Humanos-VASA***

#### A Eduardo Arrugarena

Eduardo Arrugarena es Gerente de Recursos Humanos en Vidriería Argentina S.A. hace 20 años. Además es secretario de la Cámara del Vidrio Plano y sus Manufacturas de la Republica Argentina y de la Cámara Argentina de Fabricantes del Vidrio hace aproximadamente 3 años.

Arrugarena nos comentó que actualmente tienen 382 empleados en relación de dependencia y, de la nómina, se encuentran dentro de convenio 327 empleados. Aquellos convencionados están divididos en dos sindicatos, uno es el Sindicato de Obreros de la Industria del Vidrio y Afines, que tiene 235 afiliados; mientras que el sindicato de Empleados de la Industria del Vidrio y Afines de la Republica Argentina, cuenta con 92 afiliados correspondientes a la nomina de VASA.

Cuando el entrevistado fue consultado sobre si recibieron en algún momento reclamo por parte de un empleado no convencionado, nos respondió que siempre el personal tiene inquietudes salariales pero que sus consultas se basan en dudas individuales no colectivas debido a la política que tienen. Su política contempla aplicar el mismo criterio de ajuste porcentual a todo el personal de la nomina, esté o no dentro de convenio, con excepción de los Gerentes que cobran sólo el 80% del ajuste salarial y una vez por año se revisa su salario con el Mercado. Esto puede llevar a que el solapamiento se presente

desde otra dimensión, como explica Rosenfeld citado en el apartado 2.3 del Marco Teórico.

En relación a saber si alguna causa llevó al personal no convenionado a querer estar dentro de convenio, Arrugarena comentó que por el momento nadie lo ha solicitado. Agrega que la causa que llevó a la empresa a crear una política salarial igual para todos, es evitar estas situaciones de solapamiento que se dan en las compañías.

Ante la inquietud de saber si poseen solapamiento salarial y si esto afecta el clima laboral entre los dentro y fuera de convenio, Arrugarena sostiene que ellos no poseen solapamiento salarial, pero sí han tenido alguna dificultad con un beneficio económico que los Convenios contemplan pero no en la misma forma para los operarios que para los empleados. El beneficio del cual habla es un adicional por año de antigüedad (1% al año), que ambos casos se paga el porcentaje sobre la remuneración total, pero en el convenio de los empleados este adicional se aplica hasta un sueldo tope de \$9500.

Arrugarena menciona que pertenecer o no pertenecer a un Convenio es una definición legal, se presume que aquellas personas que se encuentran fuera de convenio son considerados personal que dirige la empresa y por lo tanto su salario y algunos beneficios son más atractivos. Estar convenionado o no, en este caso no afecta a la estructura de remuneraciones.

### ***Entrevista Responsable de Relaciones Laborales - Clínica Sagrado Corazón***

#### Al Dr. Alberto Graziani

Dr. Alberto Graziani es abogado especializado en el derecho laboral, y Responsable de Relaciones Laborales en el Sanatorio Sagrado Corazón hace 2 años.

El Dr. comenta que actualmente tienen 856 empleados en relación de dependencia, de los cuales sólo 60 están fuera de convenio, ya que son jerarquizados o niveles de supervisión intermedia. Esto tiene relación con la diferencia que hemos señalado en el punto 1.1 del Marco Teórico, con respecto al personal dentro y fuera de convenio.

En cuanto a la inquietud de saber si recibieron algún tipo de reclamo por parte de los no convencionales, el Dr. nos afirma que sí. La causa fue la movilidad salarial de los empleados fuera de convenio depende del empleador, y por ende no sigue las pautas del personal que se encuentra sindicalizado.

Graziani comenta que no han obtenido ningún pedido de los no convencionales para pasar a ser convencionales.

En relación al clima laboral no han tenido ningún inconveniente, debido a que los puestos de fuera de convenio son jerarquizados y por no estar en convenio no es motivo de malestar ni de mal clima laboral.

