

Maestría en Dirección de Empresas

**Modelos de Gestión de Personas. Mercado Laboral Argentino y
Brasileño.**

Autor: LAE/CP Carlos Fabián Cufre

Director del Trabajo Final: Mg. Lina Zubiría

Universidad Argentina de la Empresa

Abstract

In a present characterized by the globalization of operations of large companies, the managers face major challenges at time to move their business to different countries. Employment policies, the macroeconomic factors and the idiosyncrasies of each country, make the use of strategies for managing people don't be universally applicable and must be adapted to each country.

In the process of regional integration through the Mercosur, telecommunications companies with operations in Argentina and Brazil, begin to have a mobility of resources between the two countries and must be defined what are the factors that influence people in this global context. This paper aims to be a tool for assessment and analysis to senior executives when selecting and retaining people, adapting to local business practices and the policies of the company as a whole.

The influence of macroeconomic, legislative and regulatory factors in the labor markets from Argentina and Brazil, will be analyzed in order to determine the design and implementation of labor policies to attract and retain employees in the telecommunications market.

As particular targets, will be described also: the particular features of the telecommunications industry, the characteristics of the labor markets of both countries, the macroeconomic, legal and regulatory factors that influence and the attraction and retention policies in Brazil and Argentina.

Índice

1	Objetivo general	1
2	Objetivos particulares	1
3	Estado actual del conocimiento	1
4	Marco teórico	3
5	Marco metodológico	18
6	Desarrollo de la investigación	19
6.1.	La globalización y el empleo	19
6.2.	El mercado de las telecomunicaciones en la región	23
6.2.1	Las privatizaciones de los años 90	23
6.2.2	El negocio de las telecomunicaciones	27
6.2.3	El mercado argentino y brasileño	28
6.2.4	El futuro y el mercado laboral	32
6.3.	Factores Macroeconómicos, Legislativos y Regulatorios	34
6.3.1	Factores Macroeconómicos.....	35
6.3.2	Legislación laboral y Marco regulatorio	44
6.3.2.1	Contrato de trabajo y régimen de despido.....	45
6.3.2.2	Jornada laboral y Horas extra	51
6.3.2.3	Vacaciones y licencias pagas.....	54
6.3.2.4	Salarios, fijación de salarios y sueldo anual complementario.....	56
6.3.2.5	Orden Sindical.....	59
6.3.3	Análisis comparado	64
6.4.	Políticas de Atracción y Retención	71
6.4.1	Análisis del mercado argentino y brasileño.	81
6.5.	Conclusión	91
7	Bibliografía	96
8	Anexos	102
8.1.	Anexo 1	102
8.2.	Anexo 2	103
8.3.	Anexo 3	104

1 Objetivo general

Investigar y comparar cómo influyen los factores macroeconómicos, legislativos y regulatorios de los mercados laborales (argentino y brasileño) a la hora de diseñar y establecer políticas laborales de atracción y retención de los colaboradores, en el mercado de las Telecomunicaciones.

2 Objetivos particulares

- Describir las características particulares de la industria de las telecomunicaciones.
- Caracterizar los mercados laborales de ambos países
- Identificar los factores macroeconómicos, legales y regulatorios.
- Conocer y determinar las políticas de atracción y retención, en Brasil y Argentina.

3 Estado actual del conocimiento

Al momento de la realización del presente trabajo, se tiene referencia del pensamiento y opinión de diferentes autores, respecto del tema bajo investigación.

En el libro “La gestión de recursos humanos”, Shimon Dolan (1999) analiza la importancia del recurso humano como un factor estratégico en la vida de las empresas. Describe como los procesos de la gestión de personas deben alinearse con la estrategia de las organizaciones actuales.

Arthur Sherman (1998) en “Administración de recursos humanos” refleja los cambios que ha tenido la función del gerente de recursos humanos, quien ahora no sólo se limita al reclutamiento y la selección de personal, sino que debe asumir un papel activo en la planeación estratégica y la toma de decisiones de las empresas, como gestor de este recurso vital de las organizaciones.

Recurriendo a fuentes teóricas de origen diverso sumado a los conocimientos adquiridos a través de su experiencia concreta como consultor de empresas y empresario, Juan Isidoro Bossa (2000) en el libro “Migrando de recursos humanos a gestión estratégica de personas” describe el proceso a través del cual se va dejando atrás, la visión mecanicista del concepto de “*Recursos Humanos*”, para lograr un acercamiento gradual a la visión organicista y personalista, compatible con el concepto de “*Gestión Estratégica de las Personas*”, que postula como más adecuado.

Por su lado Samuel Certo (2001) en su obra “Administración moderna” se refiere a como contribuyen los recursos humanos en el sistema administrativo de las compañías y como se relacionan las aptitudes personales a la contribución de estos logros.

James Thompson (1994) en el libro “Organización en acción” analiza la versatilidad humana y cómo influye el conocimiento por parte de las organizaciones de estas características al momento de motivar a los equipos de trabajo.

Un interesante abordaje del tema de las relación entre los individuos y las empresas lo hace José Manuel Gómez Fernández (1999) en su libro “Recursos humanos: Fundamentos del comportamiento humano de la Empresa” donde se refiere a la empresa como una realidad humana.

En ese mismo sentido Sonia Sescovich Rojas (2009) en “La gestión de Personas: Un instrumento para humanizar el trabajo” escribe sobre las gestión de los recursos humanos y su enfoque como una herramienta de desarrollo organizacional que permita enfrentar los cambios en el entorno actual, no sólo desde la perspectiva de la empresa sino, especialmente, desde la perspectiva de las personas que trabajan en ella.

En su obra “Administración contemporánea”, Gareth Jones y Jennifer George (2010) ofrecen una visión más contemporánea y actualizada del cambiante entorno de la administración y de las prácticas de esta actividad, teniendo en cuenta temas como la ética, la diversidad y la cultura a nivel global, dentro de los retos que los actuales gerentes deben sortear a la hora de administrar compañías en este escenario.

En este sentido, Dave Ulrich (2003) en su libro “El futuro de la dirección de Recursos Humanos” hace una revisión en base a entrevistas a cuarenta y ocho líderes de la materia, de los cambios y evolución en la gestión de recursos humanos en el cambiante contexto competitivo actual.

El Dr. Luis van Morlegan (2008) en el libro “Capital Humano: una mirada crítica sobre un futuro complejo” analiza el proceso de identificación y retención de talentos en el contexto de la mundialización de la economía hacia un mercado planetario, concluyendo que la capacitación, el perfeccionamiento y el desarrollo de recursos humanos talentosos, constituyen una de las prioridades que deben asumir las organizaciones.

En esa misma línea Alfredo Guerra Borges (2002) en “Globalización e integración latinoamericana” hace un estudio del impacto en las empresas y sus recursos, enfocado en la región, analizando escenarios de éxito y fracaso según su nivel de adaptación.

William Werther y Keith Davis (2008) en “Administración de recursos humanos. El capital humano en las empresas” consideran el tránsito de la administración de recursos humanos hacia las sociedades del conocimiento, la internacionalización, la regionalización y la globalización, como elementos claves para el entendimiento de la gestión de recursos humanos en el contexto latinoamericano.

Para finalizar, desde la perspectiva social y el efecto de la globalización, el sociólogo y filósofo brasileño Octavio Ianni (1996) en su obra “Teoría de la globalización” acude a diversas fuentes a fin de explorar al hombre contemporáneo, inmerso en las contradicciones de la sociedad más compleja afectada por el fenómeno de la globalización.

4 Marco teórico

El contexto mundial ha cambiado y la sociedad ha ido evolucionando de la mano de este cambio. Los diferentes actores económicos han debido interpretar esta nueva forma de relación de los individuos con sus necesidades y aspiraciones, a la hora de

insertarse en un mercado laboral sin fronteras. Paulatinamente se han ido abandonando los viejos paradigmas de las escuelas clásicas de administración de recursos humanos, para dirigirse hacia el nuevo concepto de la gestión estratégica de personas.

No existe una definición generalmente aceptada para referirse a la gestión estratégica de los recursos humanos, pero en un aspecto coinciden; las personas son un componente vital de las empresas y éstas, no puede desarrollarse sin ellas. Algunos han concebido este nuevo modelo, como “una extensión de la planificación de los recursos humanos mientras que otros la ven como el medio mediante el cual la empresa obtiene ventajas competitivas, haciendo frente a problemas de recursos humanos mal definidos y de difícil solución.” (Mirvis, en Dolan y otros, 1999: 299) A pesar de las diferentes visiones, lo que distingue con mayor claridad a la gestión estratégica de recursos humanos es la vinculación directa con la estrategia empresarial. Basándose en este punto de vista, la gestión estratégica de personas puede definirse como “todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización.” (Schuler, en Dolan y otros, 1999: 299).

Es en el mercado laboral, donde las personas tienen la oportunidad de convertirse en trabajadores asalariados y formar parte de estas organizaciones. De esta manera se conoce al espacio en donde confluyen la oferta y la demanda de trabajo. La oferta de trabajo está conformada por las personas que, en un momento determinado, desean trabajar a los salarios corrientes según la demanda de trabajo que realizan las empresas, que requieren de este factor productivo para realizar sus actividades. Esta denominación en ocasiones ha sido cuestionada, dado que en términos económicos un mercado es el lugar en el que se ofrecen y demandan mercaderías que son objeto de comercio y el trabajo por su naturaleza peculiar, hay quienes consideran no debería ser tomado como una mercancía.

Pero en virtud de la desigualdad económica entre el trabajador y el empleador, es necesario un mecanismo que permita regular el mercado laboral procurando un

equilibrio entre las partes. Es el Estado quien asume esta función a través del Derecho Laboral y adicionalmente por una modalidad especial de contratos conocida como convenios colectivos de trabajo, que son “contratos pactados entre los representantes de los trabajadores por un lado y los empleadores y/o sus representantes por el otro, en el cual se establecen aspectos vinculados con las relaciones laborales y que se complementan con lo que las leyes disponen, a efectos de asegurar a los trabajadores condiciones mínimas de trabajo dentro del marco de una actividad u organización específica, debiendo promover la mejora en la calidad de vida y trabajo, atendiendo las necesidades funcionales de una empresa o actividad y que le impone limitaciones a la parte patronal.” (Schiel, 2003: 347)

Desde el punto de vista macroeconómico, existen diversos factores que influyen y relacionan la evolución de la economía y las políticas de Estado con el mercado de trabajo. Varios de estos indicadores serán utilizados como herramienta de análisis en el transcurso de la presente investigación y se detallan a continuación:

- **Población Económicamente Activa:** La integran las personas que tienen una ocupación o que sin tenerla la están buscando activamente, durante un período de referencia. Está compuesta por la población ocupada más la población desocupada.
- **Población Desocupada:** Se refiere a personas que, no teniendo ocupación, están buscando activamente trabajo. Corresponde a Desocupación Abierta. Este concepto no incluye otras formas de precariedad laboral, tales como personas que realizan trabajos transitorios mientras buscan activamente una ocupación, aquéllas que trabajan jornadas involuntariamente por debajo de lo normal, a los desocupados que han suspendido la búsqueda por falta de oportunidades visibles de empleo, a los ocupados en puestos por debajo de la remuneración vital mínima o en puestos por debajo de la calificación, etcétera.
- **Tasa de desocupación:** Se calcula como el porcentaje entre la población desocupada y la población económicamente activa.
- **Índice de Salario Real:** Se elabora con el objetivo de medir la evolución del poder de compra del salario.

- **Empleo informal:** Se refiere a las personas con empleos que carecen de alguno de los elementos básicos como protección por parte del orden jurídico, seguridad social, estabilidad, relación laboral, etc.
- **Índice de Precios al Consumidor (IPC):** Es un indicador social y económico de coyuntura, utilizado para medir el fenómeno conocido como inflación que refleja la variación porcentual en el costo para el consumidor medio de adquirir una canasta de bienes y servicios que puede ser fija o variable a intervalos determinados, por ejemplo anualmente.
- **Producto Bruto Interno (PBI):** Es el valor del flujo de bienes y servicios producidos en un país durante un período de referencia determinado.

En este complejo mercado laboral influido por diversos factores, es donde los referentes de recursos humanos, deberán reclutar y seleccionar al personal potencialmente calificado que pueda alcanzar los rendimientos esperados y asegurar el desempeño estratégico de la compañía y su sustentabilidad a largo plazo. Este proceso ha pasado con el tiempo, de una concepción estática y reactiva, en donde la empresa limitaba su accionar a analizar las solicitudes presentadas, a una concepción dinámica y proactiva en la cual toma la iniciativa en la búsqueda de los recursos humanos.

Desde una perspectiva amplia, William Werther llama *identificación del talento* al momento de reclutar personal “al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes de la organización. El proceso de identificación de talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.” (2008: 152) Al reclutamiento también se lo caracteriza como “el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo.” (Dolan y otros, 1999: 77) Por su parte para María José Nebot López el reclutamiento de personal “es una acción dinámica que sin seguir un procedimiento determinado, trata de buscar un candidato idóneo para un puesto determinado” (1999: 14)

Sin embargo, no basta con un buen proceso de reclutamiento y selección de personal; contar con los recursos correctos es sólo el comienzo. El verdadero

desafío en el contexto actual, es saber identificar aquellos factores que permitan retener y desarrollar las habilidades de los individuos en sus puestos. Las nuevas generaciones tienen un enfoque diametralmente opuesto respecto de las anteriores, en relación al trabajo. Son profesionales que han elegido sus carreras basados más en sus gustos personales, que en la mera finalidad de generar dinero y pretenden un empleo que les permita seguir desarrollando y perfeccionando sus habilidades constantemente. Si tuvieran que optar entre un trabajo u otro, elegirían aquel en el que avizoren una mayor proyección para su crecimiento y a la vez les dé un balance entre su vida personal y laboral. Por ello se deberá poner atención a todos aquellos factores que eviten generar sensaciones de estancamiento laboral y personal, a fin de disminuir los índices de rotación y los costes asociados por la selección y capacitación de nuevos empleados. Estrategias bien definidas y modelos organizacionales apropiados, serán poco eficaces si los miembros de la organización no se encuentran motivados para desempeñarse en un alto nivel.

“De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico”. (Kast y otros en Chiavenato, 2000: 68) “Los actos del ser humano son guiados por su conocimiento (lo que piensa, sabe, prevé, su contexto cultural) sin embargo preguntarse por qué actúa de esta o aquella manera corresponde al campo de la motivación.” (Krech y otros, 1962: 17)

Podemos decir que existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- a) El comportamiento es causado. Existe una causalidad en el comportamiento. La herencia como el ambiente influye tanto por estímulos internos como externos.
- b) El comportamiento es motivado. En todo comportamiento existe una finalidad, siempre está dirigido u orientado a un objetivo.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento. (Leavitt en Chiavenato, 2000: 69)

Ahondar en la comprensión de estas variables que aplicadas en forma correcta, pueden influir en el comportamiento de las personas, constituyen el campo de la motivación, que se puede definir como “un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta...En esencia, el estudio de la motivación es un estudio de

cómo y por qué las personas inician acciones dirigidas a metas específicas, con cuánta intensidad participan en la actividad y cuan persistentes son en sus intentos por alcanzar esas metas.” (Woolfolk, 1996: 330) Se desprende de esta definición que conocer las metas e intentar alcanzarlas no es sinónimo de éxito; el nivel de persistencia ante los obstáculos que se presenten será reflejo del grado de motivación alcanzado. Y es aquí donde el papel de los gerentes cobra vital importancia como lo resume Harold Koonts cuando dice que “la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.” (1999: 501)

La motivación puede provenir de fuentes intrínsecas o extrínsecas. El comportamiento con motivación intrínseca es el que alguien exhibe sólo por el valor que tiene en sí; mostrar el comportamiento es el fin y la motivación proviene del simple hecho de desempeñar el trabajo y ser reconocido. En contra partida el comportamiento con motivación extrínseca es aquel que se exhibe para alcanzar recompensas materiales o sociales o bien para evitar un castigo: las consecuencias del comportamiento son la fuente de la motivación y no el comportamiento en sí. Ahora bien, los incentivos pueden dar resultado a corto plazo, pero utilizados en forma inadecuada o si son sostenidos en el tiempo, pierden ese efecto disparador de comportamientos, convirtiéndose en un derecho adquirido más, que no tendrá otro resultado que un aumento innecesario de costos operativos.

Según el modelo de la motivación intrínseca desarrollado por David McClelland (1965), aquello que nos motiva, puede clasificarse en tres categorías básicas, que en diversos grados o combinaciones, mueven a todos los individuos:

- Logro: Las personas motivadas por el logro, desean hacer algo importante, trascender el hecho simple de realizar la tarea, desean que se las valore por lo que lo hace.
- Afiliación: La gente motivada por la afiliación, desea sentirse integrada, ser parte de algo mayor a su propia persona. Quiere que se la valore por lo que es y por la compañía que tiene.

- Poder/Control: En este caso, la motivación proviene de cómo influye en los demás y el entorno. El deseo es ser valorado por cómo cambia el mundo.

Figura 1 Modelo de las Tres Necesidades



Fuente: Elaboración propia.

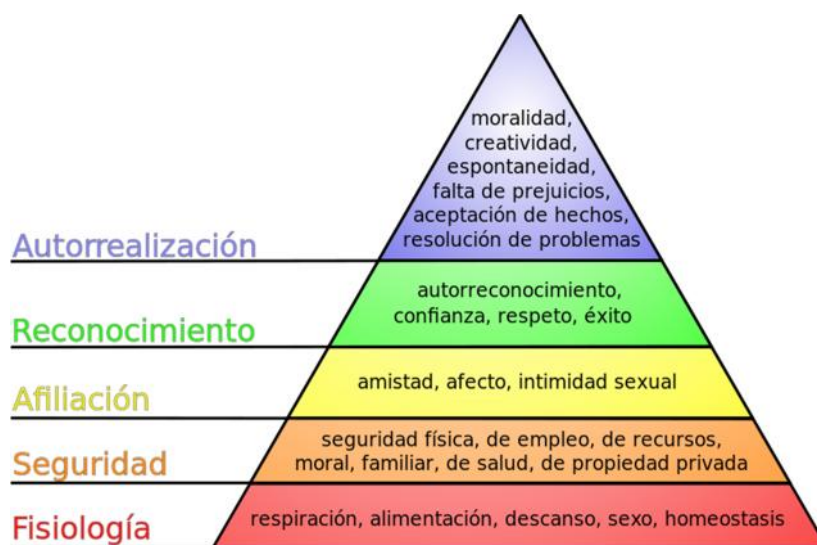
El hecho de que un individuo dentro de la organización, esté motivado intrínseca o extrínsecamente o incluso, de ambas formas, depende de una amplia gama de factores: 1) las características personales del trabajador (personalidad, valores, habilidades, actitudes o necesidades); 2) la naturaleza misma del puesto en que se desempeña (funciones bien definidas, que haya sido enriquecido) y 3) la naturaleza de la organización (como su estructura, cultura, sistemas de control y la forma en que se distribuyen las recompensas entre sus empleados, como el sueldo y los beneficios). (Jones, 2010: 464)

El estudio de estos tópicos tomaron singular importancia a mediados del siglo XX, con el creciente aumento de la fuerza laboral en relación de dependencia, impulsado por el desarrollo de grandes industrias y su necesidad de mano de obra. Surgieron así, diferentes modelos motivacionales para relacionar a los empleados y su actitud frente al trabajo. La finalidad de estos modelos es explicar por qué el comportamiento de un individuo es constante en determinadas condiciones objetivas y durante un tiempo determinado. Es por eso que el objetivo de un modelo de motivación consiste en ordenar las determinantes externas e internas, a fin de explicar su interacción y su influencia en el comportamiento motivado, en especial las individualmente diferentes, que se presentan en condiciones situacionales (objetivas) iguales. Cada uno de estos modelos pueden ser aplicados en forma individual o conjunta, según la situación.

Según el psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1943), conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista, las personas están dominadas por el impulso de sus necesidades internas insatisfechas, que orientan y determinan su conducta. Por lo cual, conociéndolas, se puede comprender mejor su comportamiento y utilizar la motivación como un medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones. Aplicando los mecanismos motivacionales adecuados, los gerentes pueden dirigir satisfactoriamente a las personas, buscando afianzar la estima de los trabajadores, ayudándolos a crecer, autorealizarse e innovar en la empresa.

En su teoría *Pirámide de necesidades*, formuló una jerarquía de necesidades humanas estructuradas en diferentes estratos, en la que define que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados. Esta escala se describe como una pirámide de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como “necesidades de déficit”; mientras que al nivel superior se lo conoce como de “autorrealización”, “motivación de crecimiento” o “necesidad de ser”. La idea básica es que cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que la mirada es puesta en las necesidades del siguiente nivel, que se encuentra en un escalón mas alto de la jerarquía, convirtiéndose éstas, en las nuevas necesidades que busca satisfacer.

Figura 2 Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: Maslow, 1943: 370.

Para Maslow llegar a un estado de autorrealización, es consecuencia de haber podido alcanzar el destino de la vida de cada individuo y en esta condición, la persona se esforzará y empujará a sí misma de una manera nunca antes experimentada. En cierta manera contribuye con un análisis psicológico de la personalidad de los subordinados, con base en el estudio de la motivación humana, centrándose solo en las necesidades internas del hombre sin considerar la situación o contexto en el que actúa.

En una economía cada vez más global, los gerentes deben comprender que los ciudadanos de los diferentes países pueden diferir en las necesidades que tratan de satisfacer mediante el trabajo. Investigaciones anteriores a la presente, señalan por ejemplo, que en países menos desarrollados las principales necesidades a satisfacer suelen ser las fisiológicas y de seguridad, mientras que habitantes de países como Suecia, Noruega y Dinamarca los motiva la necesidad de pertenencia. Conforme los países se enriquecen y mejoran sus estándares de vida las necesidades de los niveles más altos de la pirámide se convierten en importantes motivadores del comportamiento. (Ronen, 1994)

Clayton Alderfer en 1969 llevó a cabo una revisión de la teoría anterior, la cual se convertiría en su teoría ERC: existencia, relacionamiento y crecimiento. Si bien está de acuerdo con Maslow en que un individuo al satisfacer una necesidad de un nivel, intentará satisfacer la de un nivel superior, considera que una persona puede verse atraída al mismo tiempo por satisfacer necesidades de más de un nivel. También sugiere, que cuando las personas se frustran al no alcanzar satisfacer necesidades de cierto nivel, tienden a enfocarse más, en satisfacer las necesidades del siguiente nivel inferior de la jerarquía.

Al igual que con la teoría de las necesidades, los gerentes deben entender cuáles son las necesidades que persigue cumplir su personal, a fin de potenciar su desempeño y lograr de esta manera alcanzar los objetivos de la organización. La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías que se relacionan con la teoría de la Pirámide de necesidades de Maslow, como indica la Figura 3.

Figura 3 Teoría ERC de Alderfer



Fuente: Elaboración propia

Los trabajos empíricos llevados a cabo por Frederick Herzberg Irving (1959), aportan un nuevo enfoque al estudio del comportamiento. Mientras que Maslow y Alderfer, se centraban en el interior del individuo (enfoque intraorientado), la teoría conocida como de los dos factores, se centra en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extraorientado). Herzberg concluye en que existen dos factores en los que se debe trabajar. En primer lugar, resultados que pueden inducir a altos niveles de motivación y satisfacción laboral y en segundo término, resultados que pueden evitar que las personas se sientan insatisfechas. La Teoría de los dos factores denomina a estos dos grupos: Factores Motivadores y Factores Higiénicos.

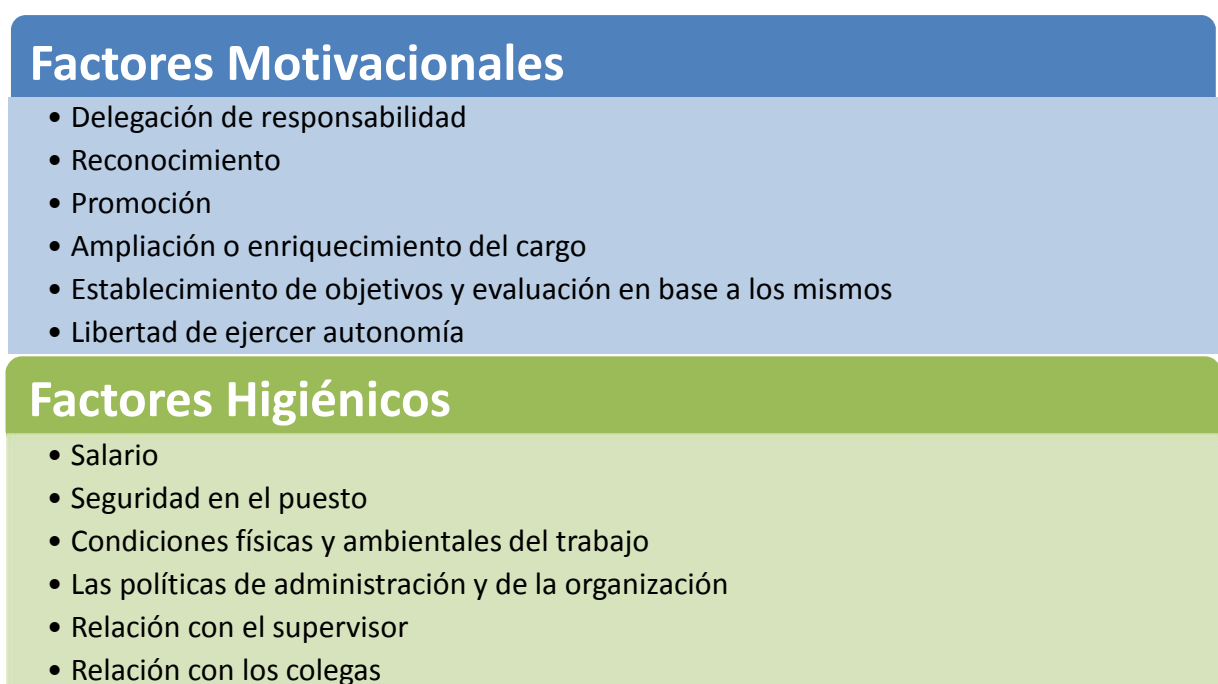
Los Factores Motivadores, están relacionados con la capacidad de superación personal y de desarrollo intelectual. Cuando se cumplen normalmente producen satisfacción lo que se traduce en una mejora en el desempeño individual. Aplicados al mundo del trabajo serían: la delegación de responsabilidad, el reconocimiento, la promoción, la ampliación o enriquecimiento del cargo, etc.

Los Factores Higiénicos, que tienen su origen en las necesidades primarias y parte de las sociales del trabajo de Maslow, cuando no se cumplen, por regla general, producen insatisfacción. Sin embargo, si se cumplen o se aumentan en cierta cuantía, no generan satisfacción, sólo evitan la insatisfacción. Aplicados al mundo

del trabajo, serían: el salario, la seguridad en el puesto, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, las políticas de administración y de la organización, etc.

La cuestión verdaderamente original del planteo de Herzberg es que, lo contrario de la insatisfacción no es la satisfacción, es decir, los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción. Por tanto, en la organización será vital analizar cuáles son los factores que motivan y aquellos que reducen insatisfacción.

Figura 4 Ejemplos de la Teoría de los dos Factores



Fuente: Elaboración Propia

Por su parte Douglas McGregor en su libro *“El lado Humano de las organizaciones”*, publicado en 1960, cambia la perspectiva de los trabajos anteriores, al basar su teoría en el comportamiento de los subordinados pero desde la mirada de sus superiores. En su Teoría X e Y describe una actitud pesimista del individuo respecto del trabajo contra una actitud optimista. Estos dos opuestos definen comportamientos disimiles, que necesita de acciones de liderazgo diferentes, a la hora de poder lograr resultados.

Figura 5 Comparación de la teoría X y la teoría Y

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> • El empleado promedio es flojo, no le gusta trabajar y tratará de hacer lo menos que pueda. • Para asegurar que los empleados se esfuerzan, los administradores deben supervisarlos de cerca. • Los administradores deben fijar reglas de trabajo estrictas y establecer un sistema bien definido de premios y castigos para controlar a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados no son inherentemente flojos. Si tienen la oportunidad, harán lo que es bueno para la organización. • Para permitir a los empleados trabajar en beneficio de la organización, los administradores deben crear un entorno laboral que les dé oportunidades de ejercitar la iniciativa y el autogobierno. • Los administradores deben descentralizar la autoridad en los empleados y verificar que tienen los recursos necesarios para alcanzar las metas de la organización.

Fuente: McGregor en Jones, 2010: 58

En la teoría X, las hipótesis sobre el comportamiento de los trabajadores, son las siguientes: las personas se ven obligadas a trabajar y no les gusta el trabajo. Evitan las responsabilidades, no tienen ambición y tratan por encima de todo, preservar su seguridad. No les gusta cambiar. Tienen necesidades de contar con directrices estrictas. Necesitan ser controlados y castigados.

Teniendo en cuenta esta teoría, la Organización debe ser apremiante y coactiva, poniendo en funcionamiento reglamentos y procedimientos detallados. Los gerentes diseñan y conforman el entorno de trabajo de manera de aumentar el control sistemático sobre el comportamiento de los trabajadores, con un estilo de dirección autoritario que no deje lugar a iniciativas, apoyándose en un sistema bien definido de premios y castigos como regulador de la conducta. Los gerentes que aceptan las premisas de la teoría X consideran que su papel es vigilar de cerca a los trabajadores, para asegurarse de que hacen su aportación al proceso de producción y no ponen en peligro la calidad de los productos. El pionero de la industria automotriz Henry Ford, quien controlaba y supervisaba estrechamente a sus empleados, es un fiel ejemplo de lo que McGregor define como un gerente que adhiere a las premisas de la teoría X.

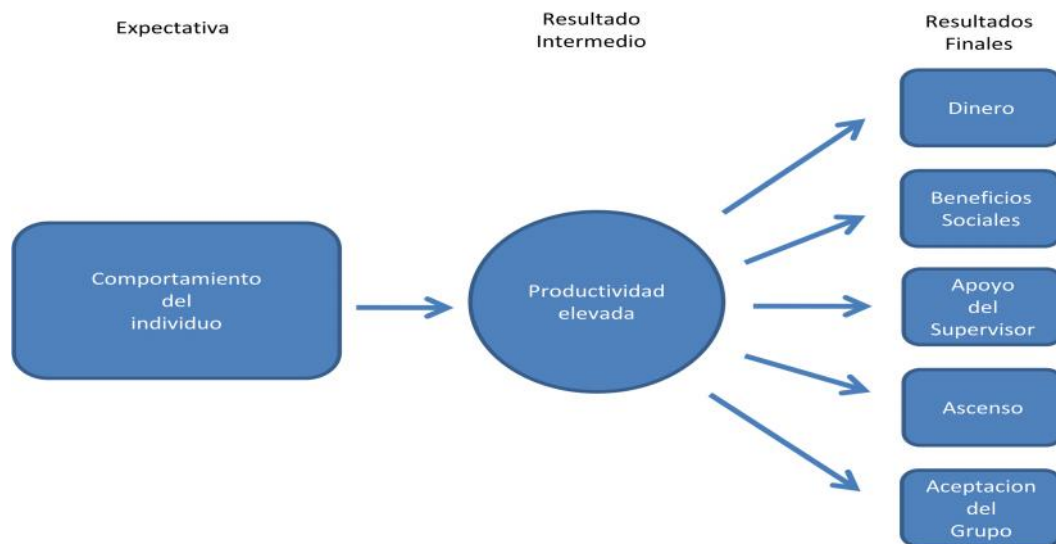
La teoría Y en oposición con la teoría X, parte de hipótesis totalmente diferentes: el esfuerzo físico e intelectual en el trabajo es natural, tanto como lo son las actividades de diversión, tiempo libre y descanso. Las personas quieren alcanzar objetivos y tratan de tomar iniciativas y ejercer su autocontrol. A la gente le gusta tener responsabilidades y trata de asumirlas en contextos razonables.

De acuerdo con esta hipótesis, la organización y la dirección deben poner en funcionamiento un sistema de responsabilidades descentralizadas, con la participación del personal en la determinación de los objetivos y un sistema de dirección que se base en la confianza. Según McGregor, la implicación de la teoría Y es que “los límites de la colaboración en la organización no son los límites de la naturaleza humana, sino el ingenio de la dirección, para descubrir cómo materializar el potencial que representan sus recursos humanos”. Los gerentes en este caso, deben generar un entorno laboral que aliente el compromiso con las metas de la organización y ofrezca oportunidades para que los trabajadores sean imaginativos y ejerciten su iniciativa y autogobierno. El trabajo del gerente, no es realizar una férrea actividad de control sobre los empleados, sino apoyarlos y aconsejarlos, verificando que cuenten con los recursos necesarios para la concreción de su trabajo y evaluar la capacidad que tienen para ser partícipes necesarios, del éxito de la organización en alcanzar sus metas. Dave Packard y Bill Hewlett dieron inicio a su compañía en una cochera allá por el año 1938, con una filosofía de gestión implícita en la teoría Y. Establecieron un novedoso enfoque administrativo orientado a la gente, conocido como el “estilo de HP”, con algunos principios rectores básicos, como una política de empleo duradero o una forma de trato hacia los empleados, que promoviera la libertad de ser innovadores y creativos, en un ambiente de informalidad con altos niveles de comunicación horizontal, no solo vertical, como factor clave de éxito de sus novedosas políticas. (Jones, 2010)

El autor canadiense Víctor Vroom en la década del 60, propuso un modelo de expectativa de la motivación, donde según su teoría, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De este modo, cuando un individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo aumentar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios

sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo). (Chiavenato, 2000) Resumiendo el concepto, decimos que altos niveles de motivación, se logran cuando el empleado está convencido de que altos niveles de esfuerzo dan lugar a un alto desempeño y que un desempeño elevado lleva a alcanzar los resultados deseados. Y estos resultados pueden ser diferentes para cada individuo y sin embargo lograr similares resultados en el desempeño. Nuevamente, los gerentes tienen la difícil tarea de conocer las necesidades individuales de sus subordinados para así poder lograr las metas organizacionales.

