



**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**“NEGOCIADORES HUMANOS”**

**AUTOR: SOFIA GASPAROTTI**

**PROFESOR: SANDRA VANESSA WELSH**

**FECHA DE ENTREGA: NOVIEMBRE 2014**

**LUGAR: CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia y amigos por apoyarme siempre a lo largo de mis estudios, y a Marina Filipuzzi y Carlos Fernández, profesores que me han inspirado y ayudado en mi desarrollo como futura profesional.

Muchas gracias.

## **RESUMEN**

En el siguiente trabajo de investigación, se estableció como objeto de estudio el rol del profesional de Relaciones Laborales con el fin de determinar su importancia dentro de la organización y si su presencia es necesaria a la hora de llevar a cabo negociaciones colectivas satisfactorias que permitan una disminución en los conflictos laborales entre las asociaciones sindicales de trabajadores y las empresas. Para esto, se llevó a cabo una profunda investigación acerca de la evolución de los sindicatos, el marco legal que integran las negociaciones colectivas y los conflictos de trabajo, y el rol del profesional de Relaciones Laborales en así. Además, como metodología se llevaron a cabo encuestas a trabajadores, entrevistas a expertos y análisis de documentos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Dentro de las principales conclusiones, se llegó a que las empresas sindicalizadas necesitan una persona que se especialice en negociaciones y que se relacione con los sindicatos, de manera que éstos tengan un referente al que recurrir a la hora de expresar necesidades o inquietudes. También, se concluyó que ésta persona, debe poseer una buena formación (preferentemente en Recursos Humanos) y habilidades en la negociación, escucha, influencia, entre otras.

## **PALABRAS CLAVE**

- Relaciones Laborales
- Sindicatos
- Negociaciones colectivas
- Conflictos laborales
- Ministerio de trabajo

# INDICE

<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>5</b>
CAPITULO 1: LOS SINDICATOS Y SU EVOLUCION HISTORICA.....	5
1.1: CONTEXTO HISTORICO. DE PERON AL GOLPE MILITAR DE 1976.....	5
1.2: CONTEXTO HISTORICO. DEL GOLPE MILITAR DE 1976 A LA ACTUALIDAD.....	11
1.3: LA VARIACION DE LA CANTIDAD DE TRABAJADORES SINDICALIZADOS A LO LARGO DE LOS AÑOS.....	13
CAPITULO 2: LA NEGOCIACION COLECTIVA ENTRE ASOCIACIONES SINDICALES Y ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.....	17
2.1: CONVENIOS COLECTIVOS DE TRABAJO. DEFINICION Y NATURALEZA JURIDICA.....	18
2.2: CLASIFICACION DE LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS SEGÚN GRADO DE CENTRALIZACION.....	20
2.3: UTILIDAD Y MARCO LEGAL DE LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS.....	21
2.4: CONFLICTOS COLECTIVOS DE TRABAJO.....	24
2.5: TIPOS DE CONFLICTOS COLECTIVOS DE TRABAJO.....	25
CAPITULO 3: ROL DEL PROFESIONAL DE RELACIONES LABORALES.....	26
3.1: DEFINICION DE RELACIONES LABORALES.....	27
3.2: LAS RELACIONES LABORALES Y SU RELACION CON RECURSOS HUMANOS.....	28
3.3: EL PROFESIONAL DE RELACIONES LABORALES.....	30
<b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b> .....	<b>33</b>
CAPITULO 4: ANALISIS DE RESULTADOS.....	34
4.1: ANALISIS DE LAS ENCUESTAS.....	34
4.2 ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS.....	38
4.2.1 ENTREVISTA Nº 1.....	38
4.2.2 ENTREVISTA Nº 2.....	40
4.3 ANALISIS DE DOCUMENTOS.....	42
4.3.1 ESTADISTICAS DE CONFLICTOS LABORALES.....	43
4.3.2 ESTADISTICAS DE NEGOCIACIONES COLECTIVAS.....	45
4.4 ANALISIS EN CONJUNTO DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS.....	46
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>51</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>54</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>57</b>
ENTREVISTA.....	57
ENCUESTA.....	58

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación, analizó la problemática existente en el ámbito empresarial, acerca de las negociaciones colectivas que surgen entre las asociaciones sindicales, quienes representan a los trabajadores, y las empresas. Estas negociaciones suelen desembocar en situaciones tensas y conflictivas ya que tratan sobre las condiciones laborales de los trabajadores en sus puestos de trabajo, como ser: salario, beneficios, jornadas, clima laboral, entre otras cuestiones de interés. A su vez, la organización busca cubrir sus intereses, más relacionados con los costos que estos reclamos suelen generar, y que estas negociaciones no afecten el rendimiento del negocio y poder seguir cumpliendo con la misión y los objetivos de la organización, que al fin y al cabo, son la razón por la cual la organización existe.

Muchas veces los intereses de ambas partes son contrapuestos, y requieren de expertos que puedan manejar la situación de manera ordenada y pacífica a fin de lograr un acuerdo que sea beneficioso para ambos, cumpliendo con las necesidades y expectativas de cada uno.