El entrevistado señala que no le preocupa la problemática de solapamiento en la clínica, ya que los empleados mantienen un latente sentido de pertenencia a estar fuera o dentro de convenio. Lo que quiere decir, es que un empleado no convencional no se siente identificado con alguien que pertenece a convenio, ni viceversa. Esta relación ayuda al momento de enfrentarse a un conflicto, ya que aporta al momento de solucionar rápidamente un ajuste en tiempo y forma.

El Dr. reconoce que hay trato diferenciado entre el personal dentro de convenio y el que está fuera, pero es labor del responsable de Recursos Humanos o de Relaciones Laborales, tratar de mantener el equilibrio entre ambos. Y considera que no siempre el personal fuera de convenio es débil.

Además sostiene que al momento de activarse algún tramo de la pauta salarial para el personal sindicalizado puede no haberse administrado el incremento de los fuera de convenio, lo cual provoca a veces cierto solapamiento aunque menor porque el GAP entre categorías lo impide.

El entrevistado menciona que la única implicancia, en la estructura remunerativa que genera el estar dentro o fuera de convenio, es administrar

dos pautas salariales separadas, ya que esto implica una gran carga operativa. En la actualidad los empleados convencionales se rigen por las pautas de ajuste de las paritarias y el no convencional se rige por las pautas que establece la compañía. Esta diferencia ha sido citada en el punto 2.2.1, con respecto a los distintos presupuestos que deben calcular las empresas para los ajustes salariales.

En cuanto a saber si la inflación influye al momento de realizar los ajustes salariales para aquellas personas no convencionales, Graziani sostiene que es un dato ineludible y que se debe tener presente porque inevitablemente impone un deterioro paulatino de ingresos, lo que resulta incompatible con la calidad de vida laboral que todos quisiéramos.

Las pautas de los no convencionales siempre se consensan con la Dirección de la Cía. y es una decisión política el determinar en qué nivel salarial quiera estar la empresa. Graziani menciona otro punto a tener en cuenta que son los puestos escasos y necesarios que a veces requieren más remuneración. Esto provoca un desequilibrio en la estructura remunerativa pero que inevitablemente hay que sumarlos como personal valioso para la empresa.

Para finalizar, Graziani reconoce que el solapamiento puede afectar la motivación, pero lo más importante es darse cuenta de esto y tratar con eficiencia y eficacia.

## II- Tabla de análisis de entrevistas

En esta sección haremos un resumen de los puntos más importantes de las entrevistas realizadas.

### *Entrevista Recursos Humanos-Empresas*

	Entrevista 1. Eduardo Arrugarena	Entrevista 2. Dr. Alberto Graziani
Reclamos	Pedidos individuales. Inquietudes y consultas	Movilidad Salarial
Clima	Buen clima	Buen clima
Solapamiento	No existe	Minimo
Estructura remunerativa	Difinicion legal	Carga operativa
Inflación	Mismo porcentaje	Influye siempre y cuando sea certera
Moral empleados	No responde	Desmotivacion

**Figura 16: Tabla de análisis – Recursos Humanos.**

Fuente: Elaboración propia.

## **Entrevistas Expertos**

	Entrevista 1. Leandro Lanfranco	Entrevista 2. Pablo Limongelli	Entrevista 3. Zoltan Rosenfeld	Entrevista 4. Ruben Barasch
Solapamiento y consecuencias	Producto de los incrementos recibidos por el personal operativo y su gran fuerza en las compañías. Creación de sindicatos jerárquicos	Diferentes políticas de incremento salariales para el personal de convenio y fuera del convenio. Afecta el clima laboral, difícil promoción del personal	Situación en la que uno o más puestos son remunerados igual o por debajo de otro de menor nivel. Empeora el clima laboral, aumento de sindicación, rotación y reclamos legales	Cuando una categoría superior gana sueldo inferior a la categoría inferior. Quejas de los empleados y problemas de relación entre los supervisores.
Brecha	Achicamiento	Han ido reduciendo la brecha	Se está restableciendo	Hace dos años que hay un freno
Políticas	Equilibrar ajustes a la inflación	Extensión programa bonus o premios	Mejoras en sistemas de bonos de remuneración variable. Más beneficios.	Mismo porcentaje de aumento dependiendo de cada empresa.
El Estado y los sindicatos	Más cerca más poder y presión obtienen	Ligado al crecimiento del nivel de sindicalización	En un principio buena, actualmente no	El Gobierno es la guía.
Trato diferencial	No responde	Cambio en la política de diferenciación	Diferente lógica de administración de salarios	Ni uno ni otro. Dueño