Figura 6 Modelo de expectativa empleado



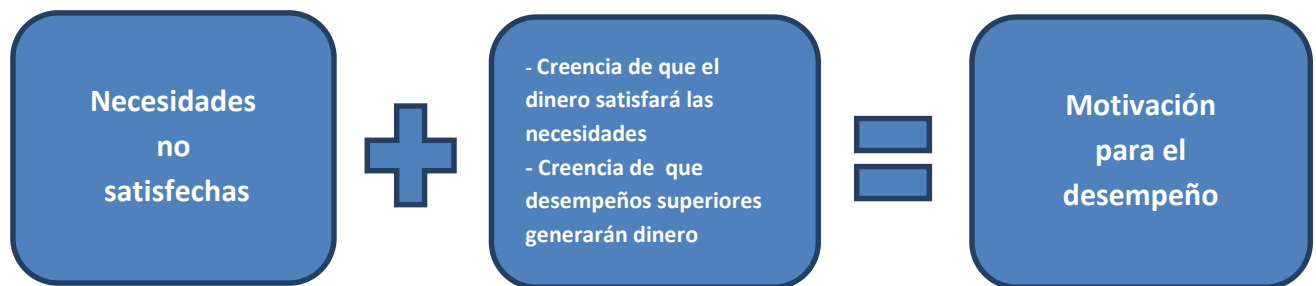
Fuente: Hellrieger y Solum en Chiavenato, 2001: 81

En la misma línea de las expectativas, Edward Lawler III (1971), encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no solo el desempeño y otros comportamientos, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Verificó que el escaso poder del dinero se debe al empleo incorrecto que de él hacen las organizaciones. Concluyó que su teoría tiene dos fundamentos sólidos:

- Las personas desean ganar dinero, no sólo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no es un fin.

- Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. Solo se necesita establecer este tipo de percepción. (Chiavenato, 2000: 83)

Figura 7 Teoría de la expectativa según Lawler III



Fuente: Chiavenato, 2000: 84

Las teorías anteriores, basaron su estudio en un ambiente no tan dinámico, un marco espacial local o a lo sumo nacional, con regulaciones y políticas de empleo similares que no se constituían como un factor adicional determinante del comportamiento. Pero un nuevo fenómeno ha impactado en las empresas en estos últimos años, que ha modificado en forma sustancial la forma de hacer y dirigir sus negocios; *la globalización*. Hacer negocios en países distintos significa comprender las diferencias culturales y aprender a adaptar las prácticas de los recursos humanos a esas diferencias. Comprender como movilizar el talento alrededor del mundo a través de contrataciones locales, movimientos de expatriación o asignaciones temporales, son asuntos fundamentales para la construcción de los nuevos equipos de trabajo. Encontrar el personal calificado que cumpla con las expectativas del puesto y que además tengan la habilidad de moverse a través de las fronteras mundiales y sentirse cómodos con las diferencias culturales será difícil de encontrar.

Es por ello que el fenómeno de la globalización ha impulsado a los autores a modificar las viejas teorías de gestión de recursos humanos y están tomando cada vez mayor lugar en el campo de estudio de diversos autores, como el británico Martin Albrow quien ha dedicado gran parte de su obra a la investigación de los

efectos de la globalización y se refiere a la misma como “todos los procesos por medio de los cuales los pueblos del mundo son incorporados en una única sociedad mundial, la sociedad global. El globalismo es una de las fuerzas que actúan en el desarrollo de la globalización” (Albrow, 1990: 9)

Para Anthony McGrew (1992), la globalización hace referencia a la multiplicación de las relaciones y las interconexiones entre Estados y sociedades que forman el moderno sistema mundial. Focaliza el proceso por el cual acontecimientos, decisiones y actividades que ocurren en una parte del mundo puede llegar a tener consecuencias significativas para individuos y colectividades en lugares distantes del globo. Por su parte el filósofo brasileño Octavio Ianni opina que “*la globalización del mundo puede ser vista como un proceso histórico-social de vastas proporciones, que sacude más o menos drásticamente los marcos mentales y sociales de referencia de individuos y colectividades.*” (Ianni, 2001:85)

Todos estos cambios supondrán una prueba para las empresas a una escala nunca antes experimentada. Quienes no sean capaces de medir el impacto de estos cambios y no estén dispuestos a adaptarse asumiendo riesgos, probablemente no puedan sostenerse en el tiempo. Si las empresas pretenden actuar en este nuevo mercado regional o mundial, en lugar del nacional, el departamento de recursos humanos tendrá que buscar, recomendar, contratar, formar, retribuir y negociar con los empleados teniendo en consideración este nuevo contexto.

5 Marco metodológico

El trabajo final será abordado por una metodología mixta. Cualitativa para obtener datos descriptivos, mediante entrevistas y la utilización de fuentes secundarias; y cuantitativa, para recolectar datos estadísticos, por medio de encuestas como herramienta.

El diseño metodológico a utilizar será Correlacional y Descriptivo. Se pretende medir el grado de relación entre las distintas variables que componen el campo de estudio y su contexto. A la vez describir situaciones y eventos. Decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Se busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido

a análisis. Un estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. Miden conceptos con la mayor precisión posible.

6 Desarrollo de la investigación

Al plantear el objetivo del presente trabajo la idea original consistió en realizar un análisis del impacto del fenómeno de la globalización en el mercado laboral en dos de los países más influyentes de la realidad económica de la región, Argentina y Brasil. Sin embargo, los primeros análisis, pusieron de manifiesto lo ambicioso y complejo del propósito inicial. Por tanto el estudio se centró en uno de los aspectos que en las últimas décadas ha crecido en forma sostenida; la movilidad de recursos humanos dentro de las compañías entre ambos países y las diferentes aspiraciones que persiguen sus empleados.

6.1. La globalización y el empleo

No cabe dudas que el término globalización, se ha incorporado al vocabulario habitual del ciudadano común, como así también, ha ido ganando lugar en los estudios y análisis como fenómeno, dentro de los círculos académicos. A pesar de ello, resulta difícil de definir dada la complejidad del mismo pues hace referencia a un proceso multidimensional que integra elementos económicos, políticos, sociales, culturales e ideológicos que además están fuertemente interrelacionados entre sí. Estos elementos que han hecho virtuales a las fronteras internacionales, también lo hicieron con los mercados laborales, provocando la movilidad de trabajadores entre países, ya sea por necesidades propias de crecimiento o empujados por el negocio de las empresas del sector. Es así que pueden caracterizarse ciertos rasgos que definen la llamada “*era de la migración*” (Castles y Miller, 2004):

- a) La globalización de la migración, es decir, cada vez más países del mundo se ven afectados por movimientos migratorios.
- b) La diferenciación de la migración, que hace referencia a que los países, ya sean emisores o receptores, no cuentan con un tipo migratorio, sino que se ha

- ido diversificando, en migración laboral calificada o no calificada, temporal o permanente, documentada o indocumentada, etc.
- c) La aceleración de la migración, lo que conlleva a que países o regiones puedan ser al mismo tiempo emisores o receptores de migrantes.
 - d) La feminización del proceso migratorio, donde se verifica una mayor movilidad de la mujer hacia otros países, tomando un rol significativo en este proceso, con una participación del 49% del total de migrantes en el mundo (OIM, 2010)
 - e) La incorporación del fenómeno migratorio, dentro de las agendas políticas bilaterales, regionales y multilaterales. Argentina por ejemplo promulgó la Ley de Migraciones 25871 en el 2004.

Así pues, el número de migrantes internacionales ha ido incrementándose en el mundo en forma casi exponencial. Un informe del año 2010 de la Organización Internacional de Migraciones (OIM), señala que entre 1970 y el 2009 se quintuplicó este número pasando de 45 a 214 millones, de los cuales sólo 150 millones corresponden al periodo comprendido entre el 2000 y 2009. (Álvarez Velazco, 2013)

Las estadísticas muestran de forma concluyente, que es un proceso que lejos está de desacelerarse. El debate actual ha reforzado el positivo papel económico y social que la inmigración puede desempeñar en las sociedades, siempre y cuando dichos movimientos migratorios se lleven a cabo de una forma controlada y equilibrada. Los inmigrantes mejoran sus condiciones de vida, supone además la ampliación de la mano de obra disponible, contribuyendo al desarrollo económico y regional del país receptor. Merece una mención especial el enriquecimiento cultural que supone la existencia de sociedades con ciudadanos de diferentes costumbres y nacionalidades.

En lo que respecta a la relación entre inmigración y mercado de trabajo, no está clara la incidencia de la población inmigrante sobre el nivel de empleo del país de llegada. Por lo general depende de la relación entre el grado de calificación de los inmigrantes y la población del país receptor. Si bien dentro de estos migrantes laborales se destaca la mano de obra barata, no calificada y proveniente en general, de estratos sociales bajos, en los últimos años han ido cobrando mayor relevancia, los migrantes calificados en busca de nuevos horizontes para su desarrollo, entre los que se cuentan profesionales de la salud, educadores, ingenieros o estudiantes de posgrado. En general, quienes han abordado el análisis del tema, coinciden en que

los movimientos migratorios pueden aportar beneficios al mercado de trabajo del país receptor, siempre que existan políticas y condiciones de mercado adecuados.

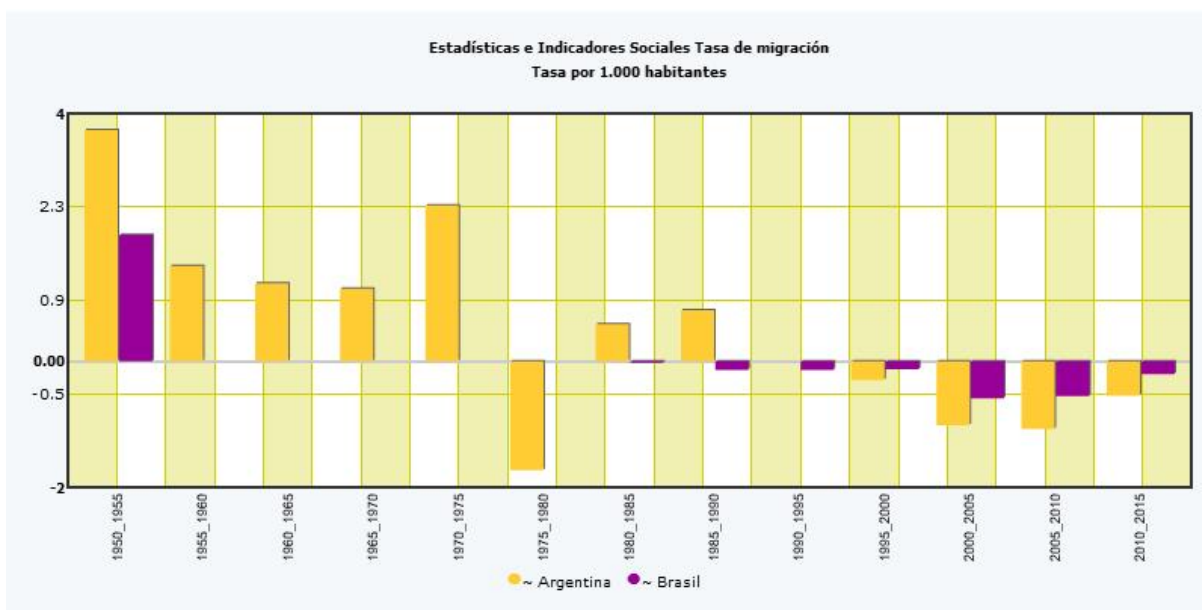
Sin embargo, según un informe de la Organización Mundial del Trabajo del año 2005, a nivel general, el crecimiento económico derivado del impulso globalizador, no se está traduciendo linealmente en la creación de nuevos puestos de trabajo. El indicador "elasticidades del empleo", permite observar la relación que existe entre el crecimiento económico, medido en términos de PBI y dos variables que contribuyen al crecimiento; la variación positiva o negativa de las tasas de empleo y de productividad. De acuerdo al informe, por cada punto porcentual de crecimiento adicional de PIB, el empleo mundial total sólo aumentó un 0,30% entre 1999 y 2003, lo que representa una disminución, comparado con el 0,38% observado entre 1995 y 1999. El análisis también concluye, que la competitividad de una economía con altos niveles salariales no se ve necesariamente amenazada por menores costos laborales imperantes en otros países, dado que los países con bajos costos laborales, también suelen caracterizarse por menores niveles de productividad. Se demuestra que la competitividad viene definida por una suma de resultados de elementos del proceso productivo: el costo de utilización de la mano de obra (compensación laboral), la productividad laboral (producción por trabajador) y por la fluctuación de los tipos de cambio. (www.ilo.org, 26/09/14)

En este contexto, marcado por la flexibilización laboral y los avances tecnológicos en materia de comunicación y transporte, que han interconectado y acercado a las distintas regiones del mundo, se establecen nuevas relaciones de trabajo y convivencia, que obligan a un replanteamiento de las relaciones entre los individuos, las organizaciones y los Estados nacionales, como reguladores de las mismas. Cuestiones como la seguridad en el empleo, el volumen de ingresos y las condiciones laborales, es donde las políticas de los Estados empiezan a jugar de dispar manera según cada país. La fuerza laboral enfrenta la competencia tanto de la mano de obra calificada proveniente de países con mayores grados de industrialización, como la de trabajadores de menor nivel educativo que compiten por salarios bajos. Los trabajadores requieren en este contexto, mayores niveles de protección y más oportunidades que favorezcan a quienes luchan por posicionarse en estratos superiores en su carrera laboral.

De acuerdo con el Banco Mundial en un informe del 2011, para el año 2009 alrededor de 573 millones de personas, habitaban América Latina. De ese total, el 5,2% (30,2 millones) residían en un país distinto al de origen. Si bien, la región ha sido en general expulsora de emigrantes a países del norte del continente y Europa, cada vez crecen más los flujos migratorios intrarregionales. Un 12,9% de los nativos latinos que abandonaron su país, se establecieron en la región. (Álvarez Velazco, 2013)

Esta movilidad, va cambiando gradualmente la composición del mapa demográfico en distintos grados según cada país. La tasa de migración, que es la razón entre el saldo neto migratorio (diferencia media anual entre los inmigrantes y los emigrantes de una población) correspondiente a un período determinado y la población media del mismo período, fue de $-0,51$ cada 1000 habitantes para Argentina en el período 2010/2015, en tanto para Brasil el número fue de $-0,21$. Si bien no son valores significativos, el saldo negativo muestra que ambos países están perdiendo habitantes por el efecto migratorio, a diferencia de épocas pasadas en que se erigían como grandes receptores de la inmigración mundial con valores de 3,44 y 1,88 respectivamente, para el período 1950/1955. (www.cepal.org, 23/09/14)

Gráfico 1 Tasa de Migración



Fuente: www.cepal.org, 2014.

A comienzos de la década de los 70, el CEPAL dio inicio a un proyecto para el estudio de los fenómenos migratorios dentro de la región. El proyecto IMILA (Investigación de la Migración Internacional en Latinoamérica) tendría como fuente básica de información los censos nacionales de población. De acuerdo a este proyecto en el 2001 residían en Argentina 33.748 brasileños, de los cuales el 71,3% se encontraba en la franja económicamente activa entre 15 y 65 años. Para el mismo año, Brasil contaba entre sus moradores permanentes a 27.531 argentinos estando el 79% en condiciones de acceso al mercado laboral.

Como se desprende de los datos precedentes, el fenómeno globalizador, ha incidido en el mercado laboral de la región.

6.2. El mercado de las telecomunicaciones en la región

6.2.1 Las privatizaciones de los años 90

Los años 90 estuvieron marcados por cambios sustanciales en el escenario político, social y económico en la región de América Latina. La recesión económica de principios de los 90, la apertura del comercio, los planes de estabilización económica y la ola privatizadora de los gobiernos de turno, tuvieron un impacto directo en el mercado laboral, afectando los niveles de empleo y la renta de las personas físicas.

En el eje macroeconómico, en Argentina la presidencia del Dr. Carlos Saúl Menem de la mano del ministro de economía Domingo Cavallo, instauraba el Plan de Convertibilidad con un tipo de cambio fijo como ancla nominal de precios. Si bien la primera etapa fue exitosa, controlando los precios de los bienes transables logrando frenar los altos índices inflacionarios, que para 1990 superaba los 2300 puntos porcentuales, con el tiempo, esta nueva política cambiaría que fijaba la paridad entre el peso y el dólar, no tardó en afectar al mercado de trabajo.

Los trabajadores del sector industrial fueron los más afectados. En primer lugar por la pérdida de competitividad como consecuencia de la apertura comercial con leyes aduaneras poco proteccionistas y en segundo término por los avances tecnológicos en infraestructura, innovaciones informáticas y en materia de comunicación que

dejaron a miles de trabajadores sin empleo. El sector de servicios, fue quien absorbió en gran medida esta mano de obra pero, debido a los mismos avances tecnológicos que afectaron al sector industrial, no fue capaz de generar la cantidad de puestos de trabajo suficiente tal de paliar el crecimiento del desempleo. Las organizaciones en búsqueda de una mayor competitividad, efectuaron reestructuraciones administrativas con la introducción de nuevas técnicas para racionalizar las tareas, lo que llevó a una mayor productividad, con mayores ganancias y más desempleo.

Pero no sólo los cambios en el eje macroeconómico afectaron al mercado de trabajo, las modificaciones en la legislación laboral, también contribuyeron a degradar el panorama social. Los cambios llevados a cabo en las regulaciones del trabajo tenían como objetivo flexibilizar el marco normativo, eliminar las distorsiones existentes y disminuir los costos no salariales, que se esperaba generaría una mayor competitividad e induciría a un crecimiento de la demanda de empleo. Sin embargo, la evidencia indica que el impacto de estas medidas en la creación de empleo fue escaso y con un notable incremento de la precariedad y la estabilidad laboral.

En Brasil cuando Fernando Collor de Mello llegó a la presidencia de la república en marzo de 1990, formuló un discurso centrado en el combate a la corrupción, la estabilización monetaria, la reforma del Estado y la modernización de la economía. Pocas semanas después de asumir su mandato el nuevo gobierno decretó una serie de medidas que, implicó una reforma monetaria y el congelamiento de precios y salarios y algunos elementos nuevos en la historia de ese país como la desindexación de la economía y el confisco del ahorro privado. Sin embargo, las presiones de los grandes grupos económicos, que como argumento sostenían el impacto en la paralización de los negocios provocada por las medidas, lo llevaron a restituirles el dinero confiscado, quedando la expropiación reservada tan sólo a la clase media. La inflación se encontraba fuera de control con valores cercanos a 2950% en 1990 y sobre el final de la aguda recesión, cerca de 430% en 1991. (www.cepal.org, 23/09/14)

En el plano laboral, se llevaron a cabo políticas de flexibilización del trabajo en pos de asegurar la estabilidad laboral, en sectores importantes de la industria como el automotriz, sin embargo el sector informal de la economía creció en forma

considerable, representando para fines de 1991, el 47% del total. Los sectores de comercio y los servicios fueron afectados, pero estas medidas sumadas a la apertura comercial, tuvieron su mayor incidencia en el sector manufacturero. Sólo en 1991 la industria de San Pablo, la mayor concentración manufacturera del país, despidió a 158,5 mil trabajadores, provocando una caída de 8,45% en el nivel de empleo del sector. En ese año, en todo el país, el número de personas ocupadas se redujo en 10,2%, la mayor caída registrada en los últimos veinte años, mientras la masa salarial declinó en 13,3%. (Marini, 1992)

En junio de 1993 el nuevo presidente Itamar Franco tras la dimisión anticipada de su antecesor, puso en marcha el Plan Real, que de forma similar a la convertibilidad Argentina, no tardó en conseguir controlar la inflación que pasó del 43,1% mensual durante el primer semestre de 1994 a 3,1% en el segundo semestre, y a 1,7% en 1995. (www.ibge.gov.br, 09/09/14)

Hasta aquí se puede observar un alto paralelismo en el contexto de ambos países. Altos índices inflacionarios como punto de partida, medidas de flexibilización laboral, planes novedosos de política cambiaria y apertura de mercados. Otro de los pilares de las medidas de la época y en el que coincidieron los gobiernos de ambas naciones, fue la reforma del estado, que desató un proceso general de privatizaciones de empresas, que por más de 40 años, habían estado bajo la administración estatal. Siendo una importante fuente de financiación de los planes de estabilidad económica en curso, atrajeron a capitales privados en los que se destacaron algunos grandes grupos nacionales, industriales y financieros y algunas entidades públicas, en particular fondos de previsión de empresas estatales y extranjeros.

El sector de las Telecomunicaciones, denotaba un fuerte atraso tecnológico, producto de largos años de administración estatal, con pobres inversiones en infraestructura, management no profesional y por qué no, altos niveles de corrupción que dejaron a empresas de una industria altamente redituable con pasivos contables impensados. Esta situación fue propicia para que compañías extranjeras, principalmente europeas, que daban sus primeros pasos fuera de sus fronteras nacionales, desembarcaran en la región adquiriendo concesiones de empresas estatales con alto potencial de crecimiento a precios muy por debajo del mercado.

Los estados acompañaron modificando los marcos legales para permitir tanto la segmentación de la industria, como la incorporación de tecnologías emergentes, el desarrollo de nuevas líneas de negocio y abriendo la puerta al ingreso de nuevos actores al mercado.

Los operadores europeos, enfrentaban una mayor competencia en sus mercados internos y centraron su atención en la compra de activos de mercados emergentes, principalmente en América Latina, destacándose entre los precursores a Telefónica de España y, en menor medida, France Télécom y Telecom Italia. Los nuevos operadores concretaron ambiciosos planes de inversión para modernizar y ampliar la infraestructura y atender en buena medida la demanda insatisfecha que los mercados locales había registrado por décadas.

En la primera mitad de los años noventa, mientras la operadora estatal de telecomunicaciones de España pasaba por un proceso de privatización, aprovechando las oportunidades surgidas en la región, adquirió activos en Argentina (Empresa Nacional de Telecomunicaciones de Argentina (ENTEL)), Chile (Compañía de Teléfonos de Chile (CTC)), Perú (Empresa Nacional de Telecomunicaciones de Perú (ENTEL)) y Venezuela. Pero el paso clave en su estrategia de internacionalización lo logró con su exitosa participación en la privatización de Telecomunicações Brasileiras (Telebrás), mediante la que adquirió el control de la operadora de telefonía fija del estado de San Pablo (Telesp) y de las empresas de telefonía móvil Tele Sudeste Celular y Tele Leste Celular. Gracias a la alianza estratégica que mantenía con Portugal Telecom (PT), Telefónica fue incrementando su importancia hasta la creación de una empresa conjunta en el segmento de la telefonía móvil con el nombre comercial de Vivo. En el momento de iniciar su operación conjunta, Vivo tenía una participación de mercado cercana al 50% a nivel nacional y del 57% en las áreas concesionadas. (CEPAL, 2007) Tras diversas adquisiciones en los años subsiguientes, como la compra de Motorola de México en el año 2000, Telefónica se consolidó como uno de los principales operadores de telecomunicaciones de América Latina.

El otro gran operador de la región, fue Telmex, que de manera similar a los europeos, al percibir el aumento de la competencia en México, su propio ámbito de negocios, decidió salir a competir en los mercados de sus rivales potenciales. La

empresa mexicana adquirió algunos activos en telefonía móvil e Internet en Brasil, Argentina, Ecuador y Guatemala y en septiembre de 2000 creó América Móvil mediante la escisión de algunos activos de Telmex. A fines de 2003 América Móvil integró sus operadoras regionales en una marca unificada, la conocida y líder actual en el segmento, Claro.

6.2.2 El negocio de las telecomunicaciones

El negocio de las telecomunicaciones puede dividirse a grandes rasgos en tres segmentos de operación: la telefonía fija, la telefonía móvil y el acceso a internet, que en un complejo entramado de redes brinda servicio a los usuarios. (Ver Anexo 1) Sin embargo la participación de cada uno de los segmentos, en los resultados de las compañías ha ido cambiando a través de los años de la mano de las nuevas tecnologías y las preferencias de los clientes. A finales de los años noventa, la telefonía fija registró elevadas tasas de crecimiento y se convirtió en un negocio muy atractivo para las operadoras de telecomunicaciones que gracias a este desempeño fueron evaluadas favorablemente en los mercados de capitales, lo que les permitió obtener abundantes recursos para financiar sus planes de expansión y diversificación, sobre todo hacia el segmento inalámbrico. La base de clientes de telefonía fija se incrementó de forma notable y pasó de 25 millones a 72 millones entre 1990 y 2000. (CEPAL, 2007)

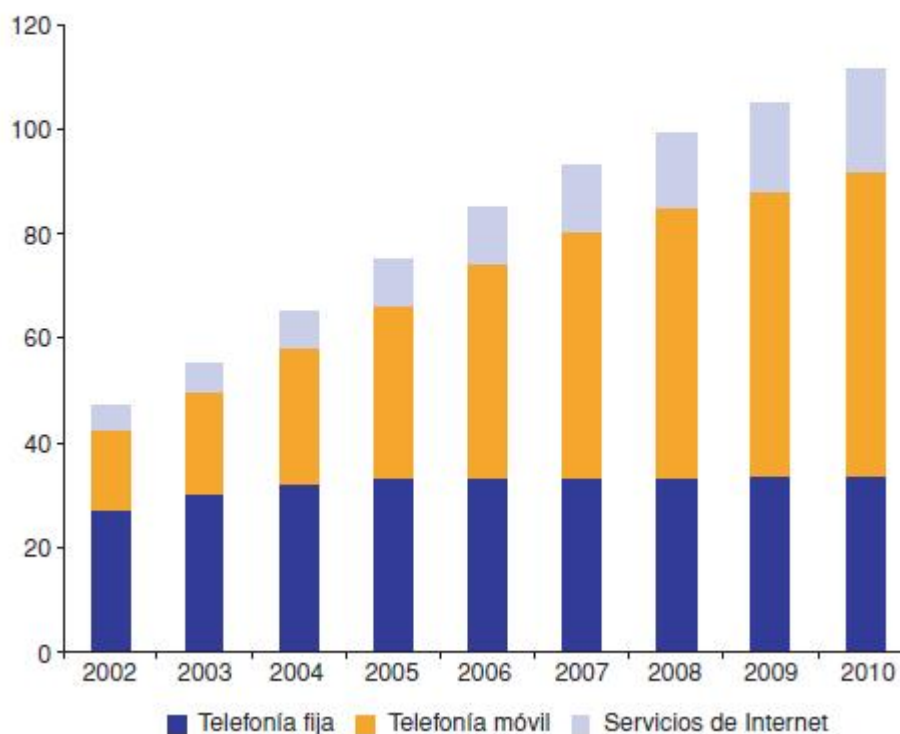
Pero al comienzo de la década pasada, la crisis que afectó a la región, también lo hizo con las operadoras de telecomunicaciones que pusieron freno prácticamente todas sus inversiones en telefonía fija. Esta situación, junto con la disminución de las tarifas y a la enorme competencia de los servicios móviles, hizo que la telefonía fija registrara una particular desaceleración del consumo y que perdiera rápidamente importancia relativa en el total de la industria cayendo del 60% al 40% entre 2000 y 2006.

En la actualidad, los servicios de voz fijo y móvil, continúan siendo el principal impulsor del mercado de las telecomunicaciones. Sin embargo, el propio segmento y la estructura de los ingresos de la industria están cambiando, primero con el espectacular crecimiento en uso y prestaciones de la telefonía móvil y, más recientemente, con el desarrollo de tecnologías de acceso a Internet de banda

ancha, que incrementaron las velocidades de navegación y abrieron el paso a servicios de valor agregado como la telefonía IP.

Gráfico 2 Ingresos por segmento en América Latina

AMÉRICA LATINA: MERCADO DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES, INGRESOS POR SEGMENTO, 2002-2010
(En miles de millones de dólares)



Fuente: CEPAL, 2007: 139

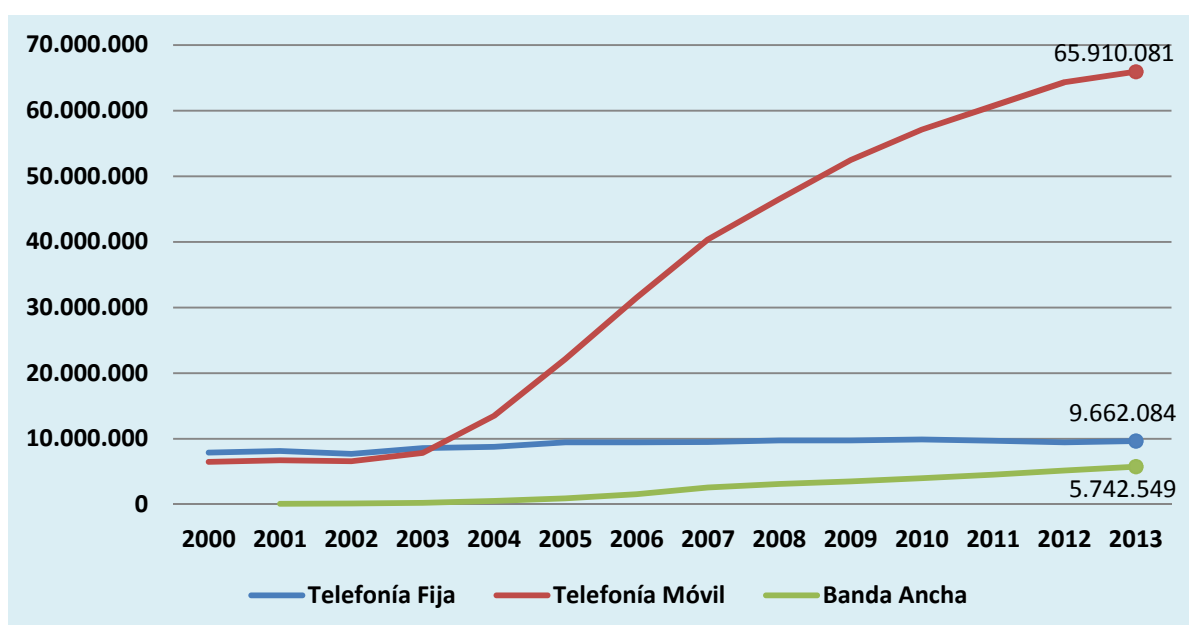
6.2.3 El mercado argentino y brasileño

Las redes de telecomunicaciones de Argentina y Brasil, han crecido de la mano del desarrollo tecnológico actual y la inversión que las operadoras locales han realizado en esta materia. Según un estudio elaborado por el Observatorio de Indicadores de Telecomunicaciones en América Latina de la Asociación Iberoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones (AHCINET) y la firma de investigación y consultoría Ovum presentado en el marco del Primer Congreso Iberoamericano de Telecomunicaciones en junio de 2013, Chile, Brasil y Argentina lideraron la inversión per cápita en telecomunicaciones en América Latina entre 2008

y 2011. Según el informe, la inversión en telecomunicaciones entre 2008 y 2011 de Chile fue de 69,83 dólares por habitante, la de Brasil 63,36 dólares, y la de Argentina de 59,94 dólares. El incremento de las inversiones en telecomunicaciones en los países citados generó una mayor accesibilidad a los servicios de telecomunicaciones y estimuló el incremento de la penetración, mayor competencia y redujo los costos de acceso para los usuarios.

