



Facultad de Administración y Negocios

Estudio salarial de convenios colectivos 2005 – 2011 y su impacto en la gestión de compensaciones

TIF en Recursos Humanos

Autores:

BONNIN, Agustina

STRAZZERI WINKS, Eleana

Licenciatura en Recursos Humanos

Tutor:

Dra. Mónica de Arteche

2012

Abstract

El presente trabajo establece cómo la negociación colectiva centrada en la materia salarial, entre los años 2005 y 2011 ha modificado la administración de las compensaciones. A partir de la problemática planteada elaboramos tres objetivos diferentes. En primer lugar analizar la evolución salarial tomando en cuenta el nivel de inflación; en segundo lugar, determinar cómo esa evolución impacta en las estructuras de remuneraciones del personal no convenionado y en tercer lugar, evaluar qué estrategias en materia de compensación total se ponen en práctica para mitigar los posibles efectos negativos.

El marco teórico desde el cual partimos, se divide en tres capítulos. El primero, versa sobre los principales factores que hacen a la administración de compensaciones, el segundo, sobre el entorno sindical, y el tercero hace referencia al contexto económico y la dinámica sindical.

La investigación, que es descriptiva y explicativa, se abordó desde un paradigma mixto. Hemos triangulado las fuentes de investigación: recurrimos al análisis estadístico de documentos y realizamos entrevistas, a tres expertos en compensaciones y relaciones laborales, y a cuatro gerentes de Recursos Humanos de empresas, que se encuentran enmarcadas en los CCT de sanidad, bancarios, comercio y SUTIAGA.

Hemos concluido que la dinámica sindical entre 2005 y 2011 parece tener consecuencias negativas. Dos de ellas son el achatamiento de la pirámide salarial y la eliminación de los aumentos de sueldo por mérito. Ante esto, las compañías han puesto en marcha estrategias basadas en la implementación de beneficios y remuneración variable, pero las mismas son incipientes y no logran la valoración de la compensación total. La remuneración fija continua siendo el componente más valorado. Ante esta situación, las empresas deberán impulsar acciones para evitar la conflictividad interna.

Palabras clave: negociación colectiva – salarios – personal no convenionado – compensación total

Abstract

The present work establishes how collective bargaining focusing on wage matters, between the years 2005 and 2011 has changed the management of compensations. From the same posed problems we produce three different objectives. First of all we want to analyze wage developments taking into account the level of inflation; secondly, determine how this evolution impacts on the remuneration structures of the staff which is not included in the collective bargaining agreements and thirdly, assess which total compensation strategies are put in place to mitigate the possible negative effects.

The theoretical framework from which we assume, is divided into three chapters. The first deals with the main factors that make the administration of compensation, the second, on the trade environment, and the third refers to the economic context and the dynamics of Association.

The research, which is descriptive and explanatory, was addressed from a mixed paradigm. We have three research sources: we turned to statistical analysis of documents and conduct interviews, to three experts in compensation and labour relations, and to four managers of human resources of enterprises, which are framed in the CCT's health, banking, Commerce and SUTIAGA.

We have concluded that the trade dynamics between 2005 and 2011 seems to have negative consequences. Two of them are the flattening of the wage pyramid and eliminating merit salary increases. Given this, companies have launched strategies based on the implementation of variable remuneration and benefits, but they are emerging and fail the assessment of total compensation. The fixed remuneration continues to be the most valuable component. Faced with this situation, companies should promote actions to avoid internal conflict.

Key Words: collective bargaining - wages - staff without labor union - total compensation

Índice de Contenido

1. Justificación	6
Pregunta.....	7
Objetivos	7
Agradecimientos	7
2. Marco teórico	9
Capítulo 1 Administración de compensaciones, aspecto clave dentro de nuestra investigación.....	9
1.1. Remuneración: ¿elemento importante a tener en cuenta?.....	10
1.2. Beneficios sociales, una parte cada vez más clave de la compensación	13
1.3. Compensación total, una perspectiva global de la remuneración	18
1.4. Estructura de remuneraciones: eje central del sistema de compensaciones.	19
1.5. Decisiones fundamentales para el diseño del sistema de compensaciones..	21
2. Capítulo 2 Claves para entender el contexto sindical argentino	26
2.1. Contexto sindical argentino, varias dimensiones	26
2.2. Convenio colectivo de trabajo (CCT)	29
2.3. Negociación Colectiva, una referencia histórica.....	33
3. Capítulo 3 Contexto económico y dinámica sindical	38
3.1. PBI e IPC, índices de la economía global	38
3.2. Inflación	41
3.3. La Negociación Colectiva contemporánea.....	42
3.4. Determinación colectiva de salarios.....	46
3. Metodología de la investigación y trabajo de campo.....	49
3.1. Metodología de la Investigación	49
3.2. Trabajo de Campo	53
a) Análisis de Documentos	53
b) Entrevistas.....	61

c) Integración	80
4. Conclusiones e implicancias	84
4.1. Conclusiones	84
4.2. Implicancias	87
Bibliografía.....	88

Índice de Figuras

Figura 1 – Evolución de la negociación 1975 - 2003	34
Figura 2 – Dinámica de la Negociación Colectiva 2005 - 2011.....	44
Figura 3 – Triangulación de fuentes de información.....	52
Figura 4 – Tabla de metodología.....	53
Figura 5 – Argentina, tasa anual de variación del PBI	56
Figura 6 – Evolución del Salario Nominal 2005 - 2011	57
Figura 7 – Salarios Nominales a Diciembre 2011	58
Figura 8 – Evolución del Salario Real 2005 - 2011	59
Figura 9 – Entrevistas a gerentes	61
Figura 10 – Entrevistas a expertos.....	68
Figura 11 – Tabla de análisis de entrevistas a gerentes.....	74
Figura 12 – Tabla de análisis de entrevista a expertos	74
Figura 13 – Osgood: achatamiento de la pirámide salarial y dinámica de la negociación colectiva.....	75
Figura 14 – Osgood: ajuste salarial e inflación	77
Figura 15 – Osgood: valoración de beneficios y compensación total	78

1. Justificación

La administración de las compensaciones atraviesa a todo tipo y tamaño de empresas, dicha gestión es un tema que adquiere cierta complejidad, teniendo en cuenta el contexto actual de nuestro país.

Es fundamental tanto para el trabajador como para la empresa, el análisis de cuestiones relativas a políticas y evolución de salarios, índices macroeconómicos, y demás variables del contexto, que puedan permitirles a los trabajadores comprender su situación en el mercado, y a las compañías desplegar acciones en un marco coherente con el contexto.

En cuanto al análisis económico que realizamos en la presente investigación, se desarrollaron necesariamente temas como el IPC (Índice de Precios al Consumidor) y PBI (Producto Bruto Interno), y su impacto en la política salarial dentro de las compañías. Se debe tener en cuenta con respecto a esto, que se prestó especial atención a la fiabilidad y pertinencia de los datos, pero es importante destacar que los datos utilizados fueron extraídos de fuentes de información confiables.

Si se piensa que en nuestro país el efecto de la inflación sobre los salarios es importante, y teniendo en cuenta el contexto inflacionario, las principales demandas de los sindicatos en materia salarial, son los reajustes del mismo en relación a los precios.

Ante esta situación, las empresas se debaten además entre la gestión de la compensación del personal tanto fuera como dentro de convenio.

Por un lado, en cuanto a los salarios del personal fuera de convenio, se pueden advertir fenómenos como el solapamiento salarial, en el cual se da que un empleado dentro de convenio obtiene una remuneración superior que la obtiene una persona en un puesto fuera de convenio y con mayor grado de responsabilidad.

Atendiendo a este escenario, el problema que fue abordado en el presente trabajo, fue el impacto que posee la evolución de los salarios del personal dentro de convenio, en la estructura y administración de las remuneraciones dentro de las compañías.

Pregunta

¿Cuáles fueron las consecuencias de la evolución de los sueldos del personal convenionado entre 2005 y 2011 en la gestión de compensaciones?

Objetivos

- Analizar datos estadísticos con respecto a la medición de la inflación, la evolución salarial y la regulación del salario a través de los Convenios Colectivos de Trabajo.
- Determinar cómo modifican las negociaciones paritarias y otras variables del contexto, la administración de la estructura de remuneraciones de las empresas objeto de estudio.
- Evaluar las estrategias en materia de compensación total, con especial referencia a Beneficios, orientadas a mitigar los posibles efectos negativos.

Agradecimientos

Como todo lo que requiere un aprendizaje, este trabajo llevó un tiempo, dedicación, alegrías, tiempos de frustración, y muchos otros sentimientos encontrados. Pero al finalizar, sentimos que vale la pena haber recorrido todo este camino, y como nada en la vida es posible sin la compañía de otro, queremos agradecerles a muchas personas que hicieron posible todo esto.

Queríamos agradecer en primera instancia a nuestra guía para la realización del presente trabajo y por su apoyo continuo, Dra. Mónica De Arteche.

A nuestro Director de Carrera, el Lic. Ruben Barasch, por su apoyo continuo y disponibilidad.

A nuestra profesora de economía laboral, Lic. Verónica Fainberg, por su predisposición y colaboración.

A aquellos que con amabilidad han cedido su tiempo para la realización de entrevistas, en el marco de nuestro trabajo de campo.

A María Victoria Jousset, por su disposición y voluntad.

A nuestras respectivas familias y seres queridos, por haber estado junto a nosotras acompañándonos en este camino.

A aquellos profesores que también han aportado en gran medida a lo largo de nuestra carrera universitaria.

En fin, a todos aquellos que con su colaboración hicieron posible la realización de este trabajo.

¡Gracias!

Agustina y Eleana.

2. Marco teórico

Este apartado se presenta en tres capítulos. En el capítulo 1, se analizan los factores que hacen a la administración de compensaciones, partiendo desde la noción de remuneración hasta las políticas que establecen las empresas para retribuir a los colaboradores. Los capítulos segundo y tercero hacen énfasis en el contexto, en tanto es un condicionante para el establecimiento de acuerdos entre las empresas y su gente. Dos serán los temas a tratar: el entorno sindical y el económico.

El capítulo 2 hace referencia a las nociones básicas que nos permitirán comprender el entorno sindical; en el mismo se presentan distintos conceptos aclaratorios.

Por último, el capítulo 3 comprende el abordaje del contexto económico y la dinámica sindical, poniendo atención en los principales indicadores de la economía global, así como en el análisis cuantitativo y cualitativo de la dinámica de las negociaciones colectivas y su impacto en la determinación del salario.

Capítulo 1 Administración de compensaciones, aspecto clave dentro de nuestra investigación

En este primer capítulo, trabajamos sobre cinco puntos. En primer lugar, las nociones de remuneraciones y beneficios, nos brindarán el marco para entender la compensación total. A continuación, hacemos referencia a lo que entendemos por estructura de remuneraciones, y por último mencionamos aspectos claves a tener en cuenta para el diseño del sistema de compensaciones.

Previamente, consideramos pertinente recordar que hacemos especial hincapié en el tratamiento de la administración de compensaciones, debido a que constituye uno de los pilares de nuestra investigación.

Según Barasch (2012), la administración de remuneraciones es aquella que se encarga de estudiar los principios y técnicas para lograr que la compensación global que el trabajador percibe sea acorde al puesto que ocupa, las posibilidades que posea la empresa y la eficiencia personal que este trabajador demuestre.

Además, es preciso manifestar que la administración de remuneraciones posee una gran importancia en cuanto a que los objetivos de su implementación dentro de las compañías, están fuertemente ligados a la atracción y retención de personal, así como también a aspectos motivacionales y de competitividad externa, entre otros.

Partiendo de estas dos importantes concepciones, en esta sección se abordarán los temas pertinentes a la gestión de compensaciones en las compañías.

1.1.Remuneración: ¿elemento importante a tener en cuenta?

Este apartado tiene como fin aclarar qué entendemos por remuneración, y son dos los ejes a abordar: exponer el concepto desde distintas perspectivas, y distinguir la remuneración fija de la variable mencionando sus principales implicancias y características.

La justificación y la importancia de la remuneración tienen distintos matices según el campo desde el que se la considere. Hay cuatro perspectivas fundamentales: la económica, la moral, la jurídica y la administrativa.

Desde un plano económico, podemos afirmar que la oferta y la demanda son muy importantes para la fijación de la remuneración, pero que al mismo tiempo ésta dependerá de la negociación que se haga para llegar a ella. Además, si los salarios son altos, la gente podrá comprar más; pero si no hay aumento de la producción no se puede mejorar el nivel general de vida, sin embargo, como contrapartida, en una sociedad sin poder de aumento de su producción, cualquier aumento en los salarios será artificial y desembocará en una crisis a corto o mediano plazo. (Maristany, 1973)

Pensando en el aspecto moral del salario, fundamentalmente se considera que la remuneración que perciba una persona debe permitirle cubrir sus necesidades y las de su familia, en un marco de nivel de vida digno. Reyes Ponce (1975), trae a colación la equidad, sosteniendo que una característica de suma importancia que debe considerarse es la justa proporción entre los salarios, tanto en un plano interno como externo a la empresa.

Es importante además, mencionar que el concepto de retribución justa, tiene bases constitucionales debido a que se encuentra presente en el artículo 14 bis de nuestra Constitución Nacional. La idea de una retribución basada en la justicia ha tenido un gran peso a lo largo de los años en cuanto a cómo justificar e interpretar las condiciones de pago dentro de las empresas, esto se ha dado en torno a apuntar hacia una retribución justa que permita mitigar quejas por parte de los trabajadores y además tener parámetros objetivos con respecto a este tema. (Barasch 2012).

Como síntesis respecto de estas dos perspectivas, se puede decir que la remuneración se sostiene sobre dos pilares: la producción y la distribución. El primer pilar, se da en la relación producción – población; mientras que la distribución se basa en la equidad, la suficiencia y la negociación. (Maristany, 1973)

Al hacer alusión al aspecto jurídico de la remuneración, debemos mencionar que el concepto surge del plexo normativo que regula las relaciones del trabajo.

A luz de los convenios internacionales¹, un salario constituye una ganancia en efectivo como consecuencia de un contrato de trabajo y es la contraprestación por un trabajo o servicio realizado o a realizarse.

La legislación argentina en la materia² establece que la remuneración es la contraprestación que debe percibir el trabajador por poner su fuerza de trabajo a disposición del empleador, y constituye la principal obligación de éste último. Todo concepto remunerativo está sujeto a aportes y contribuciones, es tenido en consideración para la liquidación, por ejemplo, de vacaciones, aguinaldo, indemnizaciones; y, es embargable dentro de los límites legales. (Grisolia, 2010)

Por último, la óptica administrativa, que si bien se relaciona con los tres puntos de vista expuestos previamente, constituye una forma diferente de entender la remuneración. Desde esta mirada, si bien el salario no es el único interés del trabajador, constituye una de las mejores formas de estimular su cooperación, más si no está bien administrado, puede lograr el efecto contrario. (Reyes Ponce, 1975)

En el mismo sentido, Lawler (1986), afirma que un elemento fundamental para entender el papel del salario en un contexto organizacional consiste en comprender como se relacionan las recompensas financieras con la conducta individual. Sostiene, además, que dichas recompensas pueden tener un efecto significativo e incluso dominante sobre las actitudes y los comportamientos de los colaboradores.

¹Convenio 95 de la OIT. Art 1º “el término salario significa remuneración o ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijado por acuerdo o por la legislación nacional, y debido por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que éste último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar.”

²Ley de Contrato de Trabajo. Disponible en www.infoleg.gov.ar

En suma, hasta el momento, pudimos entender la remuneración desde distintas perspectivas. Especial importancia para nuestra investigación adquieren las nociones jurídica y administrativa, en tanto ponen de manifiesto, por un lado, la obligatoriedad de la remuneración y por otro, su importancia para el logro de los objetivos organizacionales. Tampoco hay que perder de vista la noción económica, que nos da el punto de partida para analizar la negociación colectiva en el contexto económico actual.

Como mencionamos al inicio, el segundo eje de este apartado es introducir el concepto de remuneración variable, sus características e importancia.

La remuneración variable es el componente de la remuneración que no está garantizado, en la medida en que el trabajador puede o no recibirla según las circunstancias estipuladas para un período dado. Schiel y Orozco (2003), aseveran que debe reunir cuatro condiciones: debe ser adicional a la remuneración fija, consecuencia de un hecho concreto, perfectamente mensurable y establecida antes del hecho generador.

Por otra parte, la nota característica de este tipo de remuneración es su gran efecto motivador, ya que involucra la coparticipación del empleado en las ganancias de la empresa. (Rimsky, 2005)

La puesta en marcha de los sistemas de remuneración variable se vincula con el logro de los objetivos de la organización, se fundamenta en los resultados que desean alcanzarse. Para que éstos sean satisfactorios, debe prestarse especial atención al diseño e implementación de éstos sistemas.

La asignación de la remuneración variable puede ser individual o grupal y los criterios de otorgamiento son muy diversos. Los mismos incluyen logro de objetivos, desempeño, niveles de productividad, calidad, entre otros factores. (Schiel & Orozco, 2003)

También, este tipo de remuneración puede presentarse en diversas formas. Rimsky (2005), introduce la distinción entre corto y largo plazo, afirmando que en el primer caso, se trata de remuneración variable a la que el empleado se hace acreedor en el periodo de un año y está por lo general basada en los resultados del mismo periodo. Por su parte, entiende por largo plazo la remuneración que se otorga con base a un periodo que fluctúa entre 3 y 5 años y vinculada con los resultados de ese periodo.

Así mismo, la remuneración variable puede agruparse en planes en dinero, como ejemplo podemos citarlas comisiones, la participación de utilidades, los bonos; y planes basados en propiedad, tales como la cesión de acciones, opción de acciones o stock options, acciones fantasma, y compra de acciones entre otras.

Hasta aquí hemos explicado, por un lado, qué es la remuneración tomando en consideración múltiples perspectivas, y por otro, qué es la remuneración variable, su importancia, y las principales características de su implementación. A continuación, nos explayaremos en el tema beneficios sociales.

1.2. Beneficios sociales, una parte cada vez más clave de la compensación

En la actualidad, y especialmente en Argentina, al referirse a la gestión de las compensaciones, las compañías contemplan tanto la remuneración como los beneficios sociales dentro del marco de la compensación total, el cual será desarrollado en este trabajo (ver sección 1.3. concerniente a compensación total). El tratamiento que se dará a los beneficios sociales en el presente trabajo, se sitúa en el mismo marco.

Por este motivo, haremos hincapié en el desarrollo de aspectos relacionados con los beneficios sociales, haciendo alusión en su conexión e importancia tanto en la gestión de las compensaciones por parte de las empresas, como así también en la administración de las mismas dentro del contexto actual. Se trabajará sobre el concepto de beneficios desde una perspectiva legal, su tendencia a una creciente implementación en el seno de las compañías, y finalmente se abordará el modelo de beneficios flexibles.

a) Concepto de beneficios desde una dimensión legal

Se procede a tomar a los beneficios sociales en carácter de prestaciones no remunerativas. Cuando se hace alusión a prestaciones no remunerativas, se está haciendo referencia a aquellas que se originan en la relación laboral, pero que no son consecuencia del trabajo efectivamente realizado, las mismas además generalmente tienen por objeto reparar un daño o brindar un beneficio.

Existe una normativa que desarrolla el concepto de beneficio social, y se trata de la Ley de Contrato de Trabajo³, que en el Art. 103 BIS define a los beneficios sociales como “las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene por objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.”

Por otro lado, en dicho artículo se enumeran diferentes prestaciones otorgadas por los empleadores, las cuales a efectos de la ley serán consideradas con carácter de beneficios sociales. Entre esas prestaciones se pueden distinguir reintegro y pago de diversos gastos al empleado, otorgamiento de útiles escolares y ropa de trabajo, y servicios de comedor brindados por la empresa al trabajador.

Existe además una tendencia importante a la cual se están dirigiendo varias empresas hoy en día, y es que las mismas otorgan beneficios superadores de los contemplados en cuerpos normativos como la Ley de Contrato de Trabajo o Convenios Colectivos. Estos beneficios se ofrecen con motivo de mejorar la calidad de trabajo y de vida de los trabajadores. (Grisolia 2010).

Adicionalmente, Grisolia (2010), hace hincapié en que las prestaciones no remuneratorias son fomentadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ya que en el Convenio sobre la Seguridad Social (1952) se le otorga total libertad a los empleadores para “suministrar prestaciones por iniciativa propia o en acuerdo con trabajadores o sindicatos”.

Más allá de que la Ley de Contrato de Trabajo ha sido tomada en cuenta por nuestro trabajo como una fuente muy importante a la hora de determinar a qué nos referimos cuando hablamos de un beneficio social, es necesario realizar una serie de aclaraciones con respecto a la misma.

Cabe decir en referencia a los servicios de comedor de la empresa a los que se refiere en la Ley, que en el fallo plenario “Ángel Estrada y Cía. S.A.” del 27/12/1988, se consideró a los vales de comida no comprendidos dentro de la remuneración. Pero en cambio, se presenta una contradicción con respecto al

³ La Ley de Contrato de Trabajo. Disponible en www.infoleg.gov.ar

tema ya que en el Inc. C del decreto 815/2001, los vales y canastas alimentarias revisten carácter salarial, y por esto no pertenecerían a la categoría de beneficios sociales. Tomando en cuenta esto, para este trabajo se considerará beneficio social al servicio de comedor que se brinde en especie (sea éste gratuito o retribuido en parte por el trabajador), distinto al caso en que se entreguen sumas de dinero con imputación de gastos en el cual se considera que son pagos remunerativos. (Grisolia, 2010).

Por otra parte, en cuanto al reintegro y pago de gastos, como por ejemplo los gastos médicos y de guardería, se puede decir que se trata de beneficios sociales, ya que son una retribución por parte del empleador en compensación con los gastos que el trabajador ha efectuado.

Es preciso aclarar además, que la provisión de herramientas de trabajo o cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y equipamiento del trabajador para desempeño de sus tareas son beneficios sociales que además, están previstos en muchos convenios colectivos e incluso en ocasiones se puede ver que se detallan por ejemplo las prendas que se deben suministrar.

b) Beneficios, una tendencia creciente

En este apartado, se atenderá especialmente el efecto que posee un paquete de beneficios en materia de reclutamiento y retención del personal dentro de las empresas.

De acuerdo con lo que sostienen Milkovich y Boudreau (1994), se sostiene que los beneficios están constituyendo una parte importante de los costos laborales hoy en día, debido a las políticas fiscales existentes que estimulan el crecimiento de los beneficios como un ingreso no gravable que representan una gran oportunidad para ahorrar costos dentro de las organizaciones.