Para lograr que las negociaciones colectivas sean exitosas y minimizar los conflictos, se cree que es fundamental tener personal capacitado en materia de negociaciones, para enfrentar a las asociaciones sindicales, conocer el terreno en dónde va a darse la negociación, los intereses de las partes y los convenios colectivos que rigen. Además, se debe poder cumplir con las expectativas de los trabajadores, sin que afecte financieramente y productivamente a la compañía y que el rol de los directivos no se vea amenazado por el poder que los sindicatos y trabajadores poseen.

Este personal especializado en negociar, suele encontrarse en el área de Recursos Humanos, específicamente en Relaciones Laborales. Este sector, se encarga exclusivamente de las relaciones colectivas con los trabajadores, los

convenios colectivos de trabajo y negociaciones con las asociaciones sindicales, entre otras cuestiones relacionadas.

Paralelamente, se indagó acerca del surgimiento del rol del profesional de Relaciones Laborales, sus principales características y responsabilidades que su puesto demanda, cómo fue ganando importancia su desarrollo en las organizaciones y cómo acompañó el crecimiento de los sindicatos hasta convertirse hoy en un rol fundamental que todas las organizaciones deberían considerar para lograr negociaciones colectivas más exitosas.

Los resultados de la investigación demostraron la importancia que tiene el desarrollo de este rol en las organizaciones, y cómo ayuda a que las negociaciones colectivas tengan resultados positivos y así evitar los conflictos sindicales, manteniendo un clima ameno de cooperación y escucha activa entre las partes.

Las empresas podrán encontrar utilidad en esta investigación, anticipándose a los errores a la hora de enfrentar a los sindicatos, defender los intereses propios y ofreciendo predisposición a los pedidos de los empleados con respecto a sus condiciones laborales. De esta manera, mejorarán no sólo la relación con la asociación sindical en sí, sino también, y aún más importante, con sus colaboradores. Una organización que se muestra abierta a negociaciones y diálogo en materia de condiciones laborales, es una organización interesada en su capital humano, el cual debería considerarse como el recurso más importante de la misma.

El objeto de estudio en el cual se centró esta investigación, es el profesional de Relaciones Laborales, esta persona perteneciente al área de Recursos Humanos de una organización, que tendrá dentro de sus principales responsabilidades, la gestión y/o resolución de problemáticas surgidas entre la empresa y el o los sindicatos que rigen para los trabajadores de la misma. El

área de Relaciones Laborales es clave en las organizaciones, especialmente en épocas de crisis o de conflictos políticos o sociales, ya que aquí es donde se ven los mayores aprietos con los trabajadores, que buscan mejorar sus condiciones laborales para poder hacer frente a estas crisis, mientras que a su vez, las empresas buscan poder sobrevivir a la misma.

Ya habiendo definido el objeto de estudio, se buscó dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué importancia tiene el profesional de relaciones laborales a la hora de enfrentarnos a los sindicatos? ¿Por qué es importante tener personal capacitado en materia de Relaciones Laborales?
- ¿Cómo llevar a cabo negociaciones colectivas satisfactorias en las empresas? ¿Cómo reducir los conflictos con los sindicatos en las empresas?
- ¿De qué manera acompañó el rol del profesional de relaciones laborales en el desenvolvimiento de los sindicatos en Argentina? ¿Cómo tuvo que adaptarse ante los cambios en el ambiente sindical?
- ¿Cuáles son las principales competencias con las que debe contar un profesional de Relaciones Laborales especializado en negociación colectiva?

Para poder dar respuesta a las preguntas planteadas para la investigación, se han establecido una serie de objetivos que guiaron todo el proceso de indagación.

Como objetivo general, esta investigación se propuso demostrar la importancia del rol de Relaciones Laborales en las organizaciones, con la finalidad de poder determinar o anticipar, cuál es el perfil que debería tener una persona especializada en el área para así llegar a negociaciones colectivas exitosas entre las organizaciones y sindicatos.

Conjuntamente, se establecieron objetivos específicos que se detallan a continuación:

- Analizar los cambios en el ámbito sindical a lo largo de la historia Argentina
- Identificar el rol que cumple el profesional de Relaciones Laborales en las empresas
- Identificar qué características debe tener el profesional de Relaciones Laborales para llevar a cabo su tarea de manera efectiva

Estos objetivos que se buscaron alcanzar, permitieron comprobar la hipótesis de la investigación: las empresas que cuentan con un profesional de Relaciones Laborales logran negociaciones colectivas exitosas con los sindicatos que rigen para los trabajadores de la misma.

Asimismo, para lograr los objetivos planteados anteriormente y probar la hipótesis, la metodología de investigación se basó en la utilización los siguientes instrumentos:

- Entrevistas: a expertos del área de Recursos Humanos, especializados en Relaciones Laborales.
- Encuestas: a personas que estuvieron involucradas en las negociaciones colectivas, ya sean sindicatos, gobierno, empresa, o personas que ocupan un cargo en el área de Relaciones Laborales.
- Análisis de documentos: como soporte de información para comprobar la importancia de relaciones laborales consistentes en las empresas, se tomaron convenios colectivos reales y negociaciones de paritarias entre empresarios y sindicatos.