Del informe también se desprende que el ARPU (Average Revenue Per User), que es la media o promedio de ingresos por usuario que obtiene, en un período, una compañía de telecomunicaciones, fue de -13% para Brasil y -1% para Argentina. (www.iprofesional.com, 22/09/14) Esto parecería no corresponderse con el importante incremento en el número de personas conectadas y la creciente expansión del nivel de cobertura. Sin embargo la explicación está, en que como se dijo anteriormente, los tres segmentos de negocio están cambiando su porcentaje de participación y la pujante telefonía móvil captura clientes, pero con menores niveles de gasto. Argentina para el año 2013 contaba con casi 66 millones de líneas de telefonía móvil, mientras que la telefonía fija se mostraba sin grandes variaciones en torno a las 9,6 millones de líneas y la banda ancha en 5,7 millones y en ascenso según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). (www.itu.int, 12/10/14)

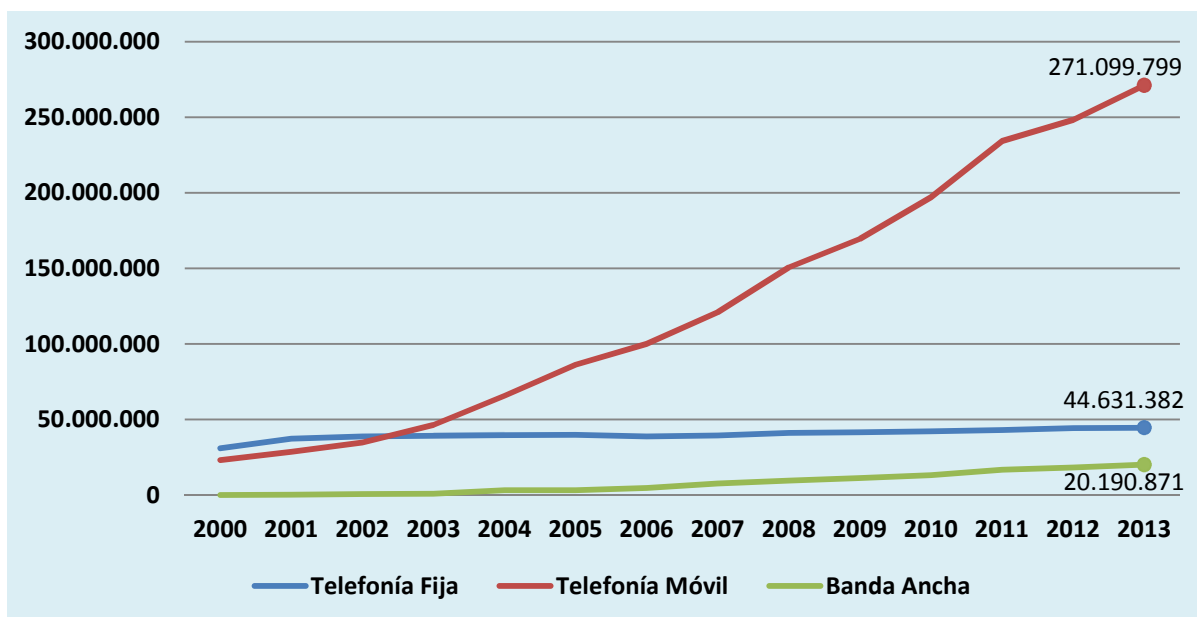
Gráfico 3 Argentina: Suscriptores de Telefonía fija, Telefonía Móvil y Banda Ancha



Fuente: www.itu.int, 2014 – Elaboración propia

Brasil, muestra comportamientos similares en la composición de la participación, pero con volúmenes muy superiores, debido a un mercado interno de más de 200 millones de habitantes. En el 2013, el número de suscriptores de telefonía móvil superaba los 271 millones de líneas, mientras que la telefonía fija alcanzaba los 44,6 millones y la banda ancha algo más de 20. (www.itu.int, 12/10/14)

Gráfico 4 Brasil: Suscriptores de Telefonía fija, Telefonía Móvil y Banda Ancha



Fuente: www.itu.int, 2014 – Elaboración propia

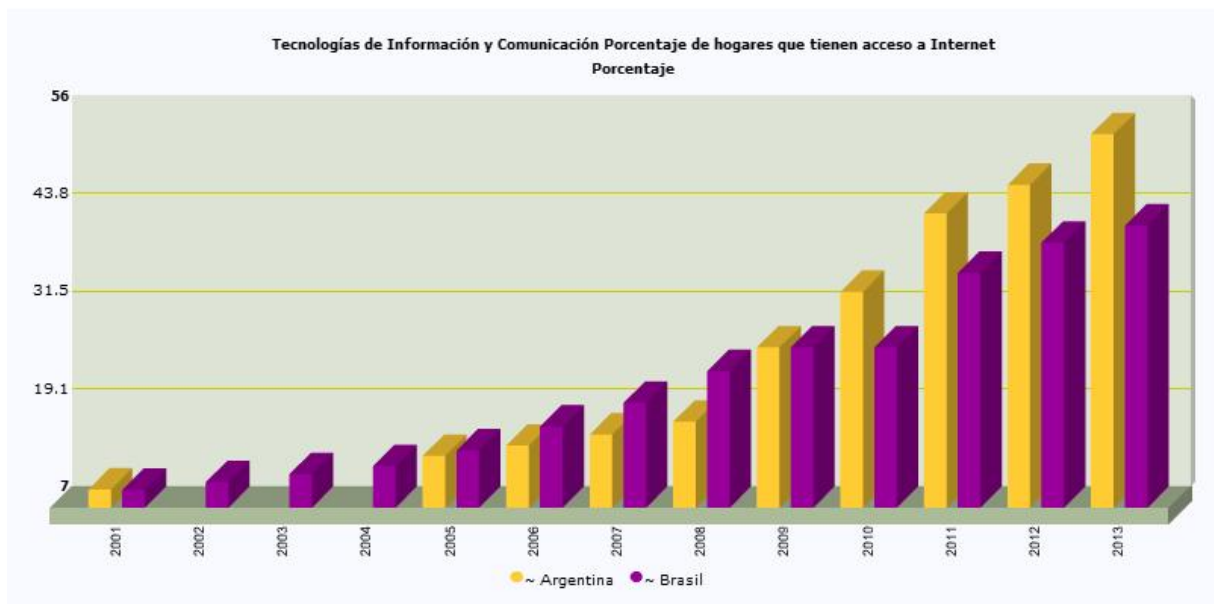
En término de acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC), la última década ha marcado un importante crecimiento de la mano de la evolución tecnológica y los factores económicos favorables. Las empresas del sector aportaron su cuota, estando al frente de la innovación, desplegando las redes de servicios de voz y datos desde las zonas más densamente pobladas hasta los más recónditos puntos del país, aumentando lo que se conoce como, factor de penetración del servicio.

En el 2001 en Argentina la cantidad de hogares con acceso a telefonía móvil era del 21%; para el 2013 este número trepaba al 85,6%. Brasil en tanto, pasó de 30,9% de hogares con acceso a telefonía móvil en 2001 a 87,1%. Por su parte la telefonía fija si bien en número de suscriptores no creció al ritmo de la móvil, la penetración en los hogares experimentó un crecimiento de un 20% desde el 2001 a la actualidad, con

un impulso particular en los últimos años, al ser el uno de los soportes principales para los servicios de banda ancha de las empresas de telecomunicaciones con tecnologías como ADSL (Sigla del inglés Asymmetric Digital Subscriber Line). El 85,1% de los hogares argentinos, hoy cuenta con acceso a telefonía fija, mientras que en Brasil lo hace el 75,9%. (www.cepal.org, 23/09/14).

En el caso de acceso a internet, en poco más de 10 años se ha quintuplicado en número de hogares con acceso al servicio en la región. Actualmente en Argentina y Brasil el 53,9 % y el 42,2 % de los hogares reactivamente, tiene acceso a internet.

Gráfico 5 Porcentaje de Hogares con Acceso a Internet.



Fuente: www.cepal.org, 2014.

Se puede ver que con pequeñas diferencias, el comportamiento del crecimiento y consumo en ambos países poseen características similares. Las empresas de Argentina parecen haber alcanzado una mayor cobertura del territorio con sus servicios en comparación a sus pares brasileños; sin embargo, el volumen de las operaciones en este último país, con una población que quintuplica a la argentina, hace que por el momento los mayores ingresos de la región para las operadoras extranjeras provengan de Brasil.

El siguiente cuadro resume los datos comparativos más relevantes:

Cuadro 1 Acceso a las tecnologías de información y comunicación

	Argentina	Brasil
Hogares con Acceso a Internet	53,9%	42,2%
Hogares con Acceso a PC	59,2%	48,8%
Hogares con Acceso a Telefonía Móvil	85,6%	87,1%
Hogares con Acceso a Telefonía Fija	85,1%	75,9%
Líneas Telefónicas c/100.000 Habitantes	23,31	22,28
Suscriptores de Móviles c/100.000 Habitantes	159,03	135,31

Fuente: www.cepal.org y www.ibge.gov.br, 2014

6.2.4 El futuro y el mercado laboral

El mercado mundial de las telecomunicaciones enfrenta hoy grandes desafíos relacionados a la vertiginosa velocidad del cambio tecnológico, las complejidades regulatorias y la situación financiera y competitiva de las empresas del sector. Esto último ha definido las estrategias corporativas que las principales operadoras han llevado adelante los últimos años, sumándose también empresas de segmentos alternativos como las cableras, que a sus productos clásicos de programación televisiva, sumaron servicios de telefonía e internet, comenzando a ganar terreno en importantes segmentos del mercado.

Como resultado del aumento de la competencia y la eliminación de las fronteras tradicionales de la industria, los ingresos de los operadores históricos de telefonía fija han mermado, aunque se vieron compensados en parte, por el auge de los servicios inalámbricos y del tráfico de datos. En respuesta, los operadores dominantes de América Latina, Telefónica y Telmex, han centrado el juego en ampliar la base de clientes para ganar en materia de escala y sinergias, sobre todo en el segmento de la telefonía móvil.

En una entrevista publicada en el número 22 de AHCIET al Día, en abril de este año, Arancha Díaz Lladó, quién actualmente se desempeña como Directora de Relaciones Internacionales de Telefónica, decía que *“el principal desafío del mercado de las telecomunicaciones en América Latina es asegurar que el sector continúa invirtiendo en infraestructuras de forma sostenida en el tiempo y que mantiene su capacidad de innovar para desarrollar los mejores servicios y reducir las barreras de entrada para los usuarios”*

En este contexto, el crecimiento sustentable del sector de las telecomunicaciones dependerá en gran medida de la capacidad para generar ingresos adicionales con aplicaciones de valor agregado como los servicios de voz a través del protocolo de Internet, la televisión por Internet y la banda ancha móvil, entre otros. Agrega Díaz Lladó: *“Para Telefónica, tanto en América Latina como en Europa, el reto para 2014 es continuar con la transformación que iniciamos hace dos años y medio para convertirnos en una “telco digital”. Convertirse en una telco digital significa combinar el potencial que suponen nuestros activos como una operadora de telecomunicaciones tradicional (nuestra red de infraestructuras, nuestro conocimiento de los clientes y la capilaridad de nuestra red de distribución) con la capacidad de ofrecer nuevos servicios innovadores más allá de la conectividad. El reto para Telefónica es capturar las oportunidades que ofrece el nuevo entorno digital para ser capaces de ofrecer a nuestros clientes lo mejor que la tecnología puede ofrecer”* (www.ahciet.net, 12/10/14)

El mercado laboral deberá responder en este aspecto con profesionales cada vez más calificados que se adapten a las necesidades cambiantes de la industria y con flexibilidad respecto a políticas organizacionales y el entorno en general. La innovación y la visión de futuro jugarán un papel clave si se quiere progresar dentro de la industria.

De acuerdo con Carlos Álvarez Echeverri, director de Recursos Humanos en Movistar Colombia, *“las telecomunicaciones son la puerta al mundo digital y un gran generador de empleos directos e indirectos (...) esta industria ha tenido un crecimiento importante, debido a la penetración de Internet tanto en puntos fijos como móviles, entre otros factores. De igual manera, agrega, las compañías se preparan para competir en un mundo más globalizado, gracias a la llegada de los*

tratados de libre comercio con otras naciones y, para lograr que este proceso sea efectivo, las telecomunicaciones serán indispensables". Para el directivo de Movistar, las personas que deseen trabajar en empresas del sector pueden ejercer diferentes labores en tres grandes campos especialmente: mercadeo y ventas, tecnología y soporte o servicios. (www.elemprego.com, 12/10/14)

En este contexto, las empresas, acusarán el impacto de la escasez de estos recursos, debiendo poner especial cuidado en retener a aquellos empleados vitales para la continuidad y competitividad del negocio. Germán Pinto Jefe del Service Desk de Clientes Corporativos de Telefónica de Argentina, (entrevista en profundidad, fuente primaria) comentaba que: *"la falta de ingenieros y técnicos hace que personas de otros rubros esté ocupando ciertas posiciones (...), de hecho las últimas búsquedas que tuvimos costó bastante encontrar estudiantes de ingeniería o personal técnico especializados y se tomó gente casi a formar de cero"*. Sin embargo coincide que para el profesional en general, existen posibilidades dentro del mercado a la hora de buscar empleo, si bien el contexto económico del país no es el más favorable.

Según lo visto, las perspectivas en materia de telecomunicaciones son optimistas, sobre todo porque los especialistas prevén una industria en crecimiento que creará puestos de trabajo. La inversión en capacitación y desarrollo del personal serán ejes fundamentales en las empresas y desde el Estado se deberá apoyar e incentivar el estudio de carreras técnicas que permitan abastecer la demanda de profesionales de estas especialidades.

6.3. Factores Macroeconómicos, Legislativos y Regulatorios

A la hora de analizar el comportamiento de los mercados de trabajo de diferentes países, existen ciertos factores que pueden incidir en forma directa o indirecta en la oferta y demanda de trabajo. Las políticas de Estado en materia macroeconómica y las leyes promulgadas en materia laboral influirán de distinta manera, debiendo conocer pormenorizadamente su alcance y aplicación, particularmente cuando se debe administrar operaciones de una compañía de alcance transnacional.

6.3.1 Factores Macroeconómicos

“La macroeconomía se ocupa de la conducta de la economía en su conjunto: de las expansiones y las recesiones, de la producción total de bienes y servicios de la economía, del crecimiento de la producción, de las tasas de inflación y de desempleo, de la balanza de pagos y de los tipos de cambio. Se ocupa tanto del crecimiento económico a largo plazo como de las fluctuaciones a corto plazo que constituyen el ciclo económico. Centra además su atención, en la conducta de la economía y en las medidas económicas que afectan el consumo y a la inversión, en la moneda nacional y en la balanza comercial, en los determinantes de las variaciones de los salarios y de los precios, en la política monetaria y fiscal, en la cantidad de dinero, en el presupuesto del estado, en los tipos de interés y en la deuda fiscal.” (Dornbush y otros, 2004: 4)

En suma, la macroeconomía se ocupa de las principales cuestiones y problemas económicos actuales. Las políticas llevadas adelante por los Estados administrando los recursos nacionales, determinan el curso de la economía que rige la vida de sus habitantes en forma directa. Es por ello que el análisis de diversas variables, puede indicar, por llamarlo de alguna manera, la salud económica de los países y en forma indirecta, el estilo de vida de la población. El mercado laboral no es ajeno a la influencia de estos factores, por lo que se efectuará una breve revisión de los indicadores más relevantes y su evolución histórica.

Argentina

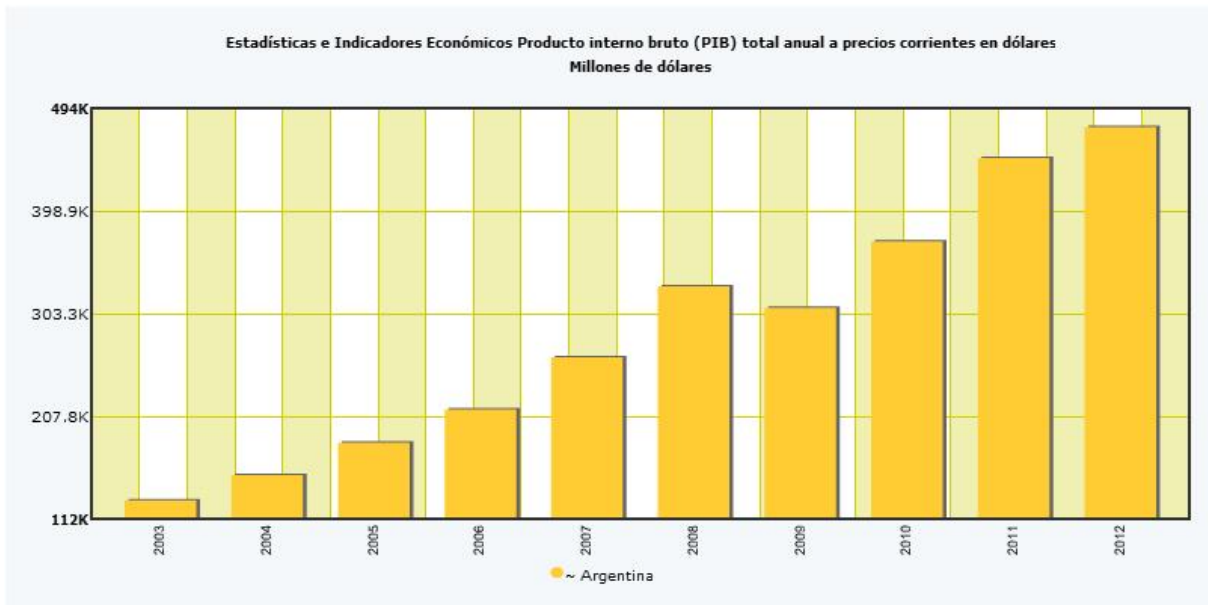
Argentina ha experimentado un crecimiento sostenido en la última década. Sin embargo, en el año 1999 el recién electo Presidente Fernando de la Rúa, recibía un país con una economía estancada, en donde los niveles de desempleo comenzaban a ser críticos y las consecuencias de haber mantenido un tipo de cambio fijo ya eran más que evidentes. El PBI cayó un 4% y el país entró en una recesión que duró por tres años hasta la crisis que terminó en un estallido social y la salida anticipada del gobierno de de la Rúa. Distintas medidas, como el llamado “megacanje” tomadas por el nuevamente Ministro de Economía y padre de la Convertibilidad Domingo Cavallo, no pudieron reactivar la economía. A finales del 2001 el país terminó perdiendo la confianza de los mercados internacionales y la fuga de capitales hacia el extranjero, pronto comenzó a acrecentarse. La ciudadanía temiendo lo peor comenzó a retirar

grandes sumas de dinero de sus cuentas bancarias, en divisa norteamericana, provocando el principio de una corrida bancaria. Para poder contrarrestar este efecto, el gobierno promulgó un conjunto de medidas, conocido popularmente como el "Corralito", que restringió la libre disposición de dinero en efectivo de plazos fijos, cuentas corrientes y cajas de ahorros, causando un sin número inconvenientes que generaron un malestar generalizado en la población y terminó con las violentas protestas del 19 y 20 de diciembre de 2001 en la Plaza de Mayo, que precipitaron la caída del gobierno.

El 6 de enero de 2002, el presidente Eduardo Duhalde ponía fin a la Ley de Convertibilidad, con una fuerte devaluación de la moneda y una crisis institucional que afectó todos los órdenes de la vida económica y social del país. El 25 de mayo de 2003 asume el nuevo presidente electo Néstor Kirchner, que da continuidad en su puesto, al respetado economista Roberto Lavagna, Ministro de Economía de Duhalde, quien con la ayuda de medidas heterodoxas, comienza a sacar al país de la crisis y da inicio a una nueva era de crecimiento.

El crecimiento del país se podría dividir en tres etapas. La primera desde 2003 hasta 2007, donde el PBI creció a tasas promedio anuales del 9% con una inflación baja y moderada. Una segunda etapa, 2008-2010, donde se desaceleró el crecimiento hasta llegar a tasas de crecimiento del PBI negativas en el segundo trimestre del 2008 debido principalmente a la crisis internacional para luego recuperarse durante el 2009 y 2010. En este período la inflación se mantiene estable según datos oficiales manteniéndose en el orden del 9% anual. Las cifras privadas en cambio, duplican las oficiales generándose rumores de manipulación de datos por parte del Instituto Nacional de Censos y Estadísticas (INDEC). La tercera etapa, a partir de 2011 el crecimiento de la economía argentina nuevamente se contrae, presentando una leve recuperación a comienzos del 2012. El consumo total fue el motor de este crecimiento durante el período considerado, aumentando un 84%, lo que implicó un enfriamiento del proceso de ahorro-inversión. Para el 2013 el PBI de Argentina era de 477.028 millones de dólares con una tasa de variación, del 4,5%, un PBI per cápita de 11.614 u\$s y una participación en el PBI regional de 10,6 % (www.cepal.org, 23/09/14)

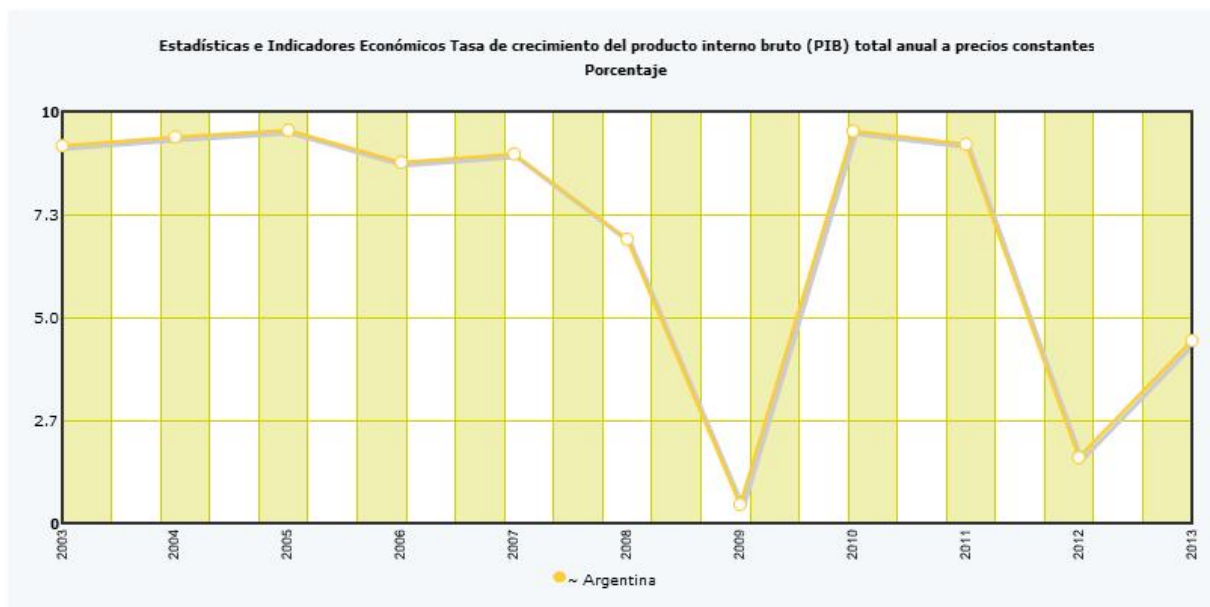
Gráfico 6 Producto Bruto Interno (PBI) - Argentina



Fuente: www.cepal.org, 2014.

El gráfico 7 muestra la evolución de la tasa de crecimiento del PBI desde el año 2003 hasta la actualidad, donde se destaca como afectó la crisis mundial del 2009:

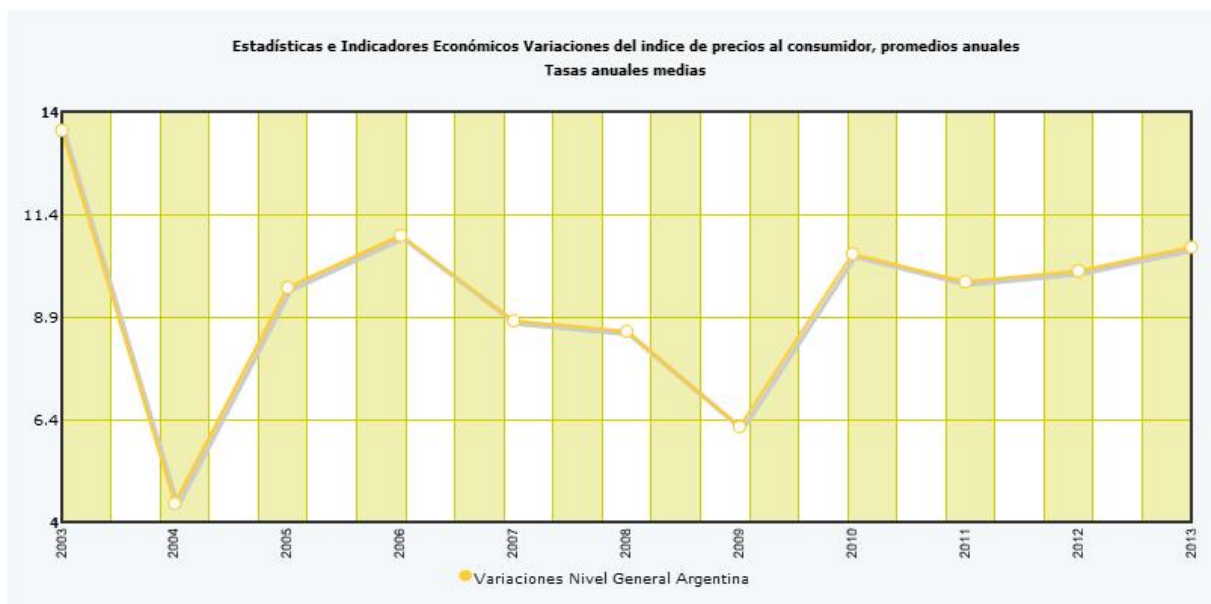
Gráfico 7 Crecimiento del PIB (% anual) – Argentina



Fuente: www.cepal.org, 2014.

A partir del 2007 las encuestadoras privadas advierten un aumento sostenido del nivel general de precios; mientras las cifras oficiales, se mantienen alrededor del 9%, las no oficiales arrojan valores de dos dígitos. Esta discrepancia genera una inconsistencia entre las distintas mediciones de las variables en términos reales, comenzándose a hablar de la inflación oficial y no oficial, lo que no hace más que potenciar la espiral inflacionaria dado el alto componente subjetivo que las expectativas de inflación juegan en la evolución de los precios, más aún ante escenarios de incertidumbre y crisis como el Argentino. Sin embargo las consultoras privadas que relevan este tipo de índices, carecen de la infraestructura que posee el INDEC para realizar un relevamiento de precios homogéneo a lo largo y ancho del país. Es por esto que las únicas series homogéneas y largas con las que se cuenta son las oficiales. El Índice de Precios al Consumidor (IPC) para Argentina en el 2013 fue del 10,6% (www.cepal.org, 23/09/14).

Gráfico 8 Variación IPC – Argentina

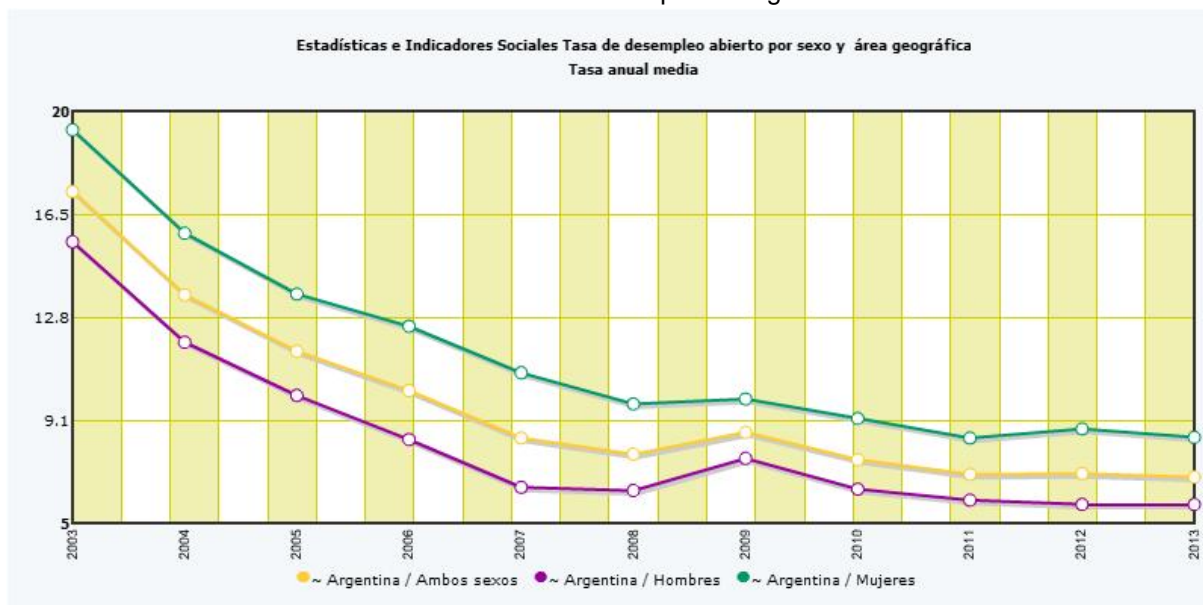


Fuente: www.cepal.org, 2014.

Con una población total de 41.775.000 de habitantes y una población económicamente activa estimada para el 2015 en 20.464.826 el mercado laboral evidencia una tendencia a la baja de la tasa de desempleo para el total de los aglomerados del país. De valores cercanos al 20% en el 2002 en la actualidad la tasa de desempleo es del 7,1% (www.cepal.org, 23/09/14). Durante el período analizado, las empresas medianas fueron las que generaron un mayor número de

puestos de trabajos (incremento del 38%), luego las empresas grandes (incremento del 35%) y, finalmente, las empresas pequeñas (incremento del 32%).

Gráfico 9 Tasa de desempleo – Argentina



Fuente: www.cepal.org, 2014.

Respecto a la inclusión social, el gobierno de Néstor Kirchner y luego el su esposa Cristina Fernández, han propiciado distintos planes de ayuda como la asignación universal por hijo, destinando el 27,8% del PBI en gasto público social. Educación se alza con el 6,3% de PBI mientras que para el gasto público en salud se destina un 8,1%. Según la encuesta permanente de hogares, en el 2012 los ingresos per cápita familiar medios del 10% de la población más rica eran 17 veces más que los ingresos per cápita familiar medios del 10% de la población más pobre. En el 2004, esta diferencia era de 38 veces.

El índice de GINI mide hasta qué punto la distribución del ingreso (o, en algunos casos, el gasto de consumo) entre individuos u hogares dentro de una economía, se aleja de una distribución perfectamente equitativa, siendo 0 el número de la equidad perfecta, mientras que un índice de 1 representa una inequidad perfecta. Argentina según datos del INDEC el índice muestra una clara tendencia decreciente pasando de 0,48 en el 2003 a 0,396 en el primer trimestre del 2013, lo que supone un mejor equilibrio en la distribución del ingreso en la última década.

Respecto a la pobreza, de acuerdo a datos del INDEC en el primer semestre del 2013, 4,7% de las personas estaban bajo la línea de pobreza y 1,4% en la

indigencia, lo que supone una gran efectividad de las políticas sociales si tenemos en cuenta que en el primer semestre del 2003 estos ratios eran de 54% y 27,7% respectivamente. (www.indec.gov.ar, 24/08/14)

Argentina, ha tenido un crecimiento sostenido los últimos años. Ha logrado bajar los índices de desempleo, reactivó la economía y trabajó fuertemente en la inclusión social. Sin embargo, muestra un escenario de incertidumbre, con tasas de inflación que algunos economistas y encuestadoras privadas estiman entre 25 y 30% para el 2014, con una depreciación de la moneda local respecto al dólar (solo en el 2013 el peso se devaluó un 32%) que incide directamente en los precios de los bienes de consumo y en el mercado financiero, enfrentando el fin de ciclo de un modelo de gobierno que con aciertos y desaciertos lleva más de 10 años en el poder. La economía se ha desacelerado y el mercado laboral, comienza a sentir los primeros impactos, como las suspensiones de la industria automotriz. En este escenario la estabilidad laboral comienza a ser un factor de peso a la hora de tomar decisiones de cara al futuro.

Brasil

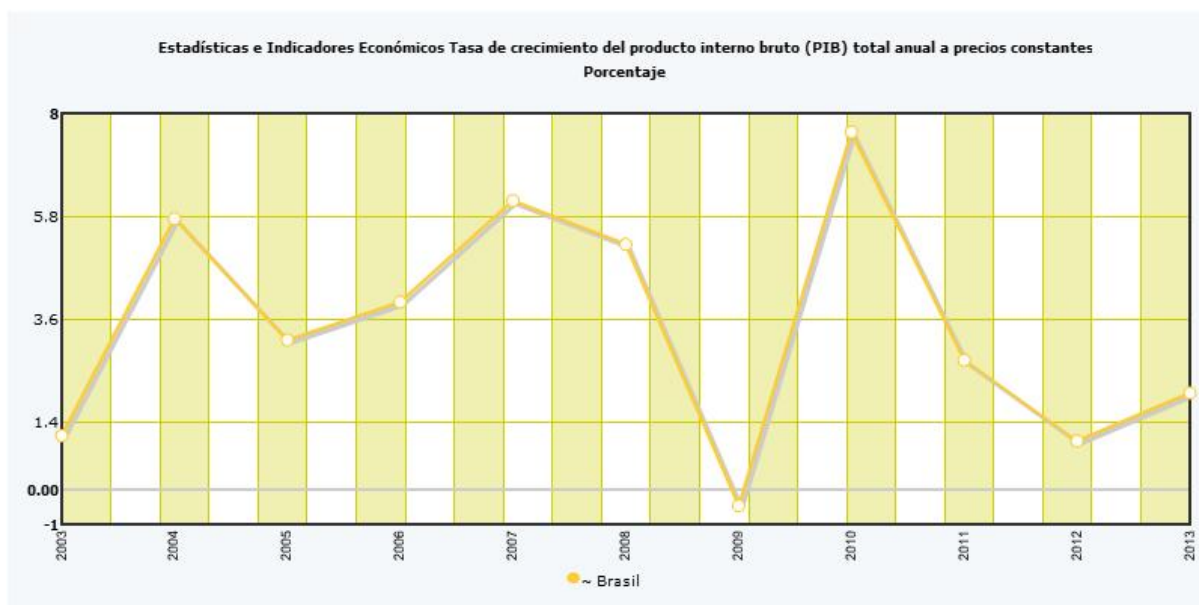
La economía brasileña ha disfrutado en los últimos años de un crecimiento espectacular, hecho que cobra más importancia, si se tiene en cuenta los antecedentes negativos de esta economía tiempo atrás. (Inflación, deuda externa, niveles de pobreza, desempleo, etc.).