En referencia a esto, se puede observar que los beneficios son una práctica que se da cada vez con mayor frecuencia dentro de las compañías, es por esto que se considera que los mismos representan una tendencia muy importante en materia compensatoria. Hidalgo (2011).

Este fenómeno constituye un elemento importante dentro de las compañías, debido a que tiene efectos motivacionales y además se trata de una política desplegada en pos de la atracción y retención de personal.

Por otro lado, se da el caso también, de la utilización del paquete de beneficios como parte de una estrategia tendiente a atraer o retener perfiles escasos dentro del mercado laboral hoy en día, como podrían llegar a ser ingenieros especialistas en diversas áreas. Ante esta situación entonces, las compañías intentan diseñar e implementar paquetes compensatorios que permitan obtener una ventaja competitiva con respecto a sus competidores, y por lo tanto ser vistas de manera más atractiva dentro del mercado. Hidalgo (2011).

Entre los beneficios más destacados dentro de las compañías, según la quinta edición de la Guía Salarial presentada por Adecco Argentina, los planes de beneficios están liderados por descuentos y beneficios en comercios (83 %), seguidos por la medicina (66%). Además se manifiesta que la posibilidad de realizar estudios de posgrados se da generalmente para mandos medios y jerárquicos, estando también presentes las posibilidades de obtener horarios flexibles (34%)⁴.

Por otro lado, Barasch (2012) afirma que los beneficios más usuales que se presentan dentro de los paquetes compensatorios implementados y ofrecidos en las empresas de nuestro país, son entre otros la cobertura médica, teléfonos celulares, seguros de vida y, comedor y refrigerio.

En síntesis, la implementación de políticas de beneficios como parte cada vez más importante de la compensación total es una tendencia creciente por tres razones fundamentales: disminución de costos para las empresas y atracción y retención de personal.

Con respecto a esto último, se puede establecer que si los esfuerzos realizados no se alinean con las necesidades que cada colaborador posee, se trata de acciones que nada tienen que ver con un pilar tan fundamental dentro de la función de Recursos Humanos como es la atracción y retención del personal. Es por esto que, a continuación se expone el modelo de beneficios flexibles, como una herramienta útil en materia de retención y atracción.

⁴Más información en:<http://www.hacercomunidad.org/escribi/articulo/13420>. Hacercomunidad.Org es un sitio de fundación La Nación.

c) Beneficios flexibles vs. Beneficios fijos, dos modelos diferentes

A continuación se desarrollan diversos aspectos del modelo de beneficios flexibles como una estrategia innovadora dentro del área de Recursos Humanos, y que constituye una herramienta importante en materia salarial.

Más allá de la tendencia de muchas empresas a flexibilizar el sistema compensatorio, se puede decir que, en muchas compañías los programas de beneficios otorgados tienen la característica de ser rígidos, estableciendo de forma indiscriminada una serie de beneficios más de acuerdo a la posición jerárquica que un empleado posee dentro de la organización, que a sus verdaderas necesidades. ADRHA (2003).

Este tipo de paquetes, son determinantes de que en muchas organizaciones el esfuerzo realizado en materia de beneficios, no se corresponda con el valor percibido de los mismos por parte del empleado. Creemos además que cuanto más se adapte un paquete de beneficios a cada individuo en particular, más se podrá conocer a cada uno de ellos, y esto permitirá alinear esfuerzos del mismo con la compañía.

Con respecto a esto, en esta sección se describe el modelo de beneficios flexibles como un modelo que permite flexibilizar la compensación otorgada a un empleado, con motivo de intentar adecuar dicha compensación a las necesidades de cada colaborador, recurriendo a la posibilidad de que un empleado pueda escoger entre una serie de beneficios ofrecidos, los que más le resulten útiles o atractivos según su propio criterio. Hidalgo (2011).

Además es importante destacar, que es este un tema en auge dentro de muchas empresas y que además constituye un tópico en agenda en cuanto a políticas innovadoras de Recursos Humanos, afirmándose que se trata de acciones con valioso valor estratégico para el área, constituyendo además un mensaje importante en materia de RR HH para toda la organización. Hidalgo (2011).

En el tomo III de la publicación “Recursos Humanos en Argentina” de ADRHA (2003), se describe a un programa de beneficios flexibles como un esquema en donde se define un menú de beneficios y se asigna una suma de dinero o puntos a cada empleado, dándole la opción de esta forma de hacer su propia elección. Además, se otorga la opción de realizar modificaciones en la elección con

respecto al paquete de beneficios generalmente con una frecuencia anual para cada trabajador.

Esta política es implementada además en forma diferente por cada una de las empresas, las cuales eligen o diseñan diversos mecanismos para desarrollar el modelo de beneficios flexibles.

Más allá de esto, existen dos modelos desplegados, se trata del modelo de elección libre en donde se elige entre un programa de beneficios predeterminado, y el modelo de cuenta corriente en el cual no se realiza la elección dentro de un programa predeterminado sino que se consumen un nivel de beneficios hasta llegar a un límite impuesto por el empleador. ADRHA (2003).

Por otro lado, este tipo de programas trae aparejado para la empresa una serie de ventajas como la optimización de recursos por no realizar gastos en vano, una mejor percepción de los costos del beneficio por parte del empleado, y facilita los procesos de reclutamiento y retención de empleados dentro de las compañías. ADRHA (2003).

En relación con lo abordado anteriormente, dentro de esta investigación se buscará analizar la existencia y aplicación de estos modelos por parte de las compañías bajo estudio, presentando casos reales de implementación de los mismos.

Hasta aquí hemos definido los diferentes aspectos relacionados con la remuneración y los beneficios sociales sin establecer relación entre estas dos dimensiones. A continuación, englobaremos dichos aspectos en el concepto de compensación total.

1.3. Compensación total, una perspectiva global de la remuneración

Como tercer punto de nuestro primer capítulo, abordamos el concepto de compensación total, no desde perspectivas antagónicas, sino desde dos visiones que entienden a la compensación total de forma más amplia o restringida.

Tomando la compensación total en un sentido amplio, se puede afirmar que se compone de dos tipos de remuneración: extrínseca e intrínseca. La primera, es la que el empleador le da al empleado por su trabajo, y puede a su vez, dividirse en dos: remuneración financiera y no financiera. La remuneración financiera es la fija y la variable, mientras que la no financiera se compone de los beneficios. Por su parte,

la remuneración intrínseca es aquella que el trabajador se da a sí mismo, es la satisfacción que encuentra en su trabajo, el orgullo de pertenecer a la empresa, el buen clima de trabajo, la oportunidad que representa desempeñarse en esa empresa. (Rimsky, 2005)

En un sentido restringido, Lawler (1986), dice que la combinación del dinero y de los beneficios extra salariales que la persona recibe de una organización constituye su retribución total.

En concordancia, Hidalgo (2011), entiende que la compensación total es la suma de la compensación en efectivo y todos los beneficios.

A los efectos de la presente investigación, adoptaremos la versión de compensación total en sentido restringido en tanto es cuantificable y verificable. Por otra parte, la remuneración intrínseca o satisfacción del trabajador respecto de su labor excede los objetivos de este trabajo. A continuación, ahondaremos en la forma que adquiere todo lo explicado hasta el momento, es decir, la estructura de remuneraciones.

1.4. Estructura de remuneraciones: eje central del sistema de compensaciones.

En esta sección, nos referiremos a las estructuras de remuneraciones, que son una parte esencial de la administración de las compensaciones dentro de una compañía. Es por esto que haremos referencia a los diversos tipos de estructuras.

Para estar en condiciones de armar una estructura de remuneraciones, se debe haber determinado el valor de cada puesto de trabajo mediante alguno de los métodos existentes para evaluar los mismos, agrupándolos en categorías.

Respecto a este tema, Lawler (2001), señala que la política normal de la mayoría de las organizaciones consiste en evaluar el cargo para luego establecer su nivel de retribución. Por otra parte, manifiesta que una alternativa consiste en remunerar a las personas con base en sus destrezas y competencias, de esta manera, las personas en lugar de ser premiadas por ascender en la escala jerárquica, son retribuidas por aumentar sus destrezas y desarrollar su potencial. Sin embargo, no hay demasiada claridad respecto de cómo evaluar el mercado salarial y determinar cuánto vale una destreza.

Entonces, si bien existe la alternativa de valorar en vez del puesto de trabajo, las competencias de las personas, la primera alternativa será la abordada para explicar en qué consiste construir la estructura de remuneraciones.

Como segundo paso para su diseño, se obtendrán los diferentes valores promedio de mercado para los puestos evaluados, información que se conseguirá mediante Encuestas de Remuneraciones. Una vez obtenidos estos datos, la empresa fijará una política de posicionamiento con respecto a dichos promedios, que puede estar por debajo, o por encima de dichos valores de mercado.

Finalmente, en una estructura de remuneraciones, quedan establecidas categorías en las que se incluyen los diferentes puestos de las compañías, correspondiendo a cada una de ellas valores fijos o rangos de valores, según se trate de estructuras de tipo rígida o flexible, las cuales serán abordadas a continuación.

Cuando se habla de estructuras de tipo rígidas, una vez obtenidas las categorías con sus respectivos valores de mercado, y habiendo decidido y aplicado a dichos valores la política de posicionamiento que implementará la compañía, se obtendrá un solo valor de pago para cada categoría existente. Es decir que, por ejemplo, todos los empleados que se encuentren desempeñando puestos pertenecientes a la categoría 1, ganarán \$4000. Para determinar estos valores entonces y realizar este tipo de estructura se contempla solamente al mercado y al puesto de trabajo. Este tipo de estructuras pueden observarse dentro de los Convenios Colectivos de Trabajo, en los cuales se establece un valor de salario fijo para cada categoría de puestos. (Barasch, 2012).

Por otra parte, cuando nos referimos a estructuras de remuneraciones de tipo flexible, estamos haciendo referencia a aquellas en las que los valores que se obtengan de aplicar la política de posicionamiento a los promedios de mercado, serán los puntos medios de cada categoría existente. Luego, una vez obtenidos los puntos medios, se deberá aplicar un porcentaje de amplitud (diferencia porcentual entre el máximo y mínimo posible a pagar dentro de cada categoría) a cada categoría, quedando así establecido un rango salarial para cada una de dichas categorías. Dicha amplitud en nuestro país oscila entre el 40 y 60 % según afirma Barasch (2012).

Es preciso mencionar que a diferencia de las estructuras rígidas en donde hay una sola posibilidad de pago, las estructuras de tipo flexible permiten incorporar el aspecto personal al pago de las remuneraciones, estableciendo distinciones remunerativas con respecto al desempeño de cada trabajador dentro de una organización. Este tipo de estructuras flexibles son una herramienta entonces que permite premiar al trabajador por su desempeño. (Barasch 2012).

Finalmente, podríamos decir que en esta sección estructura de remuneraciones se han tenido en cuenta los aspectos más relevantes acerca de dicho tópico, sin desatender que dentro de la administración de remuneraciones este es un elemento de gran importancia. Adicionalmente, podríamos afirmar que este tema se relaciona con el objeto de estudio de la presente investigación, ya que es un pilar dentro de la misma, el poder analizar en base a la evolución de los salarios del personal convenionado, cómo se ven afectadas las estructuras de remuneraciones dentro de las compañías.

1.5. Decisiones fundamentales para el diseño del sistema de compensaciones

No existe una única manera de diseñar y manejar los sistemas de retribución, y además, tal como vimos hasta el momento, hay una gran variedad de retribuciones que las organizaciones pueden otorgar. Ante el abanico de alternativas, nos centraremos en dos decisiones claves para el diseño de un sistema eficaz. En primer lugar, cuál será el nivel de salarios, tanto a nivel general como individual y por otro lado, cuál será el mix de remuneraciones a ofrecer.

Una primera decisión estratégica consiste en determinar cuál será el nivel general de los salarios. En este punto debemos mencionar los dos pilares fundamentales de todo sistema de compensaciones: la equidad interna y la competitividad externa.

Por lo antes mencionado, creemos que es importante determinar el escenario que se presenta a la hora de administrar las remuneraciones dentro de una compañía. Al momento de determinar aspectos presentes dentro de un programa de remuneraciones, hay dos conceptos que es preciso desarrollar debido a que es condición necesaria tenerlos en cuenta como pilares. Dichos conceptos son la competitividad externa y la equidad interna.

Según Rimsky (2005), la equidad interna se da en torno a la relación concordante entre el sueldo que se percibe y el contenido del puesto. En este enfoque, el valor que se asigna a cada puesto depende de la evaluación de puestos realizada por cada compañía, para esta evaluación existen diversos métodos y además es preciso contar con descripciones de puestos que permiten conocer cuáles son las características y requerimientos de cada puesto de trabajo. Este enfoque permite lograr un bienestar por parte de los empleados, pero si falta puede ocasionar grandes problemas y malestar dentro de las compañías.

Por otra parte, haciendo alusión al término de competitividad externa, podemos decir que se establecen aquí valores de remuneración competitivos con el mercado en que la compañía opera, según Milkovich y Boudreau (1994), esto se basa en observar qué es lo que están pagando mis competidores. Esta información es obtenida mediante encuestas de mercado, que permiten conocer el valor de los puestos dentro de dicho mercado. Pero ser competitivo puede significar estar tanto por debajo como por arriba de los valores promedio de mercado, esto queda a criterio de cada compañía y se trata de la elección de las políticas a implementar por cada empresa.

En síntesis, se puede afirmar que queda a libre elección de cada compañía, asignar mayor importancia a los aspectos internos o externos para establecer las estructuras de remuneraciones. No obstante, Rimsky (2005), manifiesta que se necesita tanto del conocimiento de los puestos como del mercado para establecer correctamente una adecuada administración de remuneraciones.

Habiendo explicado los pilares fundamentales, estamos en condiciones de examinar cómo se determina el nivel de remuneraciones.

En primer lugar, podemos sostener que hay tres elementos que configuran la remuneración, estos son, el puesto, el mercado y la persona.

Al referirnos al puesto, debemos mencionar como principio rector la igualdad de valor base para trabajos que tengan una responsabilidad similar dentro de la estructura organizacional. (Barasch, 2012)

Para determinar el valor de un puesto, habrá de realizarse la valoración de puestos de trabajo. La misma, es una metodología que consiste en establecer el peso relativo de un puesto y no la actuación de las personas. La VPT tiene como objetivo

proporcionar una base sólida y sistemática para comparar los puestos de trabajo y establecer el valor relativo de los mismos. (Fernández Ríos, 1997)

Como segundo elemento, tomamos el mercado. Tal como mencionáramos precedentemente, es fundamental la competitividad externa. A este respecto Sackmann Bengolea y Suárez Rodríguez (2000), afirman que las variaciones del mercado obligan a tomar determinadas medidas con el fin de asegurar un nivel de salario tal que la empresa pueda retener el capital humano que desee y simultáneamente atraer a las personas que le permitan cubrir sus necesidades de personal.

Una vez analizados el componente puesto y mercado, abordaremos la persona, es decir, la administración individual de remuneraciones. Es clave determinar qué proporción del salario se basará en el desempeño. Un elemento importante será entonces, medir el desempeño y es posible o bien medirlo a nivel individual, de manera que cada persona reciba su premio con base en su propio desempeño, o bien la retribución puede basarse en el desempeño de los grupos, las unidades de negocios y la organización total. Una vez que la organización ha determinado los objetivos clave del desempeño, debe diseñar el sistema de remuneración para motivar ese desempeño buscado. (Lawler, 2001)

Hasta aquí hemos hecho referencia a qué decisiones debe tomar la empresa para determinar un nivel adecuado de salarios. Sin embargo, además de la postura que la empresa pueda adoptar respecto de este tema, debemos destacar como un elemento influyente en la determinación de salarios, la política legal y sindical.(Sackmann Bengolea & Suárez Rodríguez, 2000)

Es posible sostener que la política sindical en la materia es un factor del contexto de la organización que condiciona las decisiones de ésta última respecto del nivel de salarios. Si bien en los próximos capítulos analizaremos la dinámica de la negociación colectiva y su contenido, en este capítulo es necesario mencionar cuales son los objetivos que persiguen los sindicatos respecto de la fijación del salario. En este sentido afirma Belcher (1978), que dichos objetivos son tres: suficiencia, equidad y equilibrio. Si bien la empresa puede perseguir éstos mismos objetivos, dada la distinta posición de la asociación sindical respecto de ésta, las definiciones de los propósitos citados difieren conceptualmente.

A continuación analizamos separadamente los tres objetivos que hemos enunciado en el párrafo precedente.

El autor mencionado, establece respecto de la suficiencia, que los sindicatos persiguen el aumento salarial, entendiendo que la retribución suficiente sea la más alta que puedan lograr a través de su accionar. Al ser ésta definición dinámica, lleva en sí misma una tendencia a la mejora.

En este sentido, los criterios empleados para saber en qué medida la agrupación sindical ha alcanzado sus objetivos son: la opinión de los empleados, la coyuntura económica, el nivel de desempleo, la competencia en el mercado de productos y las comparaciones intersectoriales de salarios.

En este caso, el autor considera que el criterio definitivo de suficiencia es el acuerdo de las partes, que representa su correspondiente compromiso.

Como segundo objetivo, mencionamos la equidad. En este aspecto, los trabajadores se orientan a que la remuneración sea justa separadamente de la suficiencia, sin embargo, la equidad se asegura casi siempre con la suficiencia. Los criterios de justicia son la comparación entre salarios, la equiparación entre puestos, entendiendo por esto la equidad interna y la competitividad externa de la empresa, y por último, la aceptación de los miembros de la equidad de la remuneración.

Finalmente, el objetivo referido al equilibrio atiende a la ponderación de los componentes de la retribución en su conjunto. Se consideran distintos factores: los distintos componentes retributivos en función de su valor aparente para los trabajadores, su valor real para los mismos y en qué medida ciertos beneficios se consideran sustitutivos del salario. Desde esta perspectiva, la compensación conjunta que resulte de la negociación será aquella que a los ojos de los trabajadores, parezca mayor.

Una vez determinado el nivel de salarios y la administración individual de remuneraciones, debemos pensar cuál es la mezcla de retribuciones óptima.

Cabe destacar que se puede retribuir a la gente casi exclusivamente en dinero, o hacerlo con una amplia gama de beneficios y retribuciones no monetarias. Cada una de las opciones representa ventajas y desventajas. Una gran ventaja del dinero en efectivo es que su valor, desde la mirada de quienes lo reciben, es universalmente elevado. Cuando ese efectivo se convierte en beneficios puede perder parte de su

valor para las personas, o bien esos beneficios pueden ser valorados por sobre el costo monetario que le representa a la organización. (Lawler, 2001)

A modo de resumen, podemos afirmar que este primer capítulo de nuestro trabajo, nos ha permitido desarrollar los temas concernientes a aspectos relacionados con la gestión de las compensaciones dentro de una compañía en la actualidad. Nos parece pertinente aclarar, que es este un aspecto que nos permitirá abordar nuestra investigación basándonos en conceptos teóricos fundamentales a la hora de abordar el tema de estudio que nos convoca.

Capítulo 2 Claves para entender el contexto sindical argentino

En este apartado, trabajamos sobre tres ejes. En primer lugar, las múltiples dimensiones del contexto sindical argentino, con especial referencia a la identidad sindical, en segundo orden, las nociones de negociación colectiva y convenio de trabajo, y por último, abordamos la evolución de la negociación colectiva desde las dimensiones cualitativa y cuantitativa.

2.1.Contexto sindical argentino, varias dimensiones

En esta primera parte, haremos referencia a los puntos relevantes del contexto sindical argentino, haciendo alusión a nuestro modelo sindical, y resaltando la importancia de la libertad sindical en nuestro país.

En Argentina, el modelo sindical imperante es el de unidad sindical. Dentro de dicho modelo, que se desprende de lo enunciado por la Ley de Asociaciones sindicales 23.551, pueden coexistir dos tipos de sindicatos, los meramente inscriptos y aquellos que tienen personería gremial.

Grisolia (2010), afirma en concordancia con quienes se oponen al sistema de unidad sindical, que a su entender, el mismo no es el que mejor se adapta al sistema democrático. Se presenta aquí, una dicotomía entre lo que impone el sistema de unidad sindical, y lo que se expresa en el art. 14 bis de nuestra Constitución Nacional, los convenios de la OIT, y en el derecho comparado. Esta postura se fundamenta en el hecho de que, dentro de un sistema de unidad sindical, parte de los trabajadores pueden no estar identificados con el sindicato que defiende sus intereses, lo que deja ver que el sistema adoptado en nuestro país, no sería el más recomendable.

En cuanto a los sindicatos meramente inscriptos, son aquellos que habiendo presentado la solicitud de inscripción ante el Ministerio de Trabajo, han sido autorizados para dicha inscripción en el registro especial.

Por otro lado, las asociaciones sindicales con personería gremial, son las más representativas en su ámbito territorial y personal de actuación. Pero para obtener la personería gremial, según la ley, la asociación sindical debe haber sido inscripta y haber actuado por un período no menor a seis meses y afiliarse al menos al 20 % de los trabajadores que pretende representar. Con respecto a esto, es pertinente aclarar que la representatividad de dicha asociación se calculará según la porción de

trabajadores afiliados a la misma por sobre los no afiliados e igualmente representados.

En relación a nuestro modelo sindical, a pesar de la coexistencia de estos dos tipos de asociaciones, es sólo la asociación con personería gremial la que posee los derechos exclusivos y más importantes, lo que convierte a dicha asociación en un actor hegemónico con respecto a los sindicatos meramente inscriptos. Cabe decir que acorde con lo mencionado por Grisolia (2010), las asociaciones simplemente inscriptas carecen de las facultades fundamentales para defender los derechos colectivos de los trabajadores.

Los derechos exclusivos que una asociación con personería gremial posee son primordialmente, defender y representar los intereses individuales y colectivos de los trabajadores, negociar colectivamente, construir patrimonios de afectación, administrar sus propias obras sociales y promover la huelga.

Hicimos especial hincapié en los derechos exclusivos de las asociaciones con personería gremial, debido a que son éstas las que participan de la negociación colectiva, y es este tema relevante a efectos de nuestro trabajo.

Otro aspecto importante en cuanto a la contextualización sindical argentina, es el concepto de libertad sindical que poseen los trabajadores.

Respecto del tema libertad sindical, Justo López (1998), asevera que este concepto se proyecta sobre los pilares de del Derecho Colectivo del Trabajo, que son la negociación y convenios colectivos, los conflictos colectivos (haciendo hincapié principalmente en el derecho de huelga), y los medios pacíficos de solución de dichos conflictos.

Según Grisolia (2010), la libertad sindical está constituida por un conjunto de derechos y garantías que actúan tanto en un plano individual como colectivo.