El trabajo consta de un marco teórico, dividido en capítulos, que responden a las variables encontradas en la investigación. Por lo que los capítulos serán los siguientes:



- Capítulo I: se cuenta acerca de la evolución histórica de los sindicatos y su desarrollo, tomando como inicio, la aparición de Juan Domingo Perón en el poder.
- Capítulo II: se basa en las negociaciones colectivas en el ámbito laboral, su clasificación y los conflictos que surgen de las mismas.
- Capítulo III: se desarrolla acerca del rol de relaciones laborales, como sector dentro de la organización, su finalidad y principales responsabilidades.

## **MARCO TEÓRICO**

### **CAPITULO 1: LOS SINDICATOS Y SU EVOLUCION HISTORICA**

En este primer capítulo, se analizarán a los sindicatos desde el contexto histórico, tomando como punto de partida el comienzo del peronismo, comentando brevemente los momentos más representativos del desarrollo de las asociaciones sindicales, hasta llegar al presente. Esta presentación histórica, ayudará a comprender el contexto que rodearon ayer y hoy a los sindicatos, y cómo el malestar social impulso a que estas agrupaciones de trabajadores se organicen masivamente logrando el reconocimiento de sus derechos, ganando un peso indiscutido en la actualidad y sin pasar desapercibidos.

#### **1.1: CONTEXTO HISTORICO. DE PERON AL GOLPE MILITAR DE 1976**

Según Doyon (1975), el crecimiento del movimiento sindical argentino, tuvo su despegue en el periodo de 1946 a 1955, durante el gobierno del general Juan Domingo Perón. Fue en ese periodo, cuando los sindicatos lograron atraer a la mayoría de los trabajadores urbanos, organizándolos de manera tal que

comenzarían a influir en la vida política del país, incluso después de la caída de Perón.

Previo al gobierno peronista, los sindicatos debieron atravesar diferentes obstáculos que le impedían tomar posición fuerte y ser respetados por el Estado y las empresas. Antes de 1943, el Estado no regulaba las relaciones entre los trabajadores y los patrones, solo intervenía si surgía un conflicto entre las partes que pueda amenazar el orden social. Su papel en estas situaciones, era aplicar sanciones represivas contra los trabajadores implicados en el conflicto. Otro obstáculo, era la firmeza con la que la patronal se oponía a la sindicalización de trabajadores y al control interno que realizaban de su empresa para evitar la organización de los trabajadores que pueda desembocar en futuras problemáticas (prácticas antisindicales).

A pesar de que existía una sanción en la Constitución Nacional que brindaba a los trabajadores el derecho a la libre asociación, seguía sin incluirse agrupaciones de tipo gremial. Es por esto que los primeros sindicatos, operaban desde la clandestinidad y realizaban huelgas “revolucionarias”.

La evolución de los sindicatos, previo al gobierno peronista, se daba de manera lenta y dificultosa. Para 1943, solo se encontraban sindicalizados el 20 por ciento de los trabajadores urbanos. Y de ese 20 por ciento, la mayoría de esos sindicatos eran pequeños y fragmentados, a excepción de la Unión Ferroviaria, la cual tuvo un gran impacto e influencia.

El historiador Roberto Maffeis (2011), publicó fragmentos del primer discurso de Juan Domingo Perón, como miembro de la Secretaría del Trabajo, cargo que había asumido en 1943, tras la caída del gobierno fraudulento de Uriburu. El general dijo:

“...El Estado se mantenía alejado de la población trabajadora. No regulaba las actividades sociales como era su deber. Solo tomaba

contacto en forma aislada, cuando el temor de ver turbado el orden aparente de la calle, le obligaba a descender de la torre de marfil de su abstencionismo suicida. No advertían los gobernantes que la indiferencia adoptada antes las contiendas sociales facilitaba la propagación de la rebeldía, porque era precisamente el olvido de los deberes patronales que, libres de la tutela estatal, sometían a los trabajadores a la única ley de su conveniencia...”. Agregando “...Con la creación de la Secretaría de Trabajo y Previsión se inicia la era de la política social argentina. Atrás quedará para siempre la época de la inestabilidad y del desorden en que estaban sumidas las relaciones entre patronos y trabajadores...”

Al asumir su cargo en la Secretaría de Trabajo, Juan Domingo Perón, ya contaba con tres focos de atención en los cuales ocuparse, y que lo acompañarían por el resto de sus años en el poder. Estos eran:

- Establecer una política clara y precisa con todos los sectores del sindicalismo
- Crear normas y leyes laborales con un marco jurídico específico (tanto como para las leyes en sí mismas, como para las asociaciones sindicales)
- Mantener un contacto diario con la masa trabajadora

Ya con solo ver estos tres frentes de lucha que Perón se proponía llevar a cabo, se podía ver el interés que despertaba en él el bienestar de los trabajadores, la importancia de establecer leyes de inclusión que les permitan organizarse libremente, expresarse y hacer cumplir sus derechos, limitando el poder de las empresas y logrando que el Estado intervenga de una manera más cooperativa y no solo como ente sancionador en épocas de conflictos.