El caso brasileño es especialmente significativo. Con unos 201.497.000 habitantes y una población activa estimada para el 2015 de 109.764.039 millones, desempeña un papel estratégico en el desarrollo de América Latina, con una participación en el PIB regional del 39,4%. (www.cepal.org, 23/09/14)

Entre los años 1998-2002 la economía brasileña sólo crecía al 1,7% anual. Fue el ex presidente Luiz Inácio Lula da Silva, el que impulsó la economía del país vecino, logrando entre 2003-2010 un crecimiento anual del 4,1% del Producto Bruto Interno (PBI), siendo uno de los principales hitos de su gestión, lograr la estabilidad económica, lo que le permitió crecer a un ritmo sostenido, pagar la totalidad de su deuda de 15.500 millones de dólares con el Fondo Monetario Internacional (FMI) en el 2005 y, sobre todo, lograr bajar la tasa de desempleo que pasó del 10,5% en diciembre de 2002 a 6,8 % en noviembre de 2010. (www.spanish.irib.ir, 26/10/14)

El crecimiento del PIB de los últimos años refleja una mejora sustancial del conjunto de la economía brasileña, incluso con valores superiores a la media mundial, lo cual tuvo múltiples impactos positivos para los datos macroeconómicos del país como una elevada tasa de creación de empleo, redistribución y ampliación de la riqueza en el conjunto de la población, alta tasa de inversión en infraestructuras y actividades económicas de valor añadido, mejor equilibrio de las cuentas del gobierno a través de una mayor recaudación impositiva, etc. Según los últimos datos del Banco Mundial (2013) el PBI Total se sitúa en 2.245.673 millones de dólares y el PBI per cápita en 11.208 dólares.

Gráfico 10 Crecimiento del PIB (% anual) - Brasil



Fuente: www.cepal.org, 2014.

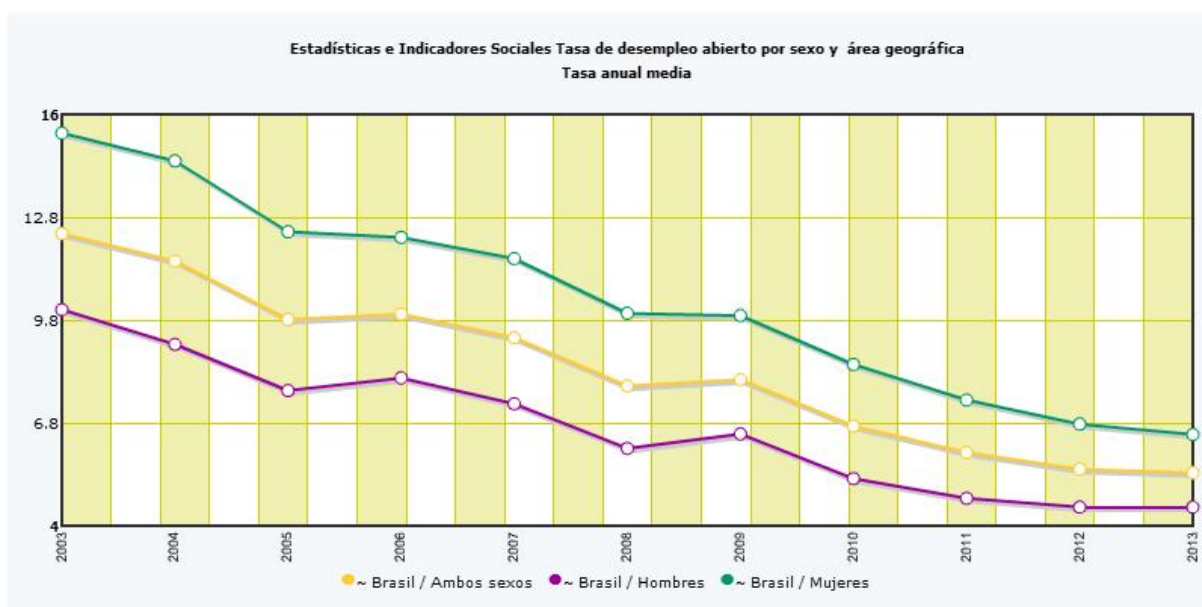
Otro de los puntos fuertes del gobierno de Lula, fue la inclusión social, que con diversos planes, lograron sacar de la pobreza a una cifra cercana a las 30 millones de personas, impulsando además la movilidad de clases sociales de manera ascendente. En el período que va de 2002 a 2010 la clase media brasileña (Clase C) pasó de representar el 38,8% de la población al 52%, estando en la actualidad en el orden del 60%. El coeficiente GINI es de 0,57, lo que supone que aún resta trabajar en la equidad de los ingresos de la población. (www.cepal.org, 23/09/14)

El gobierno de la presidenta Dilma Rousseff, siguió la línea de las políticas de su antecesor y en 2012 logró mejorar el ingreso medio de las personas ocupadas con

un aumento en términos reales de 2,9% anual. Otro punto alto de su gestión fue mejorar las tasas de creación de empleo asociadas al crecimiento general de la economía, lo que produjo una reducción de los niveles de desempleo y la creación de numerosos puestos de trabajo en las áreas urbanas del país. La tasa de desempleo que se situaba alrededor del 13 % en el año 2003 bajó hasta 5,3 % a fines del 2013 y ello ha sido posible debido a la creación de más de quince millones de puestos de trabajo en el período 2003-2010. Los ingresos medios de los trabajadores brasileños, se sitúan en un promedio de 2.026,60 reales (815 dólares), que supera en 3 por ciento al dato de marzo de 2013, según los datos divulgados por el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (www.ibge.gov.br, 09/09/14)

Sin embargo en base al Informe Industrial Mensual de Empleo y Salario (Pimes) de dicho organismo, la creación de puestos de trabajo en la industria brasileña en los primeros siete meses del año 2014 cayó un 2,3% en comparación al mismo período del año anterior, mientras que de junio de 2013 hasta junio de este año, bajó un 1,9%. En dicho mes, la producción de las fábricas brasileñas cayó un 6,9% en contraste al año anterior y un 1,4% ante mayo, con lo que cerró el primer semestre con un descenso del 2,6% en comparación con los primeros seis meses de 2013. Esto demuestra que la crisis económica internacional está afectando a la industria de este país, y su bajo rendimiento está deteniendo crecimiento de la economía de Brasil. (www.americaeconomia.com, 06/10/14)

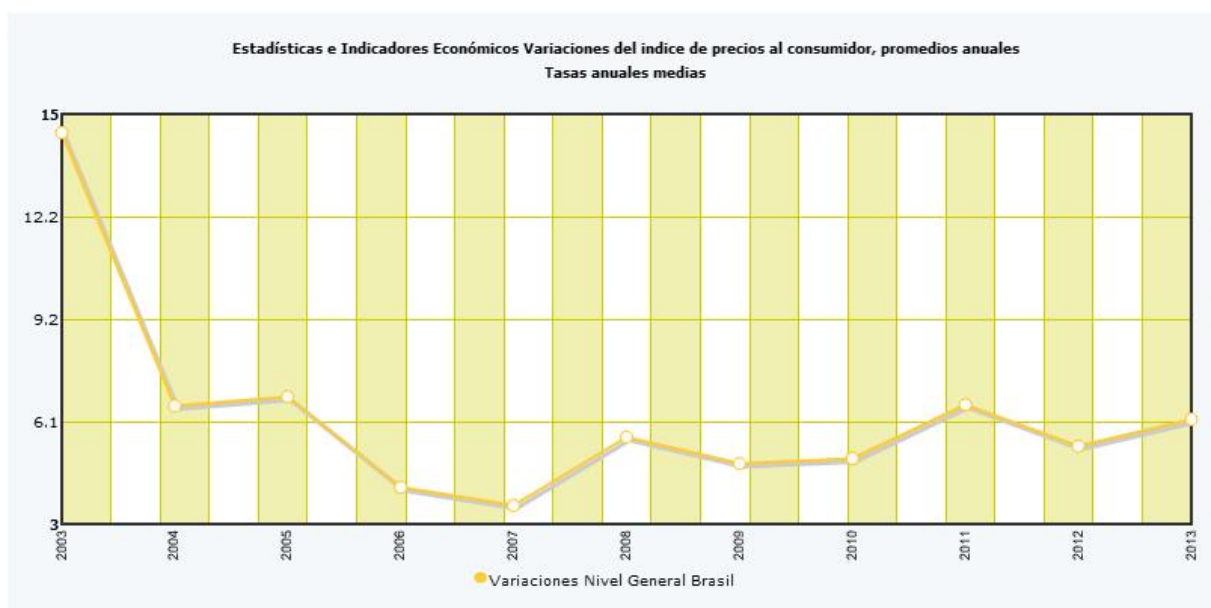
Gráfico 11 Desempleo Total

Fuente: www.cepal.org, 2014.

No se puede dejar de mencionar que el mercado laboral brasileño aun cuenta con un elevado peso de lo que se conoce como economía informal, representando aproximadamente un 30% del total de la actividad económica, a lo que hay que añadir los trabajadores por cuenta propia que desarrollan sus actividades en situaciones muy precarias.

En cuanto al índice inflacionario, Brasil tiene una tasa de 6,2% (IPC de 2013), la cual representa una preocupación continua para su gobierno, aunque está en valores muy por debajo a los de Argentina. La explicación lógica detrás de estos índices, se debe a una serie de factores fundamentales; por un lado la expansión del consumo interno, consecuencia de la bonanza económica la cual incrementa la demanda de productos a un ritmo más elevado que el propio crecimiento de la producción. Por otra parte el ejecutivo con sus políticas de gasto público de carácter expansivo, que aumentan la circulación monetaria sumando a la demanda privada. Por último, una consecuencia propia al crecimiento de la economía, la alta tasa de creación de empleo y bajo nivel de desempleo que provoca que las expectativas salariales del mercado laboral sean cada vez más elevadas, por lo que los salarios se convierten en un generador continuo de los aumentos de precios.

Gráfico 12 Variación IPC - Brasil



Fuente: www.cepal.org, 2014.

Para finalizar el gobierno brasileño destina el 8,9% del PIB en gasto de salud pública y el 5,8% en educación, con una tasa de alfabetización del 91,3%.

Como conclusión se puede afirmar que Brasil está viviendo un ciclo económico muy positivo que ha favorecido una mejora sustancial de la situación general de la población brasileña, permitiendo el acceso de un porcentaje cada vez mayor de los habitantes, a los resultados positivos de ese crecimiento económico. Los gobiernos han sabido dar continuidad a las políticas económicas y sociales, siendo su próximo desafío mantener en forma sostenida este crecimiento apuntalando a la industria que se muestra como el sector más afectado en el contexto actual.

6.3.2 Legislación laboral y Marco regulatorio

Los países de la región han tenido en general un origen común semejante, con tradiciones que se tocan en varios puntos. Sin embargo, con los años fueron diversificándose al momento de encarar y resolver los problemas sociales. En este apartado se verá qué tan profunda es dicha diferencia con un análisis pormenorizado y comparado, no sólo de la legislación vigente de ambos países sino también de su aplicación práctica, analizando si existe una influencia y en qué medida sobre el comportamiento de los trabajadores.

Las relaciones laborales son para cualquier país un elemento de importancia esencial, dado que definen la calidad de las interacciones entre empleadores y trabajadores e indirectamente la calidad de las relaciones de una sociedad. Llevando a un terreno más técnico y restringido las relaciones laborales abarcan entre otras dimensiones, temas tales como los salarios, tipos de contratos, las jornadas de trabajo, la licencias, la retribución a la productividad, la calidad del producto y la capacitación de la fuerza de trabajo, el comportamiento de los mercados laborales, la disciplina laboral, las condiciones de higiene, salud y medioambiente laboral, las medidas de bienestar, la comunicación y participación, así como también, los comportamientos del actor sindical y empresarial. Esto deberá plasmarse en la normativa laboral, es decir el conjunto de deberes y derechos que están protegidos por una legislación a fin de mantener el equilibrio entre los actores.

En materia de legislación laboral y marco regulatorio, lo vasto y complejo del análisis general en su conjunto, hace que el estudio se centralice en aquellos aspectos que tienen una gravitación especial y que inciden en forma directa en la materia de análisis.

Por tanto el estudio será abordado en tres ejes, en los cuales se analizarán los siguientes aspectos:

- a) Características del contratos de trabajo, régimen de despido, horas extras vacaciones y licencias pagas.
- b) Salarios, fijación de retribuciones por vía de negociación colectiva y sueldo anual complementario.
- c) Orden Sindical

6.3.2.1 Contrato de trabajo y régimen de despido

El contrato vincula al empleado con la organización y rige los deberes y obligaciones de las partes en la relación laboral. Un aspecto fundamental en especial para el empleado dado que “constituye una preocupación constante, de signo universal, en el derecho del trabajo, velar por la continuidad en el empleo, o sea, obtener la máxima pervivencia del contrato, consecuencia del carácter vital que para la casi generalidad de la población de cualquier país posee la retribución que de aquel se obtiene” (Carro Igelmo, 1959: 5)

Esto se conoce actualmente como propiedad del empleo, o dicho de otra manera, el derecho del trabajador a mantener su ocupación durante el transcurso de su vida laboral, salvo causas expresamente contempladas que sean pasibles de disolver el contrato. Hablamos entonces del concepto de estabilidad laboral, como el derecho del trabajador que le otorga el carácter de permanencia a la relación de trabajo, lo protege contra despidos arbitrarios, le proporciona mayores garantías para defender otros derechos o lo aleja de la incertidumbre de la falta de sus ingresos, entre otros aspectos.

Suele hacerse una división y hablar de estabilidad absoluta y estabilidad relativa. En la estabilidad absoluta la posesión del empleo es vitalicia hasta la jubilación o retiro por parte del empleado. La extinción de la relación laboral es posible sólo por

causales de despido justificadas en la ley y deben ser probadas. Se admite la reposición del puesto o el pago de una indemnización, a consideración del trabajador, en caso de no probarse la causa que motivó el despido. En el caso de la estabilidad relativa, se faculta al empleador a terminar la relación contractual en forma unilateral e incluso arbitraria (sin causa), con la sola obligación del pago de la indemnización correspondiente, sin derecho a la restitución del puesto a pedido del trabajador.

Embebidos en la clasificación anterior se encuentran dos divisiones más según su alcance o efecto. La estabilidad laboral propia se entiende como aquella que faculta al trabajador a ejercitar el derecho a ocupar su puesto anterior en caso de no comprobarse las causales de despido y a percibir las remuneraciones devengadas a favor del trabajador desde el momento que se iniciaron las acciones por despido injustificado. En la estabilidad laboral impropia, la reposición del puesto no está contemplada, el mero pago de la indemnización, libera al empleador de cualquier otra obligación. Estos dos aspectos influyen fuertemente en los costos operacionales y por ende en la situación competitiva de las empresas. El sistema de estabilidad propia aumenta considerablemente las cargas patronales, impidiendo la flexibilidad y agilidad de la empresa que en ocasiones necesite desvincular personal, con motivo de reducir costes, lanzar nuevas líneas de producto o cambiar la orientación del negocio. Estos factores impactarán en el precio de los productos finales, haciéndolos más onerosos, pudiendo afectar como se dijo, en la posición en el mercado de la organización.

Argentina

En Argentina el régimen laboral está regulado por las siguientes leyes: Ley de Régimen Laboral (Nº 25.877), Ley de Contrato de Trabajo (Nº 20.744), Ley de Protección del Trabajo (Nº 24.013), Ley de Riesgos de Trabajo (Nº 24.557), Ley de Reforma Laboral (Nº 25.013). No obstante existen Convenios Colectivos de Trabajo en los que se establecen acuerdos salariales y condiciones laborales para un sector productivo específico o entre una empresa particular y el sindicato correspondiente.

La Ley de Contrato de Trabajo presume que hay relación laboral cuando una persona en forma voluntaria y personal desarrolla tareas para otra persona física o empresa, bajo su dependencia, recibiendo una remuneración a cambio, aun cuando

las partes, no celebren un contrato de trabajo por escrito, existirá una relación de trabajo, generándose para ambas partes todos los derechos y obligaciones propios de ella. La ley no hace distinciones entre contratos de plazos fijos o los de tiempo indeterminado, se presume que los contratos de trabajo tienen un plazo indeterminado salvo que exista una legislación específica que permita lo contrario.

En cuanto a los requisitos para celebrar un contrato la Ley 26.390 sobre Prohibición del Trabajo Infantil y Protección del Trabajo Adolescente elevó, a partir del 25 de mayo del año 2010, la edad mínima de admisión al empleo a 16 años. La norma introduce cambios en la Ley de Contrato de Trabajo 20.744, que no contenía ninguna referencia concreta a la prohibición del trabajo infantil. Podrán celebrar contratos de trabajo:

- a) Individuos a partir de los 18 años
- b) Los mayores de 16 años y menores de 18 que vivan independientemente de sus padres y éstos tengan conocimiento de su ocupación
- c) Los mayores de 16 años y menores de 18 que realicen actividades en relación de dependencia, se presume que se encuentran autorizados.
- d) Los menores emancipados por matrimonio.

El contrato de trabajo no podrá ser disuelto por voluntad de una de las partes, sin previo aviso, o en su defecto, indemnización sustitutiva, además de la que corresponda al trabajador por su antigüedad en el empleo, cuando el contrato se disuelva por voluntad del empleador. El preaviso, cuando las partes no lo fijen en un término mayor, deberá darse con la anticipación siguiente:

- a) Por el trabajador, de quince días.
- b) Por parte del empleador, de quince días cuando el trabajador se encontrare en período de prueba; de un mes de preaviso cuando el trabajador tuviese una antigüedad en el empleo que no exceda de cinco años y de dos meses cuando fuere superior. En caso de no otorgársele, se le abona a modo indemnización, la suma equivalente a un salario trabajado por dichos lapsos.

En caso de despido dispuesto por el empleador sin justa causa, habiendo o no mediado preaviso, éste deberá abonar en concepto de liquidación final:

- a) La remuneración devengada hasta la fecha de desvinculación.
- b) Indemnización por antigüedad (Art. 245º de la LCT 20.744), equivalente a un mes de sueldo por cada año de servicio o fracción mayor de tres meses tomando como base la mejor remuneración mensual, normal y habitual devengada durante el último año o durante el tiempo de prestación de servicios si éste fuera menor. Dicha base no podrá exceder el equivalente de tres veces el importe mensual de la suma que resulte del promedio de todas las remuneraciones previstas en el convenio colectivo de trabajo aplicable al trabajador. El importe de esta indemnización en ningún caso podrá ser inferior a dos meses de sueldo calculados en base al sistema del párrafo anterior.
- c) Indemnización sustitutiva del preaviso, en caso de corresponder. (Art. 232º de la LCT)
- d) Integración de la indemnización con los salarios del mes de despido
- e) SAC proporcional (art. 123º de la LCT)
- f) Vacaciones no gozadas (art. 156º de la LCT).

En los casos que medien justas causas de despido, no corresponde indemnizar en forma alguna al trabajador. La ley determina dichas causales.

Existen algunas situaciones particulares:

- a) Los dirigentes y delegados gremiales disponen de estabilidad laboral asegurada, desde el día de su elección hasta un año después de haber cesado en el cargo.
- b) Las madres desde 45 días anteriores y posteriores al parto.
- c) En caso de despido por matrimonio el empleador abonará una indemnización equivalente a un año de remuneraciones. Se considera que el despido responde a la causa mencionada cuando sin invocación de causa por el empleador o no pudiendo ser probada la que se invocare, se produjese dentro de los tres meses anteriores o seis meses posteriores al matrimonio y siempre que haya mediado notificación fehaciente del mismo a su empleador, no pudiendo esta notificación efectuarse con anterioridad o posteridad a los plazos señalados.

- d) La ley establece un período de prueba por un lapso de 3 meses, que se puede extender a 6 meses si se estableció en el convenio colectivo. Durante este período el empleado puede ser despedido sin indemnización alguna.

Brasil

En Brasil, la *Consolidação das Leis do Trabalho* (CLT), rigen las relaciones laborales tanto individuales como colectivas con el objetivo de unificar todas las leyes laborales vigentes en el país. A los empleados registrados en la cartera se llaman "celetistas". La CLT abarca a todos los empleados brasileños, salvo los trabajadores domésticos, los trabajadores agrícolas y los funcionarios del gobierno federal, de los estados y de los municipios quienes siguen regímenes laborales distintos.

El contrato formal por escrito no es necesario en Brasil. La contratación verbal es plenamente válida desde el momento en que se registra en la *Carteira de Trabalho e Previdência Social* (CTPS) lo que funciona como un libro en que el empleado recoge el historial de empleos donde ha trabajado y sirve a su vez como tarjeta de identidad de la Seguridad Social. Contiene toda la información relevante sobre el puesto de trabajo de cada empleado como la posición que ocupa, la función que desempeña, el sueldo, aumentos salariales, tiempo de vacaciones y distinta información adicional.

La CTPS es propiedad del trabajador en todo momento por lo que sólo debe entregarlo a la empresa para que rellene la información necesaria cuando es contratado y devolverlo de forma inmediata.

En Brasil los contratos pueden ser por tiempo determinado o indeterminado según se especifique o no, la fecha de cese de la relación laboral y la ley los considera en forma separada en caso de operar el despido injustificado.

Para los primeros se establece que el empleador deberá abonar la mitad de los salarios que faltan hasta el vencimiento del plazo convenido. En este tipo de contrato no procede el preaviso, salvo acuerdo entre partes. En los contratos por tiempo indeterminado, la legislación tiene en cuenta la antigüedad del trabajador en la compañía. Desde el ingreso hasta haber cumplido el año, puede ser despedido teniendo derecho solo al preaviso que será de 8 días si es pagado semanalmente, caso contrario será de treinta días. Cuando la antigüedad exceda el año pero no

pase los 10, el trabajador despedido sin causa deberá ser preavisado con 30 días de anticipación o recibir una compensación equivalente, percibiendo adicionalmente una indemnización igual a un sueldo por año trabajado o fracción de seis meses, teniéndose en cuenta el salario máximo recibido a lo largo de toda la relación laboral. En caso de fuerza mayor, puede reducirse a la mitad a igual que en los casos de culpa compartida de las partes o despido para jubilarse. Por último, una vez excedido los diez años de relación laboral, el trabajador adquiere el derecho a la estabilidad, pudiendo ser despedido solo por causas justificadas específicamente determinadas. Se contempla que de comprobarse que el empleador rescinde el contrato con el fin de que el trabajador no alcanza la mencionada estabilidad, deberá pagar el doble del monto indemnizatorio.

Al igual que en la legislación argentina, existe casos particulares que aseguran la estabilidad laboral:

- Los dirigentes gremiales gozan del derecho de estabilidad, desde que su postulación como candidatos hasta noventa días de haber dejado su cargo.
- El trabajador que cumple con el servicio militar.
- La mujer embarazada durante el período de gestación.

Adicionalmente a lo descripto, existe lo que se conoce como Fondo de Garantía del Tiempo de Servicio (FGTS) que no es más que una contribución mensual obligatoria pagada por el empleador como previsión de futuras indemnizaciones a percibir por el trabajador. Consiste en un monto equivalente al 8% de la remuneración mensual del trabajador depositado por el empleador en una cuenta bancaria especial a nombre del trabajador en la Caixa Econômica Federal.

En caso de extinguirse la relación laboral pueden operar las siguientes circunstancias:

- a) En caso de despido injustificado, el trabajador tiene derecho a percibir el total de lo depositado más intereses y corrección monetaria, debiendo el empleador sumar un 40 % a la cantidad existente.
- b) En caso de despido por justa causa el trabajador pierde derecho a los intereses y la corrección monetaria eximiendo al empleador de cualquier pago adicional.

- c) Si el trabajador renuncia voluntariamente, tendrá derecho a retirar el fondo según lo estipulado por la ley y con la intervención del sindicato.
- d) De mediar fuerza mayor o culpa recíproca, podrá retirar la totalidad de lo depositado debiendo el empleador agregar un 5% adicional.

Como caso excepcional, puede utilizarse el dinero depositado a nombre del trabajador para cometidos especiales como la construcción de la vivienda propia.

6.3.2.2 Jornada laboral y Horas extra

Argentina

En Argentina la Ley 11544, determina en su artículo primero que la duración de la jornada laboral no podrá exceder las ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales para toda persona ocupada por cuenta ajena, en explotaciones públicas o privadas, aun cuando éstas no persigan fines de lucro. La limitación establecida por la ley es máxima y no impide una duración menor del trabajo para las explotaciones señaladas. Sin embargo, los topes máximos de las jornadas pueden ser superados por vías de excepción, en razón de la índole de la actividad, del carácter del empleo del trabajador, de las circunstancias permanentes o temporarias que hagan admisibles las mismas en las condiciones que fije la reglamentación. (Art. 199 de la Ley de Contrato de Trabajo.)

La jornada nocturna se establece en un máximo de 7 horas diarias y es la que se realiza entre las 21 horas y las 6 horas del día siguiente. Se contempla también las tareas en lugares o condiciones insalubres, entendiéndose como tales, a las realizadas en lugares o ambientes donde “la viciación del aire o su compresión, emanaciones o polvos tóxicos permanentes, pongan en peligro la salud de los obreros ocupados”. En tal caso, la jornada máxima de trabajo no podrá exceder de 6 horas diarias o 36 semanales. (Art. 200 de la Ley de Contrato de Trabajo y Art.2 de la Ley 11.544)

El descanso durante la jornada no está establecido en la Ley de Contrato de Trabajo, generalmente se estipula entre 45 o 60 minutos al promediar la jornada. Casos excepcionales se dan por ejemplo en el convenio de la FEDERACION DE OBREROS Y EMPLEADOS TELEFONICOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA (FOETRA) que establece un descanso de 30 minutos y una jornada laboral de 7

horas. La ley impone un descanso semanal, con fines higiénicos, para que el trabajador reponga fuerzas y para facilitar un mayor contacto con su familia. En los artículos 203 y 204 de la Ley de Contrato de Trabajo, prohíbe la ocupación de empleados desde las 13 horas del día sábado hasta las 24 horas del día siguiente salvo casos de peligro o accidente ocurrido o inminente de fuerza mayor, o por exigencias excepcionales de la economía nacional o de la empresa, juzgando su comportamiento en base al criterio de colaboración en el logro de los fines de la misma.

Las horas extra están permitidas, en caso que la empresa requiera por razones del negocio extender la jornada laboral, pagándose un adicional de un 50% en los días hábiles y de 100% los sábados, domingos y feriados. En tanto, el decreto 484/00 define los límites máximos de prolongación de la jornada, siendo en la actualidad de TRES (3) horas por día, CUARENTA Y OCHO (48) mensuales y TRESCIENTAS VEINTE (320) anuales. La realización de horas extras será de carácter obligatorio para el trabajador cuando provengan de la necesidad de hacer frente a accidentes, peligros, o exigencias extraordinarias de la economía nacional o de la empresa.

El límite máximo de trabajo efectivo, sumando la jornada diaria y las horas extras, no puede superar las 12 horas diarias, dado que éste es el descanso diario mínimo que debe otorgarse entre la conclusión de una jornada y el comienzo de la siguiente a las órdenes de un mismo empleador.

En los días feriados y no laborables, los trabajadores percibirán la remuneración tal como si fuese un día domingo, incluso cuando el feriado cayese en ese mismo día. En el caso de tener que prestar servicio en un día feriado, se cobrará la remuneración normal de un día hábil más una cantidad igual.

Brasil

La Ley Brasileña considera jornada de trabajo, al período diario o semanal, previsto en la ley o convención colectiva, durante el cual el empleado debe prestar servicio o permanecer a disposición del empleador.

La Constitución Federal de 1988 en su artículo 7 incisos XIII y el artículo 58 de la CLT, fijan una jornada laboral de 8 horas diarias y 44 horas semanales. Para

actividades continuas, realizadas en turnos rotativos, la jornada podrá ser ampliada mediante negociación colectiva, pero no podrá superar las 36 horas semanales.

La jornada puede ser extendida con horas extra, pero éstas no podrán exceder las 2 horas diarias. Deberán pactarse por escrito entre el empresario y el empleado en un documento llamado “acordo de prorrogação” (Ver Anexo 2) o mediante negociación colectiva de trabajo. Se contempla que en casos de necesidades imperiosas o de fuerza mayor, o por la realización de servicios cuya no ejecución pueda acarrear un perjuicio manifiesto, el empleador está facultado a exigir la prolongación de la jornada de trabajo, sin necesidad de acuerdo o convención colectiva de trabajo, debiendo justificar las excepciones ante el Ministerio de Trabajo dentro de los 10 días. El valor deberá ser al menos 50% superior de la hora normal. Este pago extra podrá ser evitado, si mediante acuerdo colectivo se pactase, que las horas trabajadas en exceso se descuentan de la jornada del día siguiente. (Art. 59 LCT)

Respecto al descanso durante la jornada, la ley establece que, en todo trabajo continuo cuya duración exceda las seis horas, es obligatorio conceder un intervalo para el descanso y la alimentación de una hora como mínimo, estipulando un tope máximo que no podrá exceder las dos horas, salvo acuerdo por escrito o convención colectiva de trabajo. Cuando no se excedan las seis horas de trabajo, pero se superen las cuatro horas, la ley exige de todos modos, otorgar un intervalo de quince minutos. Estos intervalos de descanso no son computados en la jornada y por lo tanto, no son remunerados. Como punto adicional, si el empleador no concediese los plazos de descanso estipulados, deberá compensar al trabajador pagando el equivalente a una hora extra. (Art. 71 CLT)

El artículo 66 de la CLT, indica que entre una jornada de trabajo y la siguiente, deberá mediar un período mínimo de once horas consecutivas. Se le asegura además a todo empleado, un descanso semanal remunerado de veinticuatro horas consecutivas, preferentemente los domingos, salvo aquellos servicios que exijan trabajar en dicho día, en donde será establecida una escala de compensación, subordinada a la previa aprobación de la autoridad competente. Se exceptúa de esta regla a los elencos de teatro. (Art. 67 LCT)

El trabajo en días feriados está expresamente prohibido, salvo exigencias técnicas de la empresa, entendiéndose como tales a aquellas que tornen indispensable la

continuidad del servicio, sea por las particularidades de la actividad o por motivos de interés público. En dicho caso, recibirá una remuneración duplicada por ese día, pudiendo el empleador conceder al trabajador un día libre, en vez de efectuar el pago.

La ley considera trabajo nocturno al realizado entre las 22 horas y las 5 horas del día siguiente. La hora nocturna es computada de 52 minutos y 30 segundos, es decir, que siete horas de trabajo nocturno equivalen a ocho horas en la jornada diaria. Se establece un plus del 20% del salario normal a quienes presten sus labores en dicho horario.

Finalmente, respecto a las tareas insalubres, solo se permite la prolongación del horario de trabajo mediante el permiso previo de las autoridades en materia de medicina del trabajo. (Art. 60 CLT)

6.3.2.3 Vacaciones y licencias pagas

Podría definirse a las vacaciones como el periodo continuado de descanso anual remunerado, fijado por la ley o el convenio colectivo de trabajo correspondiente, al que el trabajador, tiene derecho por haber prestado un mínimo de servicios, en función de su antigüedad en la empresa, con la finalidad de lograr su restablecimiento físico y psíquico.

Argentina

Los trabajadores argentinos cuentan por Ley, con una cantidad de días de descanso que dependerá de la antigüedad de los trabajadores en el empleo:

- Menor de 5 años: 14 días corridos.
- Mayor a 5 años y menor de 10 años: 21 días corridos.
- Mayor a 10 años y menor de 20 años: 28 días corridos.
- Mayor a 20 años: 35 días corridos.

Los Convenios Colectivos pueden extender estas cantidades. Por ejemplo, el sindicato FOETRA, aseguró para sus representados, 42 días corridos a partir de los 20 años.

El trabajador deberá haber prestado servicios, como mínimo, durante la mitad de los días hábiles en el año calendario. Si no llegase a completar el tiempo mínimo gozará de un período de descanso que se computará de la siguiente forma: 1 día de descanso por cada 20 días de trabajo. El empleador deberá conceder las vacaciones entre el 1º de octubre y el 30 de abril del año siguiente, pudiendo sumársele la tercera parte del período inmediatamente anterior que no se hubiere gozado. Esta circunstancia debe estar acordada por las partes. En ninguna circunstancia las vacaciones no gozadas pueden ser compensadas en dinero. Las que el trabajador no gozase no lo hará acreedor a ninguna compensación.

Se establecen un número de licencias especiales de carácter pago para el trabajador:

- Nacimiento de hijo: 2 días corridos.
- Matrimonio: 10 días corridos.
- Fallecimiento de esposa, concubina, hijos y padres: 3 días corridos.
- Por fallecimiento de hermano: 1 día.
- Para rendir examen en la enseñanza media o universitaria: 2 días corridos por examen, con un máximo de 10 días por año calendario.