En alusión a la dimensión individual mencionada, diremos que se trata del derecho otorgado a un trabajador de afiliarse, desafiliarse o no afiliarse a una asociación sindical. Complementando esta dimensión, podríamos mencionar, el derecho que la ley otorga a un empleado de participar de la vida interna de las asociaciones.

Por otro lado, en su perspectiva colectiva, la libertad sindical se da en torno a los derechos de un trabajador de constituir libremente y sin autorización previa, asociaciones sindicales.

Una vez desarrollados los temas de unicidad sindical y libertad sindical, es necesario explicar la composición del contexto sindical argentino.

En nuestro país, el sindicalismo se presenta hoy organizado en dos centrales, una de ellas es la CGT (Confederación General del Trabajo de la República Argentina), que posee personería gremial. Por otra parte, se encuentra la CTA (Central de Trabajadores de la Argentina), que no ha obtenido la personería gremial (recordemos el sistema de unicidad sindical vigente en nuestro país).

Ambas centrales, a su vez, están divididas. Esto conforma un panorama muy distinto de la unidad monolítica a la que el movimiento sindical pudo aspirar en el pasado. (Palomino, 2011)

Además, cuando se habla de estas dos centrales, se puede afirmar que ambas responden a ideologías diferentes.

La CGT, por su parte, se encuentra dentro de los sindicatos burocráticos o tradicionales de nuestro país, habiendo tenido una trayectoria importante a lo largo de la historia sindical argentina.

En cuanto a la CTA, está compuesta, según Novick (2001), por los sectores más vulnerables por el ajuste del estado (como por ejemplo, es el caso de la Asociación de Trabajadores del Estado) y por CTERA (Confederación de Trabajadores de la Educación de la República Argentina). Cabe decir, que ésta central propone modelos superadores del sistema sindical de unicidad, estimulando la adhesión individual con un vínculo político ideológico, y promoviendo medidas económicas destinadas a proteger a los desempleados. Otro aspecto importante acerca de la CTA es que varios de los sindicatos adheridos, y la propia central, incorporaron intelectuales, investigadores sociales y profesionales, nucleándolos en centros de investigación, cuerpos docentes para la formación profesional y para la formación sindical, grupos de análisis sobre la realidad argentina contemporánea, entre otras cosas.

Por otra parte, en el plano de la dinámica interna de varios sindicatos, se manifiesta la competencia entre corrientes políticas gremiales diversas por la conducción, que

en ocasiones se expresan como conflictos internos de las organizaciones. (Palomino, 2011)

Habiendo hecho un breve resumen hasta esta parte del contexto sindical argentino, continuaremos en el siguiente apartado, con los puntos relacionados a convenios colectivos de trabajo y negociación colectiva.

2.2. Convenio colectivo de trabajo (CCT)

Ya que un tema importante dentro de este trabajo de investigación será prestar atención a los salarios convencionados, nos proponemos destacar en esta sección, varios aspectos relacionados con los convenios colectivos de trabajo.

Por un lado, haremos énfasis en destacar el concepto de convenio colectivo de trabajo con algunos puntos importantes que hacen a sus características distintivas, tal como es el efecto *erga omnes*, explicado a continuación.

Adicionalmente, nos explayaremos en torno al tópico de negociación colectiva, debido a su importancia dentro de los salarios convencionados y, por supuesto prestando atención a su efecto al momento de la firma y modificación de un convenio colectivo.

A fin de determinar algunos aspectos históricos relacionados con el tema de convenciones colectivas, podemos citar a Guillermo López (1998), quien hace referencia a que años antes de que se impusiera la ley 14.250, que en 1953 establece una verdadera institucionalización de dichas convenciones colectivas, los convenios sólo se admitían como parte de contratos civiles. Esto presenta una gran diferencia con lo que ocurre en la actualidad, donde la mayor parte de las actividades en nuestro país, se encuentran regladas por convenios colectivos.

En relación a esto, la OIT, en la Recomendación número 91 define la Convención Colectiva de Trabajo como todo acuerdo escrito relativo a las condiciones de trabajo y de empleo, celebrado entre las partes, de acuerdo con la legislación nacional⁵.

⁵ Recomendación núm. 91 (1951), párrafo 2: [...] todo acuerdo escrito relativo a las condiciones de trabajo y de empleo, celebrado entre un empleador, un grupo de empleadores o una o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y, por otra, una o varias organizaciones representativas de trabajadores o, en ausencia de tales organizaciones, representantes de los trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos, de acuerdo con la legislación nacional (OIT, 1985, pág. 856).

En concordancia, los convenios colectivos son, según De Diego (2010), acuerdos que se celebran entre la representación colectiva de los empleadores (empleador en grupo o individualmente, o una entidad que agrupa un conjunto de empleadores), y una representación de trabajadores (se trata en este caso de un sindicato con personería gremial⁶); en estos convenios colectivos, se establecen los deberes y derechos para las partes en el marco de una relación laboral.

Además, De Diego (2010), hace referencia a que en la actualidad, los convenios tienden a favorecer al sector empresario, a través de distintos medios como son el de poder modificar el régimen legal según las características de la actividad que encuadre dicho convenio. Por otra parte, los convenios permiten incluir aspectos que no estén contemplados dentro de la ley, como es el caso de la introducción de regímenes de jornada flexible.

Respecto de su naturaleza jurídica, Grisolia (2010), afirma que el Convenio Colectivo actúa como una ley, pero en realidad es un contrato de derecho público. Destaca que por su forma de celebración aparece como un contrato en tanto es un acuerdo de voluntades, pero en virtud de la homologación de la autoridad administrativa, extiende su alcance obligatorio a terceros. En este sentido, es obligatorio para quienes lo suscribieron, y también para los empleadores y trabajadores comprendidos en su ámbito de aplicación.

Es importante entonces destacar, que una vez homologado el Convenio con la intervención del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; dicho convenio adquiere un carácter normativo y obligatorio. Este aspecto mencionado, es el que se concibe dentro de una perspectiva jurídica como efecto *erga omnes* de los convenios colectivos.

Podemos decir por otro lado, que en coherencia con el artículo 21 de la ley 25.877⁷, y conforme al ámbito de aplicación; el tipo de actividad, arte u oficio; y contenido del que se trate, existen varios tipos de convenios colectivos.

⁶ Un sindicato con personería gremial, es aquel que en representación de un grupo de trabajadores, tiene derechos exclusivos, entre estos derechos se encuentra el de celebrar convenios colectivos. De todos modos este aspecto, que está fuertemente relacionado con el modelo sindical que rige en nuestro país, será desarrollado en la sección concerniente al contexto sindical en nuestro país.

⁷ Ley 25.877 Disponible en www.mecon.gov.ar.

Entre estos se encuentran los convenios colectivos de empresa o grupo de empresas; los convenios de actividad; convenios nacionales, regionales o de otro ámbito territorial; convenios de arte, oficio o profesión; y los convenios intersectoriales o marco. Estos últimos conformados por aquellos convenios que permiten diseñar y plasmar las grandes políticas que sirven de base al sistema de negociación colectiva.

Haremos especial mención de los convenios colectivos de empresa y de actividad, dada su importancia. Un convenio colectivo de empresa es un acuerdo entre la asociación sindical con personería gremial y una empresa, por lo cual su alcance se reduce al ámbito de la empresa pactante. En cambio, un convenio colectivo de actividad abarca toda la actividad, es decir, a todos los trabajadores y empresas de la misma actividad. (Grisolia, 2010)

Otra faceta importante a destacar dentro de los convenios colectivos, se da en torno a la diversidad en cuanto al contenido de los mismos, que van desde la prevención de accidentes y enfermedades, hasta temas tan actuales como el trabajo virtual. De todos modos, estos aspectos son incluidos o no según el tipo de convenio del que se trate, y acorde con los intereses de las partes signatarias.

Como parte importante dentro del tópico de convenios colectivos, creemos que es necesario hacer referencia a las negociaciones colectivas, y por esto expondremos este punto en el párrafo siguiente.

Primeramente, tal como lo establece De Diego (2010), podemos decir que existen dos tipos de negociación colectiva, se trata de las de tipo formal e informal.

Las negociaciones de tipo formal, son aquellas que se realizan bajo las pautas legales y reglamentarias, lográndose como resultado un CCT en sentido material y formal, homologado luego por la autoridad de aplicación, y que adquiere un efecto *erga omnes*.

En contraposición, las negociaciones informales se celebran entre sujetos colectivos, sin reunir las pautas legales y formales, por lo que el producto de dichas negociaciones no origina un convenio colectivo.

En coherencia con lo mencionado, se puede afirmar entonces, que el tratamiento que se dará a las negociaciones colectivas dentro de esta investigación, gira en torno al carácter formal de las mismas.

Con relación a las negociaciones colectivas, el convenio número 154 de la OIT, ofrece una definición en la que se establece que las mismas comprenden todas las negociaciones que tiendan a fijar condiciones de trabajo y empleo, y a regular las relaciones laborales entre dichas partes⁸.

En referencia a su definición, Etala (2001), dice que la negociación colectiva se presenta como un proceso desarrollado entre dos partes que defienden e invocan intereses diferentes. Durante la negociación, la parte obrera y empresaria se comunican e interactúan influenciándose recíprocamente y como resultado se elabora un producto mutuamente aceptado, el convenio colectivo de trabajo.

Adicionalmente, puede afirmarse que la negociación colectiva se presenta como una institución social que entre sus diversas facetas, posibilita una función cogestionaría, ya que por su intermedio se concreta una gestión paritaria. Esto es así porque a pesar de que el sector empresario conserve en lo esencial sus facultades de conducción, las convenciones colectivas llevan a determinar en común cierta cantidad de normas y objetivos. (Tomada y Rigat-Pflaum, 1998)

Por otra parte, es preciso aclarar, que aunque la gama de temas negociables son amplísimos, deben referirse primordial o esencialmente a las condiciones de empleo.

A este respecto, puede afirmarse que el nacimiento y la acción de los sindicatos permitieron aumentar en el colectivo de los trabajadores la posibilidad de negociar las condiciones en las que debían prestarse los servicios. A posteriori, el contenido de los convenios colectivos se amplió para introducir entre sus cláusulas materias propias del interés de las asociaciones pactantes. (Etala, 2001)

En concordancia con la ley 14.250 y 25.877, se puede dividir el proceso de negociación en varias etapas.

Primeramente, las partes están obligadas a negociar de buena fe; lo que para la ley implica concurrir a las reuniones fijadas por la autoridad de aplicación, designar a negociadores con mandato suficiente, realizar esfuerzos tendientes a lograr

⁸ Convenio 154 (1981), párrafo 2: la expresión negociación colectiva comprende todas las negociaciones que tienen lugar entre un empleador, un grupo de empleadores o una organización o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y una organización o varias organizaciones de trabajadores, por otra, con el fin de: *a*) fijar las condiciones de trabajo y empleo, o *b*) regular las relaciones entre empleadores y trabajadores, o *c*) regular las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una organización o varias organizaciones de trabajadores, o lograr todos estos fines a la vez.

acuerdos, e intercambiar la información necesaria para examinar las cuestiones en debate⁹. En coherencia con esto, según se desprende del Convenio 154 de la OIT, el principio de buena fe es aquel que implica realizar el esfuerzo de desarrollar negociaciones valederas y constructivas.

Por otro lado, la parte que requiera la negociación, debe comunicarlo por escrito, con copia a la autoridad administrativa, especificando el alcance personal y territorial del CCT que se persigue, y el objeto negociable. (De Diego 2010)

Luego de haberse expresado la necesidad de negociar, se procederá a crear comisiones negociadoras, integrada por cada una de las partes. Una vez llegado a un acuerdo y habiendo surgido a raíz de esto un convenio colectivo, se procederá a presentar formalmente lo acordado con tres ejemplares para la autoridad de aplicación y uno por cada uno de los signatarios.

Finalmente, habiendo tenido presencia el Ministerio de Trabajo, como organismo de control y mediador de las discrepancias, se homologará el acuerdo, adquiriendo éste el efecto *erga omnes* antes mencionado.

A modo de síntesis, podemos decir que en esta sección, nos hemos extendido en el tema convenios colectivos, con especial atención a su definición, al efecto *erga omnes* y a la distinción entre convenios de empresa y de actividad. Respecto de la negociación colectiva, el foco se ha puesto en la de tipo formal, aclarando desde distintos autores su definición e importancia. Por último, hemos descripto someramente en qué consiste el proceso de negociación. Consideramos que es este un enfoque relevante y pertinente para el objeto de nuestra investigación.

2.3.Negociación Colectiva, una referencia histórica

En este apartado abordamos la evolución de la negociación colectiva en dos dimensiones, la cuantitativa y la cualitativa.

Respecto del abordaje cuantitativo, el mismo está orientado a comparar la cantidad de negociaciones colectivas y el nivel en el que las mismas se llevaron a cabo, referenciando especialmente la década del '90. Ahora bien, es necesario incorporar la dimensión cualitativa, ya que es inevitable hacer alusión a referencias histórico – laborales, socioeconómicas e incluso regulaciones en la materia.

⁹ 25.877 Disponible en: www.mecon.gov.ar.

Menciona Novick (2001), que hasta la última década del Siglo XX, prevaleció en nuestro país un modelo de negociación centralizada, que implicaba una fuerte presencia del Estado. Durante este período, los sindicatos tenían un papel importante respecto de la fijación de remuneraciones, a través de cláusulas que relacionaban los criterios de aumentos salariales con las tasas de inflación y el costo de vida. El convenio colectivo era el eje central de este sistema de relaciones laborales. Cabe destacar que se trataba de convenios de actividad con un sindicato nacional único por actividad.

En este sentido, puede señalarse que históricamente, los convenios suscriptos en Argentina eran en su mayoría por actividad. (Aldao Zapiola 2011; Grisolia 2010)

Según los registros del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, entre 1975 y el año 2003, se homologaron 1557 Convenios Colectivos. A los fines de clarificar la explicación, procederemos a considerar tres subperíodos, para analizar el nivel de negociación. En 1975 se celebraron 624 convenios, durante el período 1988 – 1999 fueron 721, y entre 2000 – 2003, 212. (Aldao Zapiola, 2011). Los niveles de negociación se exponen a continuación:

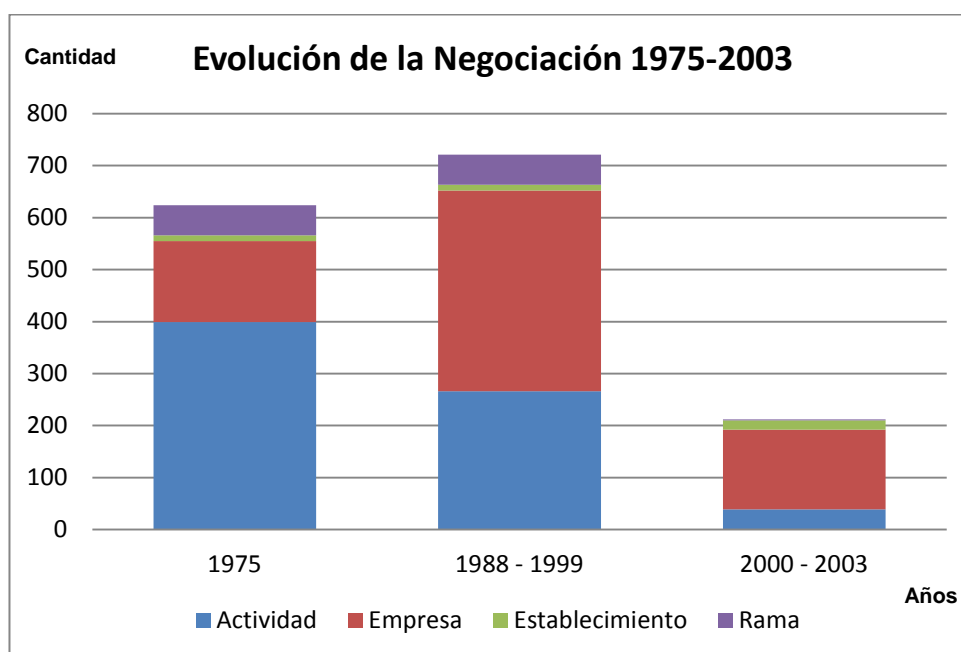


Figura 1 – Evolución de la negociación 1975 - 2003

Fuente: adaptación de Aldao Zapiola & Rodríguez Enrique (2011)

Puede establecerse que el modelo centralizado no permaneció vigente durante la década del '90. En primer lugar, hay que destacar que se produjeron grandes

cambios que transformaron las oportunidades de empleo, las condiciones de contratación, las calificaciones requeridas, así como el nivel y modalidad de los sistemas de remuneraciones.

Teniendo en cuenta las necesidades de este trabajo, afirman Mochón y Beker (2007), que tras los procesos hiperinflacionarios acaecidos entre 1989 y 1990, en el país se implementó una drástica reforma económica apoyada en tres medidas claves: la Ley de Convertibilidad, la privatización de empresas públicas y la liberalización del comercio exterior y de los flujos financieros. Estos autores sostienen que el Plan de Convertibilidad generó, entre otras cosas, distorsiones que lejos de atenuarse, se acentuaron con el paso del tiempo. Entre ellas, pueden destacarse los crecientes niveles de pobreza y desempleo.

En este mismo sentido, un informe de la Organización Internacional del Trabajo¹⁰, mostró que en este período, desde una perspectiva macroeconómica pueden observarse dos ciclos claramente diferenciables. Un gran éxito inicial en materia de estabilización de precios, acompañado por una prolongada expansión de casi cinco años de duración, seguida de una recesión en 1995. Luego, sobrevino una expansión más breve, que daría lugar desde mediados de 1998 a un período recesivo. Esta etapa finalizaría, entre otras cosas, con la crisis final del esquema cambiario y monetario de los años noventa.

El escenario se compone, de esta manera, de nuevos parámetros para la competitividad de las empresas. Esto se debe fundamentalmente a la internacionalización de los mercados y las economías; al mismo tiempo que se incorporan nuevos métodos de producción, se incrementa la inversión extranjera directa y se privatizan las empresas públicas nacionales y provinciales. Esto repercute en el mercado de trabajo que registra un aumento considerable de la desocupación, de las distintas formas de subocupación y de trabajo precario. (Novick, 2001)

Atendiendo a las relaciones laborales, puede decirse que durante la década del '90, la mayoría de los Convenios Colectivos que se firmaron fueron de empresa. Además, todos representan características comunes al incluir cláusulas de

¹⁰Damill, M.; Frenkel R.; Mauricio, R. (2002). Argentina. Una década de convertibilidad. Un análisis del crecimiento, el empleo y la distribución del ingreso. OIT, Santiago de Chile. Disponible en www.oit Chile.cl

flexibilidad laboral. (Aldao Zapiola 2011; Grisolia 2010; Novick 2001; Tomada y Rigat-Pflaum 1998)

En resumen, durante el período bajo análisis, la negociación tuvo características distintivas. En primer lugar, cabe destacar la tendencia a realizar negociaciones en el ámbito de la empresa, en segundo lugar, la dinámica negocial no es homogénea para todos los sectores de actividad; además, hay un cambio en los contenidos y temas de la negociación, se incluye como tema la modalidad de contratación, introduciendo cláusulas de flexibilidad. Además, cabe señalar que durante este período, el gobierno atenuó su función equilibradora de fuerzas entre actores sociales con asimetría de poderes. (Novick, 2001)

Merece una especial mención el período 2000 – 2003. De acuerdo al informe de la OIT citado precedentemente, puede establecerse que en 2000 y 2001, durante el gobierno de Fernando de la Rúa, comenzaron a dominar algunos factores que gravitaron negativamente sobre la generación de puestos de trabajo. Por ejemplo, los procesos de privatización y ajuste fiscal tuvieron una incidencia negativa en la ocupación, sin embargo, los efectos negativos predominantes, provinieron, de acuerdo al informe, de la reestructuración y la concentración de la actividad en sectores productores de bienes comercializables.

Ante esta preocupante situación laboral, y con el objetivo de incentivar la creación de puestos de trabajo, a principios del año 2000 se sanciona la Ley de Reforma Laboral 25.250¹¹. Esta Ley adquiere particular importancia en todo lo referido a negociación colectiva. (Aldao Zapiola, 2011)

Tras la renuncia de Fernando de la Rúa, a finales del año 2001, el Gobierno argentino anunció el default, es decir, la suspensión unilateral de los pagos de la deuda externa. Junto con esta medida, el país abandonó el régimen de convertibilidad. (Beker & Mochón, 2007)

Menciona Aldao Zapiola (2011), que este contexto influyó las negociaciones colectivas. En efecto, la devaluación impactó fuertemente en las industrias que se encontraban preparadas para exportar, por el tipo de cambio muy favorable. Así, los sindicatos de aquellas actividades o empresas que tuvieran productos exportables,

¹¹La Ley 25.250 entró en vigencia el 11/06/2000, estuvo vigente durante el período 2000-2003 y fue abrogada por la Ley 25.877 en Marzo de 2004.

presionaron para obtener aumentos salariales, logrando la renegociación de algunos convenios. Como ejemplo pueden citarse las actividades petroleras, químicas y petroquímicas, las relacionadas con la energía, entre otras.

Todos los acontecimientos políticos, económicos y legislativos del período 2000-2003 influyeron notablemente en los institutos tratados por los convenios colectivos de trabajo celebrados en este período.

En el próximo capítulo, analizaremos la situación actual. Como preámbulo, cabe decir que hay un avance sostenido de las negociaciones colectivas, cuya cantidad y coberturas crecientes desde 2004, superan ampliamente las de todos los años analizados en este apartado.

En síntesis, en este segundo capítulo hemos puesto de manifiesto los principales constructos referidos al tema en cuestión: modelo sindical argentino, convenio colectivo, negociación colectiva. A su vez, analizar la dinámica de las relaciones laborales nos permitirá entender las características que adquiere la negociación colectiva contemporánea. Es indispensable tener presente, entender y analizar ésta realidad a la hora de administrar compensaciones en el seno de una organización.

Capítulo 3 Contexto económico y dinámica sindical

Para determinar la evolución de los salarios convencionados, y así analizar cómo se ve afectada la estructura de compensaciones dentro de las compañías, es necesario definir y abordar una serie de variables que pertenecen al contexto económico de nuestro país, y al mismo tiempo entender cuál es la dinámica de negociación contemporánea y su importancia en la determinación del salario.

Es por esto, que en el capítulo número 3, plantaremos primero temas relacionados con el panorama económico. Nos extenderemos, sobre índices económicos con afectación en la determinación y evolución de salarios; estos índices son el PBI, y el IPC fundamentalmente, ya que la inflación tiene especial participación a la hora de establecer una diferenciación entre salarios reales y nominales, los cuales serán explicados en este mismo capítulo.