En ese momento, como cuenta Maffeis (2011), las organizaciones sindicales tienen un giro importante en su historia. Perón estableció que los sindicatos

que representen a trabajadores que realizan una misma labor, debían unirse bajo una organización mayor. Esto se hizo con el fin de poder enfrentar las negociaciones con los empresarios desde una postura más fuerte, evitando que los sindicatos más pequeños y débiles, se encuentren en desventaja a la hora de llevar a cabo una negociación, en comparación de los sindicatos más fuertes.

Otro gran logro a favor de los trabajadores, fue el reconocimiento legal de delegados en las empresas como representantes del sindicato y la imposibilidad de que estos fueran despedidos. Lo que hoy aun rige.

Tanto los sindicatos madre organizados por rama de actividad, como reconocimiento de los delegados, fueron hechos clave que le brindaron a los sindicatos un poder con el que antes no contaban. A partir de aquí, las organizaciones sindicales hacen su despegue y comienzan un camino de crecimiento constante.

A partir de la creación de la Secretaria de Trabajo y Previsión, al mando del General Perón, los trabajadores habían encontrado un lugar donde poder presentar sus problemas o bien la misma Secretaria los detectaría, y obtendrían una respuesta y solución justa. Los conflictos ya no iban a desembocar en repetidas sanciones al trabajador, sino que todo lo contrario, las resoluciones siempre serian a favor de la masa laboral.

Para entender más claramente las repercusiones de las acciones tomadas por el Secretario del Trabajo y los cambio que implicaron en la vida laboral de las personas, el dirigente sindical Ángel Pérelman dice en su libro “Como hicimos el 17 de Octubre” lo siguiente:

“En nuestro trabajo sindical advertimos a partir de 1944 cosas increíbles: que se hacían cumplir leyes sociales incumplidas hasta entonces; que no había necesidad de recurrir a la justicia para el otorgamiento de vacaciones; otras disposiciones laborales, tales como el reconocimiento de los delegados en las fábricas, garantías de que no serían despedidos, etc., tenían una vigencia inmediata y rigurosa. Las relaciones internas entre la patronal y el personal, en las fábricas habían cambiado por completo de naturaleza. La democratización interna que imprimimos al sindicato metalúrgico, hacía que el delegado de fábrica constituyese el eje de toda la organización y la expresión directa de la voluntad de los trabajadores en cada establecimiento.

Los patrones estaban tan desconcertados como asombrados y alegres los trabajadores. La Secretaría de Trabajo y Previsión se había convertido en un factor de organización, desenvolvimiento y apoyo para la clase obrera. No funcionaba como una regulación estatal por encima de las clases en el orden sindical: actuaba como un aliado estatal de la clase trabajadora.”

Para entenderlo un poco en números, a dos años de la creación de la Secretaría de Trabajo y Previsión, Perón había logrado en un mismo año:

- 29 decretos leyes
- 319 convenios colectivos de trabajo
- 174 gestiones conciliatorias
- Y más de 2.580.000 trabajadores beneficiados

Durante el gobierno de Juan Domingo Perón como presidente (1946), se realizaron varios auspicios para lograr una expansión del movimiento obrero organizado, generando tal éxito, que para 1954 se había cuadruplicado su

número. La afiliación para los empleados estatales se volvió obligatoria y era impuesta por los jefes y supervisores.

Con respecto al rol que ocupaba el Estado, no se puede discutir que fue fundamental para que se de este inmenso crecimiento de trabajadores sindicalizados. Aunque el gobierno peronista apoyo abiertamente las propagandas para fomentar la sindicalización de trabajadores, no se puede darle todo el crédito al estado acerca del éxito de esta campaña. Hay que recordar que los sindicatos comenzaron a disfrutar de su crecimiento, entre una de las causas, cuando se vieron con más autonomía para desarrollarse con respecto al Estado.

En 1958, ya bajo el gobierno de Frondizi, pero aun presente el General Perón quien tenía un pacto con el actual presidente, se sanciona una modificación de la Ley de Asociaciones Profesionales (Ley 14455) la cual establece:

- Una cuota para sostener a los sindicatos y las obras sociales, este o no afiliado el trabajador
- Se establece la unidad sindical por rama de industria y la existencia de una única central nacional. Generando así, burocracia sindical.
- Se nombra al Ministerio de Trabajo como ente regulador, quien tendría la facultad de otorgar o quitar la personería gremial a los sindicatos, fiscalizar y anular las elecciones dentro del mismo, poder controlar e intervenir la contabilidad de los sindicatos
- Se regulan las elecciones internas de los sindicatos
- Y se le otorga al gremio, la conducción del control de las juntas electorales. Contando con la posibilidad de impedir la postulación de listas opositoras, poniendo como obstáculo la antigüedad en las afiliaciones y un número determinado de avales de afiliados para poder presentarse.