Aquí también, los Convenios Colectivos de Trabajo amplían y/o mejoran el otorgamiento de dichas licencias o agregan otras no contempladas en el marco legal general, como dadores voluntarios de sangre, por mudanza de vivienda, enfermedad del conyugue, hijo o padre a cargo del trabajador, etc.

Otras licencias de mayor duración, como licencias por actividades gremiales o por maternidad, están previstas en leyes especiales.

Brasil

En materia de vacaciones, los trabajadores brasileños disfrutan por Ley de 30 días consecutivos al año. Durante ese periodo su salario se incrementará en un tercio.

Las faltas injustificadas al trabajo pueden reducir el tiempo de vacaciones. Pero en este aspecto la ley es bastante considerada con el trabajador, puesto que se empiezan a descontar vacaciones únicamente cuando ha habido más de 5 faltas sin justificar en el último año. El máximo son 12 días de vacaciones perdidos, cuando el número de faltas supera los 32 días.

Las vacaciones deben ser gozadas en un solo período, pudiendo de manera excepcional, fraccionarse en dos, no pudiendo ser menor a 7 días uno de los períodos. Con intervención de la autoridad administrativa, puede acumularse hasta tres períodos de vacación anual. En caso de no ser tomadas las vacaciones deben indemnizarse, abonándose el doble de una jornada normal.

En cuanto a las licencias pagas, pueden ser eventuales o periódicas. Las primeras pueden surgir del propio empleador, la ley o convenios colectivos, por ejemplo matrimonio, nacimiento de hijos, etc. y su pago depende por lo resuelto entre las partes. Las más extensas, servicio militar, enfermedades, embarazos o partos, dependen de la regulación legal. Las periódicas, son siempre legales y remuneradas (descanso dominical y feriados).

6.3.2.4 Salarios, fijación de salarios y sueldo anual complementario

La retribución, constituye una medición cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para un gran número de ellos, el salario tiene un impacto directo no solo en su estilo de vida, sino también en el status y el reconocimiento que pueden alcanzar dentro y fuera del ámbito laboral. El pago percibido supone la retribución que se recibe en contraprestación por la tarea realizada, por lo que, según la teoría de la equidad, resulta esencial que sea proporcional en términos de tales aportaciones. Cada país tiene normas diferentes de compensación para los trabajadores, por lo que se debe analizar con sumo cuidado el uso motivacional, de los incentivos y recompensas de manera particular. Para la administración de recursos humanos de aquellas empresas con participación en diferentes países, “una filosofía guía para diseñar sistemas de retribución podría ser ‘piense en forma global y actúe de manera local’; es decir, los ejecutivos deben tratar de crear un plan de retribución que apoye la intención estratégica global de la organización, pero que le proporcione suficiente flexibilidad para personalizar políticas y programas específicos para cumplir las necesidades de los empleados en lugares determinados.” (Sherman, 1998: 67) Por lo general, en un principio, los salarios se establecen a un nivel ligeramente superior que los salarios predominantes en las empresas locales, sin embargo a la larga, la presión exige que se ajusten a las

prácticas locales para evitar desequilibrar las políticas de compensación del país receptor.

Existe un factor adicional a la hora de fijar los salarios, denominado negociación colectiva. En este sistema, los sueldos suelen ser más elevados en relación al régimen de libre contratación en el que las empresas fijan de manera casi unilateral la oferta de dinero. En la negociación colectiva influye además la voluntad de los trabajadores, que a través de organizaciones sindicales, en ocasiones poderosas, suelen ser tanto o más fuertes que las empresas.

Argentina

Para la legislación Argentina, la remuneración es un elemento esencial del contrato de trabajo y se define como la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo (Art. 103, LCT). Puede ser medida por unidad de tiempo (horas, días, semanas, meses) o por unidad de resultado (por pieza o medida), pudiendo ser una comisión individual o colectiva, habilitación, premios, participación en las utilidades o propina. Podrá hacerse efectiva a través de una suma de dinero o parte en dinero y hasta un 20% del monto total en especie, habitación o alimentos.

El Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo, Vital y Móvil, estipula que en ningún caso, la remuneración total que perciba un trabajador que cumpla una jornada legal a tiempo completo en forma mensual, podrá ser inferior al salario mínimo vital y móvil, que a partir del mes de septiembre de 2014 asciende a pesos cuatro mil cuatrocientos (\$ 4.400).

Todos los trabajadores argentinos, reciben un Sueldo Anual Complementario. Instituido originalmente por el decreto Ley 33.302/45 que dispuso como obligatorio para los empleados públicos y para todos que tuvieran relación de dependencia en el orden empresarial y comercial, el bono o pago voluntario de fin de año correspondiente a la duodécima parte del total de los sueldos y salarios percibidos por el trabajador durante el año. Posteriormente la Ley 17.620/68 lo desdobló en dos pagos anuales. Actualmente, la Ley 23.041 y su Decreto Reglamentario 1.078/84 establece que el sueldo anual complementario, debe calcularse sobre el 50 % de la mayor remuneración mensual devengada por todo concepto dentro de los semestres que culminan en los meses de junio y diciembre de cada año, abonándose en dos

cuotas, la primera de ellas el 30 de junio y la segunda el 31 de diciembre de cada año.

La Ley 14.250, reglamenta los convenios colectivos de trabajo, en los que se establecen acuerdos salariales y condiciones laborales para un sector productivo específico. El decreto reglamentario 199/88 determina en su artículo 3° que el alcance de los convenios colectivos de trabajo: “Podrá comprender tanto las condiciones generales de trabajo, como la escala de salarios. Los acuerdos podrán negociarse según las siguientes pautas:

- Un módulo general: Integrado por las condiciones generales de trabajo y los salarios pactados convencionalmente, los que serán obligatorios.
- Un módulo particular: Integrado por condiciones de trabajo y un salario variable que se establecerá por encima del módulo general...”

Brasil

En Brasil, la Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) determina en el artículo 76, el concepto de salario mínimo, especificando que deberá satisfacer las necesidades diarias, normales y básicas, del trabajador individualmente considerado, pagado directamente por el empleador en el espacio y en el tiempo, a determinada región y a determinada época, con vigencia ilimitada. Comprenden estas necesidades, las de habitación, alimentación, vestuario, higiene y transporte. En caso de trabajo insalubre puede ser aumentado hasta un 50% (Art. 79 CLT). Los menores de catorce a dieciséis años y los aprendices tienen derecho al 50% de este salario y los menores de dieciséis a dieciocho años al 75%. (Ley 5274/67)

A partir de enero de 2014 el salario mínimo es de 724 reales, unos 291 u\$s a la cotización actual. El reajuste del salario mínimo se hace en base a una fórmula que toma en cuenta la variación del Producto Bruto Interno (PBI) de los dos años anteriores y la inflación del año previo, medida por el Índice Nacional de Precios al Consumidor. El valor final es definido por decreto de la Presidencia.

La Ley 4.090, del 13 de julio de 1962 reglamentada por el decreto 57.155/65 establece el sueldo anual complementario, denominado *Gratificação de Natal* o *Subsídio de Natal*. Popularmente conocido como "13º salário", equivale a un duodécimo por mes de servicio trabajado. La Ley 4749/65 repartió en dos veces el

pago; el primero entre los meses de febrero y noviembre, es decir, hasta el 30/11, y el segundo hasta el día 20 diciembre o en el mes siguiente a la terminación del contrato. La misma ley en el artículo 2, párrafo 1, señala que el empleador, no está obligado a hacer el pago a todos los empleados en el mismo mes, a pesar de que estos, lo requieran.

Las ausencias legales y las justificadas no se descuentan y las fracciones de quince o más días, equivalen a un mes completo. Sólo se pierde el derecho al cobro en caso de despido justificado

La negociación colectiva está definida en el artículo 611 de la CLT y distingue dos tipos de convenio: los colectivos propiamente dichos que se celebran entre asociaciones profesionales y de trabajadores y los acuerdos colectivos entre el sindicato y la empresa. Para la validez, no es necesaria la homologación administrativa y se extienden a toda la categoría profesional.

6.3.2.5 Orden Sindical

Los trabajadores desde los albores de la revolución industrial en que se constituyeron como masa, entendieron que la unión de fuerzas en un frente único y organizado, permitiría luchar con mejores resultados por la defensa de sus intereses, ante sus empleadores y los propios estados nacionales. Es así que forman parte de asociaciones sindicales, mediante la afiliación por diversas razones. En primera medida, como se dijo, para constituir una fuerza de presión superior en pos de la defensa de sus intereses o para satisfacer la necesidad de filiación de los trabajadores de constituirse como grupo e identificarse con él o para gozar de los beneficios que estas organizaciones brindan a sus afiliados, entre otras.

Las acciones sindicales han sido tratadas tanto por organismos internacionales, como la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) como también por las legislaciones de una gran cantidad de países en las que regulan los principios fundamentales que se vinculan con la conformación de las asociaciones sindicales, los mecanismos de resolución de conflictos, la negociación colectiva de salarios y beneficios y las metodologías para la aplicación de medidas de acción directa.

Entre los convenios de la O.I.T. se destacan el número 87 del año 1948 (sobre libertad sindical y la protección del derecho de sindicalización) y el número 98 del año 1949 (sobre el derecho de sindicalización y negociación colectiva).

Argentina

La carta magna de Argentina en su artículo 14 bis hace clara mención: *“El trabajo gozará de la protección de las leyes que asegurarán al trabajador... organización sindical libre y democrática reconocida por la simple inscripción gremial, concretar convenios colectivos de trabajo, recurrir a la conciliación y al arbitraje, el derecho a huelga...”*

El régimen básico está dado por la ley 23.551 y su Decreto Reglamentario N° 467/88.

La Ley N° 23.551 (Ley de asociaciones sindicales) establece en su artículo primero que *“la libertad sindical será garantizada por todas las normas que se refieren a la organización y acción de las acciones sindicales.”*. En su artículo cuarto establece los derechos elementales para los trabajadores:

- a) Constituir libremente y sin necesidad de autorización previa, asociaciones sindicales.
- b) Afiliarse a las ya constituidas, no afiliarse o desafiliarse.
- c) Reunirse y desarrollar actividades sindicales.
- d) Peticionar ante las autoridades y los empleadores.
- e) Participar en la vida interna de las asociaciones sindicales, elegir libremente a sus representantes, ser elegidos y postular candidatos.

Pero uno de los puntos más importantes es que pueden *“ejercer el derecho a negociar colectivamente, el de participar, el de huelga y el de adoptar además medidas legítimas de acción sindical”*

Estas convenciones colectivas de trabajo están regidas por la Ley 14.250, Ley de Convenciones Colectivas de Trabajo y la metodología específica de la negociación por la Ley 23.546, Ley de Procedimiento para la Negociación Colectiva. La ley habilita la constitución de asociaciones sindicales que tomen en cuenta los siguientes parámetros de representación personal:

- a) Actividad. Todos los trabajadores pertenecientes a algún sector de la producción de bienes (metalúrgicos, construcción, plásticos, textiles, caucho, molineros, alimentación, aguas gaseosas, etc.) o servicios (gastronómicos, comercio, bancarios, seguro, etc.).
- b) Rama. Las actividades admiten división por segmentos o categorías, son las ramas de la actividad (conductores de locomotoras, señaleros, supervisores de la industria metalúrgica, empleados de la industria textil, etc.).
- c) Oficio o profesión. Los trabajadores que ejercen tareas específicas dentro de cualquier actividad o rama (peluqueros privados, radiocabletelegrafistas, viajantes de comercio, agentes de propaganda médica, (11) Ley 25.801, B.O. del 2/12/2003. (12) Ley 25.802, B.O. del 2/12/2003. 5 etc.).
- d) Empresa. Trabajadores dependientes de un mismo empleador, que se agrupan formando su propia asociación sindical, con independencia de la actividad principal del establecimiento (trabajadores del estado).

El ámbito de representación territorial estará dado por los límites geográficos donde habiten los trabajadores que constituyen la asociación (en forma directa, cuando se trata de asociaciones de primer grado y de manera indirecta, cuando lo que se constituyen son federaciones o confederaciones).

Las normas regidas de estos convenios, deberán ser debidamente homologadas por el Ministerio de Trabajo en el marco normativo de la Ley 23.551 y regirán para todos los trabajadores comprendidos por su categoría o actividad dentro del ámbito geográfico que delimite la convención. Si es una convención firmada por una asociación de empleadores, regirá para todos aquellos independientemente de que no formen parte de esa asociación, incluyendo a los trabajadores no afiliados a la asociación sindical que dio origen al convenio. Son de orden público y su cumplimiento, obligatorio para las partes.

No existe en Argentina una ley que regule los movimientos de fuerza mayor o acción directa. Existen normas en cambio, respecto a la solución de conflictos colectivos. La Ley 14.786, Ley de Conflictos Colectivos de trabajo, regula y establece los pasos que se deben instrumentar antes de recurrir a medidas de acción directa, como ser la conciliación obligatoria y el arbitraje facultativo para los conflictos colectivos de intereses. La norma establece las situaciones en que la autoridad administrativa

puede intervenir. Si se cumplen los requisitos señalados la medida es declarada legal y el empresariado no puede sancionar a sus trabajadores, caso contrario, previo emplazamiento incumplido por los empleados, el despido puede ser viable.

La única medida de acción directa considerada legal es la huelga, en virtud al precepto constitucional que establece que queda garantizado a los gremios concurrir a la conciliación, al arbitraje y al derecho a la huelga.

Si bien la titularidad del derecho de huelga pertenece a cada trabajador, su ejercicio se practica colectivamente, a partir del momento en que apoya, refuerza o tiene como objetivo, exteriorizar una reclamación de clase o colectiva.

Brasil

El artículo 8 de la Constitución Federal de 1988, reconoce que “Es libre la asociación profesional o sindical, observando lo siguiente:

- a) La Ley no podrá exigir autorización del Estado para la constitución del sindicato, sin perjuicio del registro en el órgano competente, quedando prohibidas al poder público la interferencia y la intervención en las organizaciones sindicales
- b) Es prohibida la creación de más de una organización sindical, en cualquier grado, representativa de categoría profesional o económica, en la misma base territorial, que será definida por los trabajadores o empleadores interesados, no pudiendo ser inferior al área de un Municipio.
- c) Al sindicato le corresponde la defensa de los derechos e intereses colectivos o individuales de la categoría, incluso en cuestiones judiciales o administrativas.
- d) La asamblea general fijará la contribución que, tratándose de la categoría profesional correspondiente, será descontada por recibo de haberes, para el costeo del sistema confederativo de la representación sindical respectiva, independientemente de las contribuciones.

Se desprende de la previsión constitucional que el país, adopta un sistema de unidad sindical, restringiendo la constitución de asociaciones sindicales, toda vez que prohíbe la creación de más de una por categoría, en el mismo ámbito territorial.

El régimen de asociaciones sindicales se encuentra básicamente regulado en la Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (Decreto – Ley N° 5.452, del 1° de mayo de 1943), Título V De la organización sindical, Capítulo I De la institución sindical, artículos 511 a 610. La regulación es en conjunto para las asociaciones sindicales y asociaciones patronales.

El derecho colectivo brasileño opta de esta forma, por un sistema de libertad sindical garantizada en unidad territorial, es decir, los trabajadores pueden constituir todas las asociaciones sindicales que deseen, pero en la medida que no exista más de una con el mismo ámbito de representación personal dentro de un mismo territorio (Art. 516 de la C.L.T.)

En materia de resolución de conflictos laborales, Brasil tiene un sistema completo establecido en el cual las vías para resolverlos pueden ser por vía conciliatoria, a través de convenciones o acuerdos colectivos, o por la vía litigiosa recurriendo a la huelga o el lock out.

Para el sector privado, de acuerdo a la ley de huelga, se establece como principio para el ejercicio de este derecho, el que la negociación colectiva haya fracasado, al punto que la Justicia del Trabajo a través de su poder normativo, considera abusiva la huelga de no estar agotado el proceso de negociación. En el sector público, con la decisión del Supremo Tribunal Federal de aplicar por analogía la ley (del sector privado) de huelga, el sistema brasileño entra en la paradoja en la medida en que no existe un procedimiento para la negociación colectiva en el servicio público.

El objeto de la huelga será exclusivamente la mejoría o el mantenimiento de las condiciones de trabajo. Las reivindicaciones deben ser presentadas al empleador quien deberá contestarlas por escrito.

Para poder dictar una acción de huelga debe seguirse el siguiente procedimiento:

- a) Haber mostrado intención de negociación, sólo fracasada la misma, opera la autorización de huelga.
- b) Deliberación por la Asamblea Sindical convocada para este fin específico, de acuerdo a las formalidades previstas en los Estatutos. En caso de falta de asamblea sindical, la deliberación ocurrirá entre los trabajadores interesados constituidos en una comisión para representarlos

- c) Aviso previo: No es lícita la huelga por sorpresa, pues el empleador tiene que saber del movimiento anticipadamente (48 horas para actividades normales y 72 horas para actividades esenciales), debiendo comunicarlo a la población en el mismo plazo mediante un anuncio de gran circulación.

La ilegalidad de una huelga puede provenir de no haber cumplido con los requisitos legales, cuando el reclamo se improcedente, como por ejemplo, huelgas políticas, de solidaridad, religiosas, etc. Según la jurisprudencia, el trabajador que participe en una acción de este tipo, podrá ser despedido, sólo si es un dirigente o participa activamente en la misma.

Las Superintendencias Regionales del Trabajo son organismos vinculados al Ministerio del Trabajo y del Empleo que tienen el papel de mediar en los conflictos colectivos, sometiendo su intervención cuando fuere requerido por una de las partes, sin detentar el poder para terminar el fin de la huelga. A su vez, la Constitución de 1988 mantiene el denominado Poder Normativo de la Justicia del Trabajo que tiene el poder para solucionar el conflicto mediante acciones denominadas Acciones Colectivas de Huelga. El conflicto seguirá su curso hasta que las partes se pongan de acuerdo y el tribunal competente dictara una sentencia homologando la decisión. El acuerdo será aplicable a todos los trabajadores de una empresa que estuvo en litigio, como así también a todos los que integran la categoría profesional en la jurisdicción del tribunal. Compete a los Tribunales del Trabajo procesar y juzgar las acciones que envuelvan el ejercicio del derecho de huelga.

6.3.3 Análisis comparado

Podemos observar que ambos países poseen realidades económicas similares en menor o mayor medida. Sus economías vienen creciendo a buenas tasas en los últimos años, los índices de desocupación han bajado considerablemente, llegando prácticamente a valores que algunos economistas reconocen como pleno empleo; se deberían analizar los niveles de ingresos medios y los criterios utilizados para su medición, estudio que escapa al alcance del presente trabajo.

Como puntos relevantes, en materia de consumo, Brasil parece haber logrado una mayor estabilidad en sus índices de precios, lo que asegura a la población una mayor previsibilidad a mediano y largo plazo, dejando de lado la preocupación de la

pérdida constante de poder adquisitivo de su salario. Argentina, por su lado, detenta una tasa de alfabetización cercana al 98 %, siete puntos por encima al país vecino y con matrículas de educación superiores, en todos sus niveles educativos. A continuación un resumen comparativo de los indicadores principales y su evolución:

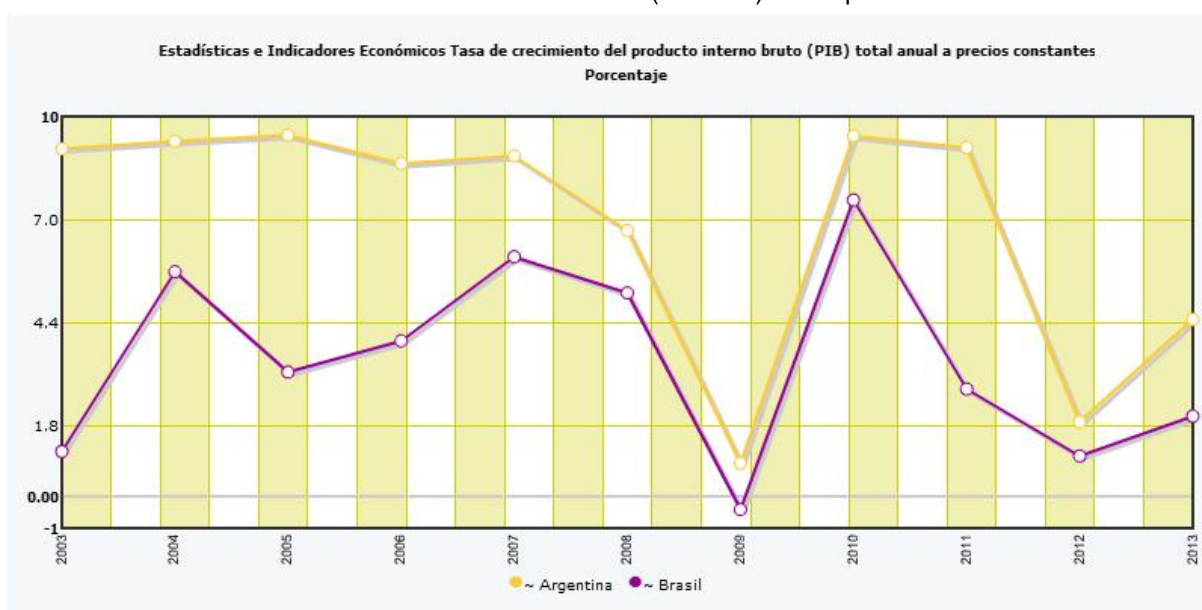
Cuadro 2 Indicadores Comparativos

Indicadores	Argentina	Brasil
• PBI	• 477.028 MM u\$s	• 2.249.091 MM u\$s
• PBI per Cápita	• 11.614 u\$s	• 11.334 u\$s
• Desocupación	• 7,10 %	• 5,40 %
• Inflación	• 10,6 %	• 6,20 %
• Índice GINI	• 0,396	• 0,57
• Gasto en Educación	• 6,30 % del PBI	• 5,80 % del PBI
• Gasto en Salud	• 8,10 % del PBI	• 8,90 % del PBI
• Gasto Social	• 27,8 % del PBI	• 27,1 % del PBI
• Inversión en I+D	• 0,60 % del PBI	• 1,16 % del PBI
• Tasa de Alfabetización	• 97,9 %	• 91,3 %

Fuente: www.cepal.org, 2014.

El PBI de Argentina, creció sistemáticamente en mayor porcentaje en los últimos 10 años que el de Brasil.

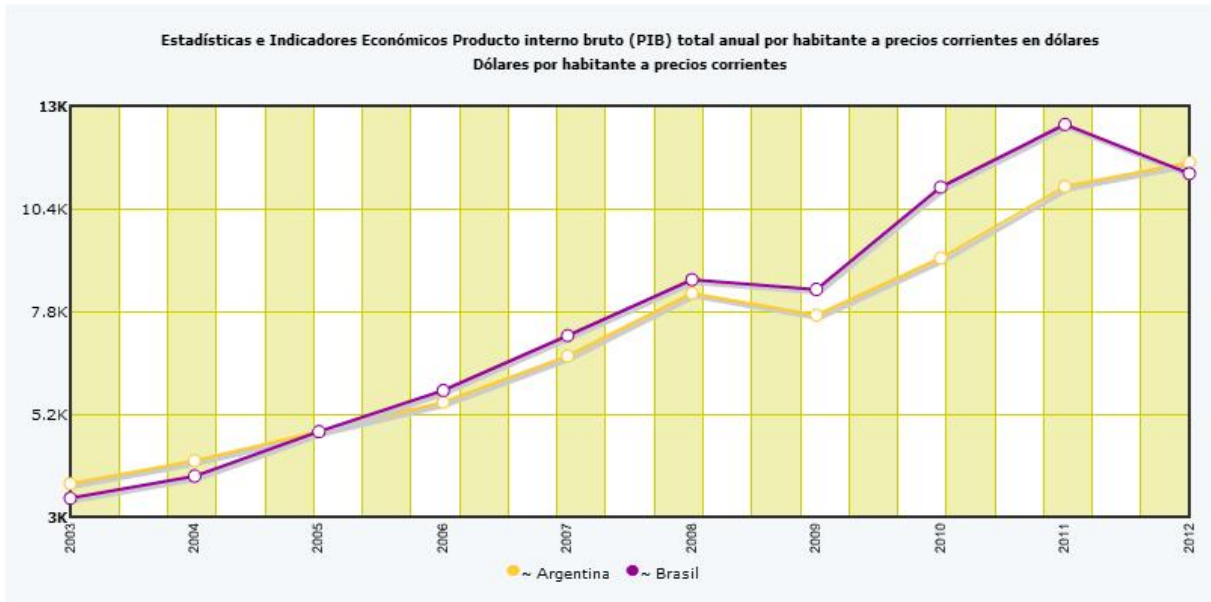
Gráfico 13 Crecimiento del PIB (% anual) - Comparativo



Fuente: www.cepal.org, 2014.

Sin embargo el PBI per Cápita brasileño, superó en todo este período al argentino, lo que denota la diferencia del volumen bruto del PBI de Brasil en comparación al de Argentina como se ha visto.

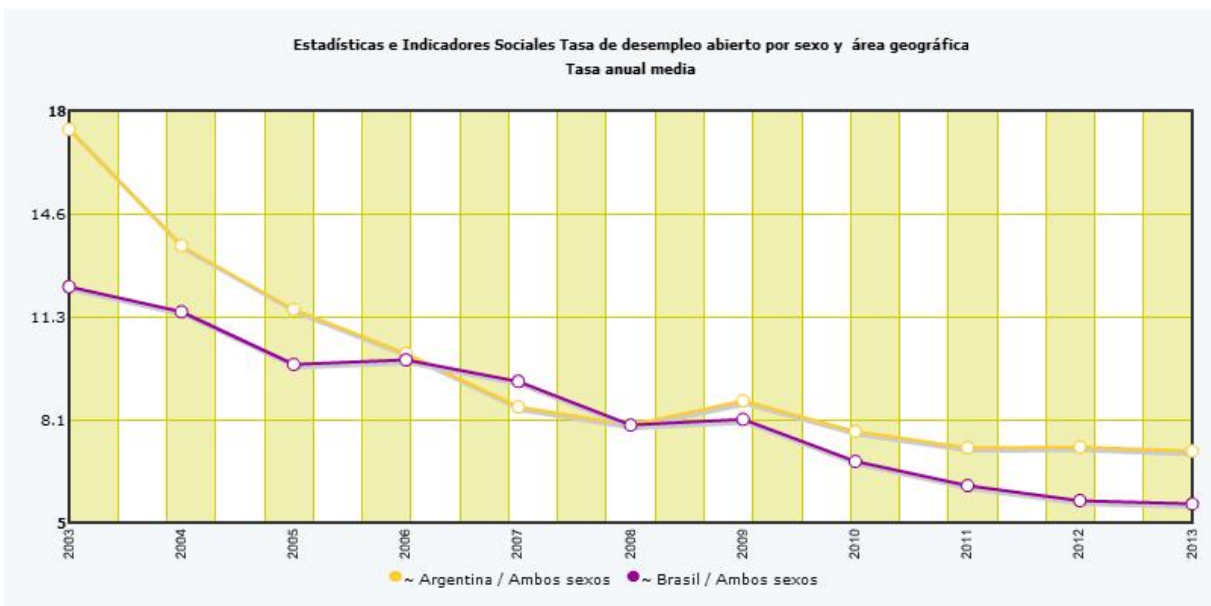
Gráfico 14 PBI per Cápita - Comparativo



Fuente: www.cepal.org, 2014.

Las tasas de desempleo, de ambos países, bajaron en forma sostenida, estando hace ya más de cinco años por debajo de los dos dígitos.

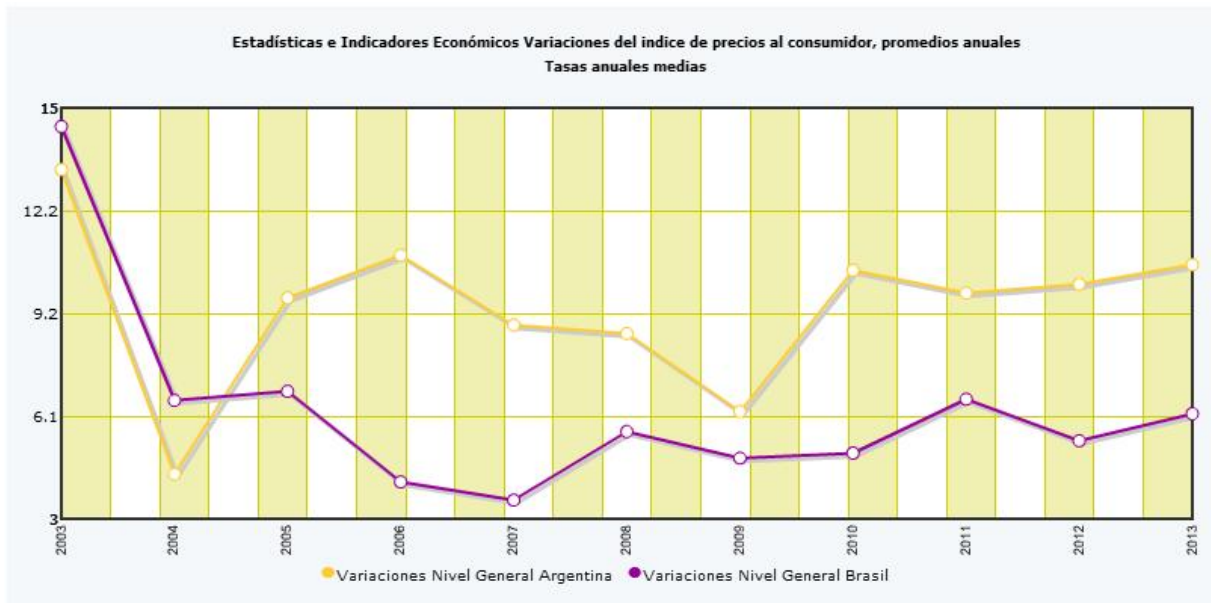
Gráfico 15 Tasa de desempleo – Comparativo



Fuente: www.cepal.org, 2014.

Por último, la mayor diferencia la encontramos en el índice general de precios, en donde Argentina, deberá generar medidas, que logren controlar la inflación. Según cifras oficiales los precios acumulan una suba del 18,2% en lo que va del 2014 mientras que para los cálculos privados superan el 40%. (www.lanacion.com.ar, 12/09/2014)

Gráfico 16 Variación IPC - Comparativo



Fuente: www.cepal.org, 2014.

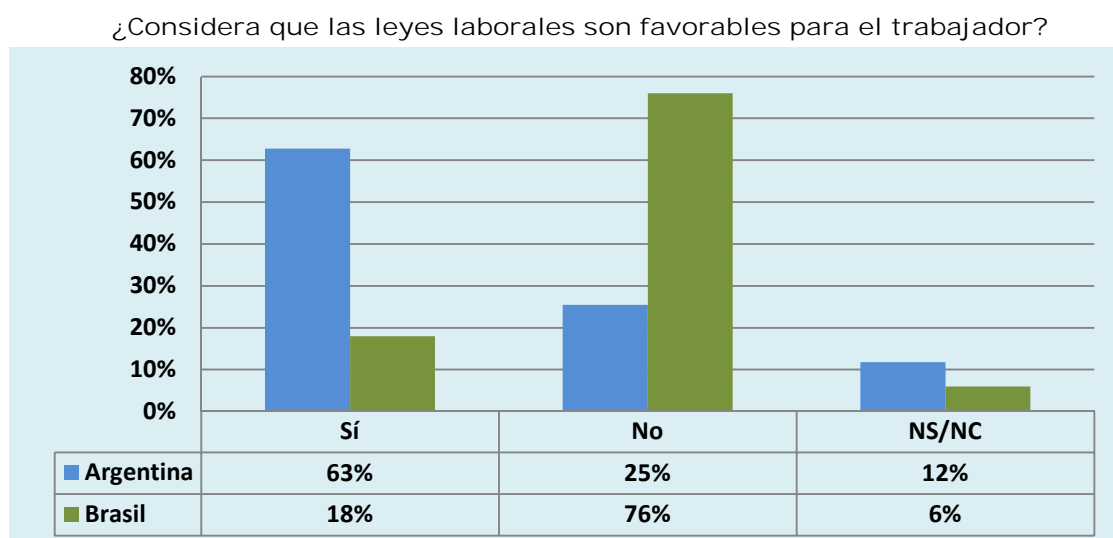
Respecto a la legislación laboral, se observan enfoques similares en varios puntos y en otros ciertas diferencias:

- Todo empleador tiene derecho a disolver el contrato de trabajo en forma unilateral.
- Toda disolución injustificada del contrato responsabiliza al empleador quien deberá indemnizar al trabajador por tal hecho. Brasil prevé una suma adicional al Fondo de Garantía del Tiempo de Servicio, lo que hace más liviana la carga para el empleador al momento de un despido.
- Todo trabajador que haya trabajado un durante cierto tiempo, tiene derecho a un descanso anual remunerado. En este punto la legislación brasileña, otorga 30 días corridos de vacaciones a partir del año trabajado. Argentina, prevé un régimen escalonado con un mínimo de 15 días hasta los primeros 5 años de trabajo, llegando hasta un máximo de 35 a partir de los 20 años. Los convenios colectivos de trabajo pueden extender estos períodos.