En segundo término, analizaremos tanto cuantitativa como cualitativamente la dinámica de las negociaciones colectivas desde el año 2004, para finalmente explicar la relación entre esa dinámica y la fijación del salario.

3.1.PBI e IPC, índices de la economía global

En este fragmento, abordaremos la conceptualización del PBI e IPC, índices que forman parte del análisis económico que realizaremos a lo largo de este capítulo, y que tienen impacto en la determinación y evolución salarial.

Dentro de la economía global, el Producto Bruto Interno (PBI) es uno de los índices centrales, para calcularlo se utilizan las cuentas nacionales, que registran los niveles de producto, ingreso, ahorro, consumo e inversión de la economía.

El PBI, según Larraín y Sachs (2002), es el valor total de producción corriente de bienes finales y servicios dentro de un país, que responde a un período dado, habitualmente correspondiente a un trimestre o un año. El PBI captura la producción final valorizada a precios de mercado. Cabe aclarar además que, la producción que contribuye al PBI es la corriente, es decir, aquella que toma en cuenta dicha producción en el momento en que se construye y vende por primera vez.

En adición, Dornbusch, Fischer y Startz (2004), manifiestan que la tasa de crecimiento de la economía es la tasa a la que aumenta el producto bruto interno (PBI).

Por otro lado, también se puede agregar con respecto al concepto de PBI, que para su cálculo se toman en cuenta bienes finales, esto significa que no se toman en cuenta las materias primas y bienes intermedios que se hayan utilizado para generar esos bienes, porque el valor de estos insumos se encuentra contemplado en el valor de los bienes finales.

Destacamos además, que hay bienes y servicios no tomados en cuenta en la determinación del PBI, debido a que no hay información disponible acerca de su costo, o porque los mismos no se transan en el mercado. (Larraín y Sachs, 2002).

En cuanto a la medición del PBI, Larraín y Sachs (2002), exponen tres métodos. Primeramente, si se suman las demandas finales de todos los bienes y servicios durante un período, nos encontramos ante el llamado método del gasto. Los gastos tomados en cuenta en este método son: el consumo de las familias, la inversión en nuevo capital dentro de la economía, el consumo del gobierno, y las exportaciones.

Luego, exponen el método del valor agregado, en el que se calcula el PBI sumando el valor agregado producido en cada uno de los sectores de la economía, por ejemplo el valor agregado de la minería sería uno de los elementos a tomar en consideración aquí. Cabe decir que el valor agregado de un producto es resultante de restar al valor de mercado del producto, el valor de mercado de los insumos para obtenerlo.

Finalmente, los autores hacen alusión al método del ingreso, que suma los ingresos de todos los factores que contribuyen a un proceso productivo, y estos factores son el trabajo y el capital.

Debemos distinguir por otra parte, que existe el PBI nominal, que mide el valor de los bienes y servicios finales a valores corrientes de mercado. Pero, también se debe considerar el PBI real, que es aquel que toma en cuenta el precio de los productos a un precio constante, tomando un año dado como base. Este último, tiene la utilidad de darnos una visión acerca del crecimiento de una economía, como resultado únicamente de los aumentos en la cantidad de bienes y servicios finales, dejando de lado los aumentos de precios contemplados en el cálculo del PBI nominal. (Larraín y Sachs, 2002).

Una vez definido el PBI, procederemos a abordar el desarrollo del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

El IPC es aquel que establece un promedio de precios de los bienes de consumo. (Larraín y Sachs, 2002).

A la vez, el IPC mide el costo de comprar una cantidad fija de bienes y servicios representativos de las compras de los consumidores urbanos, según exponen Dornbusch, Fischer y Startz (2004).

Por otro lado, en el Manual de índice de precios al consumidor (2006), se define al IPC como un índice que mide el ritmo al que varían los precios de los bienes y servicios de consumo en un mes (o de un trimestre), respecto de otro. Los precios tomados en cuenta para el cálculo del IPC, se recopilan en los comercios y puntos de venta minoristas. Se refiere además en concordancia con lo que exponen los autores mencionados anteriormente, a que el método habitual de cálculo para el índice es tomar un promedio de los cambios de los precios entre un período y otro para los distintos productos, usando los montos promedio que los hogares gastan en ellos. Cabe destacar los precios de los diversos bienes y servicios cambian en distinta proporción, lo que hace imposible mostrar otra cosa que no sea la variación promedio de dichos precios.

Se puede establecer una conexión entre el índice de inflación, explicado en la siguiente sección, y el IPC. Al respecto diremos que esta variable mide el ritmo de la inflación de los precios conforme la experimentan los hogares en su papel de consumidores, es por esto que se utiliza mucho como variable representativa del índice general de la inflación para la economía global. Además, se puede decir que el IPC es un índice clave para la determinación de políticas diversas, llegando a ser considerada como la medida apropiada de la inflación a los fines del reajuste de pagos, tal es el caso de los salarios. (Manual de índice de precios al consumidor, 2006).

Podemos sostener que, el PBI e IPC, toman en cuenta precios de mercado, lo que tiene especial relación con el efecto inflacionario, y que a la vez debe ser tomado en cuenta a la hora de establecer objetiva y coherentemente, las políticas de pagos de salarios.

Para finalizar este apartado, podemos decir que hemos abordado el PBI e IPC, debido a que son variables de la economía de nuestro país que poseen gran importancia a la hora de determinar niveles de bienestar, desarrollo, crecimiento de

la misma. Con respecto a esto, destacamos el carácter crítico que posee el poder analizar el contexto macroeconómico desde estos tres indicadores, a la hora de administrar salarios, como así también comprender la negociación y evolución de los mismos.

3.2. Inflación

En este segmento, ahondaremos en el tema inflación, estableciendo además una diferenciación entre salarios nominales y reales. Nos proponemos además, establecer relación y efecto de la inflación dentro de la política salarial.

Primeramente, definiremos la inflación como el cambio porcentual del nivel general de los precios en un período dado. Se debe distinguir con respecto a esto, que hay aumentos que se dan por una sola vez, causado por un suceso particular, y un aumento persistente de los precios, causado por un problema económico crónico y persistente. Existen casos además en donde la inflación posee un valor muy alto, siendo estos, episodios extremos que reciben el nombre de hiperinflación, un ejemplo claro está representado por lo ocurrido en nuestro país en el año 1989. (Larraín y Sachs, 2002).

Es clave mencionar que, como se afirmó precedentemente, la inflación tiene especial basamento en el IPC, debido a que es medida normalmente como el incremento de dicho índice. (Larraín y Sachs, 2002).

Por otro lado, Dornbusch, Fischer y Startz (2004), en concordancia con lo anteriormente dicho, ratifican que la inflación muestra la variación de los precios, y el nivel de precios es la acumulación de inflaciones anteriores.

Hasta esta parte, hemos destacado el concepto de inflación, acto seguido haremos mención a los efectos que la misma tiene sobre los salarios.

Muchos pagos están ajustados tomando en cuenta la inflación, lo que significa que se ajustan los valores a fines de tener en cuenta y mantener la realidad de aquellos. Tal es el caso, por ejemplo de los salarios. (Dornbusch, Fischer y Startz, 2004)

Es necesario agregar que, a pesar de que existe un nivel de inflación prevista, incorporada dentro de las expectativas antes de que ocurra, traducida en el aumento sostenido de los precios, también existe una inflación inesperada. En cuanto a esta última, diremos que la inflación imprevista, provoca una redistribución del ingreso,

ya que para personas que están sujetas a contratos laborales, el aumento de la inflación por encima de las expectativas deteriorará su salario. (Larraín y Sachs, 2002).

A raíz de determinar el efecto de la inflación (que a la vez posee estrecha relación con el IPC), y su vinculación con la materia salarial, debemos destacar dos conceptos importantes. Estos son el salario nominal y real.

El salario nominal es aquel que realmente percibe el trabajador, ya que es producto dado entre la cantidad de unidades de tiempo trabajadas, y el salario pagado por la fuerza de trabajo para cada unidad de tiempo. (Gaviola, 2011).

En cuanto al salario real, Gaviola (2011), menciona que es un índice que se expresa en relación a valor del dinero, y representa un determinado poder de compra y poder adquisitivo. Este índice se presenta como el cociente entre el salario nominal y el IPC. Además, el autor hace referencia a que el salario real permite determinar la cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar con el salario nominal.

Afirmamos una vez abordados estos dos conceptos que, los salarios se ven afectados por la inflación en gran medida, y que en materia de negociación, los índices inflacionarios son aspectos a tener en cuenta.

3.3.La Negociación Colectiva contemporánea

En este trabajo, se enfatiza en la situación entre los años 2004 a 2011, período en el cual abordamos cantidad y tipo de convenios negociados, la negociación por rama de actividad económica y una referencia a los contenidos de la negociación.

En la actualidad, el marco socioeconómico ofrece un contexto para el funcionamiento de las instituciones laborales muy diferenciado de épocas anteriores. Esto ocurre por dos factores básicos: el primero se refiere al cambio estructural que introdujeron la elevada desocupación y la difusión del empleo no registrado a partir de mediados de la década del 90. El segundo factor corresponde al esquema de política económica y laboral aplicado a partir del 2003, que contrasta con el que prevalecía durante la década del `90. (Palomino, 2005)

Estas nuevas condiciones son favorables para el resurgimiento de un actor central de las relaciones laborales como son los sindicatos. Un factor a destacar es el fortalecimiento de los mismos. Haciendo referencia a una dimensión cuantitativa,

hay que mencionar que la densidad sindical, es decir el peso relativo de los afiliados en la población, creció de 19% a 24% en el período 2003 – 2010. Esta evolución fue producto de dos factores: por un lado, el crecimiento del empleo, porque la afiliación sindical creció a un ritmo similar; por otro lado cambió la composición del empleo. Es decir, se incrementó el peso relativo de los asalariados dentro de la población ocupada, y al mismo tiempo, aumentó la participación relativa de trabajadores registrados en la seguridad social, siendo este el tipo de empleo donde los sindicatos encuentran condiciones favorables para ejercer su representación y capacidad de reclutamiento.

Este fortalecimiento es significativo en términos de nuestra experiencia histórica, porque hay una clara diferenciación con el declive sindical que se observó durante la década de los '90, aunque era el correlato de una tendencia de largo plazo iniciada con el golpe militar de 1976. (Palomino, 2011)

El relanzamiento del accionar sindical se hace visible de diferentes formas, adquiriendo especial importancia la negociación colectiva, la cual ha experimentado una creciente dinámica desde el año 2004. A este respecto, sostienen Palomino y Trajtemberg (2006) que las características actuales son inéditas en la historia de la negociación colectiva. Sin embargo, sus rasgos institucionales básicos no se han modificado, así como tampoco su función en la determinación de los salarios es nueva.

A continuación se expone la dinámica de la negociación colectiva entre los años 2005 y 2011

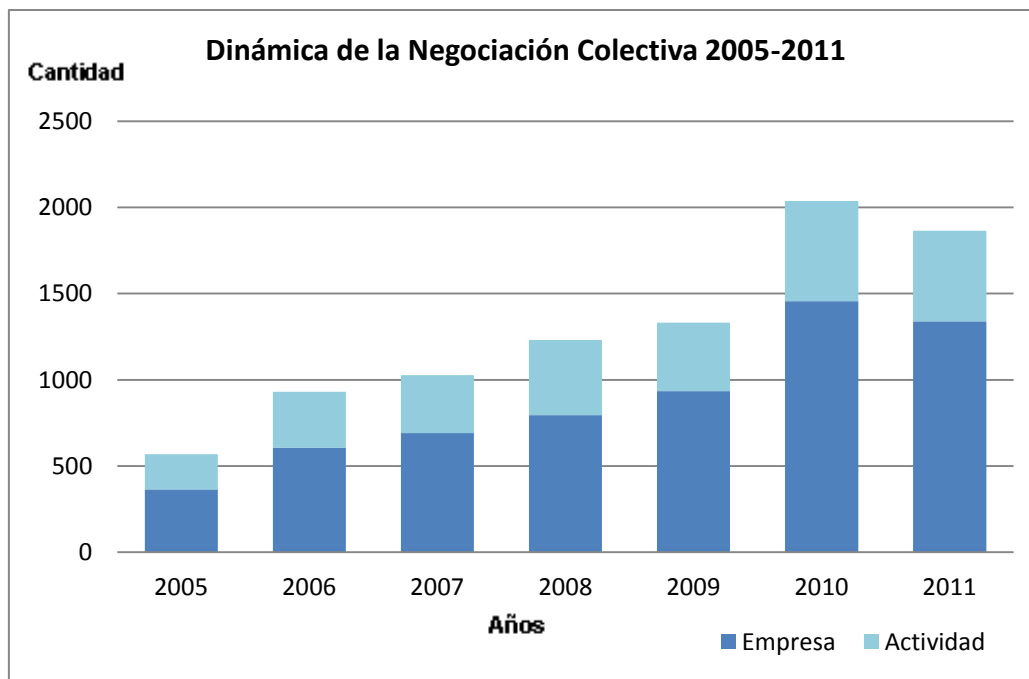


Figura 2 – Dinámica de la Negociación Colectiva 2005 - 2011

Fuente: elaboración propia sobre los datos proporcionados por el MTEySS¹²

Ahora bien, ¿cómo explicar ésta dinámica? Según el Informe elaborado por La Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales del MTEySS¹³, después de la salida de la convertibilidad el Gobierno impulsó la negociación colectiva para garantizar un creciente equilibrio en el poder de negociación entre los actores sociales. Desde ese momento, creció el número de homologaciones de manera sistemática hasta 2010, año en el que alcanza el valor más alto, cuadruplicando las homologaciones del inicio del ciclo. Recién en 2011 se registra una reducción del número de homologaciones.¹⁴

¹²Desde el primer trimestre de 2010 se emplea como definición operativa el criterio de “registro de acuerdos y convenios en la Dirección Nacional de Relaciones de Trabajo (DNRT)”, principalmente, para reflejar aquellas negociaciones que en determinadas actividades, ramas y empresas tienden a ser recopiladas en una misma resolución homologatoria. Ahora 1 registro de la DNRT equivale a 1 acuerdo o convenio colectivo. Esta equivalencia es la que posibilita construir el principal indicador considerado para la confección de las estadísticas referidas al tema, esto es, las series mensual/trimestral/ anual de cantidad de convenios y acuerdos colectivos homologados, que realiza la SSPTyEL.

¹³Estado de la Negociación Colectiva. Primer Trimestre 2012. Disponible en www.trabajo.gov.ar

¹⁴Respecto del año 2012, disponemos de información del Primer Trimestre. Para el período, se registraron 288 acuerdos y convenios colectivos. Esta cifra representa un 21% menos que las 365 negociaciones registradas en el primer trimestre de 2011.

En lo referente al ámbito de aplicación, en el I Trimestre de 2012, de todas las negociaciones registradas, el 76% pertenecieron al ámbito de la empresa y 24% tienen aplicación en el ámbito de la actividad.

La situación planteada refleja, según el Informe citado, dos fenómenos. En primer lugar, el nivel actual de negociación colectiva es el más alto en términos históricos, esto hace suponer que difícilmente su evolución futura alcance el ritmo de crecimiento que registró desde 2004 hasta 2011. En segundo lugar, la evolución más reciente, muestra la mayor atención centrada en compatibilizar las estrategias de los actores sociales con la política de ingresos. La revisión del impacto potencial de las cláusulas salariales fue cobrando cada vez más importancia en la medida que los salarios fueron recuperando la participación en los ingresos que había sido afectada por la devaluación.

En paralelo a su magnitud, es necesario analizar las negociaciones por sector. A este respecto, mencionamos que en la actualidad (I Trimestre de 2012), las negociaciones por sector siguen un comportamiento similar a los años anteriores. Las actividades que concentraron las homologaciones correspondieron a industria manufacturera, servicios comunitarios, sociales y personales; electricidad, gas y agua; y Transporte. Estas cuatro ramas agruparon el 82% de las homologaciones. La Industria manufacturera fue el sector más dinámico de la negociación, dentro de las negociaciones homologadas en este sector, predominaron las de las ramas metalúrgica, automotriz y de la alimentación.

Por último, en referencia al contenido de las negociaciones, cabe destacar la materia salarial. Respecto a esto, mencionan Palomino y Trajtemberg (2006) que en el contexto de salida de la crisis de los años 2001-2002, las demandas de trabajadores y sindicatos para el aumento de los salarios nominales contemplaron tres factores diferentes: en primer lugar, compensar la inflación; en segundo término, las expectativas de recuperación del salario real respecto de los niveles anteriores a la devaluación y por último las demandas de distribución de los resultados del crecimiento y la productividad. A medida que el salario real fue recuperando los niveles previos a la devaluación prevalecieron en la negociación los componentes referentes al reajuste con relación a los precios y aumento en la participación en la distribución del ingreso.

Para el I Trimestre de 2012, se negociaron 773 cláusulas en los acuerdos y convenios. Las cláusulas más destacadas fueron las salariales, que se incorporaron en el 76% de las negociaciones. Cabe destacar que también se negociaron cláusulas concernientes a las relaciones laborales (32%) y las que establecen condiciones de

trabajo en la empresa (24%). Es decir, tomando en cuenta lo mencionado por Palomino, las cláusulas salariales son de reajuste con relación a los precios.

Las cláusulas salariales varían, incluyendo nuevas escalas salariales; otras formas de incremento salarial, tales como el pago de sumas fijas o porcentuales no remunerativas por períodos breves, que en una fecha posterior son absorbidas gradualmente por los salarios básicos. Por otra parte, se aprecia el aumento de los salarios básicos pactados, según las diferenciaciones preexistentes de acuerdo a la actividad. En algunas negociaciones también se acordaron gratificaciones extraordinarias. (Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, 2012)

Hasta aquí, hemos hecho una referencia a variables cuantitativas y cualitativas para entender la revitalización de la negociación colectiva a partir del año 2004. A continuación, y como último punto, hacemos especial mención del papel de la negociación colectiva en la determinación de salarios.

3.4. Determinación colectiva de salarios

En esta sección proponemos establecer qué mecanismos propician la negociación de incrementos salariales, y cómo esto repercute en las empresas. Para esto, haremos especial mención a las políticas respecto del Salario Mínimo Vital y Móvil y el esquema de coordinación de incrementos salariales y finalmente abordaremos el impacto en el seno de la organización.

En primer lugar, es pertinente introducir la importancia del Salario Mínimo Vital y Móvil.

El Salario Mínimo Vital y Móvil es la mínima remuneración en efectivo que tiene derecho a percibir un trabajador en relación de dependencia. Es decir, es el piso de todas las remuneraciones, tiene carácter imperativo y es consecuencia inmediata del Orden Público Laboral.

La fijación de este salario está reservada al Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo Vital y Móvil, constituido por los representantes de los trabajadores, los empleadores y el Estado Nacional. (Grisolia, 2010)

Analizando la importancia de este instituto para la negociación colectiva, Palomino y Trajtemberg (2006) sostienen que la política de aumento del salario mínimo vital y

móvil ha tendido a favorecer a los sindicatos más débiles, otorgando una base salarial más elevada y al mismo tiempo ha propiciado la negociación de nuevas escalas de convenio para los sindicatos con mayor poder de negociación.

Cabe mencionar que a Septiembre del corriente año, el Salario Mínimo vital y Móvil asciende a 2.670¹⁵ pesos, y que en el período que va desde 2003 a 2012, pasó de 200 a 2.300 pesos.

Al mismo tiempo, se ha puesto en marcha desde 2006, con algunas intermitencias, un esquema de coordinación de los incrementos salariales a través de la negociación colectiva, en el que el Estado tiene un rol central. La importancia de este esquema reside en facilitar que los sindicatos con menor capacidad de negociación se beneficien de los incrementos salariales, lo cual sería más difícil si la puja distributiva se resolviera sólo a través de la fuerza relativa de los sindicatos y los empresarios. (Palomino, 2011)

Entonces, puede afirmarse que tanto la fijación del Salario Mínimo Vital y Móvil como el esquema de coordinación de los incrementos salariales, tienden a elevar el piso de las escalas salariales de convenio.

Ahora bien, cabe mencionar cómo este marco impacta en el seno de la organización.

Por un lado, manifiesta Hidalgo (2011), que cuando las relaciones de fuerza entre trabajadores y empleadores avanzan sobre espacios propios de la empresa, acotándolos o limitando su margen de decisión, la gestión se resiente. En este sentido, el autor menciona que el nivel de aumentos salariales del personal convenionado acaecido durante los últimos años, fue superior al nivel de aumentos de quienes están fuera del sistema. Como consecuencia, la pirámide salarial se achata, por lo tanto, las diferencias de retribución entre empleados y jefes se reducen sensiblemente.

En este sentido, Palomino (2011), asegura que la categoría de trabajadores fuera de convenio, compuesta por profesionales, técnicos y empleados jerárquicos, percibe ingresos que son determinados por fuera de las escalas salariales de los convenios. Si bien los ingresos de esta categoría siguen en parte la evolución de los salarios de convenio, en años recientes el ritmo parece desigual, y se pone de manifiesto a través de reclamos e incluso solicitudes de sindicalización, en demanda de una

¹⁵Fuente: Boletín de Estadísticas Laborales - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

equiparación con los porcentajes de aumento salarial obtenidos por los trabajadores convencionales. Este autor menciona como situación típica, las quejas de supervisores y coordinadores por sentirse en desventaja frente a los incrementos salariales obtenidos por sus subordinados.

Tenemos entonces, por un lado, una gran dinámica de negociación, cuyo tema central es el incremento salarial, y que se ve favorecida por las políticas estatales mencionadas en este apartado. Por otro lado, en las empresas, existe personal fuera de convenio, cuyos incrementos salariales parecerían no seguir el ritmo de quienes sí están convencionales, con lo que esto representa.

Para dar fin a este segmento, diremos que hemos expuesto los principales puntos de las variables económicas, determinando especial conexión con la materia salarial. También hemos analizado la dinámica salarial, con especial atención a la cantidad de negociaciones, nivel y materia negociable, y finalmente, nos hemos detenido en la determinación colectiva del salario.

3. Metodología de la investigación y trabajo de campo

En este apartado explicamos la metodología de investigación utilizada, así como también desarrollamos y analizamos los resultados del trabajo de campo.

3.1. Metodología de la Investigación

Esta investigación se abordó desde una perspectiva de paradigma mixto, es decir, se utilizó tanto el método de investigación cualitativo como el cuantitativo.

Dado que para nuestra investigación planteamos tres objetivos, complementar los métodos cuantitativos y cualitativos representa una ventaja en tanto brindan puntos de vista y percepciones que no podrían ofrecer por sí solos, contribuyendo a corregir los sesgos que puede presentar cualquier método.