Figura 17: Tabla de análisis entrevistas a expertos

Fuente: elaboración propia.

## **Entrevistas Sindicatos**

	Entrevista 1. F.A.S.P.Y.G.P.	Entrevista 2. S.O.I.V.A	Entrevista 3. F.A.T.S.A	Entrevista 4. U.O.C.R.A
Ventajas y Desventajas negociación colectiva	Desventaja para las minorías. Ventaja mejores condiciones laborales y salariales	Ventajas nivelar fuerzas. Desventaja si el trabajo disminuye	Ventaja conseguir conquistas frente al empresariado.	Desventaja no existe contraparte. Ventaja ampliación de los temas de negociación
Inflación	Tema preponderante	No se negocia sino que se ajusta el salario	Deteriora el bolsillo de los trabajadores	Dos tipos de inflación. Poder adquisitivo
Solapamiento	Achicamiento de la pirámide salarial.	Ajuste de valores fijos	Trabajadores fuera de convenio perciben menos aumentos que los que están dentro	Entre actividades
Consecuencias	Disconformismo y rotación	Desmotivación y bajo interés	Perdida de posicionamiento salarial	La ley no acompaña la evolución del proceso de producción
Afiliación al sindicato	Respaldo de una organización para defender sus intereses	Necesidad de representación. Cultura de afiliamiento	Contención y beneficios para la familia	Obra social, y fuerte defensa de los derechos

Figura 18: Tabla de análisis de entrevistas a sindicatos

## II- Osgood.

A continuación analizaremos tres variables:

- Políticas de empresas y brechas entre los convencionados y los no convencionados.
- Inflación y solapamiento.
- El gobierno y los sindicatos, y el trato diferencial entre empleados dentro y fuera de convenio.

- Políticas de empresas y brechas entre los convencionados y los no convencionados