- Se fija un salario mínimo en ambas legislaciones para el empleo formal.
- El sueldo anual complementario existe en ambos países, con características similares.
- Un punto en que se diferencia la legislación brasileña es en el Fondo de Garantía del Tiempo de Servicio, lo que permite al trabajador renunciar y percibir un dinero por el tiempo de servicio prestado. Argentina no prevé esta situación, pudiendo el trabajador solo acogerse si los hubiese, a regímenes de retiro voluntario o arreglos particulares con el empleador.
- Otro aspecto en donde se observan diferencias es en el orden sindical. Si bien ambas naciones contemplan la libre asociación sindical, difieren en cuanto a la posición del Estado en la resolución de conflictos en donde Brasil deja la potestad de la negociación y solución a las partes, actuando sólo a pedido de una de ellas.

En resumen, la ley laboral brasileña, se muestra más flexible para el empleador, mientras que la argentina protege en mayor medida los derechos de los trabajadores. En ese sentido según una encuesta de elaboración propia (fuente primaria) realizada a trabajadores de Brasil y Argentina, el 76% de los brasileños encuestados consideran que las leyes laborales no son favorables para el trabajador, mientras que un 63% de los argentinos opinan lo contrario.

Gráfico 17 Leyes laborales

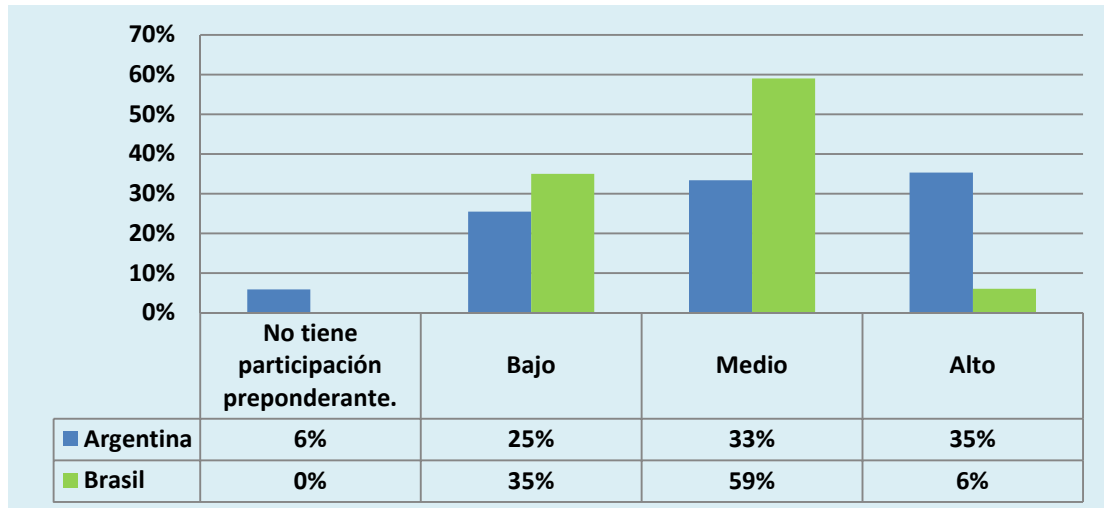


Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto es el orden sindical. Como se ha visto, además de las leyes, los sindicatos regulan las relaciones laborales, defendiendo a los trabajadores o negociando colectivamente condiciones de trabajo o salarios. Consultados sobre el papel de los sindicatos en la negociación salarial y asegurar la estabilidad laboral, el 94% de los brasileños, le dieron una importancia media a baja. Brasil cuenta hoy con 15.007 organizaciones sindicales, sólo del 2005 hasta hoy han surgido 2.050 nuevas organizaciones que siguen creciendo al ritmo de 250 al año. En una nota del diario El País del 30 de abril de 2013, Wagner Freitas, presidente de la Central Única de los Trabajadores (CUT) decía que *“esta proliferación se dio a partir que, el ex presidente y ex sindicalista, Lula da Silva, durante su segundo gobierno, hizo obligatorio que cada trabajador contribuyera a favor del sindicato con un día de salario anual. Con ello, los sindicatos llegaron a recaudar anualmente la friolera de 2.400 millones de reales (1.300 millones de dólares). La ley les permite además a los sindicatos que puedan usar esa contribución autónomamente, sin tener que rendir cuentas al gobierno”* Parece ser que de esta forma, los sindicatos se convirtieron en grandes entes recaudadores y dejaron de lado sus funciones primarias. Es necesaria una fuerte reforma en este aspecto dado que hoy no tienen autonomía y dependen del Ministerio de Trabajo. Reflexiona en ese sentido el catedrático de la Universidad de São Paulo (USP), Estevão Meller, cuando dice que *“lo que necesitan hoy los sindicatos brasileños es una mayor libertad de acción. La dependencia de los sindicatos del Gobierno, crea, sindicatos flacos, sin representatividad. En países donde los sindicatos gozan de total libertad y autonomía, su número es infinitamente menor, ya que los que no actúan acaban absorbidos por los más activos”* (www.internacional.elpais.com, 15/10/14) Los encuestados parecen ver la realidad de igual manera. Argentina cuenta con organizaciones sindicales más fuertes, con poderes de negociación superiores y respaldadas por confederaciones de peso como la Confederación General del Trabajo (CGT) o la Central de Trabajadores de Argentina (CTA), que han conseguido conquistas y condiciones de trabajo muy favorables para sus representados a través de convenios colectivos de trabajo. Para el 68% de los trabajadores Argentinos el peso de los sindicatos es de medio a alto.

Gráfico 18 Papel de los sindicatos

¿Qué papel le asigna a los sindicatos en la negociación salarial y aseguramiento de la estabilidad laboral?



Fuente: Elaboración propia

En otro orden, una ventaja a favor de los trabajadores brasileños a la hora de cambiar de empleo en busca de nuevas oportunidades de desarrollo, es que cuentan con el Fondo de Garantía del Tiempo de Servicio que como según se comentó, asegura un monto de dinero acorde al tiempo trabajado. Pero adicionalmente para conseguir 30 días de licencia anual, necesitan trabajar 1 año en el nuevo empleo a diferencia de los 10 años que lo debe hacer el trabajador argentino. Consultados sobre la importancia de este factor al momento de decidir cambiar de empleo, en una escala de 1 a 5, los trabajadores brasileños puntuaron en promedio con un 2,06 contra un 3,02 de los argentinos. (Fuente primaria)

6.4. Políticas de Atracción y Retención

“Como decía Wiston Churchill, nunca, nunca transija. El mal empleado era la tercera opción después de rechazar a otros dos. Transigí porque la búsqueda se estaba alargando demasiado, la experiencia me enseñó que no contratar es mejor que contratar mal.” – John Armstrong, vicepresidente de News, Costa Newspapers, Inc., Walmut Creek, California.

Cuán importante resulta contar con los recursos indicados para alcanzar las metas de la organización. Sin lugar a dudas, el reclutamiento de personal es una de las funciones de mayor importancia de los gerentes de Recursos Humanos, mediante la cual rescatan del mercado laboral a los mejores prospectos de acuerdo a las necesidades que cada puesto exija. Los errores que se cometen en esta instancia, los sufrirá la compañía al corto o mediano plazo. Así lo afirma el Dr. Pierre Mornell cuando dice: *“Mi regla práctica es: Si usted comete un error al contratar un empleado, y se da cuenta de él y lo rectifica en el término de seis meses, el costo de reemplazar ese empleado es de dos veces y media el valor del salario anual de esa persona.”* (Mornell, 2000) Reclutar es una tarea que tiene un costo e insume tiempo, y que mal realizada impacta en los resultados y en la futura posición competitiva de la empresa en su conjunto. Una forma de reducir el riesgo de una mala contratación, es siempre comenzar la búsqueda centrándose en el talento que se halla en la misma industria, cultura, negocio, o en empleados con menos experiencia que trabajan en la propia organización antes de empezar a buscar más lejos. Esta última opción, aprovecha además, la inversión que la empresa ya ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal actual. Así pues, una eficiente planeación de recursos humanos, debería anticipar y prevenir el movimiento de personas tanto dentro de la organización como hacia afuera de ésta, dado que como ha dicho en alguna oportunidad, Bill Gates, *“Si nos hubieran quitado a nuestros veinte mejores empleados, yo les diría que nos habríamos convertido en una compañía sin importancia”*. Quien podría negar la visión de negocio del fundador de Microsoft, sin embargo, resulta interesante destacar como atribuye el éxito del gigante del software, al fruto del trabajo de los talentos más destacados de su equipo.

Cuando las compañías ya no ofrecen nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento laboral, aquellos colaboradores con mayores aspiraciones optan por buscar un nuevo empleo o tomar otros rumbos si no se sabe retenerlos mediante algún mecanismo. Oscar La Torre, socio de consultoría de PricewaterhouseCoopers en una entrevista concedida al portal *Gestión* en abril de este año decía que *“El tema de retención de talento es una preocupación que nace a nivel mundial. En una encuesta que nosotros hemos hecho a nivel de los gerentes generales en el mundo, el 63% de éstos consideran una preocupación la disponibilidad de los recursos claves y los talentos claves para el futuro de sus organizaciones.”* Señala también, que la retención comienza incluso antes de que una persona ingrese a la compañía, afirmando que *“cuando una persona ingresa a una organización tenemos que contarle cual es la historia de esta, cual es la visión a la cual quiere llegar, cuál es su misión y objetivos como empresa. Respecto al ingresante debemos contarle a qué área y qué puesto va a ejercer, cuáles son sus funciones, tanto generales como específicas, y como va a ser la medición de su desempeño. Las empresas que practican esto tienen una mejor chance que la persona se quede más tiempo con ellos.”* (www.gestion.pe, 05/10/14)

La comunicación es un factor primordial en este aspecto. Los empleados deben entender hacia donde se mueve la compañía y que se espera de ellos en ese camino. En ocasiones, la concreción de metas organizacionales y la vorágine del negocio, se olvida del desarrollo de las personas, quienes ven que sus carreras se relegan mientras las compañías crecen. Carmen Cecilia Torres, profesora del área de Gestión Humana del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), señala que *“es común que los colaboradores que no ven claras oportunidades dentro de su empresa, bien sea porque lo crean así o porque no se les informó oportunamente, evalúen la oferta del mercado laboral”*

Comparte esta opinión, Alberto Rubio, decano de la Escuela de Posgrado en Negocios de la Universidad de Belgrano (UB), al señalar que *“una compañía que no ofrece oportunidades de crecimiento no es atractiva para una persona inquieta. La capacidad de retener recursos humanos valiosos es una habilidad que la empresa debe desarrollar con especial cuidado. Si no lo hace, quien tiene aspiraciones decidirá sin duda abandonar la empresa cuando perciba que ésta ya le dio el*

adecuado bagaje de experiencias, según sus propios objetivos personales".
(www.educamericas.com, 04/10/14)

Las empresas necesitan contar con sistemas que les permiten definir y evaluar las competencias, habilidades y conductas que hacen que una persona obtenga resultados sobresalientes en una función, tarea o cargo en particular. Y esto es así, porque se corre el riesgo de no detectar a estas "personas inquietas" como las define Rubio, y dejarlas ir sin haberles permitido desarrollar todo su potencial en un puesto equivocado; como decía Albert Einstein; *"si juzgas a un pez por su capacidad de trepar árboles, vivirá toda su vida pensando que es incapaz"*.

Es así que uno de los mayores problemas con que deben lidiar las organizaciones es la frustración de sus colaboradores. Para Rogelio Aguirre, asesor de negocios en el área de Insight de Hay Group México, la frustración *"es un enemigo silencioso, porque el empleador puede ver normal al empleado, es decir, llega a tiempo y hasta puede expresar orgullo por la empresa, pero, de fondo, no es gente que trabaje en forma efectiva"*. El empleado frustrado es aquel con la intención y actitud de dar resultados pero que se enfrenta a circunstancias que le impiden alcanzar sus objetivos. El problema de tener empleados frustrados es que se traduce en renuncias y por ende en pérdidas económicas. Aguirre resalta que *"entre 5% y 15% es un promedio aceptable de rotación de personal en una organización, pero en las empresas donde no se presta atención a la frustración del colaborador supera el 40%"*. Las causas que afectan a estos individuos, van desde desconocer cómo impacta el trabajo personal en los resultados del negocio, pasando por no contar con los recursos para desempeñar las tareas asignadas, o carecer de una estructura organizacional adecuada, lo que se traduce en una sobre carga de trabajo, es decir, al colaborador se le contrata para una tarea pero termina realizando múltiples.
(www.cnnexpansion.com, 06/10/14)

Lo que resulta difícil, es encontrar cual es la causa raíz, que hace que un empleado no se sienta pleno para dar su mejor esfuerzo. Recetas motivacionales masivas, pueden alcanzar a un alto porcentaje de la plantilla, pero dejar afuera a algún colaborador valioso que necesite un plan específico de acuerdo a sus necesidades. Un error clásico, es usar al dinero como factor motivacional y por ende de retención de personas. Es claro que un salario acorde a la tarea realizada, es el punto de

partida, pero no es todo. Si se analiza el mercado se puede observar, que gran parte de las personas que comienzan a rotar de empleo, no lo hace sólo por el sueldo, sino porque no le gusta el lugar donde trabaja, no tiene empatía con sus superiores o no siente que puede desarrollar su proyecto de carrera lo que genera una serie de disconformidades. En un mercado dinámico, la persona piensa que puede encontrar un mejor trabajo, y no necesariamente para ganar más, sino para sentir mayor comodidad y visión de futuro. En el ámbito laboral, motivar no es entonces aumentar el salario o brindar ascensos, sino que consiste en ocuparse y preocuparse de las personas. Muchos directivos creen que una mejora de la remuneración, bonos, vales de compra, fiestas, premios o “placas” son reconocimientos. Los empleados tienen un punto de vista distinto, buscan un significado. Consideran que los premios tangibles son un vehículo para hacer llegar al reconocimiento, pero que no lo son por sí mismos. Están mucho más interesados en el mensaje que subyace en la recompensa. Así pues, para que los premios sirvan como reconocimiento necesitan que se valoren sus logros específicos y que esa valorización sea sincera y exprese su valía personal en la organización. (Ventrice, 2004)

Saber lo que se espera del empleado, resulta muy motivador. El propósito es un gran motivador. El reconocimiento inherente en el propósito proviene de valorar el progreso a las metas. Los empleados desean enorgullecerse de la organización a la que pertenecen. Coincide en este punto Yipsi Cambara, Human Resource Executive de Hays, empresa líder en reclutamiento especializado, cuando dice que *“un elemento que posee un gran impacto en la retención y que generalmente no es tomado en consideración, es el reconocimiento: valorar y destacar el aporte de las personas puede ser suficiente para que este valore y aprecie su espacio de trabajo. Por otro lado, el obtener más responsabilidades o ser responsable por un proyecto nuevo y/o desafiante también, puede ser un elemento que aumente el compromiso con la organización”*. (www.mba.americaeconomia.com, 06/10/14) Una consideración más en este sentido, reconocer es “gratis”, no tiene costo para la compañía y siempre derivará en un beneficio, por mínimo que este sea.

El factor generacional, es también un elemento a tener en cuenta al definir políticas de atracción y retención. Por primera vez en la historia, cuatro generaciones coinciden al mismo tiempo en el lugar de trabajo. El fenómeno conocido como diversidad generacional es la congregación en una misma organización, de

personas con diferentes edades, valores, competencias, aptitudes, formas de comunicarse y principalmente, distintas fases de evolución tecnológica. Esta situación, pone a las empresas en el compromiso de buscar nuevas estrategias que permitan atraer, retener, motivar, comprometer y desarrollar a los recursos, y a la vez conseguir el equilibrio en la convivencia de todas las generaciones existentes en el ámbito organizacional.

Quienes han abordado el estudio del tema, segmentan a las generaciones según franjas respecto al año de nacimiento. La más antigua es la denominada Baby boomers (nacidos entre 1940 y 1960) que se caracterizan por una escasa movilidad respecto al empleo, con una gran lealtad a la empresa, son rígidos en su actuar, cultores de los símbolos y tradiciones, el orden, la disciplina y el respeto son valores que no se discuten. Son la última generación “análoga” con gran reticencia al uso de la tecnología. Es importante destacar que los Baby boomers ocupan por lo general en la actualidad, puestos directivos junto con algunos de la generación X.

La generación X (1961 a 1981) es la primera alcanzada por los efectos de la globalización. Suele llamárseles, inmigrantes digitales dado que nacieron en un entorno no digital, pero han adoptado las tecnologías de la información como el teléfono móvil, la televisión por cable o Internet, y suelen oficiar de puente entre las demás generaciones. Tienen un componente rebelde, son confiados en sí mismos y competitivos. Valoran la educación formal como un diferencial. Son fieles a sus empleadores y conocen la importancia del compromiso como los Baby boomers, pero a diferencia de sus antecesores, rompen con los patrones tradicionales, incluyendo la creación de ambientes de trabajo informales y transformando las estructuras corporativas jerárquicas en entidades más flexibles y horizontales. El balance entre la vida personal y laboral, comienza a ser un factor apreciado.

Les siguen los primeros nativos digitales, la generación Y (1982 a 1992). Es la generación de jóvenes que han crecido en un entorno de colaboración e interactividad, con acceso ilimitado a los medios de comunicación e información, a los que consideran servicios de primera necesidad. Tienen la capacidad de absorber grandes cantidades de información pero a diferencia de las generaciones anteriores, con una menor profundidad en los datos. La formación académica ya no es un diferencial, todos la pueden tener. Cultores de la buena vida y la inmediatez, restan

importancia a la seguridad en el trabajo. Sin miedo al cambio, carecen de esa lealtad a sus empleadores que caracterizaba a la generación X, optando por el trabajo que mejor les permita alcanzar sus metas sin descuidar su vida personal. Sin embargo se destaca el valor que ponen en sus relaciones con sus compañeros de trabajo y supervisores, que canalizan principalmente a través de internet, en redes sociales como Facebook, Twitter, o Google+. Muchas empresas han detectado esta cualidad y generaron canales corporativos basados en modelos sociales y colaborativos como por ejemplo Yammer.

Por último, se encuentra la generación Z (1993 a 2000) que es la que más recientemente se incorporó al mercado laboral, con jóvenes que hoy no superan los 21 años. Nativos digitales como los anteriores, comparten características y aspiraciones similares, debiendo observar su comportamiento por algunos unos años más dentro las organizaciones, para poder identificar patrones distintivos que los identifiquen en forma particular. (www.elemprego.com.br, 07/10/14)

Como se puede observar, cada generación posee características sensiblemente diferentes. Persiguen distintas aspiraciones y los motivan un sinnúmero de diversos factores, por lo que las políticas de atracción y retención deberán seleccionarse minuciosamente. Incluso debe plantearse si es necesario gastar recursos en retener por ejemplo a un empleado Generación Y, que como ya se dijo, detentan un bajo nivel de lealtad hacia la empresa. Quizás el nuevo paradigma sea intentar lograr que el empleado dé lo mejor de sí, mientras permanezca en la compañía y asegurarnos que hable y la recuerde de la mejor manera una vez que la abandone. Recurriendo nuevamente a Oscar La Torre, señala por ejemplo que *“las personas que están el grupo de generación “Y”, tienen una expectativa de rotación mucho más alta que las personas de mayor edad. Las motivaciones detrás de sus niveles de rotación están marcadas por aprendizaje, necesidad de tener experiencias diferentes, estudiar sectores diferentes y buscan la retroalimentación constante sobre cómo están haciendo su trabajo. Una persona que está por encima de las edades de la generación “Y”, están buscando más la seguridad económica, pero igual buscan una línea de carrera bien clara, buscan sitios para trabajar bastante cómodos, y una de las cosas más importantes también es que sientan que sus trabajos son desafiantes”*. Germán Pinto de Telefónica de Argentina coincide y agrega en este aspecto, que *“las nuevas generaciones, tienen mayor predisposición a aprender*

cosas nuevas que las generaciones anteriores, sin embargo los niveles de responsabilidad al trabajo y el respeto a los superiores no se compara, haciéndolos menos confiables en ciertas tareas”

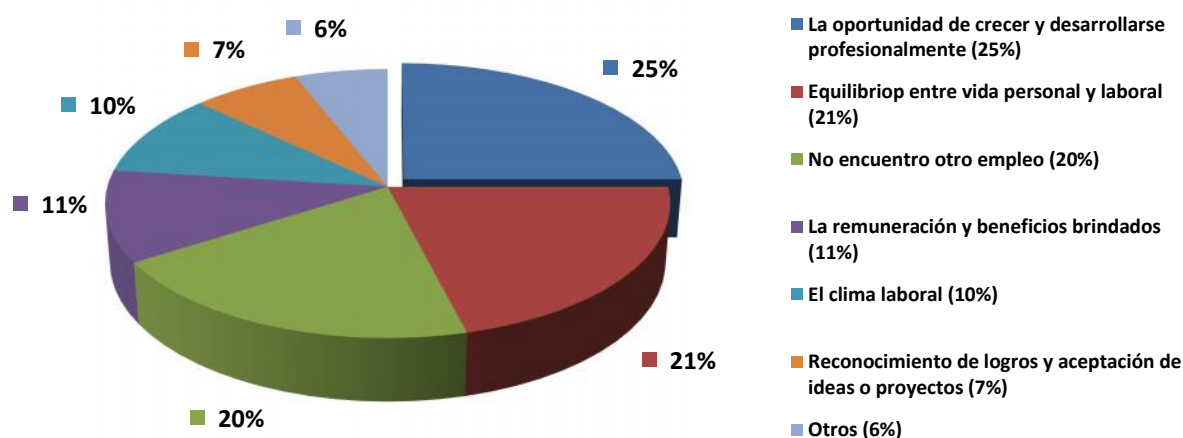
La diversidad generacional es una realidad que ya está inmersa en las empresas con la que los gerentes hoy deben afrontar. En este escenario los equipos de trabajo estarán conformados por un porcentaje cada vez mayor de empleados de las nuevas generaciones con un enfoque distinto pero no por ello equivocado hacia el trabajo, debiendo amoldar las características de gestión a este nuevo contexto, pudiendo incluso lograr resultados sobresalientes si se logra adaptar esas cualidades a las tareas cotidianas.

Resulta entonces fundamental conocer exactamente que esperan las personas de su organización para poder encontrar la posición indicada en que cada individuo desarrolle el máximo de su potencial acorde a sus habilidades y por qué no, a sus gustos y necesidades personales. Se debería poder contestar a preguntas como ¿Qué motiva a las personas al momento de buscar empleo? ¿Por qué optar por una determinada empresa ante similares ofertas? ¿Es mejor postular a una empresa local o multinacional? ¿Qué factores motivan a quedarse en una empresa? o ¿Por cuánto tiempo?

La segunda encuesta de empleo llevada a cabo en el 2014 por el portal Trabajando.com y Universia responde a alguno de estos interrogantes. La muestra abarcó a varios países de la región incluyendo a Argentina, Brasil, Chile y Perú entre otros. El perfil de la mayoría de los encuestados, compuesto por un 54% de mujeres y 46% de hombres, es universitario (31%), seguido por un 20% que se encuentra cursando estudios superiores. (www.co.trabajando.com, 07/10/14)

Consultados respecto a que factor influye para permanecer en un empleo, un 25% respondió que el motivo principal es la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente, seguido de un 21% que consideró importante el equilibrio entre la vida laboral y la personal. No obstante, un 20% de los participantes indicó que su permanencia se debe a no encontrar otra alternativa de empleo. En tanto, un 11% manifestó que es relevante la remuneración y los beneficios brindados como factores determinantes para permanecer en su actual empleo, el 10% señaló al clima laboral y un 7% indicó el reconocimiento de logros.

Gráfico 19 ¿Qué factor influye para permanecer en una empresa?



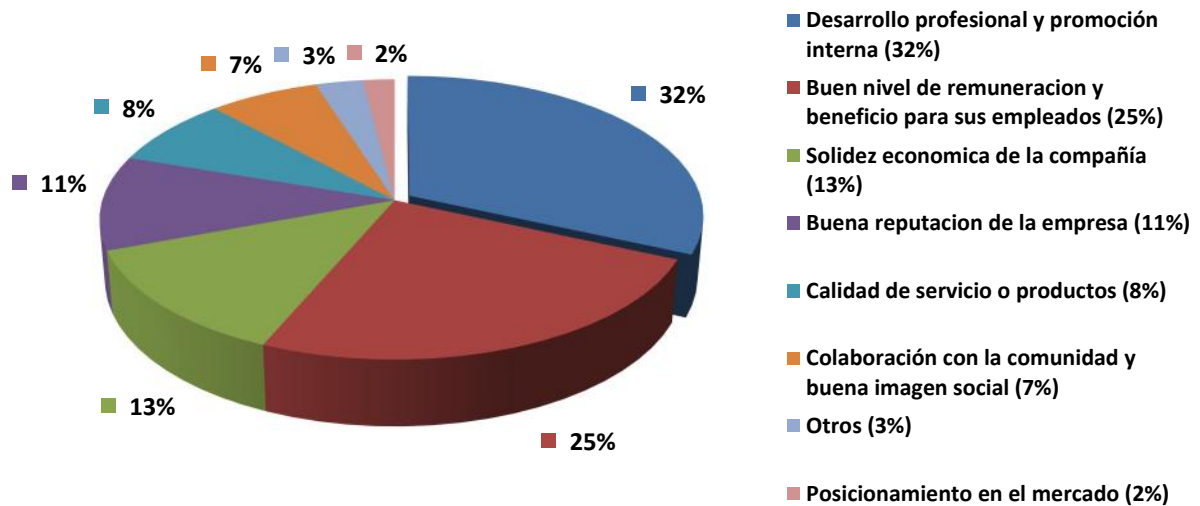
Fuente: www.trabajando.com y Universia, 2014 – Elaboración Propia

Las empresas paulatinamente, van adoptando nuevos procesos para llevar a cabo sus tareas, desarrollando metodologías de trabajo donde las horas presenciales no son fundamentales para alcanzar los resultados, dejando en manos del empleado el manejo del tiempo, apostando a su responsabilidad y compromiso, permitiendo además, el ahorro de tiempo en los desplazamientos, el ahorro de costos, la mejora de la calidad de vida y una mayor participación en la dinámica familiar. Esta modalidad conocida como Teletrabajo se viene difundiendo con gran aceptación apalancada, por la mayor capilaridad de las redes de banda ancha y la llegada de las tecnologías 3G y 4G a los teléfonos celulares. En todo Brasil se estima que hoy existen unos 10,6 millones de teletrabajadores, cuando en 2001 la cifra era de apenas 500.000. (www.teletrabajo.com.uy, 06/10/14) En Argentina para fines del 2013, unas 2 millones de personas accedían a esta modalidad de trabajo, el 12,5% de la fuerza laboral. (www.iprofesional.com, 06/10/14). En ese sentido, las empresas de Telecomunicaciones, están adaptando los espacios de trabajo bajo la modalidad 2.0, en las cuales se calculan puestos de tareas con un 30% menos de capacidad que el total de la dotación, previendo en este número el personal que prestará servicio desde sus hogares alternadamente. (Ver Anexo 3)

Frente a la pregunta ¿cuál es el atributo que debe tener una empresa para que resulte atractiva? El 32% de los encuestados, señaló el desarrollo profesional y la promoción interna como principal atributo, seguido de un 25% que consideró

importante una buena remuneración junto a los beneficios que pueda recibir. El 13% indicó a la solidez económica de la compañía como un elemento a considerar.

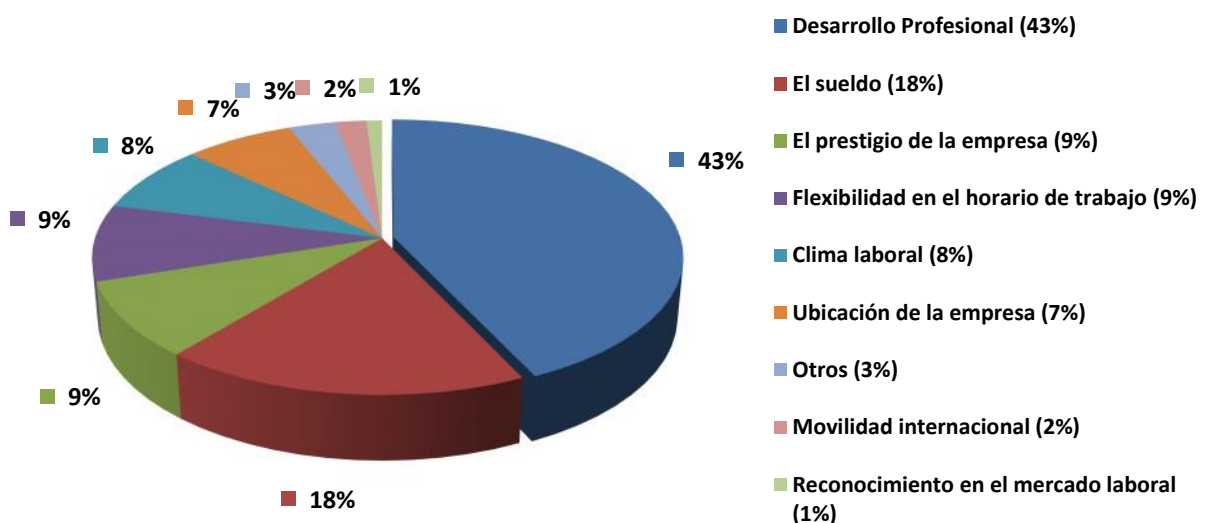
Gráfico 20 ¿Cuál es el atributo que debe tener una empresa para que resulte atractiva?



Fuente: www.trabajando.com y Universia, 2014 – Elaboración Propia

Consultados respecto a qué hace que una empresa sea más atractiva que otra que ofrece la misma vacante con condiciones salariales semejantes, los usuarios indicaron como factor principal el desarrollo profesional con un 43%, seguido de un 18% que se siente motivado por la remuneración económica. Un 9% destacó el prestigio de la empresa y otro 9% la flexibilidad en el trabajo entre otros.

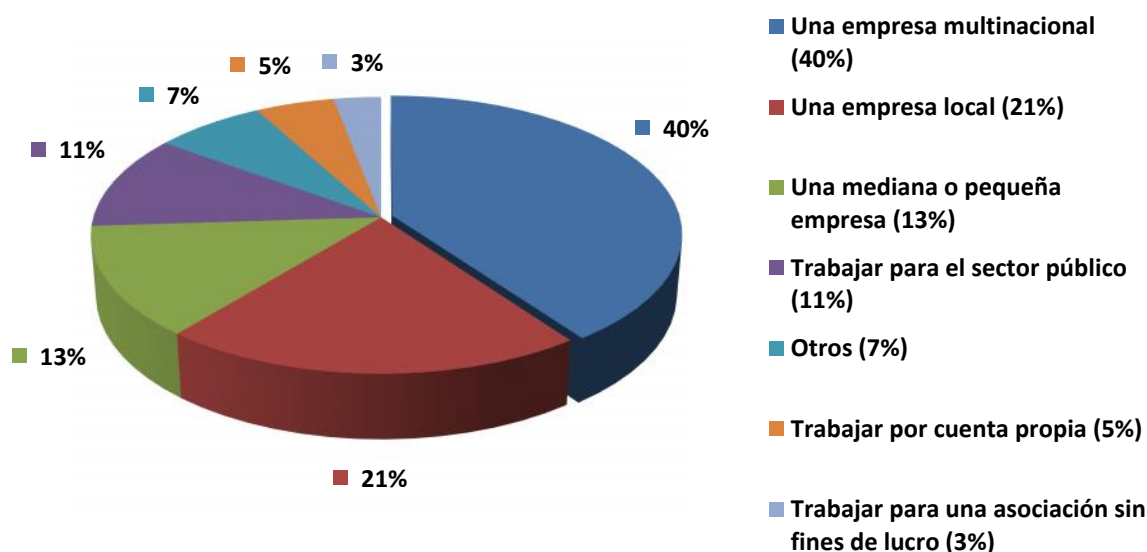
Gráfico 21 ¿Qué es lo que motiva a una persona a postularse a una empresa frente a otra que ofrece la misma vacante?



Fuente: www.trabajando.com y Universia, 2014 – Elaboración Propia

Respecto a las preferencias del tipo de empresa a la hora de buscar empleo, un 40% de los encuestados destacó su interés por las empresas multinacionales, seguido de un 21% que optaría trabajar en una empresa local como respuestas más elegidas.

Gráfico 22 ¿Cuáles son las preferencias de empresa a la hora de buscar empleo?



Fuente: www.trabajando.com y Universia, 2014 – Elaboración Propia

Los datos indican, que la posibilidad de desarrollo y crecimiento son factores determinantes a la hora de decidir permanecer en un empleo o buscar uno nuevo. Así mismo, se destaca como un factor que inclina la balanza ante iguales condiciones de la oferta de trabajo. La remuneración y beneficios aparecen como segundo factor en importancia en este análisis. Una tercera conclusión que también se desprende de la encuesta, destaca la preferencia de empresas multinacionales al momento de elegir el tipo de empresa a trabajar. Esto es un dato a tener en consideración. En los últimos años contar con un par de renglones en el currículum vitae dedicados a la experiencia internacional, se tornó atractivo para las empresas que poseen operaciones en distintos puntos del globo, como es el caso de las empresas de telecomunicaciones. Es por ello que una oportunidad de desarrollo fuera del país de origen puede convertirse en una buena herramienta de motivación y retención.