Otro factor que logro que los sindicatos se posicionen inclusive dentro de las empresas, y que su presencia sea cada vez más fuerte, ganando de a poco el

respeto buscado desde sus comienzos, fue la aparición de las comisiones internas. Durante la resistencia peronista entre 1955 y 1959, las comisiones internas reorganizarían al movimiento obrero. Estas comisiones internas y cuerpos de delegados, buscaban terminar con la explotación patronal y representar al trabajador desde adentro de las fábricas.

El malestar social que se desarrolló desde que Perón fue exiliado, iba acrecentándose de manera descomunal. Huelgas diarias, marchas en las calles y violencia, llevaron a que el Gobierno de Frondizi tome nuevas medidas para calmar a los trabajadores. Pero permitirle la salida de la clandestinidad a los sindicatos, no fue suficiente para ellos. Y un nuevo golpe militar derroca a Frondizi. Comenzando un nuevo gobierno con Illia.

Este gobierno, se caracterizó por los actos de represión en contra de los trabajadores, desembocando en lo que fue conocido como “el Cordobazo”. El 29 de Marzo de 1969, se dieron una serie de huelgas, asambleas y protestas sindicales, que terminaron con muertes, represión y un gobierno que ya no podía seguir al mando.

Años más tarde, con la vuelta de Perón, se sanciona una nueva Ley de Asociaciones Profesionales con el objetivo de fortalecer la burocracia sindical a fin de controlar los movimientos obreros que habían desencadenado, por ejemplo, en el famoso “Cordobazo”. Además, se intervinieron la mayoría de los sindicatos combativos, continuando con la violencia y asesinatos de dirigentes sindicalistas que terminaron desembocando en una represión golpista en 1976.

## **1.2: CONTEXTO HISTORICO. DEL GOLPE MILITAR DE 1976 A LA ACTUALIDAD.**

Fernández (1986) cuenta que durante el golpe de las Fuerzas Armadas, el sindicalismo se encontraba fracturado, muy burocratizado y cuestionado tanto desde adentro del movimiento obrero, como del resto de la sociedad.

Uno de los objetivos de este golpe, era desarticular a los sindicatos que habían logrado armar un movimiento organizado que pisaba fuerte. El gobierno militar intervino los principales sindicatos (entre ellos la CGT), reprimió a los trabajadores y suprimió las actividades sindicales y el derecho a la huelga.

A fines del gobierno militar, se recreó la CGT, reuniendo aproximadamente a cuatro millones de afiliados. Ya habiéndose reestablecido la democracia, asume la presidencia de la Nación el radical Raúl Alfonsín, quien no tuvo mucho éxito relacionándose con los sindicatos, ya que luchó contra la corrupción sindical negando la negociación colectiva de salarios. Esto último generó numerosas huelgas y disconformidad en los trabajadores.

En 1989, toma el poder Carlos Menem, quien privatizó las empresas del estado, dejando a una gran cantidad de obreros fuera del mercado laboral, lo que trajo como consecuencias un aumento del trabajo en negro.

Siguiendo con la línea de tiempo, en 1999, asume Fernando de la Rúa. En su gobierno, la situación del país fue deteriorándose rápidamente. Eran reprimidas las manifestaciones de los trabajadores, llevándose dos vidas en una manifestación en la provincia de Corrientes, en los primeros días como presidente. La crisis que azotó a la Argentina en el 2001, obligó al presidente de la Rúa a retirarse de su mandato, a causa de las drásticas medidas de inmovilización de los depósitos.

A partir del 2003, comienza la era Kirchner, con Néstor y Cristina Fernández. Desde su comienzo, la relación que establecerían con los sindicatos sería muy



cercana y beneficiosa. Formaron una alianza estratégica con Hugo Moyano, jefe del sindicalismo camionero y secretario general de la CGT. Esta alianza fue clave para el desarrollo del mandato de Néstor, ya que no tenía un nombre de peso en las listas, a pesar de que ganó las elecciones presidenciales, aumentando su popularidad y el visto bueno de los trabajadores.

Pero no solo el presidente lo utilizó como una estrategia para seguir ganando seguidores, sino que también Hugo Moyano sacó provecho de esta alianza, sumando más poder sindical, social y económico. Fue un impulsor de las negociaciones paritarias, logrando subas salariales para los afiliados.

Esta alianza duró hasta el 2012, en donde en plenas negociaciones paritarias, Hugo Moyano anuncia un paro de dos días. Teniendo en cuenta que la CGT afilia a gran cantidad de trabajadores del transporte, un paro de esta magnitud, implicaba un freno de las actividades comerciales en todo el país.

Esto generó una ruptura en la relación con el oficialismo, y el secretario general de la CGT comenzó con una estrategia de oposición política.

### **1.3: LA VARIACION DE LA CANTIDAD DE TRABAJADORES SINDICALIZADOS A LO LARGO DE LOS AÑOS**

Para poder entender el crecimiento del sindicalismo numéricamente, y ver realmente el impacto a lo largo de los años de lo que fueron los sindicatos y su imparable aumento, podemos analizar las tasas de sindicalización de la Argentina, recogidas por estadísticas del Ministerio de trabajo y además la cantidad de afiliados de un año a otro en las diferentes ramas de actividad.