Respecto del tipo de investigación, diremos que se trata de una investigación descriptiva y explicativa. Siguiendo a Best (1998), afirmamos que una investigación descriptiva está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan.

En cuanto a las investigaciones de tipo explicativas, Sampieri (2000) expone que las mismas van más allá de la descripción de fenómenos o conceptos, sino que más bien están dirigidos a responder las causas de eventos físicos o sociales. Se centran además, en brindar una explicación de por qué y en qué condiciones ocurre un fenómeno, y la razón por la cual se relacionan dos o más variables.

Utilizamos dos métodos de investigación, el análisis estadístico de documentos y entrevistas, a fin de lograr un equilibrio adecuado entre ambos, el paradigma cuantitativo y cualitativo, lo que además nos brindó la posibilidad de obtener diferentes perspectivas y contrastar resultados divergentes que posibilitan atender a los múltiples objetivos de este trabajo.

A este respecto, Denzin (1978), establece que es conveniente utilizar dos o más métodos que converjan en las mismas operaciones cuyo resultado será el fortalecimiento.

Decimos que nos explayamos en un marco de orden cuantitativo, debido a que se utilizaron técnicas de análisis estadístico. Este método ha sido escogido con el objetivo de analizar la evolución de los salarios de cuatro convenios representativos.

Se utilizaron para este fin, documentos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, así como también las negociaciones colectivas en el marco de los convenios seleccionados.

Dentro de dicho análisis estadístico, se analizaron series cronológicas entre 2005 y 2011, calculando el Índice de Salario Real e Índice de Salario Nominal de una categoría representativa de la escala salarial de los cuatro Convenios Colectivos de Trabajo y además el Salario Mínimo Vital y Móvil. A su vez, se presentaron datos para el mismo período respecto de la evolución del PBI, a partir del análisis de informes de la CEPAL. Es preciso además, aclarar que los índices inflacionarios utilizados dentro de esta investigación, fueron provistos por la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos de la provincia de San Luis, con motivo de prestar atención a las dudas que se podrían generar en torno a la fiabilidad de los datos aportados por el INDEC.

Es necesario exponer que, este trabajo de investigación fue longitudinal, ya que se tomaron del universo de Convenios Colectivos, cuatro convenios de actividad, atendiendo a su importancia relativa en el mundo del trabajo y la coyuntura económica actual. Esto permite realizar un estudio detallado y completo sobre el comportamiento de un mínimo limitado de casos. Con respecto a la utilización del estudio de estos cuatro casos como método científico, sostiene Flyvbejerg (2004) que es errónea la idea de que no se puede generalizar a partir de un número pequeño de casos, sino que más bien los mismos pueden aportar en gran cuantía al desarrollo científico a través de la generalización como complemento de otros métodos. A continuación entonces, presentamos los cuatro convenios elegidos.

En primer lugar, hemos seleccionado el Convenio 18/75 que rige la actividad de los Bancos Privados. Por un lado, destacamos la importancia del sector financiero, en tanto es un actor relevante dentro del contexto económico de nuestro país. Por otro lado, el sindicato que nuclea a los empleados de la actividad en cuestión encabeza todos los años las negociaciones colectivas.

En segundo lugar, atendiendo a que el sector industrial es el que mayor cantidad de homologaciones ha concentrado, hemos seleccionado el Convenio 152/91, correspondiente al Sindicato Único de Trabajadores de Aguas Gaseosas, Rama Bebida y el CCT 42/89 que nuclea a los trabajadores de la sanidad que se desempeñan en laboratorios farmacéuticos.

En tercer lugar, hemos seleccionado el Convenio 130/75 que nuclea a los empleados de comercio debido a que se trata de un sector que nuclea una gran cantidad de empleadores y trabajadores, llegando a liderar el mercado empleador en el año 2010, según demuestran estudios realizados por el Departamento de Economía de la Cámara Argentina de Comercio¹⁶. En adición a esto, es importante destacar que en dichos estudios también se demuestra que durante los años 2004 a 2010, el sector comercio fue el que más colaboró con el aumento de la masa salarial argentina. Es por esto que, consideramos que no se podría dejar de lado el estudio del mencionado Convenio dentro de nuestra investigación.

En cuanto al método cualitativo, hemos optado por la realización de entrevistas, ya que permite obtener la información directamente del interlocutor. Esto da la posibilidad de crear una mayor flexibilidad en la obtención de información, porque ofrece la posibilidad de adaptación del contacto personal a la medida de cada entrevistado. Todo lo dicho, trae aparejado el poder obtener un conocimiento de la opinión del entrevistado con una mayor profundidad que la que se presentaría en otras técnicas.

Para determinar y estructurar el uso de esta técnica a los fines de este trabajo, se tomaron como punto de partida las dos variables principales existentes dentro del mismo. Ellas son la dinámica que se da en torno a las negociaciones colectivas en el marco de los convenios escogidos, y la administración de compensaciones del personal que no se encuentra encuadrado en dichos convenios. A partir de allí, se analizaron las diversas dimensiones de estas dos variables, quedando conformados de esta manera los indicadores de medición que se relacionaban con dichas dimensiones. Finalmente, se decidió que a partir de la técnica de entrevistas, se podía relevar la información necesaria para estos fines. Las entrevistas constan de seis preguntas que engloban todos los indicadores de medición. Pero, cabe realizar una salvedad en cuanto a que las dimensiones e indicadores poseían cualidades diferentes. Por un lado, se requería información acerca de lo que sucedía en el interior de las compañías, por lo que se entrevistó a cuatro Gerentes de RR HH; y por otro lado, precisábamos datos y opiniones acerca de variables contextuales e históricas, para lo cual se entrevistó a tres expertos.

¹⁶ Relevancia del sector de Comercio y Servicios en la economía argentina. Informe elaborado por la Cámara Argentina de Comercio en Diciembre de 2011. Disponible en: www.iarse.org

Se realizaron entrevistas a Gerentes del área de Recursos Humanos de empresas que se rigen por los CCT mencionados, con motivo de explicar cómo se administra el personal fuera de convenio dentro de las organizaciones, así como también de intentar determinar el estado de situación en relación a otras variables relacionadas con dicha administración.

Además, se realizaron entrevistas en profundidad a tres expertos. Por una parte, a un especialista en compensaciones, y por otra parte, a dos expertos representantes de los actores fundamentales de la negociación colectiva, el sector empresario y sindical.

Ahora bien, queda entonces por decir a modo de resumen, que como resultado de la negociación entre los métodos cualitativo y cuantitativo, se utilizó una triangulación de fuentes de investigación. La primera de estas fuentes fueron las entrevistas a expertos, la segunda las entrevistas a Gerentes de RR HH, y por último el análisis estadístico. Queda de esta manera conformada dicha triangulación:

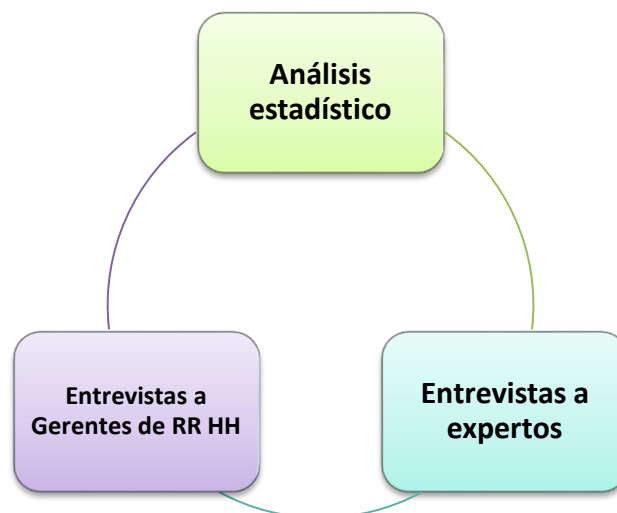


Figura 3 – Triangulación de fuentes de información

A continuación se expone la relación entre las variables bajo estudio, las dimensiones que las componen, los indicadores de esas dimensiones, las preguntas que operativizan esos indicadores y finalmente, la técnica utilizada.

Variables	Dimensiones	Indicadores	P que resp	Técnicas
Negociación colectiva	1 Evolución del salario entre 2005 y 2011 de los CCT de SUTIAGA, sanidad, comercio y bancos privados	1, Porcentaje de variación 2, 3 salario nominal	Preg a	Análisis de documentos (series cronológicas) y entrevista a expertos
	2 Relación entre el índice de inflación y el ajuste salarial	1, Porcentaje de variación 2, 3 salario real	Preg c	
	3 SMVM y su relación con las negociaciones colectivas en materia salarial	4 Variación porcentual del PBI	Preg c	
	4 Evolución del PBI como indicador de crecimiento económico			
Adm de compensaciones no convenionado	5 Solapamiento salarial como problemática que afecta la administración de compensaciones	5 Comportamiento disímil salarios dentro de CCT y fuera de CCT.	Preg 1, preg d	Entrevistas a gerentes de Recursos Humanos de compañías con los convenios colectivos analizados y entrevista a expertos
		5, 6 Porcentaje var salarial no convenionados	Preg 1, preg d	
	6 Evolución de salarios del personal fuera de convenio	7 Cantidad y tipo de beneficios	Preg 3	
		7, 9, Mix de remuneraciones	Preg 3, p 4, p 6	
	7 Importancia de los beneficios no remunerativos en la administración de compensaciones	7 Plan de beneficios flexibles o fijos	Preg 4	
	8 Tipos de estructura de remuneraciones utilizadas en las compañías e impacto de la evolución de los salarios en las mismas	8 Aumento por merito(relacion estructura flex)	Preg 3	
	9 Administración de la remuneración variable	5, 6 Ajuste por inflación	Preg 2, preg 1	
	10 Estrategias implementadas en materia de compensación total	9, 10 Tipo de Remuneración variable y a quienes	Preg 3, preg 5	

Figura 4 – Tabla de metodología

Como corolario decimos que hemos determinado hasta aquí, los principales constructos de la metodología de investigación. Seguidamente, desarrollamos los puntos relativos al trabajo de campo.

3.2. Trabajo de Campo

a) Análisis de Documentos

El análisis de documentos se realiza con la finalidad de analizar en primer lugar la evolución del PBI como indicador de crecimiento, en el período Diciembre 2005 – Diciembre 2011.

En segundo lugar, se estudia la evolución nominal y real de los salarios establecidos en distintos Convenios Colectivos de Trabajo en el período anteriormente mencionado.

- PBI

Abordamos el análisis de tres informes elaborados por la CEPAL: Perspectivas Económicas de América Latina 2012: Transformación del Estado para el Desarrollo; Estudio económico de América Latina y el Caribe 2012: Las políticas ante las adversidades de la economía internacional y el Informe

macroeconómico de América Latina y el Caribe, Junio 2012. Todos disponibles en www.eclac.org

- Convenios Colectivos de Trabajo

Los datos considerados corresponden al personal sin antigüedad, por la jornada normal sin horas extra, sumando al sueldo básico los adicionales obligatorios mensuales remunerativos.

Se calculó tanto la evolución del salario real como del salario nominal, para comparar ambas y además realizar la comparación entre los distintos CCT.

Las categorías y CCT analizados en nuestra investigación, fueron el CCT 18/75 que rige la actividad de bancos privados, tomando como categoría representativa a un puesto administrativo; el Convenio 152/91, correspondiente al Sindicato Único de Trabajadores de Aguas Gaseosas, Rama Bebida; el CCT número 42/89 que nuclea a los trabajadores de la sanidad que se desempeñan en laboratorios farmacéuticos, analizando las categorías de operario práctico y de operario calificado respectivamente; y finalmente el Convenio 130/75 que nuclea a la actividad de comercio, para el cual se eligió la categoría vendedor B.

Los documentos analizados son los correspondientes a los acuerdos salariales anuales de cada CCT. De los Convenios 42/89 y 152/91 se adjuntan en el Anexo las escalas salariales vigentes a 2011. Los datos históricos se encuentran disponibles en www.sanidad.org.ar y www.fataga.com.ar. A su vez, se analizan la evolución del SMVM según los datos Ministerio de Trabajo.

- IPC

Para el cálculo del índice de salario real se ha tomado el IPC publicado desde el año 2005 por la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia de San Luis, atendiendo a la distorsión que implica utilizar el indicador elaborado por el INDEC. Se adjunta la mencionada publicación en el Anexo, junto a los cálculos correspondientes la evolución nominal de los salarios y el índice de salario real.

Una vez determinados qué documentos consideramos, procedemos a su análisis.

En primer lugar, analizamos el crecimiento económico de Argentina a partir de la evolución del PBI y su contextualización respecto del crecimiento económico de la

región, según diversos informes de la CEPAL. En segundo término, nos abocamos al análisis de la evolución salarial y de los contenidos de los acuerdos sucedidos entre 2005 y 2011.

Lo primero que analizamos dentro del contexto económico, el crecimiento. Cabe destacar que en los informes analizados se ha tomado la evolución del PBI en millones de dólares a valores constantes a 2005, es decir el PBI real.

A partir de lo analizado, puede afirmarse que las economías de la región están creciendo, pero con disparidades entre los países. Tomando el período 2005 – 2008¹⁷, puede hablarse de un sólido crecimiento a nivel regional.

A nivel local, y tomando como punto de partida el año 2005, Argentina presenta un crecimiento sostenido hasta 2007, que se resiente por los efectos de la crisis internacional hacia 2008 y 2009.

La mencionada crisis ejerció efectos recesivos transitorios sobre las economías de América Latina en 2009. En Argentina, en el año citado, el PBI creció sólo un 0.9% respecto del año anterior. Sin embargo, en 2010 el PBI ha crecido no sólo a nivel local, sino regional, reflejando la recuperación que la mayoría de las economías de la región comenzó a experimentar en el segundo semestre de 2009, impulsadas por el impacto de las medidas contra cíclicas adoptadas por muchos países. Por ejemplo, se pusieron en práctica paquetes fiscales destinados a contrarrestar los efectos de la crisis internacional. Esto último se complementó con la rápida mejoría de la economía internacional en el primer semestre de 2010.

A continuación se expone, para Argentina, la evolución porcentual del PBI entre 2005 – 2011, reflejando lo mencionado hasta el momento.

¹⁷ En los informes se hace referencia al período 2003 - 2008.

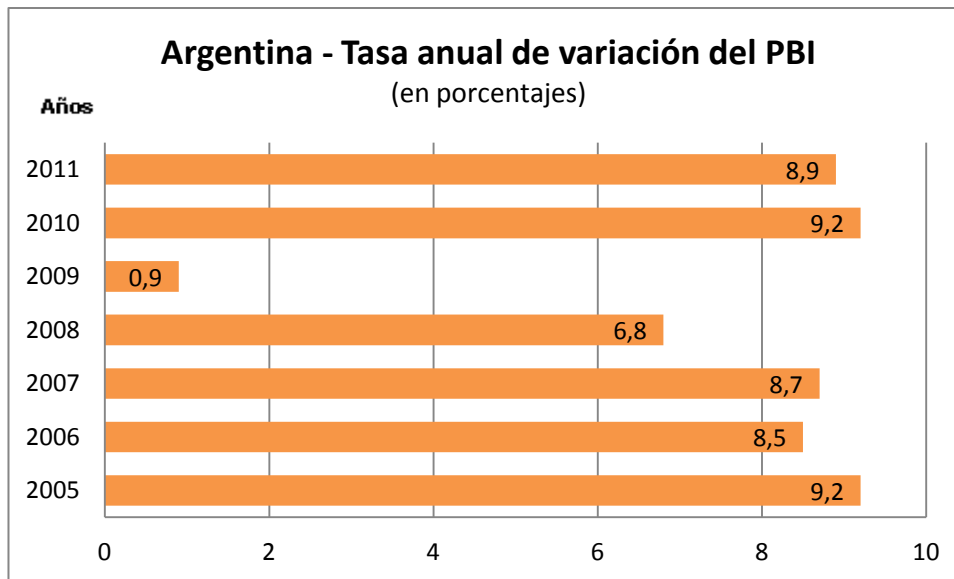


Figura 5 – Argentina, tasa anual de variación del PBI

Fuente: adaptado de CEPAL

A nivel regional, durante los primeros meses de 2011 la mayoría de los países han continuado creciendo en forma dinámica., pero con diferencias entre ellos.

En Argentina, la economía volvió a crecer en 2011, impulsada por todos los componentes de la demanda agregada, pero especialmente del consumo, tanto público como privado; mientras que la inversión fue desacelerándose en el segundo semestre del año. Entre otras cosas, el mantenimiento de muchas de las políticas expansivas implementadas para hacerle frente a los efectos de la crisis internacional permitió que el PBI registrara un crecimiento anual del 8.9%, cifra similar a la registrada en 2010.

Según las estimaciones de crecimiento para 2012 a partir de la situación observada en el primer semestre del año, la economía regional crecería en torno al 3.2% durante el año en su conjunto. Argentina tendría para este año un crecimiento del 2%. Esto confirma las tendencias en cuanto a la desaceleración del crecimiento de la economía.

Esta desaceleración del crecimiento económico del país se deriva de una serie de factores exógenos y endógenos. Entre otras cosas, se espera un significativo descenso de la producción agrícola en comparación con 2011, debido a factores climáticos adversos, así como también un menor ritmo de actividad industrial debido a un menor crecimiento previsto de la economía global, pero en particular de

Brasil, principal importador de las manufacturas argentinas. A este contexto externo desfavorable hay que adicionarle entre otras cosas, el deterioro de la situación del mercado de cambios, que genera incertidumbre y podría tener un efecto contractivo sobre algunos elementos de la demanda agregada, en particular la inversión.

Hasta aquí hablamos del contexto económico. En segundo término, analizamos la evolución salarial. Para esto, es necesario tener en cuenta dos aspectos: el nominal y el real.

A continuación se expone la evolución del salario nominal de los cuatro convenios estudiados y el SMVM

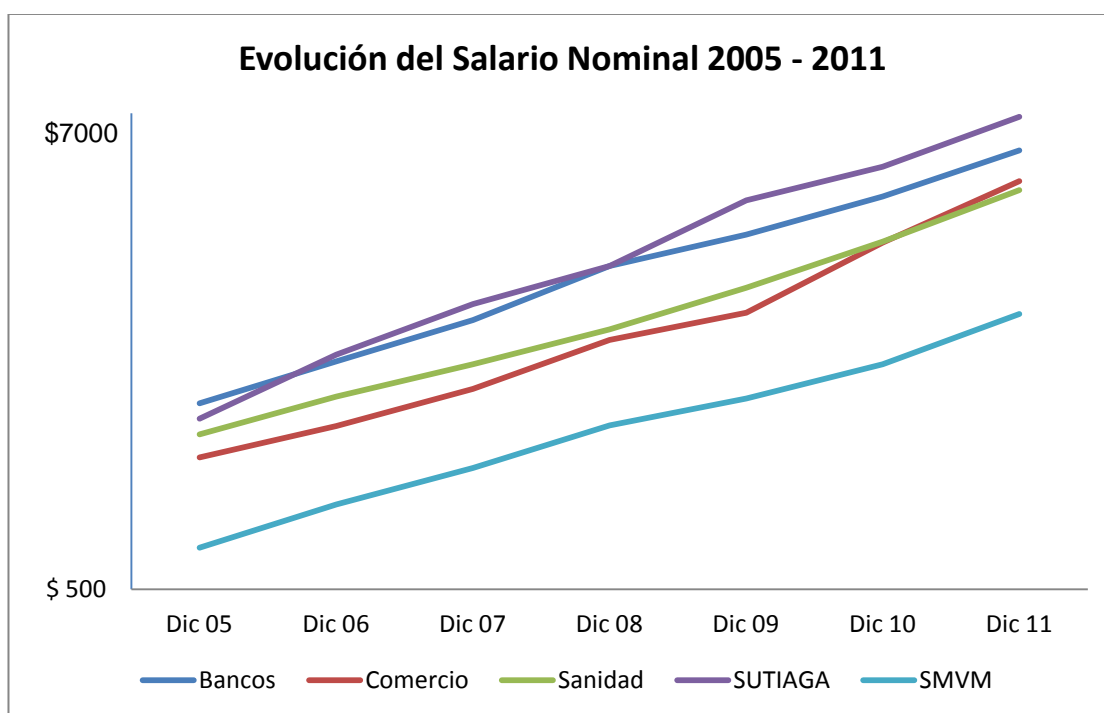


Figura 6 – Evolución del Salario Nominal 2005 - 2011

Fuente: elaboración propia en base a datos de Convenios Colectivos

Tal como puede observarse, en el período 2005 – 2011 los salarios han crecido en forma sostenida, pero cada uno a un ritmo diferente. Podemos decir que el SMVM y Sanidad mantienen una tendencia en cuanto a porcentaje de aumento anual pareja, mientras que Comercio, Bancos y SUTIAGA registran algunos picos en la evolución.

Entre 2005 y 2006 los salarios de Bancos Privados (26%), Sanidad (23%) y SMVM (27%), crecen en forma pareja, mientras que SUTIAGA, registra un crecimiento

muy fuerte del 42%, ubicándose sobre el salario de Bancos Privados, y Comercio tiene el menor porcentaje de aumento, que alcanza un 19%.

Entre 2006 y 2007, todos los salarios crecen entre un 20% y un 32%, registrando Sanidad el menor porcentaje de aumento y SUTIAGA el mayor.

A partir de 2008 se registra un comportamiento disímil entre todos los salarios, con mejoras que van 21% al 35% según sea el caso. En 2008, Bancos y Comercio son los sindicatos que mayor porcentaje de aumento registran, alcanzando el 35% y 31% respectivamente. Sanidad (21%) y SUTIAGA (23%), son los sindicatos que menores aumentos obtienen.

El 2009 respecto de 2008 es el año de menor evolución para Comercio (16%), Bancos Privados (19%) y SMVM (16%), mientras que SUTIAGA tiene un fuerte incremento del 44% y Sanidad se mantiene en la línea de los anteriores aumentos, alcanzando un 26%.

En 2010 y 2011, y sobre todo en este último, todos los salarios recobran un ritmo parejo, que oscila entre el 21% y 29% en 2010 y 29% y 33% en 2011, con excepción de Comercio, que registra un fuerte crecimiento de entre el 48% y 40% en ambos años.

A continuación exponemos el corolario de esta evolución, mostrando los salarios nominales a Diciembre de 2011.



Figura 7 – Salarios Nominales a Diciembre 2011

Fuente: elaboración propia en base a datos de Convenios Colectivos

El gráfico refleja una disparidad entre los cinco salarios considerados, siendo el SMVM, que asciende a \$2300 el menor y SUTIAGA, que asciende a \$6858 el mayor. Entre ambos se encuentran Sanidad y Comercio en valores muy similares, que ascienden a \$4568 y \$4804 respectivamente. Finalmente, Bancos Privados se ubica en cuarto lugar, con un salario de \$5694.