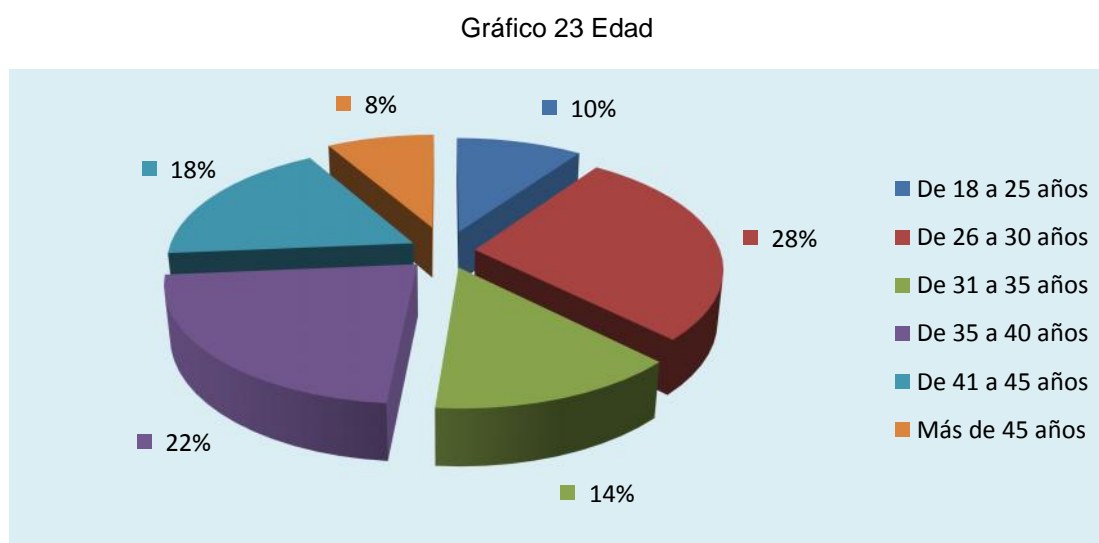
6.4.1 Análisis del mercado argentino y brasileño.

Para analizar aspectos de las preferencias e influencia de determinados factores entre los trabajadores de ambos países, se efectuó una encuesta entre los meses de Septiembre y Octubre de 2014 en la que se recogieron las respuestas de un grupo cerrado de 27 preguntas a fin de determinar si existen diferencias entre unos u otros y así poder definir qué políticas de atracción o retención pueden resultar más efectivas para la población argentina y brasileña.

La encuesta se estructuró en tres grupos de preguntas para conocer la opinión acerca de la relación laboral, el mercado laboral y la posibilidad de trabajo en el exterior y fue respondida por un total de 72 personas, 54 argentinos y 18 brasileños.

Perfil del encuestado

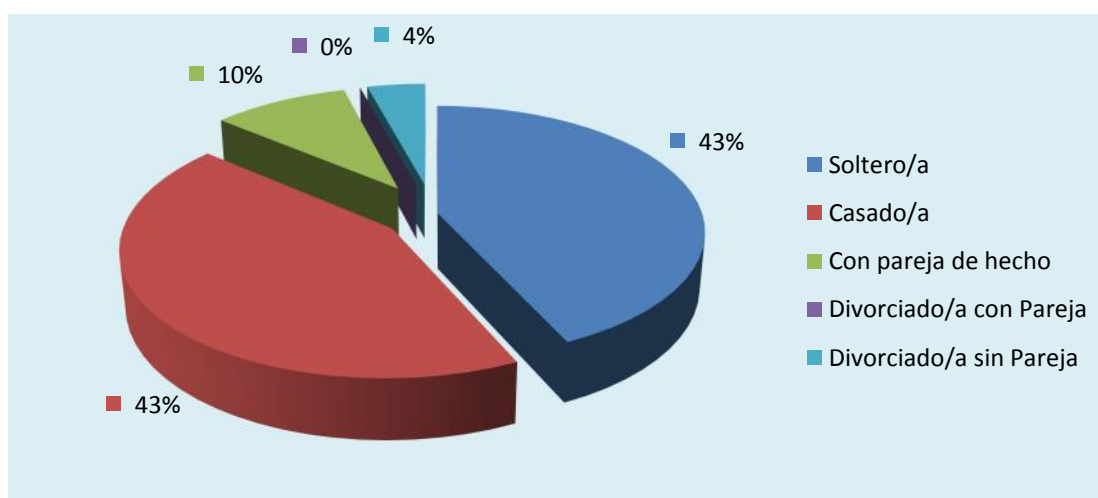
La encuesta fue respondida por un 81% de hombres y un 19% de mujeres, con una distribución de edades como indica el gráfico 23:



Fuente: Elaboración Propia

Respecto al estado civil de los encuestados, un 43% indicó ser solteros al igual que los casados. Un 10% se encontraba con pareja de hecho al momento de la encuesta y un 4% divorciado. El 53% respondió tener hijos siendo 2 la cantidad media de los mismos.

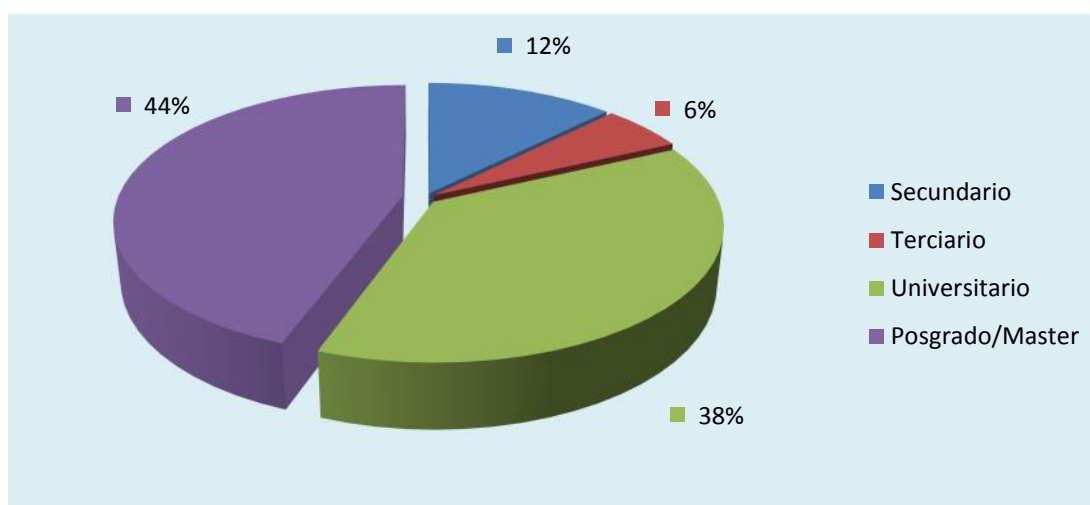
Gráfico 24 Estado Civil



Fuente: Elaboración Propia

Respecto al máximo nivel de estudios alcanzado, en su mayoría fueron profesionales con título de grado y posgrado sumando un 82% entre ambos.

Gráfico 25 Nivel de estudios



Fuente: Elaboración Propia

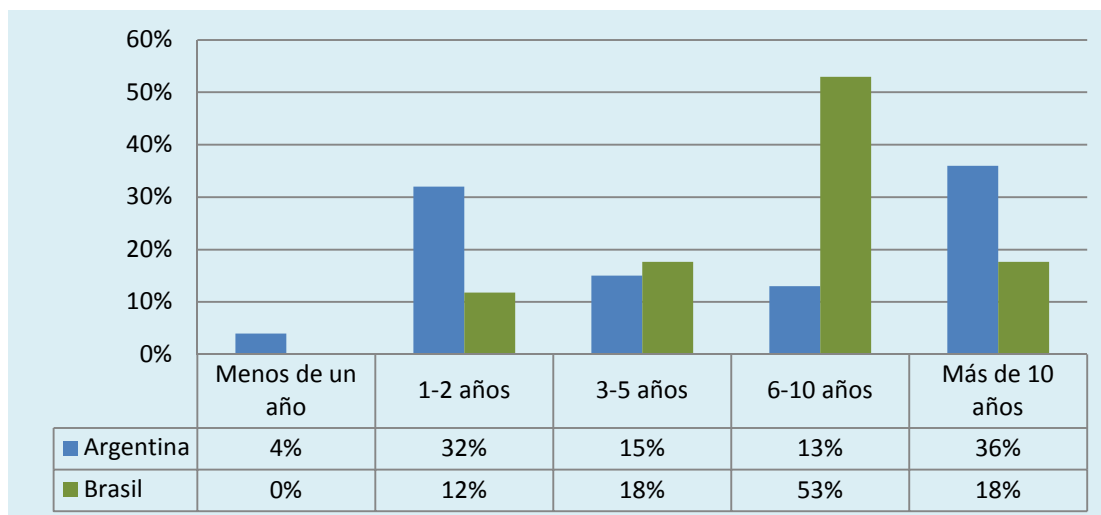
Aspectos de la relación laboral

Se consultó a los encuestados sobre el tiempo que llevan trabajando en su empleo actual y cuantas veces han cambiado de empleo en los últimos 5 años. El 53% de los brasileños respondieron que llevan trabajando entre 6 y 10 años en su último empleo y un 18% más de 10. En el caso de los argentinos el 36% hace más de 10

años que trabaja en la empresa seguido por un 32% que hace tan solo entre uno y dos años. Como dato a destacar, las edades de estos últimos rondan entre 18 y 25 años para un 29% y 26 a 30 para un 47%.

Gráfico 26 Permanencia en último empleo

¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para la empresa actual?

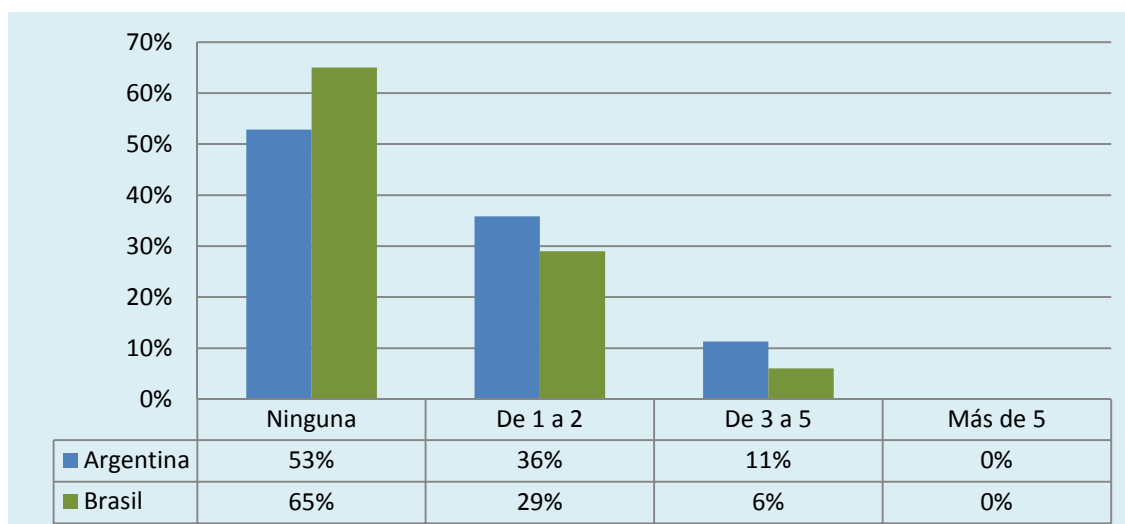


Fuente: Elaboración Propia

Respecto a cuantas veces han cambiado de trabajo en los últimos 5 años los trabajadores de ambos países eligieron “ninguna” como la respuesta más elegida, con un 53% de argentinos y un 65% para los brasileños.

Gráfico 27 Cambio de empleo en los últimos 5 años

¿Cuántas veces ha cambiado de empleo en los últimos 5 años?

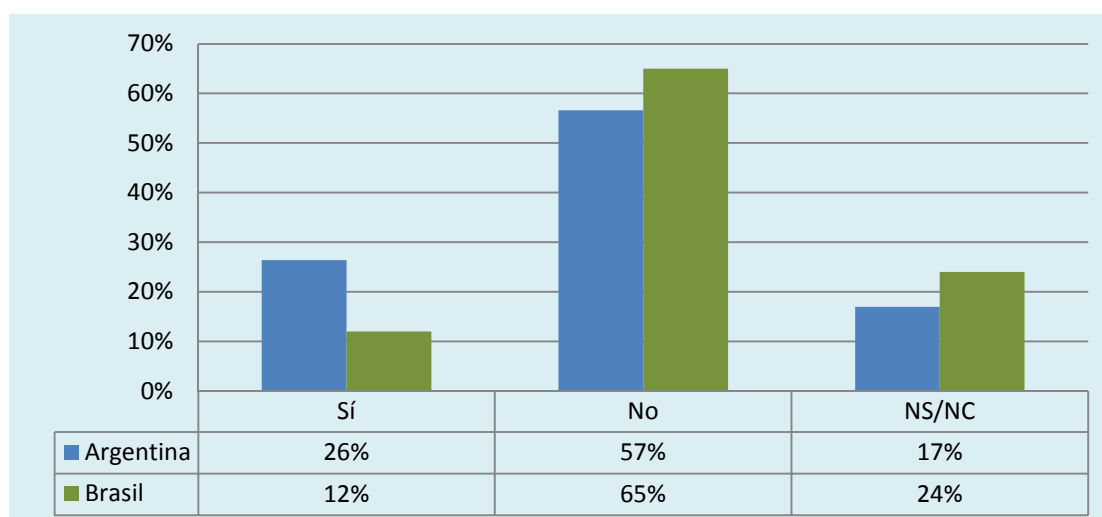


Fuente: Elaboración Propia

Un punto en el que también coincidieron fue ante la pregunta, si consideran cambiar de trabajo en el próximo año. El 57% de los trabajadores argentinos que respondieron la encuesta dicen que no está en sus planes cambiar de empleo en el próximo año al igual que sus pares brasileños con un 65%. De los argentinos que respondieron afirmativamente con un 26%, el 43% son jóvenes de 26 a 30 años, con estudios de grado o posgrado y en su mayoría solteros. En el caso de los brasileños, solo el 12% contestó en forma positiva, con estudios de posgrado sin ningún patrón adicional definido.

Gráfico 28 Cambio de empleo en el próximo año

¿Considera cambiar de empleo en el próximo año?

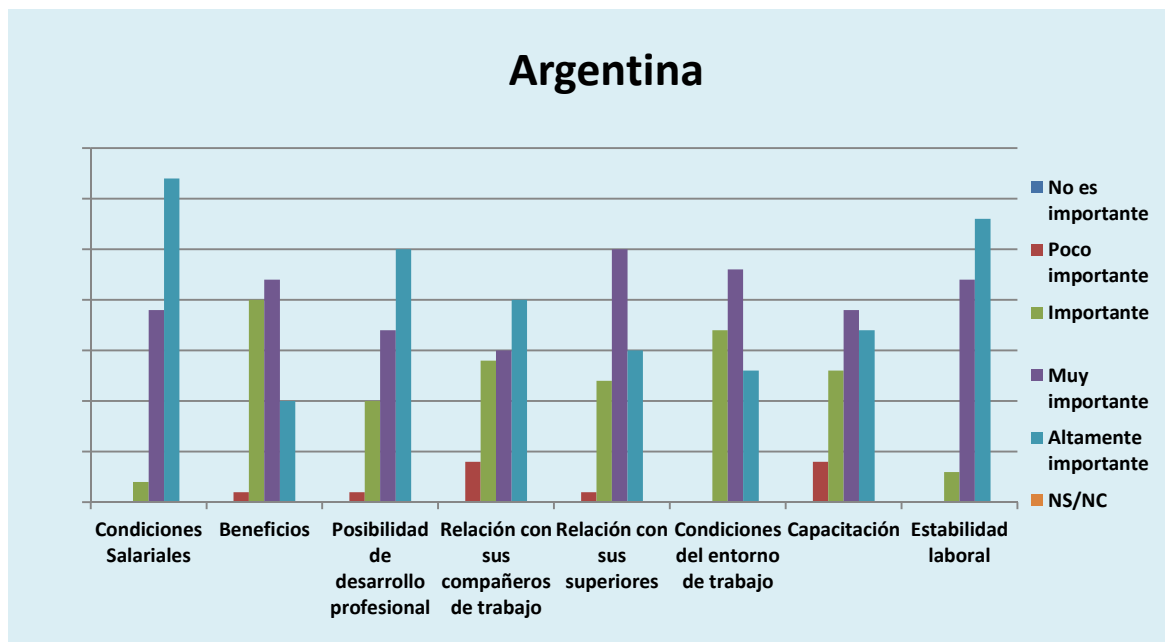
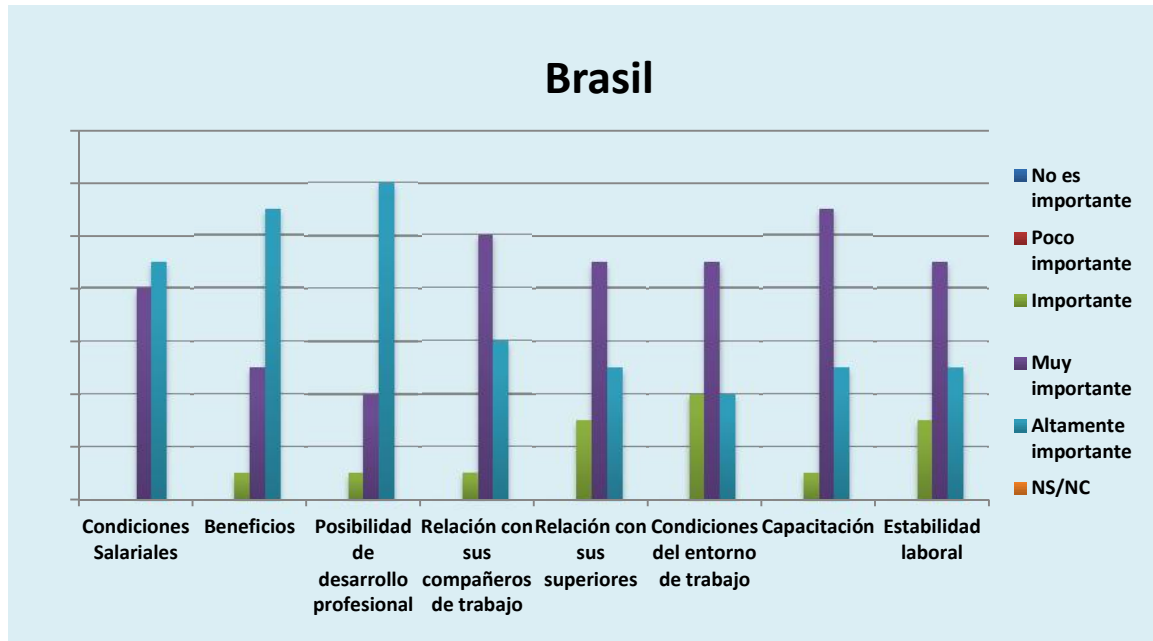


Fuente: Elaboración Propia

Consultados sobre qué factores son importantes para la permanencia en su empleo puntuando de 1 a 5, la posibilidad de desarrollo profesional fue la más elegida con una media de 4,67, seguida por beneficios con 4,58 y condiciones salariales con 4,52 en el caso de los brasileños. La respuesta de los trabajadores argentinos, presentan otras preferencias en el orden de sus respuestas. En primer lugar eligen las condiciones salariales con una media de 4,57, en segundo lugar la estabilidad laboral con 4,47 y tercero el desarrollo profesional con 4,25. Encontramos aquí la primera diferencia marcada entre ambos países.

Gráfico 29 Factores para permanecer en el empleo

¿En qué grado los siguientes aspectos son importantes para su empleo?



Fuente: Elaboración Propia

Si bien en ambos casos se pondera el desarrollo, los argentinos tienen como prioridades el salario y la estabilidad laboral, lo que puede estar influido por las condiciones económicas actuales del país. Esta respuesta se complementa con la pregunta realizada sobre el salario percibido. El 55% de los trabajadores argentinos entienden que no perciben el nivel de remuneración acorde a la tarea que realiza según los estándares del mercado, mientras que el 71% de los brasileños, consideran que sí.

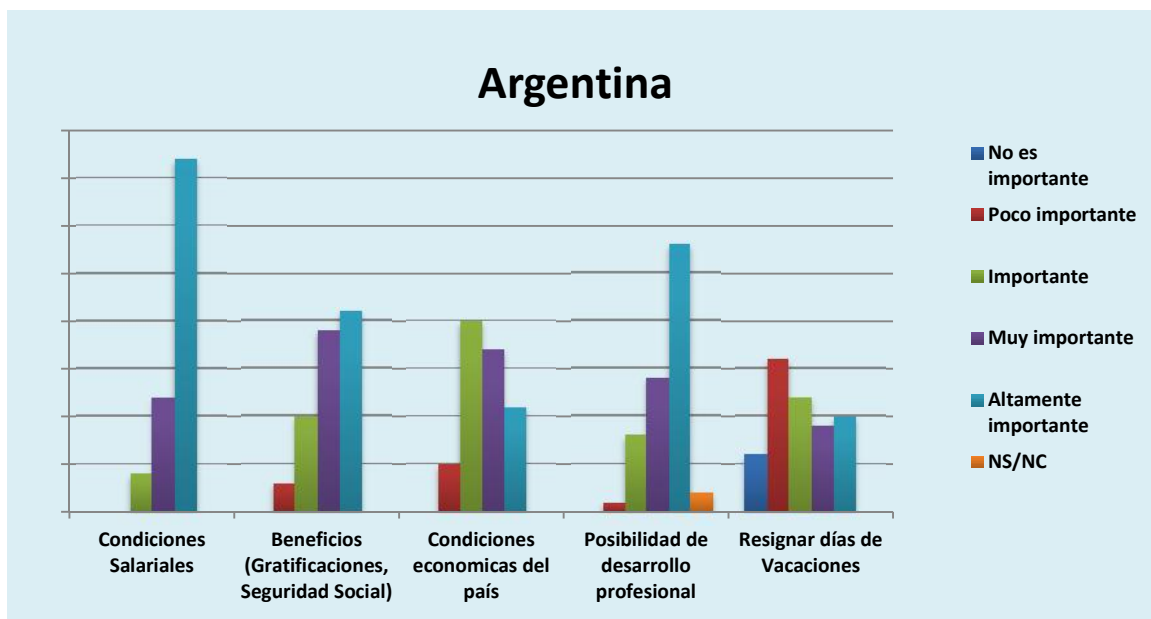
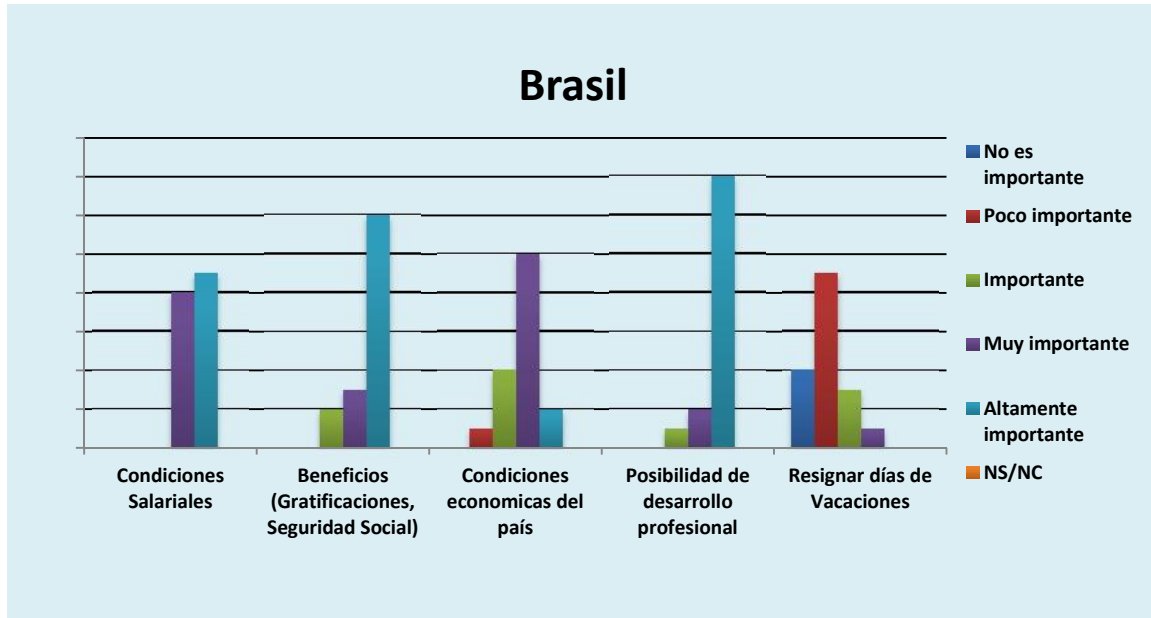
Ahora bien para poder determinar cuáles son los factores que pueden determinar el cambio de empresa, se pidió a los encuestados que ponderaran un grupo de 5 factores: Condiciones Salariales, beneficios, condición económica del país, posibilidad de desarrollo profesional y resignar días de vacaciones. Los trabajadores brasileños eligieron en primer término, posibilidad de desarrollo profesional con una media de 4,76, seguido por beneficios con 4,59 y condiciones salariales con 4,53 en tercer lugar. Los argentinos eligieron los mismos factores, pero en distinto orden, con condiciones salariales en primer lugar con una media de 4,62.

En ambos países el factor económico, se sitúa en cuarto lugar, sin embargo la población brasileña le asigna mayor importancia que la argentina. El 79% de los trabajadores de Brasil, lo pondera como muy importante o altamente importante, mientras que la misma calificación la asigna sólo el 53% de los encuestados argentinos. En este sentido, consultados si considerarían trabajar en otro país debido a los factores macroeconómicos del país, los brasileños contestaron afirmativamente en un 76% lo que a primera vista sorprende si se tiene en cuenta el presente económico del país y su crecimiento en los últimos años. En el caso de los argentinos, el 61% coinciden en trabajar en el exterior de mediar condiciones desfavorables en el entorno económico.

Como ya se dijo anteriormente, resignar días de vacaciones es la opción menos elegida como condicionante, con una media de 2,06 para los brasileños y 3,02 para los argentinos. Sin embargo es de destacar que los primeros calificaron con no es importante o poco importante en un 77% mientras que en argentina sólo lo hizo el 22%.

Gráfico 30 Factores para cambiar de empleo

¿Que importancia le asigna a los siguientes factores al momento de decidir cambiar de empleo?



Fuente: Elaboración Propia

Dos puntos donde coinciden los encuestados de ambos países en su mayoría, es en que los sueldos han perdido poder adquisitivo los últimos años y que el impacto del impuesto a la renta, es alto. Si tenemos en cuenta la evolución reciente del IPC argentino, el impacto ha sido mayor en estos últimos a pesar de los ajustes por

inflación que se realizan anualmente, habitualmente en porcentajes similares al IPC “oficial” del año anterior.

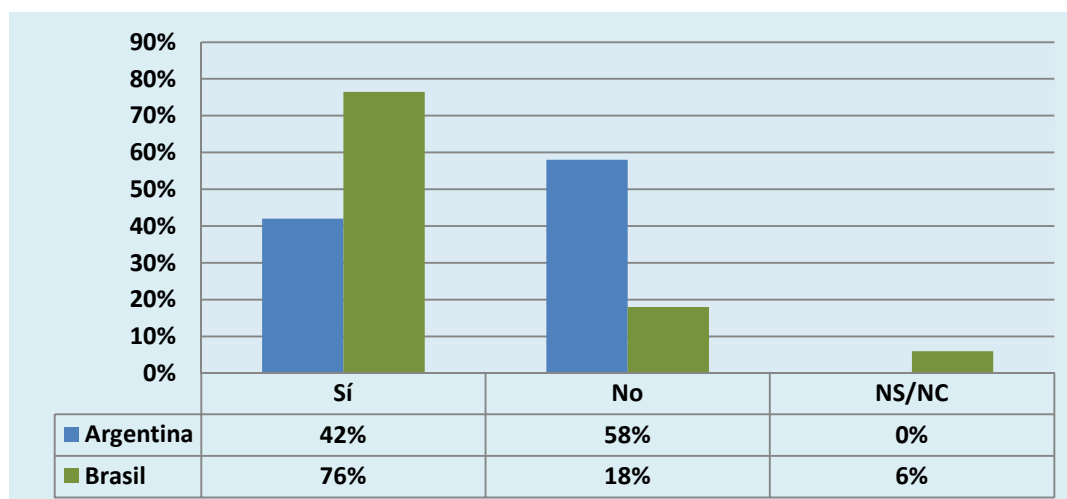
Desarrollo en el exterior

El último apartado de la encuesta tuvo como objetivo analizar una de las consecuencias del fenómeno de expansión global de las empresas que viene registrándose en el mundo, y que es la movilidad internacional de recursos humanos, a fin de cubrir diversas necesidades de las compañías. Los motivos por los que una empresa se ve en la necesidad de expatriar a algún trabajador a un país distinto de su país de origen, prescindiendo de la contratación de un trabajador local, son diversos. Por lo general, esta situación, se presenta cuando la empresa necesita realizar ciertas funciones que difícilmente podría encontrar en el mercado laboral de un país. Estas funciones se podrían agrupar en tres ámbitos diferentes: Funciones de Control, Funciones de Coordinación y Funciones de Transmisión de Conocimiento. Pero lo que se debe estudiar en profundidad es si la posibilidad de desarrollo profesional en el exterior, se ha convertido en una nueva y buena herramienta de retención y motivación, cuáles son los beneficios y riesgos de estas prácticas y que es lo que buscan quienes deciden probar suerte en otras tierras.

La primera pregunta en este sentido fue acerca de si se considera a una experiencia internacional como determinante para la carrera profesional de un empleado.

Gráfico 31 Experiencia internacional

¿Cree que una experiencia internacional es determinante para tu carrera profesional?



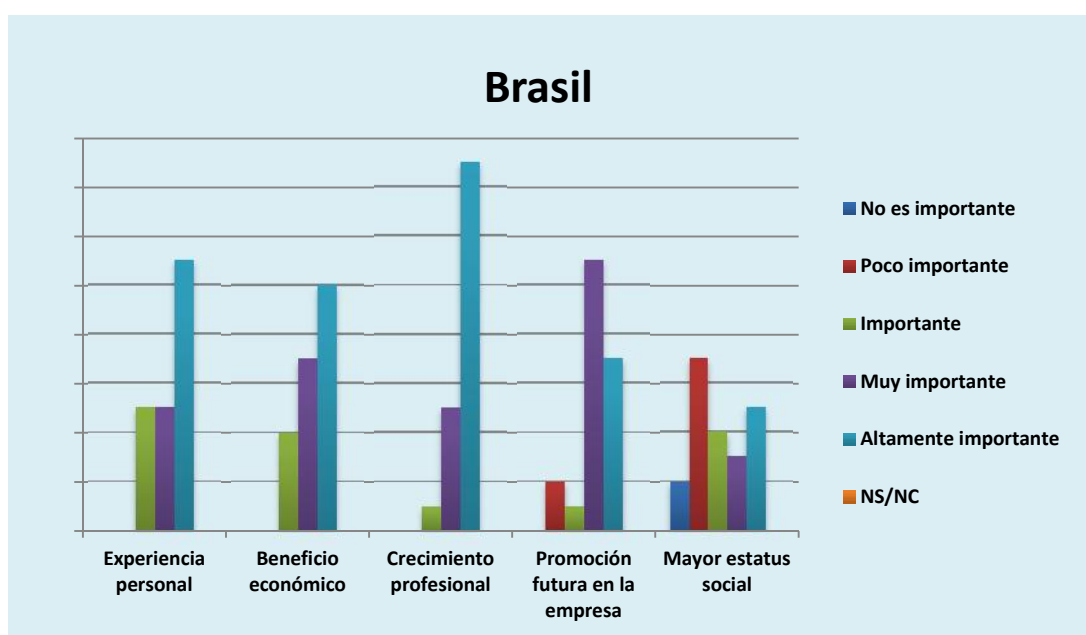
Fuente: Elaboración propia

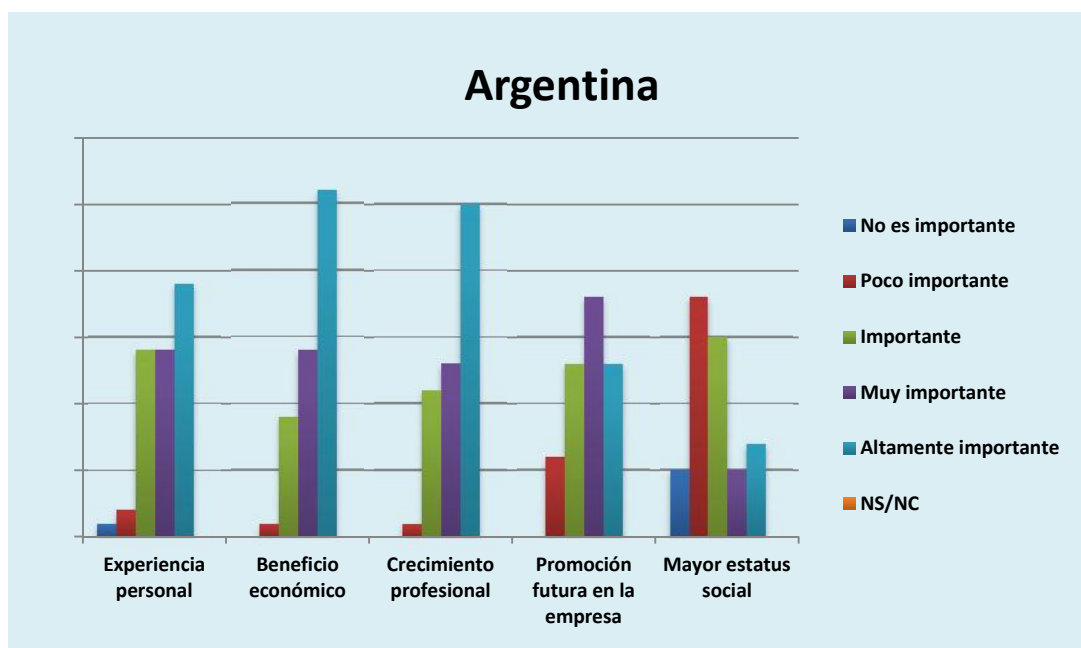
Se ve una marcada diferencia entre unos y otros, mientras que el trabajador brasileño considera una experiencia internacional como positiva para su carrera con un 76%, los argentinos sólo lo creen en un 42%. Este factor como herramienta de motivación y retención funciona de distinta manera en uno u otro país. No se detecta que la edad o el nivel de estudios influyan en la decisión. Como detalle, los brasileños que contestaron afirmativamente están casados en un 46% y los argentinos que lo hicieron, el 57% son solteros.