Esta tasa de sindicalización se calcula con la cantidad de afiliados cotizantes a los sindicatos y la cantidad de trabajadores en condiciones de sindicalizarse.

Podemos ver las variaciones respecto a la cantidad de afiliados entre el periodo de 1946-1955, correspondiente a la década de Perón en el poder (ver figura nº1). Aquí los valores totales llaman mucho la atención, de cómo en las industrias más importantes, para 1946, la cantidad de afiliados era 677.333, y ocho años después, el número había ascendido a 2.256.580.

El impacto que tuvo el gobierno del General Juan Domingo Perón, fue crucial para que los sindicatos tomen el impulso y el apoyo que necesitaban, para comenzar su ascenso y no detenerse.

Figura nº1: Afiliación sindical entre 1946-1955

Afiliación sindical entre 1946-1955				
Grupos de actividad	1946	1948	1950	1954
Agricultura y ganadería	(a)	(a)	17.500	53.250
Industrias extractivas	14.400 (b)	19.500 (b)	24.500 (b)	48.750
Alimentos, bebidas y tabaco	167.650	337.142	444.781	377.800
Textil	60.650	100.899	107.500	121.000
Confección	36.425	54.633	68.750	58.000
Madera	21.855	39.045	40.000	23.000
Gráficos, prensa y papel	19.577	46.854	52.000	42.500
Químicos	5.000	(a)	20.000	31.000
Caucho	7.500	7.809	17.500	17.000
Cuero	7.285	15.618	20.000	23.500
Construcción y materiales	26.215	54.663	122.000	155.250
Metales	21.855	108.326	112.500	118.000
Electricidad	15.000 (c)	15.618 (c)	35.000	33.000
Transporte y almacenaje	178.109	306.977	311.623 (d)	411.531
Comunicaciones	22.570	39.045	32.500	37.500
Comercio, bancos y seguros	89.066	132.735	189.500	195.500
Servicios personales	63.100	112.945	206.500	211.500
Servicios estatales	80.135	145.471	163.500 (e)	407.750
<b>Total</b>	<b>677.333</b>	<b>1.532.925</b>	<b>1.992.404</b>	<b>2.256.580</b>

(a) Cifras no disponibles.

(b) Sólo pudieron obtenerse las cifras de la industria petrolera.

(c) Comprende las cifras de Capital y Gran Buenos Aires únicamente.

(d) Faltan las cifras de los obreros marítimos.

(e) Se incluye a los obreros pero no a los empleados estatales.

Fuente: Louise M. Doyon. (1975). El crecimiento sindical bajo el peronismo (página 158). Buenos Aires: Siglo XXI.

Para el periodo del 2000, es significativo ver como hubo una caída de las tasas de sindicalización, que puede relacionarse con la crisis económica que atravesaba el país en ese momento, generando una importante caída de empleo y aumento del trabajo precario o en negro. (Ver figura N°2)

Figura N°2: Tasa de afiliación en cinco épocas diferentes

	1982-86	1990 (GBA)	1994	1995	2000
Tasa de sindicalización	51% (a)		53% (a)	54%	43% (a)
	42% (b)		45% (b)		39% (b)
		54%			

- 1982-86 (a) Según declaraciones al MTSS. En Lamadrid y Orsatti (1991)
- (b) Según depuraciones hechas por Feldman (1991) (resta de pasivos identificables, errores y duplicaciones visibles)
- 1990 Según Orsatti y López (1991), en base al módulo de precariedad laboral de la EPH. No incluye asalariados del sector público, servicio doméstico ni sector agropecuario
- 1994 (a) Según declaraciones al MTSS. En Gyldenfeldt (1995)
- (b) Según depuraciones hechas por Gyldenfeldt (1995) (estimación de pasivos y otros factores de sobredimensionamiento)
- 1995 Según declaraciones al MTSS. En Instituto Jauretche (1996)
- 2000 (a) Elaboración propia según declaraciones al MTEyFRH
- (b) Elaboración propia según declaraciones al MTEyFRH, descontando los pasivos identificables

Fuente: Mariana Laura González. (2001). El movimiento sindical en Argentina ante las transformaciones en el mundo del trabajo. 2001, de Revista Enoikos Sitio web: <http://www.econ.uba.ar/www/institutos/economia/Ceped/publicaciones/2001/movimiento%20sindical%202001%20MG.pdf>

Es perceptible en el gráfico, la caída abrupta de la tasa de sindicalización para el año 2000, cuando la crisis ya estaba en pleno desarrollo. La tasa disminuyó en un 11% según estudios del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Y en un 6% según declaraciones de MTEyFRH.

Según Lewkowicz (2011), para el 2010, la tasa de sindicalización era del 37%, siendo una de las tasas más elevadas de Latinoamérica y convivía con más de 3000 sindicatos. Luego de la disminución de trabajadores sindicalizados con la crisis del 2001, dos años después con la llegada del gobierno de Kirchner, la tasa de sindicalización volvió a remontar y los sindicatos comenzaron a tener una presencia más concreta.