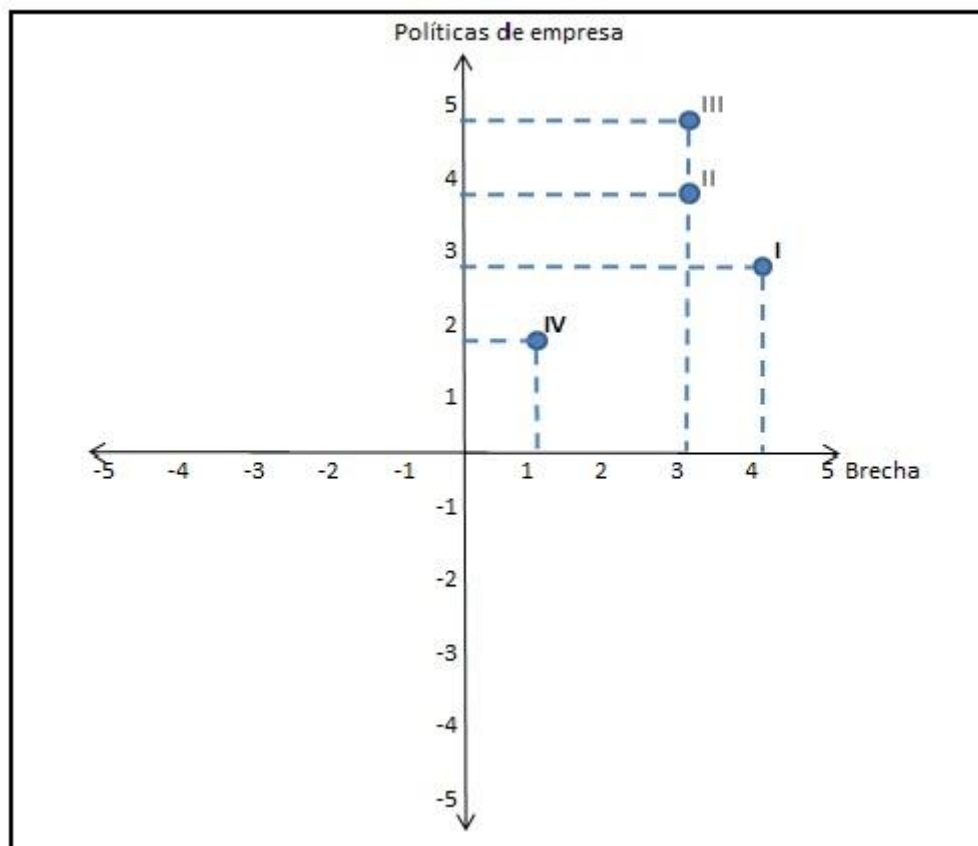


Figura 19: Osgood políticas de empresas y brecha entre convencionados y no convencionados

I: Leandro Lanfranco

III: Zoltan Rosenfeld.