Si comparamos 2011 con el año de inicio, es decir, 2005, podemos observar que el SMVM continua siendo el menor salario, pero en 2005 era seguido por Comercio, y ahora lo es por Sanidad, en el mismo sentido, SUTIAGA y Bancarios, que en 2005 ocupaban el cuarto y quinto lugar, han invertido su posición.

Adicionalmente, es sumamente importante analizar que ha sucedido con el salario real, es decir, el poder adquisitivo de los asalariados.

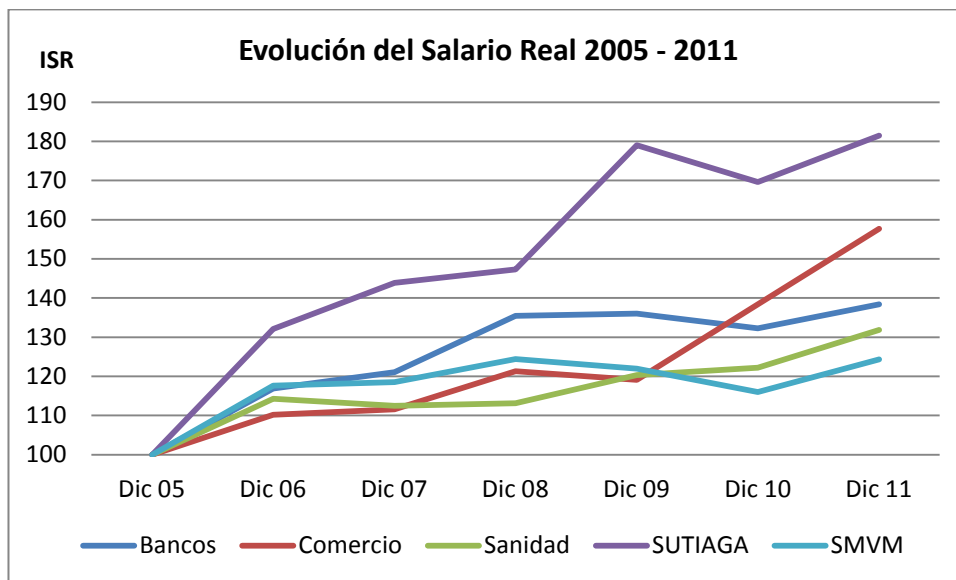


Figura 8 – Evolución del Salario Real 2005 - 2011

Fuente: elaboración propia en base a datos de Convenios Colectivos

Tal como puede apreciarse, los salarios no han perdido poder adquisitivo, manifestando una tendencia alcista en el período estudiado, pero que en años intermedios ha oscilado entre el alza y la baja.

Comparando el punto inicial y final, el gráfico muestra la mejor evolución del salario de SUTIAGA, mientras que el SMVM se ubica por debajo de todos los salarios estudiados, seguido por Sanidad.

Entre 2005 y 2007 ha aumentado el poder adquisitivo en forma pareja de Comercio Bancarios y SMVM, mientras que el salario de Sanidad pierde poder adquisitivo entre 2006 y 2007, y SUTIAGA registra un gran crecimiento.

En 2008, Comercio y SMVM crecen respecto del año anterior mientras que en 2009 descienden. Bancos Privados, Sanidad y SUTIAGA crecen en este mismo período.

En 2010, Bancos Privados, SUTIAGA y SMVM descienden respecto del año anterior. Los restantes salarios continúan en crecimiento. Finalmente, en 2011 todos recuperan poder adquisitivo.

En términos reales, y analizando el año 2011, la evolución ha culminado, de menor a mayor, en el siguiente orden: SMVM, Sanidad, Bancarios, Comercio, SUTIAGA. Siendo el ISR de éste último 181.45, ubicándose muy por encima del resto. Si comparamos ésta situación con la indicada en la Figura 9, notamos la diferencia entre la evolución del salario nominal y real, ya que en la misma, el orden de menor a mayor lo configura SMVM, Sanidad, Comercio, Bancos y SUTIAGA. Destacamos como el caso de Bancos Privados, que en términos nominales tiene una evolución mejor a la de Comercio, pero en términos reales su escalada ha sido inferior respecto de éste último.

A partir de la situación analizada podemos mencionar que la evolución positiva de todos los salarios de Convenio es la consecuencia de una creciente dinámica de la negociación colectiva. Esta evolución en términos nominales, se completa con el análisis de la evolución del salario real, que nos indica que no se ha perdido poder adquisitivo si se compara, en general, el punto de inicio y final del período bajo estudio, pero que en el transcurso de los años ha tenido alzas y bajas. El año 2008 parece ser el punto de inflexión, a partir de ese año y sobre todo en 2009 la evolución del salario nominal y real adquiere un comportamiento desigual según el Convenio que se analice. Cabe pensar que esto puede ser un efecto de la crisis de Estados Unidos, que impacta en la economía de nuestro país.

Por último, se ha analizado el contenido de los acuerdos firmados en el período en cuestión.

Todos los acuerdos giran en torno a ajustes salariales, es decir aumentos de los salarios básicos en forma escalonada. También se determinan asignaciones no remunerativas de carácter extraordinario o mensual. A su vez, pueden ser iguales

para toda la escala salarial o diferir según la categoría. Por ejemplo, en el caso de sanidad, las asignaciones pactadas son iguales para todo el personal, mientras que en SUTIAGA se determinan según la categoría.

Respecto de beneficios sociales, podemos mencionar la implementación de un valor diario en caso que la empresa no tenga comedor y en caso que no disponga de sala maternal, el pago de un monto fijo a las madres de niños de hasta cinco años. Ambos emergen de los acuerdos de Sanidad. En el mismo sentido, el acuerdo de Bancos Privados deja pendiente a junio de 2012 la implementación del reintegro por guardería.

En todas las actividades, aunque no en todos los años, se pactan aportes extraordinarios a cargo del empleador y cuotas de solidaridad por parte de los trabajadores.

b) Entrevistas

I. Entrevistas gerentes - resumen

Las entrevistas a gerentes giran en torno a dos ejes, por un lado, los elementos del contexto económico y sindical que obligan a las empresas a modificar su gestión de compensaciones, y por otro, las políticas con las que llevan adelante dicha gestión.

Las entrevistas completas se encuentran adjuntas en el Anexo.



Figura 9 – Entrevistas a gerentes

Como ya mencionamos en el punto 3.1, entrevistamos a Gerentes de cuatro empresas que están regidas por uno de los cuatro convenios colectivos de trabajo analizados. A continuación resumimos los resultados hallados.

Entrevista A

Jefe de Gestión Humana en Donato Zurlo & Cía.

Diego Battistella

Donato Zurlo & Cía. es un laboratorio dedicado a la elaboración de productos farmacéuticos en formas sólidas para las áreas de medicina humana, veterinaria y suplementos dietarios. Su actividad se rige por el Convenio Colectivo 42/89 de sanidad, que comprende al personal técnico, administrativo y obrero.

El entrevistado explica qué aspectos del contexto económico y sindical han generado la necesidad de implementar cambios en materia de gestión compensatoria. Señala como punto de inflexión los años 2005 y 2006, afirmando que en el periodo previo a los años citados, al no haber negociaciones paritarias, resultaba más sencillo para la empresa diseñar una estructura de remuneraciones flexible y proceder a la administración individual de remuneraciones, basada por ejemplo en el desempeño.

Entonces, a partir de los años mencionados se reactiva la negociación paritaria. Señala como puntos importantes la estructura de remuneraciones que establecen los convenios y los porcentajes de aumento obtenidos por el gremio de la sanidad. En primer lugar, los convenios colectivos de trabajo establecen estructuras de remuneraciones fijas, que no admiten la administración individual de remuneraciones. Por lo tanto, la empresa no otorga aumentos individuales por desempeño al personal convencionado. En segundo lugar, sostiene que en los últimos años, con excepción del 2012, el sindicato ha pedido y logrado aumentos por encima de la inflación real.

Como consecuencia de la situación planteada, para que no se produzca solapamiento salarial, la empresa procede a ajustar la estructura de remuneraciones del personal no convencionado según el nivel de ajuste que obtiene el sindicato. Durante el corriente año han ajustado los sueldos alrededor del 25%. Esto a su vez, provoca que

los ajustes salariales respondan a lo que sucede en el contexto, quedando relegada la administración individual de las remuneraciones en base al desempeño.

Hasta el momento se ha señalado una creciente dinámica de la negociación paritaria, directamente relacionada con el nivel de inflación, lo que genera ajustes a las estructuras del personal dentro de convenio, y para evitar solapamiento, también se ajusta la del personal fuera de convenio.

Ahora bien, ¿qué sucede entonces con la brecha entre el personal dentro y fuera de convenio? El entrevistado señala que es un tema a analizar dependiendo de los puestos que se comparan, pero asegura que en líneas generales, los jefes perciben un salario 25% mayor al de la categoría más alta del convenio colectivo. Asegura que dentro de la compañía se ha prestado especial atención a evitar el solapamiento salarial.

En lo referente a las políticas en materia de compensación total, la empresa hace foco en la remuneración fija y variable, adicionalmente están trabajando en pos de la incorporación de beneficios.

Respecto de la remuneración fija, el entrevistado señala que es el componente más importante de la compensación total, y por lo tanto hay grandes esfuerzos por mantener el poder adquisitivo de la misma.

En cuanto a la remuneración variable, la empresa establece objetivos individuales anuales, que se controlan semestralmente. La remuneración variable se efectiviza según el porcentaje en el que se haya logrado dicho objetivo. Se trata de un bonus a fin de año. El entrevistado destaca el incremento de planes de remuneración variable en detrimento de aumentos salariales ligados al desempeño.

En cuanto a los beneficios, la empresa los ha implementado en forma incipiente. El entrevistado considera que es una buena estrategia a implementar en reemplazo de aumentos de la remuneración fija. Destaca la importancia de entender cuáles son las preferencias del personal, las cuales considera están sumamente relacionadas a la edad de las personas. Menciona como ejemplos la obra social, gastos del auto (tales como estacionamiento) y otros beneficios similares, entre los preferidos por el personal que ronda los 50 años.

Entrevista B

Jefa de Recursos Humanos en Aguas Danone de Argentina S.A.

Mariela Ferreira

Aguas Danone de Argentina es una compañía que lidera el mercado nacional de aguas con marcas de amplia trayectoria como Villavicencio y Villa del Sur, y bebidas como Villa del Sur Levité, Agua Ser y Ser Sport. El convenio de actividad por el que se rige la empresa es el 152/91, correspondiente al Sindicato Único de Trabajadores de Aguas Gaseosas, Rama Bebida.

La entrevistada afirma que el contexto sindical actual difiere del de la década de los 90. Manifiesta un resurgimiento del accionar sindical, favorecido por el Gobierno, adquiriendo el sindicato un rol central en las negociaciones salariales, lo cual ha permitido recuperar el poder adquisitivo de los salarios dentro de convenio. El porcentaje de aumento obtenido por los sindicatos oscila entre el 25% y el 30% para el año 2012.

En paralelo, atendiendo al contexto económico de recuperación de la crisis de 2001, las empresas no otorgaron al personal fuera de convenio los mismos incrementos que al personal sindicalizado, lo cual favoreció el surgimiento del concepto de solapamiento. El porcentaje de aumento obtenido por el personal fuera de convenio rondaba el 15%, una cifra menor a la obtenida por los sindicatos. Al mismo tiempo, se pone en marcha la estrategia de compensar con nuevos beneficios lo que no se compensaba propiamente en dinero.

Una clara consecuencia de la situación descrita es el achatamiento de la pirámide salarial. Si se compara el sueldo de un operario con el de un gerente general, en el año 2006 el del Gerente General era 14 veces el del operario, para el 2011 ese número se había reducido notablemente a 8 veces.

En la actualidad, la empresa otorga incrementos al personal no convencionado, que en el transcurso de un año llegan a valores de entre 25 y 27%, con el objeto de mantener el poder adquisitivo. La inflación es la causa directa de estos aumentos. Ahora bien, esta situación genera la eliminación de los aumentos por mérito de los empleados.

¿Qué estrategias permiten mitigar este efecto negativo? Por un lado, construir escalas salariales del personal fuera de convenio tomando como base la escala salarial del CCT, sin embargo, esto implica un importante costo para las empresas. Para evitar el solapamiento es fundamental, además del mencionado diseño, acompañar los incrementos otorgados por los sindicatos.

Por otro lado, el trabajo en la cartera de beneficios también es una buena elección. Sin embargo, hay que prestar atención a la valoración del empleado respecto de los mismos. La efectividad se consigue mediante un sistema de beneficios flexibles, que tiene como perjuicio una administración sumamente complicada.

En lo referente a las políticas en materia de compensación total, la empresa hace foco en la remuneración fija y variable, ya que no incorpora dentro de este concepto los beneficios otorgados al personal.

Respecto de la remuneración fija, la entrevistada señala que es el componente más valorado. Sin embargo, no puede desconocerse la importancia de elementos tales como la identificación del colaborador con los valores y misión de la compañía y la flexibilidad.

En cuanto a la remuneración variable, la empresa administra dos conceptos, el bonus anual y el incentivo de ventas. Los objetivos que se evalúan al momento de calcular el bonus son tres: los resultados económicos de la empresa, los objetivos individuales correspondientes a la persona en función del puesto que ocupa y un objetivo social, compuesto por acciones hacia el medioambiente, tales como la reducción de la huella de carbono, el desarrollo de las personas que trabajan en la empresa es otro objetivo dentro de este grupo y la reducción del nivel de accidentología.

Si bien la administración de beneficios no es considerada parte de la compensación total, se implementa en la empresa. La entrevistada hace énfasis en entender cuáles son los intereses de los colaboradores. Si bien esto depende en gran medida de cuál es la etapa de la vida que se esté atravesando, menciona que hay un creciente interés por la conciliación vida – trabajo, y por lo tanto se valora la flexibilidad en los horarios, jornada reducida los días viernes y vacaciones adicionales.

Entrevista C

Encargada de capacitación, selección y beneficios en Banco Piano S.A.

Natalia Blanco

Banco Piano es una organización que comenzó a operar en enero de 1992, como Banco Comercial, tras la fusión por absorción de dos empresas del Grupo Piano. Ellas son, la Casa Piano S.A. fundada en 1944, la cual fue pionera en el sector y líder en la comercialización de productos cambiarios; y la Casa Piano Cía. Financiera S.A. que surgió en 1990 y permitió la inserción en los diferentes segmentos financieros. El personal de Banco Piano se encuentra comprendido en su totalidad en el Convenio Colectivo 18/75.

Este caso reviste una característica particular, debido a que todo el personal de la empresa se encuentra comprendido dentro del Convenio Colectivo de Trabajo.

Siempre el segmento bancario encabeza las negociaciones del año, y por lo tanto suele liderar en cuanto a porcentaje de aumento e inicio de las negociaciones.

Los mencionados aumentos acompañan los efectos inflacionarios, si bien en años anteriores han tenido ajustes importantes, este año el aumento no ha superado el 24%.

Esto genera características particulares en la administración de compensaciones. Por un lado, no existen aumentos por mérito, con excepción de casos muy particulares solicitados por gerentes o jefes, por ejemplo en casos de cambio de responsabilidades o cambio de categoría. Si bien la empresa analiza el desempeño, esto es independiente de gratificaciones económicas.

En cuanto a la remuneración variable, se aplica en el segmento comercial, está atada a objetivos grupales por equipos de trabajo y tiene carácter mensual. Hay tres segmentos: cumplir objetivos, no alcanzarlos o superarlos. La entrevistada destaca la importancia de medir el desempeño grupal, ya que colabora al trabajo en equipo. Para quien recién comienza a trabajar en la compañía, existe un pago gradual, primero recibe un 25%, y aumenta progresivamente hasta llegar al cobro completo cuando se cumple el año de antigüedad.

Respecto de los beneficios, manifiesta que el banco no tiene una política fuerte, resalta la importancia de los préstamos a empleados, y sostiene que sí se

implementan beneficios en casos particulares, tales como casamiento o nacimiento de un hijo. Manifiesta que los espacios para beneficios implementados por iniciativa de la entidad cada vez son menores, ya que muchos están establecidos en el convenio colectivo, tales como reintegro por pago de guarderías de niños menores a 6 años, y ampliación de licencias por paternidad y cuidado de familiares enfermos.

La entrevistada considera que los colaboradores valoran mucho la extensión de las licencias mencionadas.

Entrevista D

Jefa de RRHH en Pointer Localización y Asistencia S.A.

Nadia Ratto, Mauro Farías Gómez

Pointer Localización y Asistencia S.A es una compañía que provee soluciones y servicios basados en telecomunicaciones, tales como Localización Automática de Vehículos para recuperación de vehículos robados (SVR), administración de flotas, servicios de monitoreo de alarmas, telecontrol y telemetría, con el respaldo y experiencia internacional de Pointer Telocation Ltd., quien tiene sus oficinas corporativas en Israel, desde donde controla sus operaciones a nivel mundial desde 1991. El Convenio Colectivo que rige la actividad es el 130/75.

La entrevistada dice que los sucesivos aumentos que ha obtenido el personal dentro de convenio, sobre todo desde el año 2007, ha generado cambios en materia de gestión compensatoria.

Señala que los aumentos obtenidos por el personal fuera de convenio son inferiores respecto del personal sindicalizado. Sin embargo, las negociaciones del año 2012 no llegaron a acompañar la inflación.

Ahora bien, las políticas internas pautan aumentos para determinados periodos del año, lo cual no siempre coincide con el mes en el que se producen las paritarias, esto genera que durante determinado tiempo se produzca solapamiento.

¿Qué estrategias permiten mitigar este efecto negativo? Para las posiciones fuera de convenio, la empresa ha implementado remuneración variable, y además paga a todo el personal los adicionales que marca el CCT.

En lo referente a las políticas en materia de compensación total, la empresa administra remuneración fija y variable y beneficios.

Respecto de la remuneración variable, Jefes y Gerentes perciben bonos (anuales o semestrales) sujetos a objetivos, cuyo monto oscila entre 1 y 2.5 sueldos, según el grado de cumplimiento. Los mencionados objetivos son de área para los jefes, mientras que para los gerentes son de área y globales.

El personal convencionado también tiene remuneración variable ligada a objetivos.

En cuanto a los beneficios, se ha implementado un modelo de beneficios fijos, que consta de diez beneficios para todo el personal. Entre los mismos se incluyen plan de medicina prepaga, regalos al personal en ocasiones especiales, actividades deportivas subsidiadas, tales como partidos de fútbol, paddle y maratones, tres días de ausencia justificada al año, préstamos personales, clases de inglés subvencionadas por la empresa, ayuda escolar a principio de año, entre otros. La entrevistada señala la importancia de entender las preferencias de los empleados, razón por la cual se ha implementado este año una encuesta para determinar las mencionadas preferencias.

Por último, cabe destacar que de los elementos de la compensación total, si bien los colaboradores valoran mucho el sueldo, adquiere cada vez mayor importancia la administración de beneficios, que impacta directamente en el clima de la empresa y colabora con la sensación de que la empresa se preocupa por el personal, y eso es muy valorado.

II. Entrevistas a expertos - resumen

Las entrevistas completas se encuentran adjuntas en el Anexo.

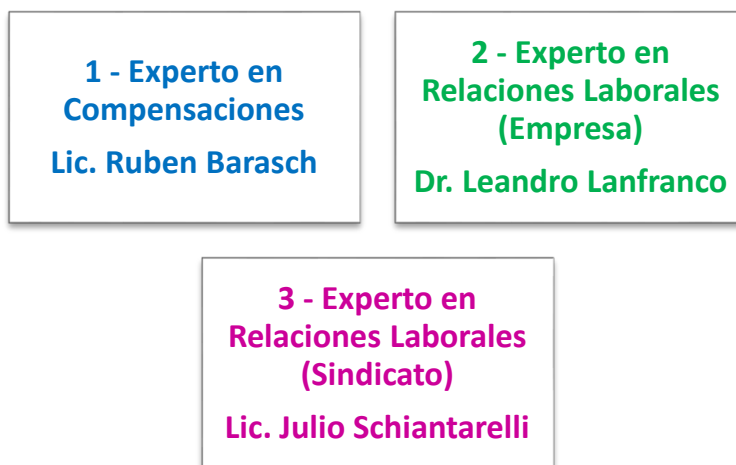


Figura 10 – Entrevistas a expertos

Entrevista 1 – Experto en Compensaciones

Lic. Ruben Barasch

Rubén Barasch posee una gran experiencia en el área de Recursos Humanos de diferentes compañías, como así también en la docencia universitaria, desempeñándose actualmente como Director de la Licenciatura en Recursos Humanos de UADE. También se desempeña en el área de consultoría, principalmente en la materia compensatoria.

El entrevistado sostiene que la negociación colectiva ha ido incrementándose año tras año en todos los ámbitos, a partir de la presidencia del Dr. Néstor Kirchner (2003). Además, hace referencia a que la materia salarial ha sido un punto central dentro de las negociaciones colectivas, centrándose principalmente en el tema compensatorio y posicionándose en valores superiores a la inflación real. Asegura además que hoy no se negocian otro tipo de cláusulas, y que en su opinión la evolución de las negociaciones debería darse en torno a la negociación de temas de higiene y seguridad, productividad, y de empleo.

En cuanto a la situación precedente a 2003, el entrevistado explica que desde los años '90 había un atraso con respecto a las negociaciones colectivas; y atribuye esta situación a dos factores, por un lado la situación política de la época, y por otro a la inexistencia de fenómenos inflacionarios, lo cual hacía innecesarios los aumentos salariales.

Con respecto a la relación entre la inflación y la dinámica negocial, el entrevistado expone que en los últimos años se han firmado acuerdos superiores a la inflación, haciéndose esto insostenible para la economía, y generando una recesión dentro de la misma. Con respecto al futuro, Barasch desarrolla que si la economía logra estabilizarse, los salarios acompañarán la inflación. Más allá de esto, destaca la importancia que tienen las políticas económicas globales y la cotización del dólar.

Ahora bien, ¿cómo repercuten los salarios del personal dentro de convenio en la gestión de compensaciones no convenionado? Rubén destaca en este punto que las empresas deben tomar frente a los aumentos del personal dentro de convenio, una medida que involucre la gestión compensatoria del personal que se encuentra fuera de convenio, intentando evitar lo que se conoce y ha explicado anteriormente en nuestra investigación, como solapamiento salarial. También se destaca el efecto de

achatación de la pirámide de salarios dentro de las compañías, lo que produce efectos negativos en el clima organizacional, así como también provoca una demanda por parte del personal fuera de convenio, en miras de ser incluidos dentro del convenio.