Palomino (2011), cuenta que el crecimiento de la cantidad de afiliados sindicales fue de aproximadamente de 53% entre 2003 y 2010. El autor afirma “La importancia que tiene el sindicato hoy para los trabajadores radica en que

mediante su acción canalizada y regulada a través de la negociación colectiva se determinan sus condiciones de vida, asociadas a los salarios que perciben”.

Actualmente, Duarte (2014), un periodista especializado en temas gremiales, cuenta que la tasa de sindicalización de la Argentina es del 37,7% de los asalariados, manteniéndose aún como la más alta de Latinoamérica. Dadas las altas tasas de inflación, el aumento número de trabajadores sindicalizados no sorprende, ya que para poder hacer frente a la inflación, y que los sueldos de los trabajadores puedan actualizarse frecuentemente para poder cubrir las necesidades básicas para vivir, es necesario llevar a cabo negociaciones paritarias anuales, para que el sueldo se actualice según el aumento del costo de vida. Muchos trabajadores eligen sindicalizarse por esta razón, ya que al no pertenecer a un sindicato, estas negociaciones no se llevarían a cabo tan fácilmente, y resultan ser los trabajadores bajo convenio colectivo quienes reciben los mayores beneficios.

Para cerrar este capítulo, podemos concluir que a lo largo de la historia, hubo cambios drásticos con respecto al desarrollo de los sindicatos. Hubo muchos gobiernos en contra, que intentaron por distintos medios erradicarlos con medidas que partían desde sancionar leyes hasta utilizar métodos de represión y asesinatos, con tal de que esta movilización de trabajadores, no altere el orden social, ni consiga más afiliados, con el objetivo de que el mando siga perteneciéndole al gobierno y a los empleadores.

Pero a pesar de todos los obstáculos y gobiernos en contra que las organizaciones sindicales tuvieron que afrontar, existió, por otro lado, un gobierno en particular, que se colocó, por primera vez, del lado de los intereses de los trabajadores. Este fue el gobierno del General Juan Domingo Perón, quien defendió, escuchó e impulsó a que los trabajadores se organicen y se afilien a los sindicatos, promoviendo la generación de nuevas organizaciones sindicales y que la gente levante su voz y luche por sus derechos.

A partir de la era de Perón, los sindicatos tomaron tal fuerza en el país, que inclusive cuando el General fue derrocado, siguieron impulsándose hacia adelante, sin importar las medidas en contra que establecían los nuevos gobiernos, generando un desorden social, huelgas, marchas y paro de fábricas, haciéndose cada vez poderosos y difíciles de ignorar con meras normas y prohibiciones.

Con el paso de los años, los gobiernos siguientes, comprendieron que dada la gran cantidad de trabajadores movilizados por esas organizaciones sociales, era necesario formar una alianza con ellos, en vez de poner trabas en su desenvolvimiento y generar un choque que solo generaría violencia. Así fue como hizo el presidente Néstor Kirchner, logrando una buena respuesta por parte de los sindicatos y logrando una alianza estratégica que brindaría beneficios para ambas partes, que duraría hasta el segundo mandato de su esposa y actual presidenta de la Nación, Cristina Fernández de Kirchner.

## **CAPITULO 2: LA NEGOCIACION COLECTIVA ENTRE ASOCIACIONES SINDICALES Y ORGANIZACIONES EMPRESARIALES**

En este segundo capítulo, se profundizará acerca de las negociaciones colectivas en el ámbito laboral. Qué son, cuáles son las partes intervinientes, por qué razones se llevan a cabo, qué materias objeto se negocian, cuáles son los objetivos de estas negociaciones, entre otros aspectos de interés que sirva para comprender su importancia de ser desarrollada a fin de realizar un estudio metodológico.

Además, se analizarán los conflictos que surgen a partir de estas negociaciones colectivas, los tipos de conflictos existentes, sus razones y cómo suelen resolverse.

Costacurta (1984), define a la negociación como “un proceso de búsqueda del mejor resultado posible en la aceptación de ideas, propósitos o intereses, de modo que las partes involucradas terminen la negociación conscientes de que fueron escuchadas, de que tuvieron oportunidad de presentar sus argumentos y de que el producto final es mayor que la suma de las contribuciones individuales.”

Con respecto a la negociación colectiva, el convenio N°154 de la Organización Internacional del Trabajo la define de la siguiente manera: “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”.

Las negociaciones colectivas surgen con el fin de poder establecer acuerdos entre empleadores y trabajadores, que regulen las condiciones de trabajo entre los mismos, y que aquello que se acuerda, sea aceptado y firmado en un convenio colectivo de trabajo, obligando a las partes a cumplir con lo pactado.

Para poder llevarlas a cabo, se necesitan ciertas habilidades, según Chiavenato (2001), tales como toma de decisiones, comunicación, administración de conflictos y reunión.