II: Pablo Limongelli

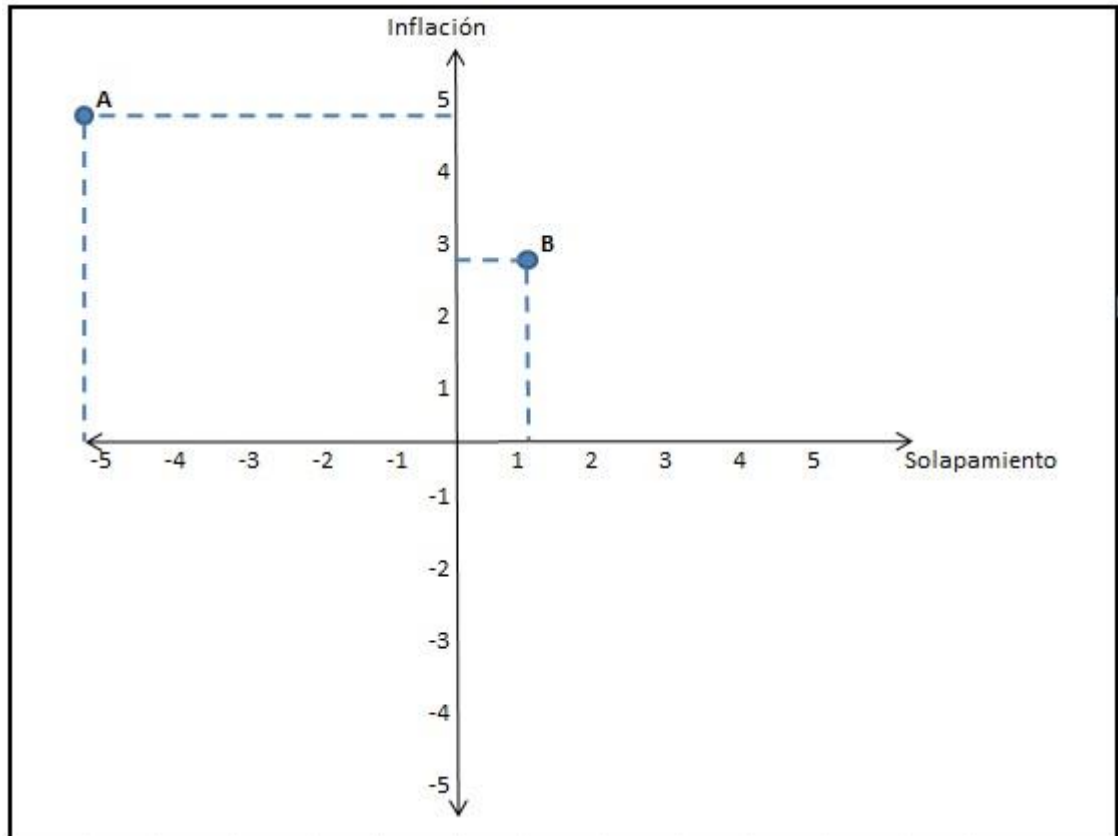
IV: Ruben Barasch

La relación que hemos identificado entre las dos variables seleccionadas, se basa en que si bien el solapamiento salarial es una problemática de los últimos años, algunas empresas acertadamente implementaron rápidamente ciertas políticas para aquellas personas que se encuentran fuera de convenio. Si bien estas acciones no implican una solución, pueden disminuir en gran medida la brecha que diferencia a los empleados.

Tal como podemos ver en la figura anterior, donde se reúnen las respuestas de los distintos expertos en el cuadrante positivo, observamos que a medida que las empresas enfrenten esta problemática con distintas alternativas ocasionara que la brecha sea cada vez menor. Consideramos como valor 5 en el eje x, la posibilidad de equilibrar las diferencias entre empleados dentro y fuera de convenio. A su vez, para el eje y, decidimos que el valor 5 sea utilizado para la mayor cantidad de políticas implementadas para lograr que se disminuya el solapamiento.



## b- Inflación y solapamiento



**Figura 20: Osgood inflación y solapamiento.**

A: VASA

B: Sagrado Corazón

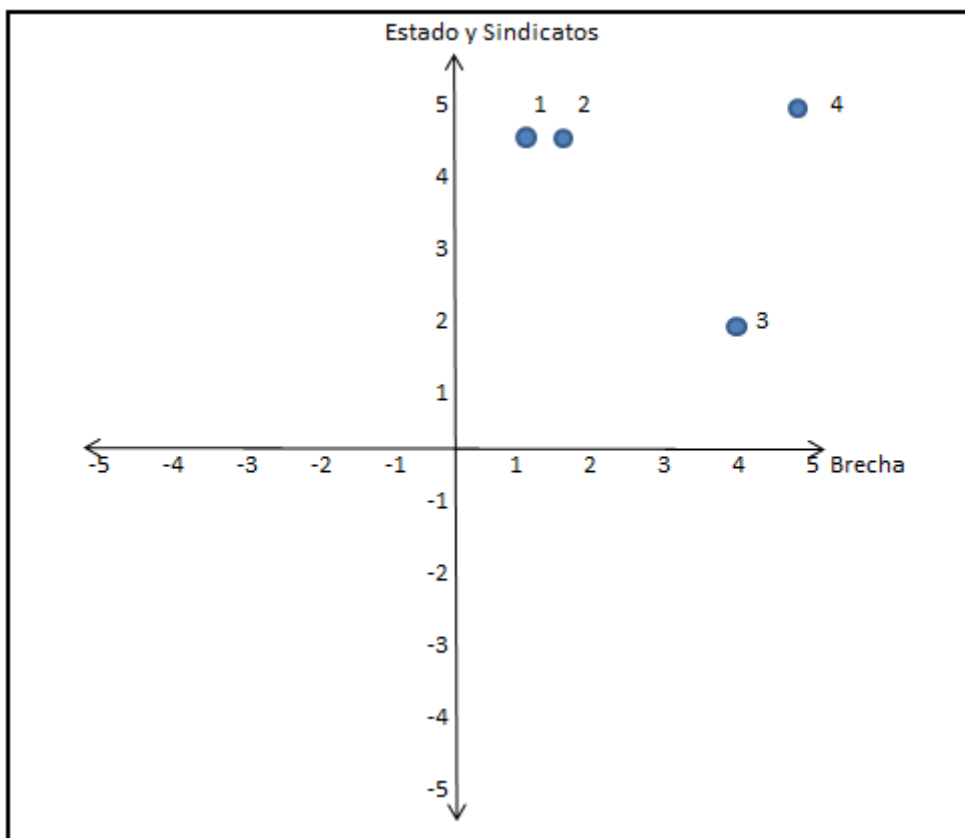
La segunda relación que establecimos fue la del nivel de inflación contra solapamiento salarial que existe en las organizaciones investigadas.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, notamos que el concepto de inflación está presente en las negociaciones colectivas y en las proyecciones realizadas por las compañías. La representación sindical significa para el trabajador dentro de convenio, la seguridad de saber que su salario estará relacionado coherentemente con los niveles de inflación. A diferencia de estos, aquellos empleados fuera de convenio no solo quedan solapados con niveles inferiores, sino que también sus salarios aumentarían pero no en la misma proporción que el costo de vida, desmullendo así el poder adquirido con el que cuentan.