En cuanto a una posible solución con respecto al achatamiento de la pirámide salarial, afirma que a distorsión del personal dentro y fuera de convenio se corregirá en un contexto de crisis. Explica además que, en nuestro país durante el año 1975 hubo grandes distorsiones a nivel económico en general, lo que le permite pronosticar que la solución a la distorsión salarial se dará en un futuro.

Finalmente, proyectando una tendencia a seguir por las negociaciones colectivas, el entrevistado hace referencia al freno que en el último año experimentaron las negociaciones, señalando la existencia de posibles luchas gremiales.

Entrevista 2 – Experto en Relaciones Laborales

Dr. Leandro Lanfranco

Leandro Lanfranco es abogado, se especializa en Derecho del Trabajo, desempeñándose como docente dentro de esta rama del derecho, y teniendo una amplia trayectoria en Relaciones Laborales dentro de grandes compañías.

Lanfranco manifiesta que las negociaciones colectivas han cambiado con respecto a los últimos cinco años debido a que hoy se debe negociar con una frecuencia menor, ya que antes se lo hacía cada dos o tres años y actualmente se negocia cada 6 u 8 meses. Además, explica que con la fragmentación de los sindicatos sin personería gremial, y con la aparición de Sindicatos Jerárquicos, la negociación se ha atomizado y complejizado, presentando complicaciones para las diferentes compañías.

Adicionalmente, sostiene que este contexto sindical obedece al creciente apoyo que ha dado el Gobierno a los sindicatos hasta este año. En cuanto a esto, señala el apoyo que dicho Gobierno ha otorgado a los sindicatos con personería gremial, y la creciente incorporación de nuevos sindicatos.

A su vez, Lanfranco menciona que observa dentro de las compañías solapamiento salarial, obteniendo el personal fuera de convenio, incrementos inferiores al personal

convencionado y provocando el nacimiento de muchos sindicatos que comprenden al personal jerárquico. Esto, impacta negativamente en el seno de las empresas.

Lanfranco realiza una observación con respecto al achatamiento salarial, exponiendo que una de las posibles soluciones a dicho fenómeno serían dos, por un lado las acciones a implementar por parte del área de RR HH, generando políticas para involucrar más a los empleados; así como también las limitaciones que podría imponer el Gobierno a la libertad sindical, fijando reglas claras para la actuación de las compañías.

Con respecto a la tendencia de las negociaciones, el entrevistado sostiene que las consultoras están proponiendo índices inflacionarios de un 25% para el año que viene, pero que a su criterio el Gobierno debería intervenir en las negociaciones para que los acuerdos no superen el 24 %.

Entrevista 3 – Experto en Relaciones Laborales

Lic. Julio Schiantarelli:

Con motivo de contar dentro de nuestra investigación, con una perspectiva de tipo sindical, hemos entrevistado al Lic. Julio Schiantarelli, quien además de ser Licenciado en Relaciones Industriales, ocupa el cargo de Secretario de Asuntos Gremiales y Capacitación de la Federación del SUPeH.

En cuanto a la actualidad de las negociaciones colectivas, el entrevistado menciona que la negociación colectiva de 2012 ha sido la más complicada, atrasada y restrictiva con respecto al último quinquenio. Asegura además que esta situación se da tanto dentro del SUPeH como en otros gremios de la actividad, tales como los gremios del gas y de estaciones de servicio, y el gremio de petroleros privados. Más allá de esto, expone que dentro del SUPeH, se extendió el plazo de la última negociación.

Además, el entrevistado hace referencia a que más allá de lo dicho anteriormente, en las negociaciones de CCT siempre hay modificaciones y avances sistemáticos, en cuanto a las condiciones de trabajo, y otras cuestiones beneficiosas para el trabajador.

En cuanto a la causalidad de la dinámica negocial, sostiene que, hubo un aumento de costos y baja de ventas que impidió a las empresas aceptar los incrementos como

por ejemplo había ocurrido en el 2011. Menciona además que aunque el país no ha entrado en recesión, se puede ver un estancamiento, entonces las empresas no han tenido el crecimiento esperado.

Con respecto a las variables económicas que afectan las negociaciones, expone que hay un atraso cambiario que repercute mucho en el costo de las empresas y hace que la cuestión salarial termine siendo muy grande.

En base a la repercusión que tienen los salarios convencionales en la gestión de compensaciones del personal fuera de convenio, explica que el SUPEH y la Federación de petroleros privados otorgaron sumas fijas y aumentos porcentuales menores a lo que se esperaba, y que dichas sumas fijas han provocado un achatamiento de la pirámide salarial, debido a que se trataba de una suma común a todos los niveles. Por otro lado, hace mención a que hubo aumentos menores para el personal fuera de convenio, y lógicamente se ha producido un solapamiento salarial. En cuanto a la diferencia entre los aumentos del personal dentro y fuera de convenio, explica que rondan alrededor de un 10 % en favor de los convencionales.

Respecto de las posibles soluciones para el achatamiento de la pirámide salarial y el solapamiento, Julio presenta que podría ser poner en claro el costo de vida, la inflación, y el acompañamiento de la inflación por parte de los salarios.

Finalmente, en cuanto a la tendencia de las negociaciones colectivas, Julio afirma que la complejidad seguirá creciendo y que en lo referente al tema salarial, el personal jerárquico, ha ido perdiendo paulatinamente el valor real de su salario.

Como corolario el entrevistado expone que en la actualidad se vive un clima de conflictividad permanente, y que de cara a este segundo semestre esto puede repercutir en la reapertura de paritarias. En base a esto, dice, muchas empresas sostienen que no pueden dar estos aumentos debido a que tienen su estructura de costos ya cerrada, y que este fenómeno se da porque en la firma de acuerdos están presentes las cámaras de empresas que comprenden únicamente a las grandes empresas que pueden absorber esos costos.

III. Tabla de análisis de entrevistas

En este apartado, hemos sintetizado las entrevistas a partir de los constructos más importantes de nuestro trabajo.

	Entrevista A	Entrevista B	Entrevista C	Entrevista D
Dinámica de la negociación colectiva	Cambio 2005 – 2006 en gestión compensatoria por presencia de paritarias.	Sindicatos con rol central por apoyo del Gobierno, que permitió recuperar poder adquisitivo de los salarios.	Liderazgo en aumentos e inicio de negociaciones. Ajustes que acompañan la inflación.	Desde 2007 los aumentos de convenio han generado cambios.
Remuneración fija	Aumentos de DC por encima de la inflación, FC se rige por los aumentos de DC.	Lo más valorado.	Aumentos de más del 24%.	Hay aumentos periódicos que a veces no coinciden con paritarias y provocan solapamiento.
Remuneración variable	Bonus. Objetivos anuales para FC.	Bonus anual atado a objetivos. Comisiones.	Atada a objetivos grupales mensuales, para área comercial.	Bonos por objetivos para jefes y gerentes. También remuneración variable para DC.
Equidad interna	Se ajusta a FC a la estructura de aumentos del sindicato, así la brecha entre DC y FC no es alta.	Se arman escalas en base a las escalas de convenio para evitar solapamiento.	Gran equidad porque todos los empleados están convencionados.	Para mitigar solapamiento se pagan adicionales de CCT y remuneración variable a FC.
Estructura de Remuneraciones	Reducción aumento por desempeño. Fija para DC.	Poco lugar para aumentos por desempeño.	Fija. Hay excepciones.	Se intenta flexibilidad.
Administración individual de remuneraciones	Aumento por mérito para personal FC.	Eliminación de aumentos por mérito.	No, sólo desempeño grupal.	Bonos por objetivos.
Beneficios	Poco énfasis. Dependen de la edad las valoraciones.	No están dentro de la compensación total. Valoración según edad	Poco énfasis, sólo los incluidos en CCT. Hay casos particulares.	Modelo fijo. Se interesan por las preferencias de los empleados, y esto es percibido.
Compensación Total	Remuneración fija.	Remuneración fija.	Remuneración fija.	Sueldo. Remuneración

	Remuneración variable. Beneficios.	Remuneración variable.	Remuneración variable. Beneficios.	variable. Beneficios.
--	------------------------------------	------------------------	------------------------------------	-----------------------

Figura 11 – Tabla de análisis de entrevistas a gerentes

	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
Dinámica de la negociación colectiva	Crecimiento desde 2003. Estancamiento en 2012.	En los últimos cinco años se hizo más frecuente, se complejizó y fragmentó.	La negociación de 2012 fue la más restrictiva y compleja del último quinquenio. Pero siempre se dan avances sistemáticos que benefician al trabajador.
Inflación	Acuerdos superiores a la inflación. Recesión económica podría dar un giro a esta situación.	Intervención estatal. Acuerdos entre 23 y 24%.	Los ajustes acompañan la inflación oficial, pero el salario real está perdiendo poder adquisitivo.
Crecimiento económico	Recesión económica que afecta negociaciones, en especial en materia salarial.	Inflación.	Estancamiento. Altos costos. Poco crecimiento de las empresas.
Contenido de la negociación	Compensaciones con protagonismo. Cláusulas.	Creatividad. Salarios. Ajustes.	Ajustes salariales. Condiciones de trabajo. Otros beneficios para el trabajador.
Determinación colectiva de salarios	Poder adquisitivo.	Poder adquisitivo. Calidad de vida.	Poder adquisitivo. Calidad de vida.
Tendencia de la dinámica negocial	Complejidad. Estancamiento. Luchas gremiales.	Complejidad del contexto económico. Intervención estatal.	Podrían reabrirse paritarias, influencia del contexto económico y político. Conflictividad.

Figura 12 – Tabla de análisis de entrevista a expertos

IV. Osgood

Analizamos tres pares de variables:

- Dinámica de la negociación colectiva y achatamiento de la pirámide salarial
 - Inflación y ajuste salarial
 - Compensación total y Beneficios
-
- Dinámica de la negociación colectiva y achatamiento de la pirámide salarial

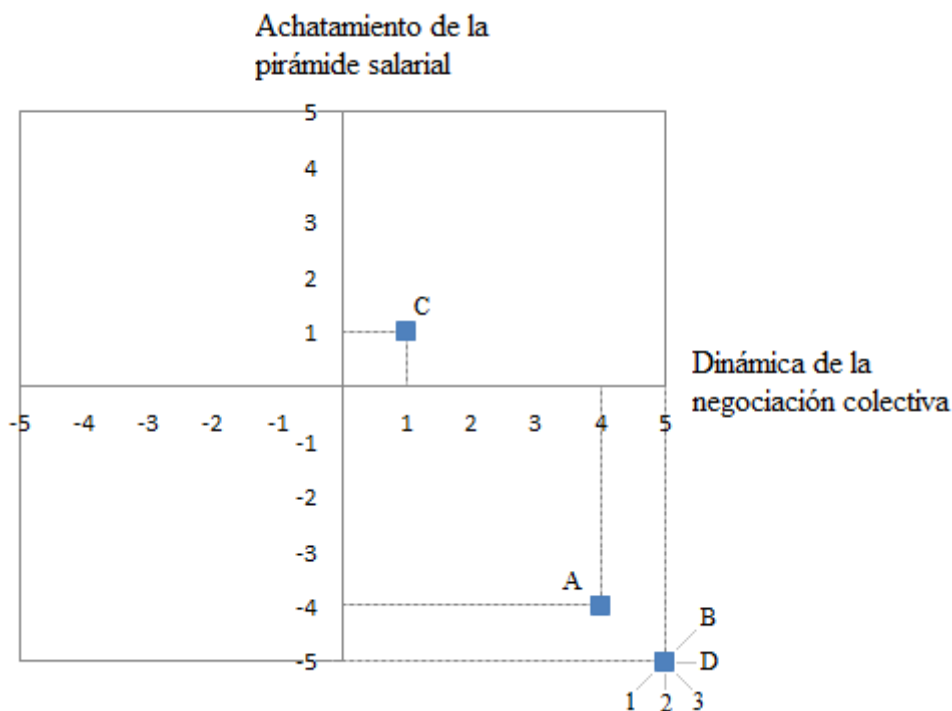


Figura 13 – Osgood: achatamiento de la pirámide salarial y dinámica de la negociación colectiva

Primeramente, es preciso decir respecto del gráfico precedente, que la variable achatamiento de la pirámide salarial es un aspecto negativo, por lo tanto el rango del 1 al 5 expresa que no hubo achatamiento, y en el intervalo de -1 a -5, se manifiesta que hubo achatamiento de la pirámide salarial. Por otra parte, la dinámica de la negociación colectiva al ser un aspecto positivo, tiene un comportamiento inverso al achatamiento.

En cuanto a la correlación dada entre estas dos variables, establecemos que el crecimiento sostenido de las negociaciones desde el año 2003/2004, genera un avance sostenido de las remuneraciones del personal convenionado. A su vez, dado que las empresas no han ajustado los salarios de los empleados no convenionados,

se genera achatamiento de la pirámide salarial e incluso el fenómeno denominado solapamiento.

Primeramente cabe mencionar que, en el gráfico precedente, puede observarse que los entrevistados en su mayoría, han coincidido en la existencia de una estrecha relación existente entre las dos variables antes mencionadas, haciendo especial alusión al protagonismo del solapamiento salarial como efecto principal de dicha correlación. (Ver en anexo la pregunta d de las entrevistas a expertos, y pregunta número 1 de las entrevistas realizadas a Gerentes de RR HH).

Además, es preciso aclarar que, el entrevistado C se ha comportado de una manera disímil respecto del resto de los entrevistados. Aclararemos en este punto, que esto se debería a que dentro de la empresa en la cual se desempeña esta Gerente, todo el personal se encuentra encuadrado dentro del CCT. Es decir, que el comportamiento que tengan las negociaciones colectivas va a afectar al colectivo de la organización, sin generar achatamiento la pirámide salarial.

En cuanto al entrevistado A, que se encuentra en un punto (4; -4) del gráfico, podríamos decir que además de la referencia que el entrevistado hace con respecto a la necesidad de ajustar los salarios de quienes no están bajo convenio, a la estructura salarial del personal convencionado, también hace mención a que la brecha existente entre los salarios del personal dentro y fuera de convenio, dependerá de los puestos de trabajo de que se trate.

Queda hasta aquí analizada la correlación de la materia negocial y la repercusión que produce dentro de la pirámide de ingresos de una compañía. A continuación, evaluaremos la relación existente entre la inflación, y el ajuste salarial.

- Inflación y ajuste salarial

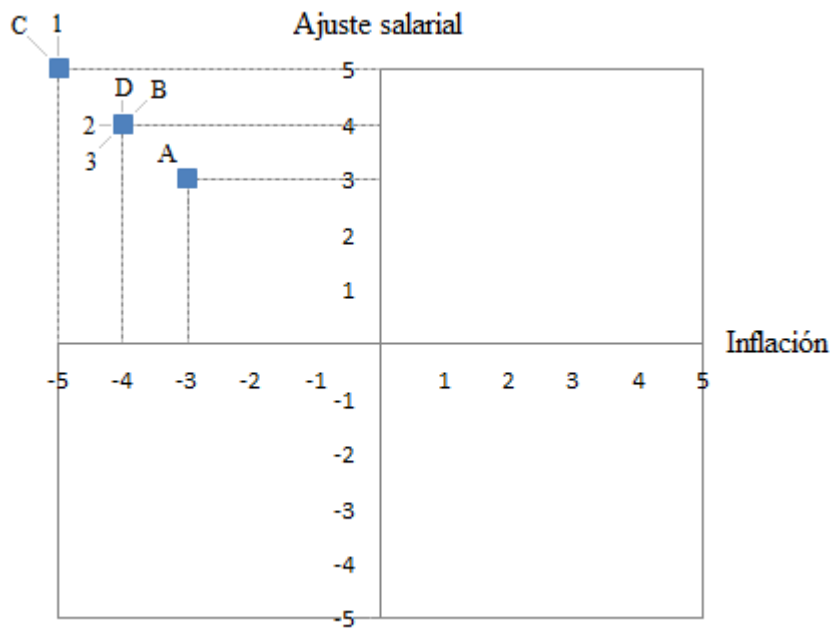


Figura 14 – Osgood: ajuste salarial e inflación

En primer lugar, en cuanto al comportamiento de estas dos variables, diremos que la inflación, al ser un aspecto negativo, en el intervalo (1; 5) no se da la presencia de la misma, y entre los puntos (-1; -5) cuando sí se encuentra presente. En cuanto al ajuste salarial, se comporta de manera exactamente contraria a la variable inflación.

Podemos afirmar que la conexión entre estas variables se da en torno a que la inflación, como variable importante dentro del contexto económico, afecta la negociación colectiva ya que los sindicatos pretenden mantener el poder adquisitivo de los salarios, generando que en el seno de las empresas se manifieste una necesidad de ajustar los salarios del personal fuera de convenio. Como consecuencia importante de esto, podemos mencionar que a raíz del último ajuste, se ha producido una merma en los aumentos salariales basados en el desempeño.

Por otra parte, el gráfico nos muestra que la opinión de los entrevistados es similar. Es necesario aclarar también, que el entrevistado 1 y C se encuentran en un punto (-5; 5), a diferencia del resto, debido a que han relacionado las dos variables estudiadas con mayor énfasis que el resto de los entrevistados que se encuentran en el punto cuatro.

En cuanto al entrevistado A, lo hemos ubicado en un punto (-3; 3). Esto debido a que sostiene que a pesar de que en épocas precedentes a 2012, se ajustaba al personal fuera de convenio siguiendo la inflación, explica que el año 2012 es una excepción debido a que el sindicato por el cual se rige (Sanidad, rama de laboratorios farmacéuticos), obtuvo aumentos por encima de la inflación, tomando como medida el no ajustar al personal fuera de convenio con respecto a los índices inflacionarios.

Finalmente y a modo de resumen, podemos asegurar que hasta este punto hemos determinado la correlación estrecha que se genera en el marco del índice inflacionario de nuestro país, y el ajuste salarial que es pertinente realizar tanto al personal que se encuentra dentro y fuera de convenio, en miras de recuperar el poder adquisitivo. Acto seguido, nos explayaremos en la unión entre las variables compensación total y beneficios.

- Compensación total y beneficios

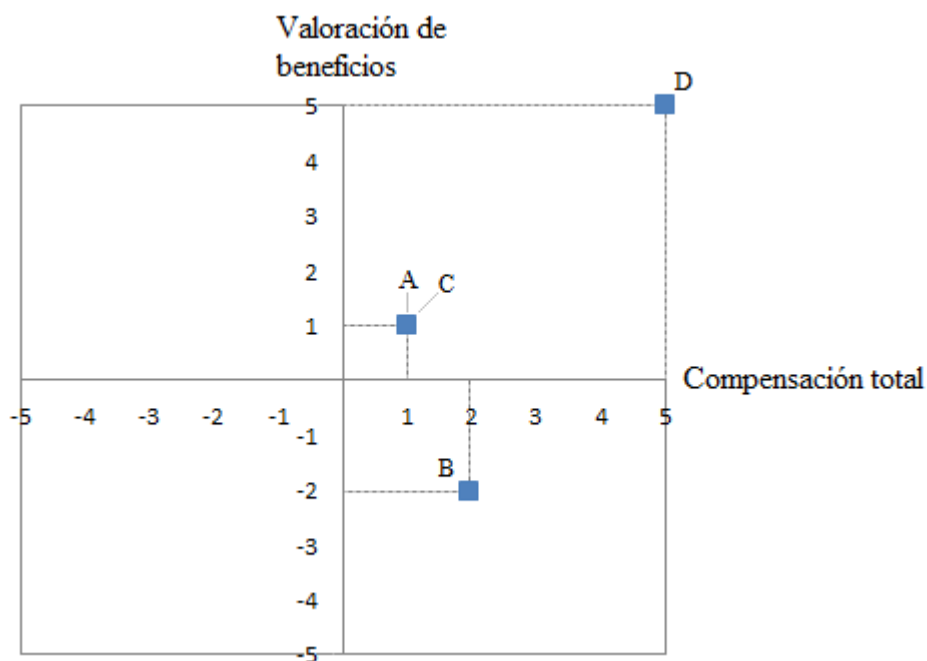


Figura 15 – Osgood: valoración de beneficios y compensación total

Dentro de este gráfico, el comportamiento de la variable compensación total se moverá positivamente dentro del intervalo (1; 5), y negativamente en los puntos (-1; -5). Mismo desplazamiento tendrá la variable beneficios.

Como primer aspecto, decimos que la afinidad entre estos dos puntos se produce en la medida en que, considerando a los beneficios como un componente de la

compensación total, son o no dichos beneficios un aspecto valorado. En conexión con esto, es preciso recordar que determinar la importancia relativa de los beneficios en el marco del concepto de compensación total, obedece a uno de los objetivos que persigue nuestra investigación. Para este fin, se ha indagado en la opinión de los diferentes Gerentes de RR HH, en el marco de la pregunta número 6.

Más allá de esto, cabe realizar una salvedad en alusión a que hemos de relacionar estas dos variables, asumiendo que es la remuneración fija la que se lleva, y ha llevado a lo largo de los años, el protagonismo en cuanto a valoración dentro de la compensación que percibe un empleado.

En concordancia con lo que presenta el gráfico, y en base a la opinión del entrevistado A, decimos que se encuentra en un punto (1; 1), ya que expresa que dentro de su compañía (encuadrada en la actividad de sanidad), no se realizan acciones con gran énfasis en la valoración de los beneficios.

Además, podríamos decir que el entrevistado C, ubicado en un punto (1; 1), no ha relacionado con fuerza las dos variables debido a que los beneficios que el personal percibe no se encuentran altamente valorados, ya que se trata de un modelo fijo e impuesto por el CCT. Recordemos que este es el caso de la compañía que tenía enteramente a su personal convencionado.

En relación al entrevistado B, lo hemos ubicado en un punto (2; -2), porque asume el concepto de compensación total, pero no considera a los beneficios como parte de la misma.

En cuanto a la opinión del entrevistado D, afirma que son los beneficios el componente más valorado de la compensación total. Incluso hace hincapié en que la compañía actualmente posee un modelo fijo que será modificado a partir de los resultados que arroje la encuesta de clima interno con respecto a este tema, con motivo de ajustar el modelo a las preferencias de los empleados de la compañía.

Finalmente y a modo de corolario, se podría decir que la relación entre estas dos variables no ha sido alta, esto se podría deber a que a pesar de que muchas empresas consideran que los beneficios son un elemento importante dentro de la administración de compensaciones hoy en día, mucho queda por hacer para que sea una herramienta estratégica y valorada. Vemos que en un solo caso se aplica un modelo que pretende cierta flexibilidad, siendo el resto de los casos modelos fijos

que poco persiguen el fin de prestar atención a las necesidades y preferencias de los empleados.