Respecto a cuáles son los factores a tener en cuenta al momento de tomar la decisión de trabajar en el exterior, los argentinos valoraron el beneficio económico en primer lugar con una media de 4,30 (el 52% la eligió como altamente importante), seguida por crecimiento profesional con 4,26 y experiencia personal con 3,96. Los brasileños en cambio ponderaron el crecimiento profesional en primer término con una media de 4,47 (el 59% optó por esta opción como altamente importante) seguido por experiencia personal con 4,35, dejando en tercer lugar al beneficio económico con 3,82. Nuevamente, vemos una tendencia a la búsqueda del beneficio económico como primera opción para los encuestados argentinos y la apuesta por el desarrollo y la experiencia personal de los brasileños.

Gráfico 32 Factores valorados para trabajar en el exterior

Valore los siguientes aspectos al momento de tomar su decisión de trabajar en el exterior



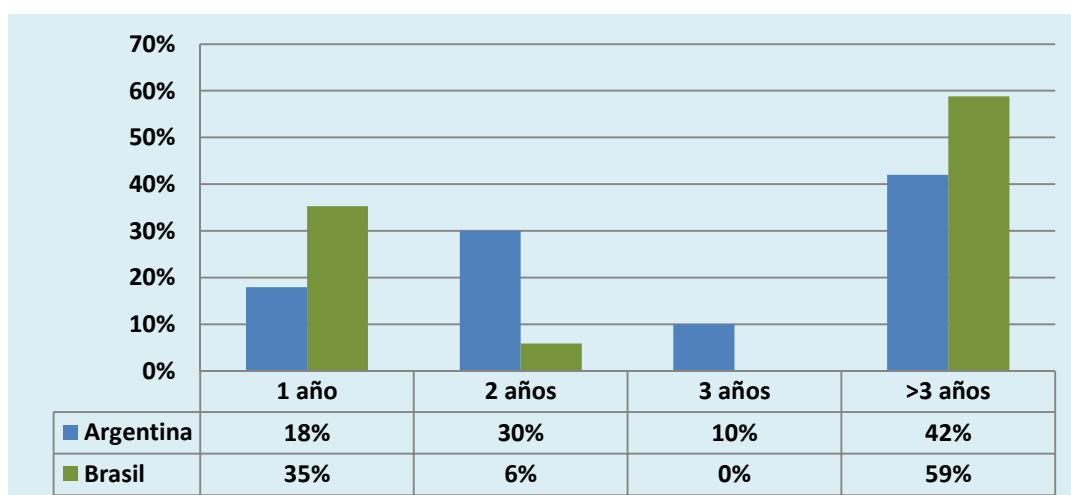


Fuente: Elaboración propia

Al momento de definir el tiempo por el cual se quedarían en el exterior trabajando, los encuestados de ambos países coinciden en más de tres años como la opción más elegida.

Gráfico 33 Experiencia internacional

¿Durante que periodo estaría dispuesto a trabajar en el exterior?



Fuente: Elaboración propia

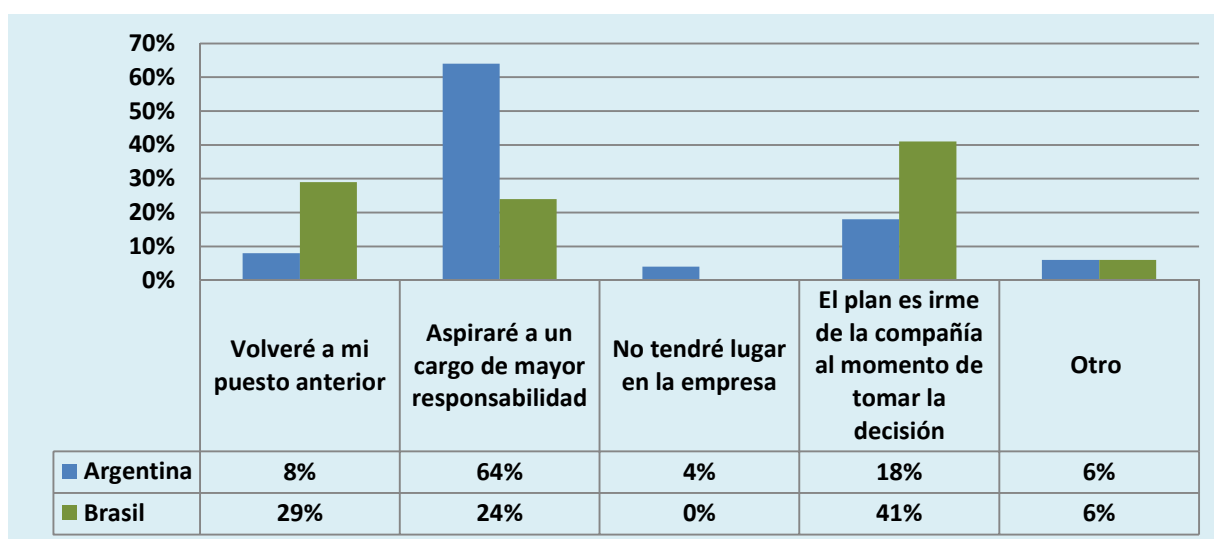
Sin embargo consultados respecto a si aceptarían una oportunidad sin opción de regreso al país de origen, los brasileños contestaron positivamente en un 65% mientras que los argentinos optaron por partes iguales por una u otra opción con el

50%. Vemos que el trabajador de Brasil, está más dispuesto al desarraigo que el argentino, las empresas deberán evaluar los costos de la expatriación, con todo lo que ello implica, desde gastos de mudanza, el traslado de grupo familiar, seguros médicos, vivienda para cargos directivos, asistencia para adaptación cultural, etc.

Por último, se consultó cual creían que sería la situación al volver de la experiencia. Mientras el 64% de los argentinos contestaron que aspirarían a un cargo de mayor responsabilidad, los trabajadores brasileños en un 41% contestaron, que al momento de tomar la opción de desarrollar su carrera en el exterior, la decisión ya era abandonar la empresa. Es un punto a tener en cuenta, debido a que los costos del traslado del personal, como ya se dijo, son elevados para la empresa. Se deberá trabajar en los recursos de alto potencial a fin de retenerlos y que sigan desarrollándose en la compañía.

Gráfico 34 Situación al regreso de la experiencia internacional

¿Cuál cree que será su situación al regresar de su experiencia internacional?



Fuente: Elaboración propia

6.5. Conclusión

La globalización de las actividades económicas y de los recursos humanos, es un tema que tiene un lugar destacado en la lista de asuntos de las empresas y en la agenda de los Estados nacionales. El análisis realizado, demuestra la complejidad

del manejo de recursos humanos en un contexto global. Las organizaciones multinacionales se enfrentan al desafío de actuar en culturas diversas, con lenguas, costumbres y entornos de negocio diferentes, debiendo abordar cuestiones relativas a:

- Habilidades, actitudes y motivación del personal de los países en donde desarrollen sus tareas.
- La legislación laboral y su alcance sobre temas como las retribuciones, contrato de trabajo, régimen de despido e indemnización y orden sindical.
- Las políticas de los estados receptores.

En este último aspecto, los países de la región paulatinamente van adoptando medidas con el objetivo de adaptarse y tomar provecho de este fenómeno, incentivando el desarrollo de las empresas del sector privado, como uno de los motores de la economía. Por ejemplo el gobierno brasileño, en junio del 2013, a fin de atraer profesionales calificados al país, impulsó la reforma de su política migratoria con el objetivo de contribuir a eliminar las barreras que ponían trabas a la llegada y permanencia de trabajadores extranjeros. El Consejo Nacional de Inmigración (CNIg) implementó cambios en los requisitos de entrada, como reducir el número de documentos exigidos para la concesión de visas, autorizar el envío de documentos por internet o permitir que las solicitudes sean analizadas antes de presentarlas en traducción juramentada. Marcelo Neri, secretario interino de Asuntos Estratégicos de la Presidencia de ese país, en un encuentro de la Federación de Industrias del Estado de Sao Paulo (FIESP) en la que se reunió con empresarios interesados en traer mano de obra especializada al territorio brasileño, decía *"La idea que tenemos es la de atraer talentos y personas de alta cualificación para Brasil"*. El gobierno brasileño con estas políticas, apunta a eliminar los vacíos de mano de obra, lo que permitirá mejorar los niveles de producción y profesionalización, además de facilitar la incorporación de tecnologías e innovación. A pesar de las barreras, Neri señaló que *"el número de extranjeros que quieren trabajar en Brasil aumentó en los últimos años y en el caso de los españoles ese porcentaje subió del 8% al 15% entre 2009 y 2012."* (www.iprofesional.com, 13/06/13)

Los estados, como se puede ver, tienen un papel determinante en este fenómeno, debiendo ser socios de las empresas, para que éstas puedan crecer y desarrollarse. El grado de involucramiento con políticas activas y coordinadas con otros países de la región, serán fundamentales para poder ser parte de los efectos favorables de la globalización y no víctima de la misma.

La legislación laboral es otro de los aspectos a tener en cuenta, que influye directamente en el mercado de trabajo y en la población en su conjunto. En este sentido, Brasil y Argentina, muestran semejanzas en varios puntos de sus leyes. Sin embargo la percepción de los trabajadores respecto a cuan favorable resulta la legislación al momento de proteger sus derechos frente a los empleadores, difiere. La población brasileña, entiende que la ley favorece al empleador en el manejo de la relación laboral y a su vez opina que el papel de los sindicatos tiene un peso medio a la hora de fijar sueldos por negociación colectiva o asegurar la estabilidad laboral.

Y el análisis realizado abona esta opinión. Por ejemplo, la forma de capitalización previa de las indemnizaciones como las que existen en Brasil pueden ser adecuadas para atender las necesidades de los trabajadores expuestos a frecuentes transiciones del empleo al desempleo y del empleo formal al informal. Sin embargo, esto permite al empleador tener una mayor flexibilidad, pudiendo interrumpir la relación laboral con menores costos, en comparación de lo que ocurre en Argentina ante la misma situación. Desde el punto de vista de mantener el sustento durante el período de desocupación, parece ser favorable, sin embargo no contempla la necesidad de pertenencia y estabilidad emocional que el trabajo da a los individuos, más aun, cuando factores como lo edad, la familia o la realidad de económica del país, empiezan a jugar con un papel destacado.

Los trabajadores de Brasil necesitan también, contar con sindicatos con poderes reales, capaces de ejercer un contrapeso a las políticas empresariales y su vez compartir los retos que impone la competitividad de la migración de recursos en la región. Mientras más débil sea el sindicalismo mayor importancia tendrá la calidad de las regulaciones laborales y las instancias de aplicación, que como se dijo, parecen ser menos favorables para el empleado, en ese país.

En contraposición, los trabajadores argentinos tienen un mayor respaldo de sus leyes y sus organismos gremiales, pero con un contexto macroeconómico más

inestable, en el que la inflación carcome el poder adquisitivo del salario mes a mes, dándole a los sindicatos un inusual protagonismo como negociadores de las paritarias que todos los años celebran con las empresas y el aval del gobierno.

Es por ello que a la hora de diseñar e implementar políticas de atracción y retención para los empleados de uno u otro país, siendo incluso de una misma organización, la evaluación de cada uno de estos factores es primordial y estratégica si se pretende tener éxito. Los vaivenes de la economía por ejemplo, hacen que los trabajadores argentinos, prioricen la estabilidad y el salario a la hora de permanecer en un empleo, mientras que sus pares brasileños apuestan al desarrollo personal y profesional con mayor énfasis, ante una percepción diferente de la realidad de su país. Así pues, las políticas de atracción y retención deberán definirse en forma particular para cada una de las situaciones.

Y no sólo se debe tener en cuenta como se ponderan los diferentes factores, sino también cómo cada uno pretende satisfacerlos. El trabajador brasileño por ejemplo, apuesta a una carrera laboral en el extranjero como parte de su desarrollo profesional y personal, incluso sin opción de regreso a su país, cuestión que el trabajador argentino, pondera en menor medida. Es aquí donde se observa que ante una misma acción de la organización, los resultados esperados pueden ser diametralmente opuestos dependiendo del país o cultura donde se aplique. Lo que no se puede negar es que la movilidad de recursos entre países es una realidad que está en aumento, tendencia que en los próximos años se continuará observando, ya sea por opción personal de quienes busquen nuevos desafíos profesionales, como así también, para aquellos que no tengan más opción que elegir continuar su carrera en un país distinto al de origen, por mandato de sus empleadores.

El mercado de las telecomunicaciones presenta un entorno dinámico y de alto potencial de crecimiento para los próximos años con la banda ancha fija y los servicios móviles como principales generadores de ingresos para las empresas del sector. Brasil y Argentina, se presentan como dos de los países más importantes de la región en los que las operadoras de telecomunicaciones, se encuentran a la vanguardia de la innovación a fin de satisfacer las demandas del mercado, como el despliegue de redes 4G cuya instalación ya ha comenzado. El mayor desafío parece estar dado en conseguir los recursos calificados para poder operar y mantener estas

nuevas tecnologías que cada vez son más potentes en prestaciones y complejas en su gestión. Como comentara Germán Pinto de Telefónica, la falta de ingenieros o estudiantes avanzados en carreras técnicas es notoria y el reclutamiento de personal se hace cada vez más difícil, debiendo tomar recursos a formar de cero con los costos que ello implica.

En resumen, la globalización de la gestión de recursos humanos no puede concebirse sin prestar atención al contexto económico actual y a cómo deberán comportarse las empresas en este nuevo clima de negocios. La transformación de las compañías a una dimensión internacional, está planteando muchos desafíos en el plano operativo y obliga a pensar en otro paradigma en la gestión estratégica de los recursos humanos. Si las organizaciones pretenden actuar y sobrevivir, en este nuevo mercado mundial, los referentes de recursos humanos deberán buscar, contratar, formar, retribuir e intentar retener a los empleados, teniendo en cuenta esta nueva situación del entorno.

7 Bibliografía

- Albrow, M. Globalization, Knowledge and Society. Londres: Sage Publications, 1990.
- Alles, Martha Alicia. Selección por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2010.
- Álvarez de Mon Pan de Soraluze, S. Paradigmas del liderazgo: claves de la dirección de personas. Madrid: McGraw-Hill, 2001.
- Becker, B.; Huselid, M.; Ulrich, D. The HR scorecard: linking people, strategy, and performance. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Bossa, Juan Isidoro. Migrando de recursos humanos a gestión estratégica de personas. Córdoba: Triunfar, 2000.
- Cardozo, P.; Vola Luhrs, R.; Barasch, R. Desarrollo Humano de las Organizaciones. Buenos Aires: Editorial Temas, 2012.
- Cardozo, P. Administración empresaria. 2 Ed. Buenos Aires: Temas, 2008.
- Cardozo, P. Temas de administración. Buenos Aires: Temas, 2011.
- Castello, O.; Gabancho, L.; Scafidi, H.; van Morlegan, L. Capital Humano: una mirada crítica sobre un futuro complejo. 1° Ed. CABA: EDICON, 2008.
- Castles, S.; Millar, M. La era de la Migración. México: Editorial Miguel Ángel Porrúa, 2004.
- Certo, S. Administración Moderna. Santa Fe de Bogotá: Prentice Hall Pearson Educación Addison Wesley, 2001.
- Chiavenato, I. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- Chiavenato, I. Gestão de pessoas. 3° Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, 2000.
- Dolan, S.; Schuler, R.; Cabrera, R. La gestión de los recursos humanos. Madrid: McGraw-Hill, 1999.
- Dornbush, R.; Fischer, S.; Startz, R. Macroeconomía. 9° Ed. Madrid: McGraw-Hill, 2004.
- Drucker, P. La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas. 6° Ed. Buenos Aires: El Ateneo, 1998.

- Flannery, Thomas Patrick. Personas, desempeño y pago compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios. Buenos Aires: Paidós, 1997.
- Guerra Borges, Alfredo. Globalización e integración latinoamericana. Buenos Aires: Siglo XII, 2002.
- Goleman, D. La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires: Ediciones B Argentina S.A., 1999.
- Gómez Fernández, J. Recursos humanos: Fundamentos del comportamiento humano en la empresa. Madrid: Ediciones Encuentro, 1999.
- Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Beckhard, R. El líder del futuro. Barcelona: Ediciones Deusto: 2006.
- Ianni, O. Desigualdad y globalización. Buenos Aires: Ediciones Manantial, 2001.
- Ianni, O. Teorías de la globalización. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, 1996.
- Igelmo, Carro. La suspensión del contrato de trabajo. Barcelona: Ed. Bosch, 1959.
- Jones, G.; George, J. Administración Contemporánea. 6° Ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2010.
- Koontz, H.; Weihrich, H. Administración, una perspectiva global. 11° Ed. México: McGraw-Hill, 1999.
- Krech, D.; Cruchfield, R.; Ballachey, E. Individual in Society. Nueva York: McGraw-Hill, 1962.
- Lazzati, S. El cambio del comportamiento en el trabajo. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2008.
- Mascarenhas, A. Gestão Estratégica de pessoas. São Paulo: Cengage, 2008.
- McGrew, A. Conceptualizing Global Politics. Cambridge: Polity Press, 1992.
- Mornell, P. ¡Seleccione Ganadores! Colombia: Editorial Norma, 2000.
- Nebot López, M. La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas. Madrid: Editorial Fundación Confemetal, 1999.
- OIT. Panorama laboral 2003: América Latina y el Caribe. Lima: OIT, 2003.
- Ronen, S. "An Underlying Structure of Motivational Need Taxonomics: A Cross-Cultural Confirmation" en Triandis, H.; Dunnette, M. Handbook of industrial and organizational psychology, Volumen 4. Consulting Psychologists Press, 1994.
- Schiel, O.; Orozco, N.; Gestión de personal. Aspectos legales, técnicos y organizacionales. Buenos Aires: Aplicación Tributaria S.A., 2003.

- Sescovich Rojas, S. La gestión de Personas: Un instrumento para Humanizar el trabajo. Libros en red, 2009.
- Sherman, A.; Bohlander, G.; Snell, S. Administración de recursos humanos. 11° Ed. México: International Thompson Editores, 1998.
- Thompson, J. Organización en Acción. Barcelona. McGraw-Hill Interamericana S.A., 1994.
- Ulrich, D.; Losey, M.; Lake, G. El futuro de la Dirección de Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003.
- Ventrice, C. ¡La remuneración no es todo! Herramientas para lograr la satisfacción de los empleados. Barcelona: Ediciones Urano, 2004.
- Vola, Roberto E. Función estratégica de recursos humanos. Buenos Aires: UADE, 1997.
- Werther, W.; Davis, K. Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. 6° Ed. México: Editorial Mc Graw-Hill, 2008.
- Woolfolk, A. Psicología educativa. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.

Artículos

- Álvarez Velazco, S. Aproximaciones históricas, sociales y políticas a la migración laboral, calificada y no calificada, dentro del nuevo mapa migratorio latinoamericano. Disponible en: http://www.migracion-ue-alc.eu/documents/conf_y_eventos/2013/Taller%20Guatemala/Aproximaciones_historicas_%20sociales_y_politicas.pdf, 2013. (25/09/14)
- CEPAL. La inversión extranjera en América Latina y el Caribe. Capítulo III. Disponible en: http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/32930/lcg2360e_cap_iii_f2.pdf, 2007. (12/10/14)
- Corsi, C. XIX Encuentro de Expertos Latinoamericanos en Relaciones Laborales - La Huelga. Disponible en: <http://btclm19.files.wordpress.com/2010/10/informe-global-sobre-la-huelga-13-oct-20101.doc>, 2010. (24/09/14)
- Gabrielli, F.; Monserrat, S. Análisis Económico y Social de Argentina 2003-2012. Disponible en: http://www.acovi.com.ar/observatorio/wp-content/uploads/2014/06/Analisis_Economico_y_Social_2003_2012.pdf, 2012. (14/10/14)
- López, M. Brasil: entorno macroeconómico de un país emergente, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 156. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/>, 2011. (22/09/14)

- Mansueti, H. Los modelos normativos de la libertad sindical en el MERCOSUR. Disponible en <http://mundogremial.com/analisis-y-opinion/los-modelos-normativos-de-la-libertad-sindical-en-el-mercosur-1030>, 2011. (22/09/14)

- Marini, R. El experimento neoliberal en Brasil. Disponible en http://www.marini-escritos.unam.mx/025_experimento_neoliberal_es.htm, 1992. (15/09/14)

- Rozas Balbontin, P. Gestión pública, regulación e internacionalización de las telecomunicaciones: el caso de Telefónica S.A. Disponible en <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/12854/sgp36.PDF>, 2003. (24/09/14)

Ruprecht, A. INTAL: Estudio Comparado de legislación laboral. Disponible en: http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/Derecho_Integracion/documentos/010-Documentacion_01.pdf, 2000 (11/09/14)

- Sainz, P.; Calcagno, A. La economía Brasileña ante el plan Real y su crisis. Disponible en <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/4307/lcl1232e.pdf>, 1999. (22/09/14)

- Walter, J.; Senen Gonzalez, C. La privatización de las telecomunicaciones en América Latina. Estudio Comparado. Disponible en <https://www.udesa.edu.ar/files/img/Administracion/dtn09.pdf>, 1999. (24/09/14)

Portales Consultados

<<http://portal.mte.gov.br/portal-mte/>- Ministério do Trabalho e Emprego (18/09/14)

<www.ahciet.net/ - Asociación Iberoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones (12/10/14)

<www.argentina.gob.ar - Guía del estado. Presidencia de la Nación Argentina (25/09/14)

<www.bancomundial.org/ - El Banco Mundial (28/09/14)

<www.brasil.gov.br/ - Portal Brasil (18/09/14)

<www.buenosaires.gob.ar/ - Buenos Aires Ciudad (29/09/14)

<www.cepal.org - Comisión Económica para América Latina (23/09/14)

<www.dji.com.br/- Índice Fundamental do Direito (01/10/14)

<www.foetra.org.ar/ - Federación de Obreros y Empleados Telefónicos de la República Argentina (18/09/14)

<www.ibge.gov.br - Instituto brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) (09/09/14)

<www.ilo.org/ - Organización Internacional del Trabajo (28/09/14)

<www.indec.gov.ar - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) (24/08/14)

<www.itu.int/es/about/Pages/default.aspx - Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) (12/10/14)

<www.mecon.gov.ar - Ministerio de Economía de Argentina (24/08/14)

<www.observatorio.net/ - Observatorio del Mercado de Trabajo del Mercosur (28/09/14)

<www.oim.org.co/ - Organización Internacional para las Migraciones (12/09/14)

<www.trabajo.gov.ar – Ministerio de trabajo, Empleo y Seguridad, Social de la República Argentina. (29/09/14)

Páginas web Visitadas

<<http://co.trabajando.com/contenido/noticia/9678/desarrollo-profesional-y-remuneracion-motivaciones-principales-al-buscar-empleo.html> (07/10/14)

<http://economia.elpais.com/economia/2013/07/25/agencias/1374782889_022114.html (12/10/14)

<<http://elempleo.com.do/empleo/la-diversidad-generacional-en-las-organizaciones/> (07/10/14)

<<http://gestion.pe/empleo-management/que-estrategias-debo-seguir-mantener-al-personal-mi-empresa-2094893> (05/10/14)

<http://internacional.elpais.com/internacional/2013/04/30/actualidad/1367281631_164669.html (15/10/14)

<<http://mba.americaeconomia.com/articulos/> (06/10/14)

<<http://spanish.irib.ir/an%C3%A1lisis/art%C3%ADculos/item/136420-el-crecimiento-econ%C3%B3mico-de-brasil-durante-los-%C3%BAltimos-10-a%C3%B1os> (26/09/14)

<<http://trabajoenbrasil.org/el-contrato-de-trabajo-en-brasil/> (12/09/14)

<<http://turello.com.ar/de-que-generacion-eres-bb-x-y-o-z/> (07/10/14)

<<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/creacion-de-empleo-en-industria-brasilena-cae-05-en->

junio?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+america-economia+%28Am%C3%A9rica+Econom%C3%ADa%29 (06/10/14)

<http://www.clarin.com/mundo/Ascenso-social-brasilenos-clase-media_0_632936745.html (27/09/14)

<<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2014/05/22/empleados-frustrados-elevan-rotacion> (06/10/14)

<<http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/desarrollo-profesional-y-remuneracion-motivaciones-principales-al-buscar-empleo> (06/10/14)

<<http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/empleados-y-el-compromiso-laboral> (04/10/14)

<http://www.eempleo.com/colombia/consejos_profesionales/telecomunicaciones-genera-empleos-crecimiento-e-innovacion-11972051 (12/10/14)

<<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/recursos-humanos-entorno-legal-y-regulatorio.htm> (02/10/14)

<<http://www.hfernandezdelpech.com.ar/PUBLICAtrabajosJornadaTrabajoMujerLegisArgYMerc.htm> (18/08/14)

<http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/press-releases/WCMS_071448/lang--es/index.htm (26/09/14)

<<http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=28&t=como-retener-a-los-empleados-capaces-y-talentos> (03/10/14)

<<http://www.iprofesional.com/notas/166396-Argentina-en-el-podio-regional-de-inversiones-de-telefonas-pero-cada-vez-ms-lejos-de-Chile> (22/09/14)

<<http://www.iprofesional.com/notas/174637-Teletrabajo-dos-millones-de-argentinos-trabajan-desde-sus-hogares-el-125-de-la-fuerza-laboral> (06/10/14)

<<http://www.lanacion.com.ar/1726752-el-indec-midio-en-agosto-una-inflacion-del-13-la-mitad-que-las-consultoras> (13/10/14)

<<http://www.teletrabajador.com.ar/teletrabajo-en-argentina/> (06/10/14)

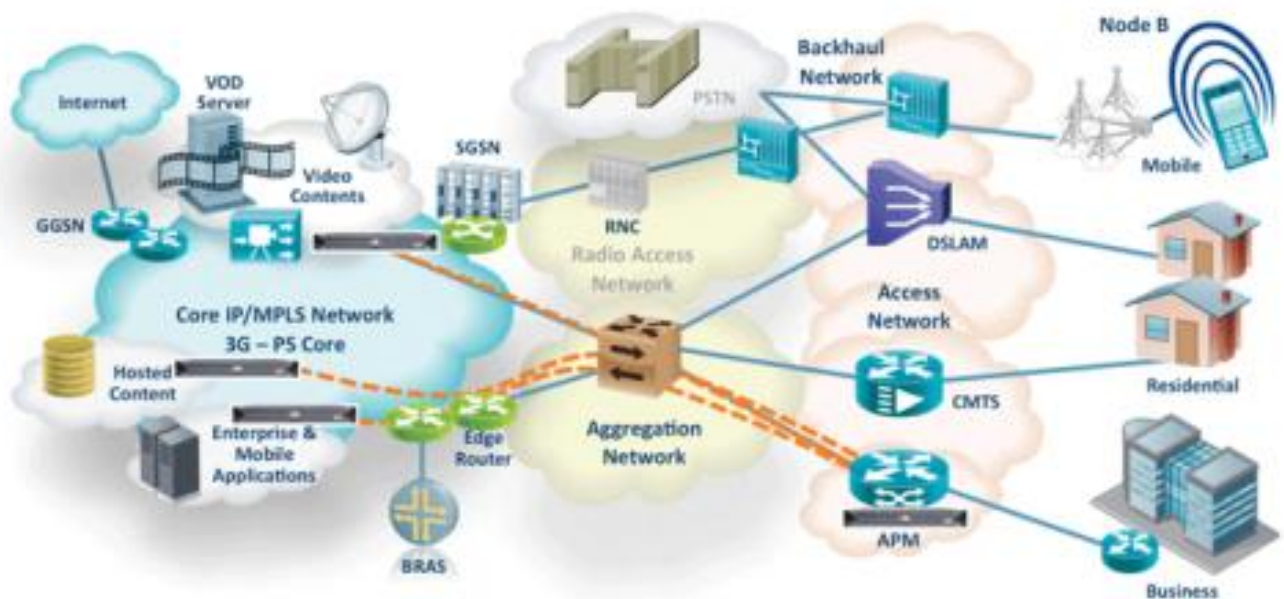
<<http://www.teletrabajo.com.uy/noticias/brasil-empresas-analizan-el-teletrabajo-ya-hay-106-millones-de-teletrabajadores/192/> (06/10/14)

<www.suapesquisa.com/geografia/economia_brasileira.htm (26/09/2014)

8 Anexos

8.1. Anexo 1

Diseño típico de una red multiservicio de una empresa de telecomunicaciones actual, con soluciones móviles, telefonía y banda ancha.



Fuente: www.unispheresoluciones.com, 2014

8.2. Anexo 2

Planilla modelo de “ACORDO PARA PRORROGAÇÃO DE HORAS” mediante la cual se pacta entre el empleador y el empleado, la extensión de la jornada laboral y la remuneración a percibir, según fija la ley:

MODELO

ACORDO PARA PRORROGAÇÃO DE HORAS

Entre a empresa _____
(Razão social do empregador) – CNPJ _____ e o seu
empregado abaixo assinado, portador da carteira profissional de Numero:
_____ (Nº/Série/Estado da CTPS), fica

convencionado

de acordo com o disposto do Art. 59º e seu § 1º do Decreto-Lei nº 5.452 de 1º de Maio

de 1.943, das Consolidação das Leis do Trabalho e Art. 7º - Inciso VIII da Constituição

da Republica Federativa do Brasil, o seguinte:

a) A duração do Trabalho diário, será prorrogada por mais _____ horas, sendo consideradas extraordinárias, e pagas com acréscimo, as horas que excederem as

do horário normal de trabalho (quarenta e quatro horas semanais).

b) Fica assim fixada a importância da remuneração:

Salário hora normal ----- R\$

Salário hora extraordinária ----- R\$

c) O horário de trabalho durante a vigência deste acordo, será das: _____ e aos sábados das: _____

E, por estarem de pleno acordo, as partes contratantes assinam o presente acordo, em duas vias, o qual vigorará por PRAZO INDETERMINADO.

Belo Horizonte, _____ (Data da Admissão ou do início do acordo)

(Nome do Empregado)

(Nome do Empregador)

8.3. Anexo 3

Telecom Argentina en su página web destaca las bondades del teletrabajo como un beneficio en la calidad de vida de sus empleados, liderando esta práctica, como miembro fundador de la Red de Empresas de Teletrabajo y miembro honorario del Observatorio Tripartito de Teletrabajo, una iniciativa sin fines de lucro con el objetivo de recolectar, procesar, analizar y difundir la información cuantitativa y cualitativa acerca del teletrabajo y sus problemáticas actuales.



Inicio

Sumate al equipo

Viví la experiencia

Crecé en Telecom

Contactanos

Home > Teletrabajo

Viví la experiencia de trabajar en el Grupo Telecom

Teletrabajo

Porque nos interesa que puedas conciliar tu vida personal y profesional. Porque consideramos que el trabajo es algo que hacer y no un lugar donde ir. Por eso, en el Grupo Telecom desarrollamos con las TIC (Tecnología de la Información y Comunicaciones), herramientas integrales para que puedas administrar tu tiempo de una manera más eficiente.

Más de 1000 colaboradores han experimentado la modalidad y nos es orgullo ser líderes en el uso socialmente responsable de las innovaciones tecnológicas.

Formamos parte del PROPET (Programa de seguimiento a empresas privadas del MTEYSS). Somos miembro fundador de la Red de Empresas de Teletrabajo y miembro honorario del Observatorio Tripartito de Teletrabajo, una iniciativa sin fines de lucro con el objetivo de recolectar, procesar, analizar y difundir la información cuantitativa y cualitativa acerca del teletrabajo y sus problemáticas actuales.

OTT Organización Internacional del Trabajo RED de Teletrabajo