Para la empresa B, el nivel de inflación será considerado para los ajustes salariales solo si es certero. Mientras tanto los aumentos de sueldo para aquellas personas que se encuentran fuera de convenio serán otorgados en distinto momento.

En cambio en la empresa A, realizan los ajustes salariales en base a la inflación real y se aplica para toda la compañía igual, sin diferenciar entre empleados convencionales y no convencionales. Si bien los niveles gerenciales reciben un porcentaje distinto, esta compañía logra enfrentar el solapamiento salarial.

c- El gobierno y los sindicatos, y el trato diferencial entre empleados dentro y fuera de convenio.



**Figura 21: Osgood relación del gobierno con el sindicato y el trato diferencial entre empleados dentro y fuera de convenio**

1: Leandro Lanfranco 2: Pablo Limongelli 3: Zoltan Rosenfeld 4: Rubén Barasch

En el tercer osgood que hemos establecido, presentamos la relación entre el gobierno y los sindicatos, y cómo cambia el trato que tienen las compañías hacia aquellas personas que se encuentran dentro y fuera de convenio.

En las respuestas que obtuvimos por parte de los expertos en el tema, unimos las opiniones en que cuanto mayor relacionamiento tenga el sindicato con el gobierno, mayor será el poder que obtendrá al momento de negociar. No es lo mismo para el empleador sentarse a debatir con un sindicato apoyado por el estado, que tiene claras vinculaciones políticas, que con uno que cuenta con apoyo sólo de sus afiliados. Esto lleva a que las compañías intenten mantener un vínculo con los sindicatos que es diferente al que tienen con los empleados fuera de convenio. Establecimos al valor 5 sobre el eje y, como máximo poder del sindicato por apoyo político, y sobre el eje x, un trato totalmente diferenciado por parte de la empresa hacia el personal convencionado y no convencionado.

Las respuestas se ubican en el cuadrante positivo lo cual muestra que cuanto mayor poder tengan los sindicatos, por el respaldo político, más diferenciado será el trato de la compañía para evitar futuros enfrentamientos con aquellos empleados sindicalizados.

## **4- Conclusiones e implicancias**

### **4.1 Conclusiones**

Para responder a la pregunta sobre cuál es el impacto que el solapamiento salarial genera en las diferentes industrias investigadas, concluimos que el mismo es negativo.

Coincidimos con las respuestas que hemos obtenido de los expertos, con respecto a los efectos, centralizándolos en que el solapamiento provoca desmotivación, mal clima laboral y competitividad. Lanfranco en la pregunta 1, expresa la tendencia de la creación de sindicatos para personal jerárquico como una de las consecuencias del solapamiento, el cual ha sido citado en el punto 1.5 del capítulo 1.