Hemos abordado hasta aquí, el análisis de las entrevistas realizadas, así como también se han examinado los puntos relacionados al análisis de documentos, todo esto en el marco del trabajo de campo de nuestra investigación. Seguidamente, procedemos a realizar la integración de los resultados arrojados por dichos análisis.

c) Integración

Dentro de este apartado abordamos la integración del análisis de resultados arrojados por cada una de las fuentes de información.

Existe un contexto sindical caracterizado por una creciente dinámica de la negociación salarial. En la pregunta 1 a gerentes y a) realizada a expertos, todos reconocen el período 2003 – 2005 como un momento a partir del cual se reactivan las negociaciones paritarias hasta el 2011. Hay una marcada diferencia con la década anterior. Por su parte, el análisis de documentos evidencia que los salarios de todos los sindicatos han mostrado una evolución positiva, lo cual demuestra una gran dinámica de la negociación. Todo esto ratifica la idea de resurgimiento del accionar sindical expresada por Palomino (2011) y Palomino & Trajtemberg (2005) y que contrasta con el modelo vigente en la década del 90 descrito por Novick (2001).

El contenido de esta negociación, de acuerdo al análisis de documentos y pregunta a) realizada a expertos está centrada en el aspecto salarial; así también lo mencionan Palomino & Trajtemberg (2005).

Hay dos factores centrales del contexto económico que condicionan ésta negociación: la inflación y el crecimiento. En cuanto a la inflación, se destaca como elemento central a tener en cuenta a la hora de negociar salarios colectivamente, y además es una de las causas que motivan ésta negociación, tal como puede apreciarse en la pregunta c) a expertos y concuerda con el concepto de suficiencia introducido por Belcher (1978) y la necesidad de ajuste de salarios mencionada en el Manual de índice de precios al consumidor (2006).

El salario real ha tenido una tendencia positiva, en el período 2005 – 2011, no se ha perdido el poder adquisitivo de los mismos, es decir, se han logrado acuerdos

superiores a la inflación, tal como se indica en la pregunta c) a expertos y el análisis del salario real.

Respecto del crecimiento económico, tal como muestra el análisis de documentos, Argentina ha atravesado un período de crecimiento que se vio resentido en los años 2008 y 2009, mostrando una recuperación posterior en 2010 - 2011 y una desaceleración del crecimiento hacia 2012. Este análisis se ha realizado tomando en un todo las aclaraciones introducidas en el punto 3.2 del marco teórico.

Este nivel de crecimiento económico tiene su correlato en la negociación salarial, el análisis de documentos evidencia una clara diferencia en 2008 y 2009 respecto de años anteriores, y un aumento parejo de los salarios en 2010 y 2011. Hacia 2012, existe entre los gerentes la percepción de que los aumentos mencionados se sitúan por debajo de la inflación, tal como se aprecia en la pregunta 1. Las preguntas a, b y c a expertos también ponen de manifiesto la desaceleración de la negociación y la gran dificultad para llegar a un acuerdo en este año.

Ambos, el contexto sindical y el económico influyen en la administración de compensaciones. Como consecuencia del accionar sindical, se registra en el seno de las compañías un achatamiento de la pirámide de remuneraciones, e incluso un solapamiento. La pregunta 1 a gerentes y la d y e realizadas a expertos lo confirman. En el mismo sentido se expresan Palomino (2011) e Hidalgo (2011).

Por su parte, la inflación no sólo repercute en el ajuste salarial del personal convenionado, sino también genera la necesidad de ajustar los sueldos de aquellos que se encuentran fuera de convenio; esto se aprecia en las preguntas 1 y 2 a gerentes. El único caso que configura una excepción es el de la entrevista C, ya que todo el personal de la empresa se encuentra convenionado.

Esta situación genera consecuencias. Por un lado, los ajustes por inflación actúan en detrimento de los aumentos por méritos, según la pregunta 2 realizada a expertos. Por otra parte, el achatamiento de la pirámide salarial, es, per se, una ruptura de la equidad interna que menciona Rinsky (2005), esto produce reacciones adversas que incluyen problemas internos e inclusive la demanda de sindicalización del personal no convenionado, tal como se expresa en la pregunta d realizada a expertos.

Ahora bien, ¿qué estrategias implementan las compañías ante esta situación? A continuación exponemos las principales directrices que se han generado dentro de

nuestro trabajo de campo, en alusión a cada uno de los componentes de la compensación total.

Con respecto a los beneficios sociales, podríamos establecer que no se ha encontrado dentro de las negociaciones analizadas beneficios en gran proporción, así como tampoco beneficios innovadores, sino que se han advertido casos como el beneficio de comedor o el pago de gastos de guardería (ver inciso a) del punto 3.3.). A esto se le podría adicionar, las diferentes opiniones ofrecidas por los Gerentes de RR HH en la pregunta 4, que se desempeñan en el seno de organizaciones regidas bajo los Convenios estudiados. Haciendo un análisis de dichas opiniones, pudimos notar que no hay un gran énfasis en los modelos flexibles de beneficios que tomen en cuenta las preferencias de los empleados en el interior de las compañías, así como tampoco se considera a dichos beneficios el elemento que más importancia tiene en términos de compensación total.

Respecto de la remuneración variable, tal como se observa en la pregunta número 3 y 5 realizada a Gerentes de RR HH, en las diferentes compañías se utilizan como instrumento principal los bonos atados a objetivos, y generalmente abarcan al personal que no se encuentra convencionado. Tal es el caso del entrevistado D, quien mencionó que dentro de la empresa en la cual se desempeña, se utilizan bonus por objetivos para puestos de Gerentes y Jefes. Según lo que manifiesta Rinsky (2005), estos mecanismos obedecerían a remuneraciones variables de corto plazo, ya que como máximo, el plazo de percepción de la misma es de un año. Además, Schiel & Orozco (2003), afirman que la remuneración trae consigo el logro de objetivos, lo que condice con lo expresado anteriormente.

En cuanto a la remuneración fija, tal como se aprecia en la pregunta 6 a gerentes, todos coinciden en que es el elemento más valorado por los colaboradores. Sin embargo, hacen la salvedad de que no debe perderse de vista la importancia de un plan de beneficios, y los aspectos que Rinsky (2005) considera como remuneración intrínseca.

Haciendo énfasis en el mix de remuneraciones que se implementan dentro de las compañías, aspecto que se configura de manera importante a la hora de gestionar compensaciones, podríamos decir que mediante las preguntas 3, 4, y 6, realizadas a Gerentes de RR HH, se pudo observar que se implementan en la mayoría de los casos mecanismos de remuneración variable, como adicionales a la remuneración

fija, y también beneficios no remunerativos. Podemos sostener entonces, que quedaría delimitado aquí un mix de remuneraciones con mayor proporción de retribución en dinero. Al respecto, Lawler (2001), destaca que la retribución en dinero presenta la ventaja de tener un valor elevado desde la perspectiva de quien percibe ese dinero.

Finalmente, a modo de cierre, hicimos hincapié dentro de la pregunta f) realizada a expertos, en la tendencia a seguir por parte de las negociaciones colectivas durante los próximos tres años, y enfatizando principalmente en el aspecto salarial. Al respecto, afirmaron que se configurará un contexto de estancamiento de las negociaciones colectivas, así como también un escenario de luchas gremiales, agravada esta situación por un contexto económico complejo y por una gran influencia del factor político dentro de la dinámica negocial. Además, dichos expertos han mencionado la posibilidad de una reapertura de paritarias, con motivo de generar discusiones en torno a la cuestión salarial, que tornarían aún más conflictiva la situación a futuro.

A modo de resumen sobre este punto, es preciso decir que hemos desarrollado dentro de este apartado, la integración de los resultados arrojados por los análisis de entrevistas y documentos. Seguidamente, procedemos a plasmar las conclusiones a las que se arribó en la presente investigación.

4. Conclusiones e implicancias

4.1. Conclusiones

¿Cuáles fueron las consecuencias de la evolución de los sueldos del personal convenionado entre los años 2005 y 2011 en la administración de compensaciones? Respondiendo a este interrogante, consideramos que se presentan consecuencias negativas.

Atendiendo al primer objetivo de este trabajo, concluimos que, a partir del año 2005 se genera un punto de inflexión, dando el inicio a un período que se extiende hasta 2011, el cual se caracteriza por una creciente dinámica de las negociaciones centradas en la materia salarial. Esto impacta en el seno de las compañías notablemente. El año 2012 constituye un punto disruptivo, debido, entre otras cosas, a la desaceleración del crecimiento económico.

Un factor muy importante es la relación inflación – ajuste salarial, del personal dentro de convenio, y de acuerdo a la figura 10, el nivel de ajuste del SMVM y los sueldos analizados, han mantenido e incluso superado el poder adquisitivo respecto a 2005. Notamos que hay disparidades entre la evolución de todos los salarios, siendo SUTIAGA el que más escalada ha tenido, y el que menos ha evolucionado ha sido sanidad, desde luego, situándose por debajo de estos la evolución del SMVM. Efectivamente los expertos reconocen que no se ha perdido poder adquisitivo (pregunta c).

Estas variables del contexto económico y sindical, son las que mayor impacto generan en las compañías. Ahora bien, este impacto adquiere distintas formas.

Una de las consecuencias negativas que genera, es el hecho de que se produce en el interior de las organizaciones, un achatamiento de la pirámide salarial, y en algunos casos solapamiento salarial. Esto constituye un problema que no se debe desatender, porque provoca la ruptura del principio de equidad interna, que debe prevalecer en toda estructura de remuneraciones, y deteriora el clima laboral, así como también produce un aumento de la intención de sindicalización del personal no convenionado.

Es importante señalar a este respecto, que según la figura 7, en 2011, los salarios de convenio analizados, han tenido un incremento de entre el 29% y 33%, con

excepción de comercio, que registró un aumento del 40%. Los Gerentes de RR HH han manifestado en la pregunta 1, que el personal fuera de convenio, no ha tenido ajustes de la misma magnitud, sino que se han efectuado aumentos de entre un 25% y un 27%. También concuerda con lo que dicen los expertos entrevistados en las preguntas d y e, Hidalgo (2011) y Palomino (2011) (ver sección 2, capítulo 3, punto 3.4.).

Otra de las consecuencias negativas se relaciona con los ajustes por inflación. Como se vio en la sección 2 capítulo 3, la inflación juega un rol central, que obliga a realizar ajuste de salarios. En el plano del personal convencionado, hemos desarrollado precedentemente los puntos más relevantes; en cuanto al plano del no convencionado, se producen ajustes que toman como referencia la inflación, dándose en este punto negociaciones individuales. En concordancia, con lo expresado en la pregunta 1 a Gerentes de RR HH.

Esto atenta en desmedro de los aumentos por mérito, lo cual constituye un conflicto a la hora de alinear conductas. Si bien en la sección 2, capítulo 1, punto 1.1. Lawler (2001) sostiene que es indispensable la administración individual de remuneraciones, en la realidad, y debido al contexto económico y sindical, esto no estaría sucediendo, ya que no hay aumentos por mérito. (Ver pregunta 1 realizada a Gerentes de RR HH).

Todo lo expuesto anteriormente nos permite dar respuesta al segundo objetivo de nuestra investigación. Entendemos que las compañías están utilizando estructuras de remuneraciones de tipo rígidas, en detrimento de las de tipo flexible. (Sección 2, capítulo 1, punto 1.4.).

Como tercer objetivo, analizamos estrategias de compensación total. Si bien no se han registrado aumentos por mérito, las compañías implementan de manera limitada estrategias de remuneración variable, que adquiere la forma de bonos y comisiones, sujeta al cumplimiento de objetivos individuales, grupales y corporativos, todos estipulados para un corto plazo. (Pregunta 3 y 5 a Gerentes de RR HH). Esto constituye una forma de remunerar en base a desempeño, motivar y alinear conductas. Por eso, consideramos que debe mejorar e incrementar su implementación en las compañías. (Sección 2, capítulo 1, punto 1.1.).

Atendiendo a los beneficios en tanto componente de la compensación total, afirmamos que contrariamente a lo expresado en la sección 2, capítulo 1, punto 1.2., en las compañías analizadas, los beneficios se presentan de manera incipiente, y con grandes diferencias en la implementación. La compañía C, la cual tiene a su personal enteramente incluido en el CCT, no tiene margen para innovar, debido a que el sindicato ya establece beneficios. En cuanto a la empresa B, no se consideran a los beneficios como componente constitutivo de la compensación total. En la empresa C, D y A hay un modelo fijo de beneficios. Los cuatro Gerentes entrevistados coinciden en que para que la política de beneficios sea efectiva, se tienen que satisfacer los intereses de los colaboradores. Sin embargo, la única empresa que releva dichos intereses es la D, aunque todavía no ha plasmado en su política de beneficios estos intereses. (Ver pregunta 3 y 6 de Gerentes). Esto concuerda con el análisis de relación realizado en la sección 3, punto 3.2. , inciso b). Por lo tanto, las políticas de beneficios que se están implementando son escasas, carecen de flexibilidad, y como resultado no son efectivas.

Adicionalmente, notamos que aún no se ha logrado incorporar la perspectiva de compensación total dentro de las compañías. Esto se pone de manifiesto en el protagonismo que presenta la remuneración fija en cuanto a la valoración por parte de los colaboradores, y en las insuficientes acciones llevadas a cabo por las empresas en materia de beneficios y remuneración variable.

En resumen, se han determinado dos consecuencias negativas en torno al impacto que produjo la evolución de los salarios convencionados entre 2005 y 2011. Las mismas son, por un lado, el achatamiento que se produce en la pirámide salarial, derivando en algunos casos en solapamiento salarial; y por otro lado, el hecho de que debido a la necesidad de realizar ajustes por inflación, se ha producido la eliminación de los aumentos por mérito en el interior de las empresas. Además, se ha determinado que frente a estas consecuencias, las compañías están implementando estrategias que giran en torno a mecanismos de remuneración variable y beneficios, pero éstas son insuficientes. Más allá de esto, es preciso realizar la salvedad de que aún no se ha logrado incorporar dentro de dichas compañías, una mirada global de la compensación.

4.2.Implicancias

Atendiendo a las conclusiones arribadas, creemos pertinente determinar la implicancia que se presenta en el marco de nuestra investigación.

Nuestra implicancia se basa en dos ejes centrales, por un lado, mantener el equilibrio de la pirámide salarial, y por el otro, no perder de vista la compensación en base al desempeño, como fuente de motivación y alineamiento organizacional.

Las empresas deberían tomar como punto de partida para construir sus propias estructuras de remuneraciones, las estructuras salariales previstas en los convenios colectivos que rigen su actividad principal. Así se evitaría una de las consecuencias negativas que señalamos en nuestra conclusión: el achatamiento de la pirámide salarial y su extremo, el solapamiento. Desde ya, es necesaria una política de compensaciones que acompañe los incrementos otorgados por el sindicato al personal que se encuentra dentro de su órbita.

Hasta aquí, intentamos mantener la equidad interna como eje rector de toda estructura de remuneraciones bien diseñada. Pero no podemos perder de vista la necesidad de reconocer y estimular el buen desempeño, por eso consideramos que podrían implementarse planes de beneficios flexibles segmentados no solo por jerarquía sino fundamentalmente por desempeño. Dentro de la gama de beneficios que puede ofrecer una compañía, debería elaborarse un menú, en el que cada beneficio corresponde a una determinada cantidad de puntos. Según los estándares de desempeño que cada compañía considere deseables, se asignarán una determinada cantidad de puntos disponibles. Cada colaborador podrá, a posteriori de la evaluación de desempeño, seleccionar los beneficios que prefiera y que sean acordes al resultado arrojado por dicha evaluación. Fomentar la implementación de beneficios es positivo para las empresas, atendiendo a que el costo de los mismos puede ser menor a la valoración que le confieren los colaboradores.

Bibliografía

ADRHA. (2003). Compensaciones. En ADRHA, *Recursos Humanos en la Argentina: artículos y trabajos de investigación publicados en Vínculos entre octubre de 2001 y septiembre de 2002 (tomo III)* (págs. 53 - 70). Buenos Aires: OFFSET DIFO S.H.

ADRHA. (2003). Compensaciones. En ADRHA, *Recursos Humanos en la Argentina: artículos y trabajos publicados en Vínculos entre octubre de 2000 y septiembre de 2001 (tomo II)* (págs. 38 - 52). Buenos Aires: OFFSET DIFO S.H.

Aldao Zapiola, C. M. (2011). Análisis de la incorporación de nuevos contenidos en los Convenios Colectivos de Trabajo celebrados en la República Argentina, 2000-2003. En C. M. Aldao Zapiola, & E. Rodríguez, *Contenido de los Convenios Colectivos en la Argentina a Principios del Nuevo Milenio* (págs. 3-163). Buenos Aires: Abeledo Perrot.

Barasch, R. (2012). Administración de Compensaciones. En A. P. Cardozo, *Temas de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Editorial Temas (en prensa).

Beker, V. A., & Mochón, F. (2007). Economía argentina: la política económica en acción. En V. A. Beker, & F. Mochón, *Economía. Elementos de micro y macroeconomía (3ª edición)* (págs. 389-406). Buenos Aires: Mc Graw-Hill Interamericana.

Belcher, D. (1978). El problema de los niveles de salarios. En D. Belcher, *Sistemas de retribución y administración de salarios (1ª edición)* (págs. 89-171). Bilbao: Ediciones Deusto.

Best, W. (1988). *Cómo investigar en educación*. Madrid: Editorial Morata.

Damill, M., Frenkel, R., & Mauricio, R. (2002). *Argentina. Una década de convertibilidad. Un análisis del crecimiento, el empleo y la distribución del ingreso*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2012, de Organización Internacional del Trabajo: www.oitchile.cl

De Diego, J. A. (2010). Capítulo 14: Los convenios colectivos. En J. A. De Diego, *Manual de Derecho Laboral para Empresas* (págs. 335-368). Buenos Aires: Errepar.

- Denzin, N. (1978). *The research act. A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw Hill.
- Dornbusch, R., Fischer, S., & Startz, R. (2004). *Macroeconomía*. Madrid: McGraw Hill.
- Etala, C. A. (2001). *Derecho Colectivo del Trabajo (1ª edición)*. Buenos Aires: Editorial Astrea.
- Fernandez Ríos, M. (1997). Valoración de puestos de trabajo: conceptos y características fundamentales. En M. Fernandez Ríos, *Valoración de puestos de trabajo (1ª Edición)* (págs. 91-103). Madrid: Díaz de Santos.
- Flyvbjerg, B. (2004). Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso. . *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (Spanish Edition)* , (106), 33-62.
- Gaviola, S. (2011). *Salarios reales y ciclos económicos en Estados Unidos (1970 - 2001)*. *¿Tres décadas perdidas para los asalariados?* Recuperado el 19 de Septiembre de 2012, de Universidad de Mar del Plata: nulan.mdp.edu.ar
- Gernigon, B., Guido, H., & Odero, A. (2000). *La negociación colectiva: normas de la OIT y principios de los órganos de control (1 edición)*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Grisolia, J. A. (2010). *Manual de Derecho Laboral (6ª Edición)*. Buenos Aires: Abeledo Perrot.
- Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones inteligentes: mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento*. Buenos Aires: Granica Editorial.
- Larraín, F., & Sachs, J. (2002). *Macroeconomía en la economía global (2 edición)*. Buenos Aires: Pearson Education S.A.
- Lawler, E. (2001). *Cómo recompensar la excelencia: estrategias para estimular y remunerar el desempeño sobresaliente (1ª Edición)*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Lawler, E. (1986). *La retribución: su impacto en la eficacia empresarial (1ª Edición)*. Barcelona: Editorial Hispano Europea S.A.

- López, G. (1998). Pasado, presente y futuro del derecho colectivo del trabajo. En E. Álvarez et al, *Derecho Colectivo del Trabajo (1 edición)* (págs. 1 - 36). Buenos Aires: La Ley S.A.
- López, J. (1998). Libertad sindical. En E. Álvarez et al., *Derecho Colectivo del Trabajo (1 edición)* (págs. 81 - 202). Buenos Aires: La Ley S.A.
- Maristany, J. (1973). Teorías y conceptos de la remuneración. En J. Maristany, *Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones (2ª Edición)* (págs. 249-257). Bs. As.: Contabilidad Moderna.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). Capítulo 11: Comparaciones internas y externas. En G. Milkovich, & J. Boudreau, *Dirección y Administración de Recursos Humanos (6 edición)* (págs. 461 - 473). Estados Unidos: Addison - Wesley Iberoamericana S.A.
- Novick, M. (2001). Nuevas reglas de juego en la Argentina, competitividad y actores sociales. En E. De la Garza et al, *Los sindicatos frente a los procesos de transición política* (págs. 25-46). Buenos Aires: Clacso.
- OIT, FMI, OCDE, Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas, ONU, Banco Mundial. (2006). *Manual del índice de precios al consumidor: teoría y práctica*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2012, de Fondo Monetario Internacional: www.imf.org
- Palomino, H. (2011). La renovada presencia de los sindicatos en la Argentina contemporánea. *Voces en el Fénix. Revista N° 6* , 24-31.
- Palomino, H. (2005). *Las relaciones laborales en las empresas*. Buenos Aires: Dirección de Estudios y Estadísticas Laborales de la SSPTyEL del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- Palomino, H., & Trajtemberg, D. (2006). Una nueva dinámica de las relaciones laborales y la negociación colectiva en la Argentina. *Revista de Trabajo, Año 2, N° 3. Nueva Época, Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social* , 47-68.
- Reyes Ponce, A. (1975). Conceptos básicos del salario. En A. Reyes Ponce, *Administración de personal: sueldos y salarios (5ª edición)* (págs. 15-30). México: Editorial Limsa S.A.

Rimsky, T. (2005). *Administración de la remuneración total: nuevos sistemas de pago al personal (1ª Edición)*. México: Mc Graw Hill.

Sackmann Bengolea, A., & Suárez Rodríguez, M. (2000). *Administración de Recursos Humanos: Remuneraciones. (1ª Edición)*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Sampieri, R., Collado, R., & Lucio, P. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw- Hill.

Schiel, E., & Orozco, N. (2003). Compensaciones. En E. Schiel, & N. Orozco, *Gestión de personal: aspectos legales, técnicos y organizacionales* (págs. 187-197). Bs. As.: Aplicación Tributaria S.A.

Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales. (2012). *Estado de la negociación colectiva. Primer Trimestre de 2012*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Tomada, C., & Rigat-Pflaum, M. (1998). *Negociación Colectiva ante el Siglo XXI: aportes para la acción sindical*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2012, de Fundación Friedrich Ebert: www.fes.org.ar