En los niveles superiores también ocasiona irritabilidad porque no se reconoce monetariamente las responsabilidades que asumen en sus cargos. Esto afecta a las promociones a puestos de mayor nivel ya que se pierden ciertos derechos que se gozaban al estar dentro de convenio, tal como explica Barasch. Sin embargo, coincidimos con Rosenfeld en que la remuneración total de los supervisores, o niveles superiores se complementa con un paquete de beneficios que no son considerados al momento de comparar sueldos convencionales con los de fuera de convenio.

A su vez, otro aspecto que se deja ver es que efectivamente los salarios de aquellos empleados que no están dentro de convenio, no pueden superar el nivel de inflación actual del país. Principal diferencia que se puede observar en la figura 5, del punto 2.2.1 del apartado de Marco Teórico. Valdez, en la pregunta 3, explica que no son aumentos los que reciben las personas convencionales, sino que sus remuneraciones sólo se ajustan a los niveles de inflación.

Con respecto a la evolución en la participación de los sindicatos en las negociaciones colectivas, concluimos en que los empleados convencionales, al tener una organización que se encargue de defender sus derechos frente a los empleadores, han conseguido aumentos del 30% aproximadamente, tal

como podemos observar en la figura 14, del punto 3.2.1, del Trabajo de Campo.

Consideramos que provoca otro impacto en cuanto a la cultura de la sindicalización en nuestro país. Actualmente el reclamo colectivo, hasta a veces acompañado por fuerzas políticas, prepondera por sobre los intereses personales y profesionales que pueden tener los empleados. Esto se deja ver en las respuestas que obtuvimos de los representantes sindicales con respecto al nivel de afiliación con el que cuentan, y cómo crece este número. Creemos también, que este aspecto aumente de manera paralela a la evolución que tenga la actividad productiva en el país. Tal como nos comentó Valino, pasaron de tener 70.000 trabajadores en el rubro en el año 2001, a 400.000 en la actualidad.

Aquellas personas que no están dentro de convenio, que son regidas por las políticas y acciones que la empresa decide implementar, llegan a hacer diferencia entre empleados de menor nivel, gracias al paquete de beneficios. Las organizaciones han implementado políticas que apuntan a acortar la brecha que existe entre el personal convencionado y no convencionado. En la figura 9, se ven reflejadas algunas de las acciones que fueron elegidas por las empresas afectadas por el solapamiento, en los años 2006, 2007 y 2008.

Concluimos en que si bien parte de la responsabilidad que esta problemática tenga lugar en las compañías es de las propias empresas, el aumento de la participación de los sindicatos, y del poder que tienen al momento de negociar, facilita ciertas condiciones para que se presente el solapamiento. Creemos que una vez instalado el problema en la empresa, es difícil de remediar, ya que el aumento en los costos laborales que conlleva la implementación de acciones correctivas, debe ser considerados al momento de decidir qué estrategia utilizar.

## 4.2 Implicancias

En base a las conclusiones a las que hemos llegado, creemos que como implicancias podemos explicar dos puntos. A continuación:

En primer lugar, consideramos que las empresas deben mejorar sus planes de comunicación. Actualmente, la mayoría de las personas que se encuentran fuera de convenio, sienten una discriminación al momento de recibir ajustes en sus salarios, ya que no contemplan el paquete de beneficios que la compañía les otorga. Por ejemplo, beneficios como estacionamiento, guardería, horarios flexibles, celular, vacaciones adicionales, plan médico, etc. Es responsabilidad de la empresa, mostrar lo significativo de estas acciones, explicar a sus empleados lo que le implica a la economía de la organización implementarlas, relacionando los costos laborales. También deben focalizarse en explicar cómo se componen sus remuneraciones ya que no sólo son monetarias, sino que hay que tener en cuenta los beneficios adicionales que perciben.

En segundo lugar, creemos que es importante destacar la utilización de la técnica de evaluación de desempeño. En base a los resultados obtenidos en dicha evaluación, se deben otorgar los aumentos proporcionales a cada uno de los empleados fuera de convenio. Esto podría aplicarse con la extensión de la política de premios y bonos. Incluir en estas acciones a aquellas categorías donde se presenta el solapamiento salarial, puede ser otra de las implicancias.

## Bibliografía

- Aldao Zapiola, C. M; Rodriguez, O. (2011). *Contenido de convenios colectivos de trabajo en Argentina a principios del nuevo*. Buenos Aires: Abeledo Perrot.
- Apple, M. (1978). Ideology and Form in Curriculum Evaluation. En Willis, G. Ed.: *Qualitive Evaluation*. Berkeley (pág. 498).
- Azumendi, J. (2013). *El solapamiento salarial que actualmente se genera entre el personal fuera de convenio y los empleados convencionales*. Publicado el 19 de Febrero de 2013. [www.ele-ve.com.ar](http://www.ele-ve.com.ar).
- Barasch, R. (2011). *Apuntes de clases de Remuneraciones y Compensaciones*.
- Best, W. (1988). *Cómo investigar en educación*. Edit Morata. Madrid.
- Centro de estudio CEDPRE, UOM (2010). *Manual de historia del movimiento obrero Argentino*. Publicado en Bahía Blanca
- Cook y Reichardt, (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Edic. Morata España
- Corte N. (1988). *El modelo sindical argentino*. Argentina, Provincia de Sta. Fé. Editorial: Rubinzal – Culzoni.
- De Diego, J. (2011). *Manual de Derecho Laboral para empresas (pág 554)*.
- Documento diario La Nacion. *Inflación: Indec y estimaciones privadas Variación mensual*. Data.lanacion.com.ar.
- Etala, C. A. (2001). *Libertad Sindical y Negociación Colectiva. Aportes para un debate doctrinal*. Disponible en [www.asociacion.org.ar](http://www.asociacion.org.ar)
- Gernigon, B.; Odero, A.; Guido, H. (2000). Principios de la OIT sobre la negociación colectiva. *Revista internacional del Trabajo* vol. 119, núm. 1.
- Graña, J.; Kennedy, D. (2008). *Salario real, costo laboral y productividad. Argentina 1947-2006*. CEPED (Centro de Estudios sobre Población, Empleo y Desarrollo. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires).
- Grisolia A. (1999). *Derecho del trabajo y la seguridad social.(2da edición)*. Falta editorial

- Jacobs. (1987) citado por Diez Gutierrez, J. (1999). La estrategia del caracol OIKOS-TAU España.
- Lanfranco, L. (2012). Dirección de relaciones laborales. En Cardozo, P. *Desarrollo humano en las organizaciones*. Argentina: TEMAS.
- Leandro (2002). *La inflación*. [www.auladeeconomia.com/articulos12.htm](http://www.auladeeconomia.com/articulos12.htm)
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2010-2011). Historia del movimiento obrero de fines del siglo XIX a 1976.
- Ministerio del Trabajo, Subsecretaria de programación técnica y Estudio Laborales (2005). *Las relaciones laborales en las empresas*.
- Novick, M. (2001). Nuevas reglas de juego en la Argentina, competitividad y actores sindicales. En Garza Toledo, E., *Los sindicatos frente a los procesos de transición política*. (págs. 25-46). Argentina: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Novoa, C. (2008). *Salarios fuera de convenio*. Disponible en [www.adril.org.ar](http://www.adril.org.ar)
- OIT. (2011). La revitalización de la negociación colectiva en Argentina. Publicado en Noviembre 2011.
- Palomino, H. (2011). *La renovada presencia de los sindicatos en la Argentina contemporánea*. Voces en el Fénix. Editorial: La superposición de los derechos perdidos, Abraham Leonardo Gak.
- Sampieri, R.; Collado, R.; Lucio, P. (2000). Metodología de la investigación McGrawHill. México
- Senén González, C. (2011). *Las relaciones laborales en la Argentina actual*. Voces en el Fénix. Editorial: La superposición de los derechos perdidos, Abraham Leonardo Gak.