## **2.1: CONVENIOS COLECTIVOS DE TRABAJO. DEFINICION Y NATURALEZA JURIDICA.**

Y, ¿qué es un convenio colectivo de trabajo? Es un tipo particular de contrato que se celebra entre un empleador, grupo de empleadores o sus representantes, y por un trabajador, grupo de trabajadores, o sus representantes (en este caso, los sindicatos). Tiene como fin, regular todos los aspectos de la relación laboral, tales como: salarios, jornadas, descansos, vacaciones, condiciones de trabajo, licencias, definición de categorías, entre otras. Y por otro lado, aquellos aspectos correspondidos específicamente con la relación entre los sindicatos y las empresas, como por ejemplo, con respecto a: los delegados sindicales presentes en el lugar de trabajo, cartelera sindical, permisos y licencias para los dirigentes sindicales, entre otras.

Los convenios colectivos de trabajo, poseen una doble naturaleza jurídica, ya que es contrato y norma al mismo tiempo. Por sus orígenes, el convenio colectivo es un contrato/pacto/acuerdo, pero por los efectos que genera, al regular condiciones de trabajo, es una norma.

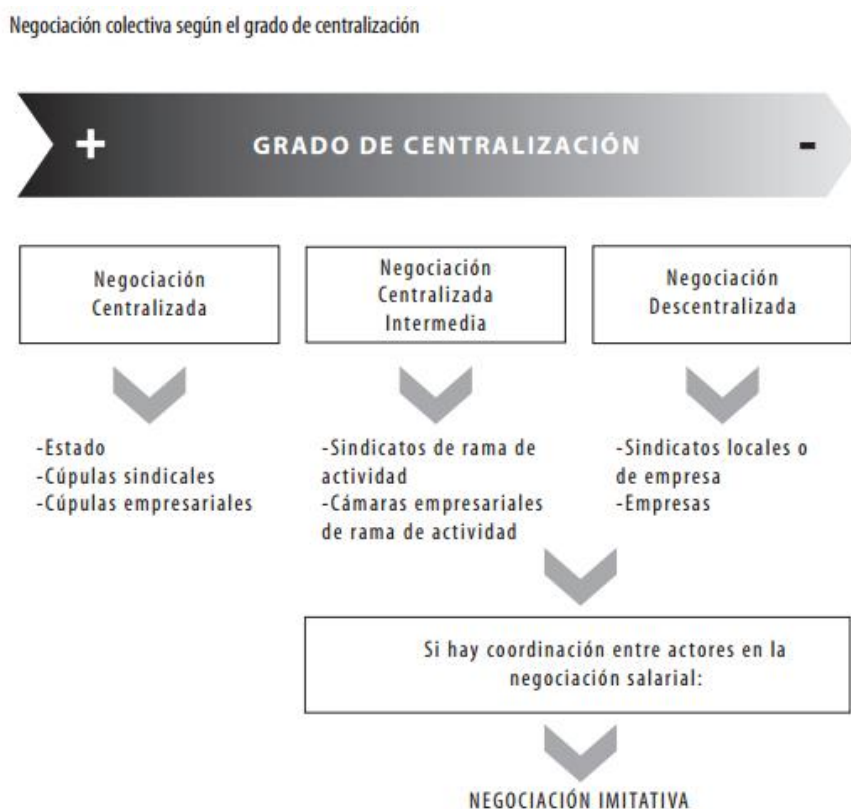
En primer lugar, como contrato, los convenios colectivos de trabajo generan una obligación a las partes que lo confieren. Por eso, es que suele denominárselo como un “tratado de paz” entre las partes. Y en segundo lugar, como norma, los convenios colectivos de trabajo poseen un contenido normativo que acapara a todos los trabajadores y empleadores incluidos en el ámbito de aplicación de dicho convenio, independientemente de su participación o no de la negociación del mismo.

Para poder llevar a cabo estos convenios colectivos de trabajo, se procede a una negociación colectiva entre las partes interesadas, para poder llegar a un acuerdo y firmarlo de manera que a partir de ese momento, se vuelva obligatorio su cumplimiento.

## 2.2: CLASIFICACION DE LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS SEGÚN GRADO DE CENTRALIZACION

Existe una clasificación de negociaciones colectivas según el grado de centralización con el que cuentan. En base al grado de centralización con que se desarrollen las negociaciones, las partes intervinientes van a variar. (Ver figura N°3)

Figura N°3: Negociación colectiva según el grado de centralización



Fuente: Carlos A. Tomada. (2009). Los determinantes de la negociación colectiva en Argentina. Recuperado el 10 de septiembre del 2014, de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social Sitio web: [http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/toe/toe\\_09\\_01.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/toe/toe_09_01.pdf)

Aquí podemos ver, que cuanto mayor grado de descentralización, más directas serán las negociaciones colectivas. Por ejemplo, las negociaciones descentralizadas, se llevan a cabo directamente entre un sindicato y los representantes de una empresa.



Luego, en la negociación centralizada intermedia, los sindicatos de determinada rama de actividad, negocian con las Cámaras empresariales de la misma actividad. En donde uno o más sectores acuerdan cierta necesidad a pactar con los empresarios.

Y por último, el mayor grado de centralización en las negociaciones colectivas, se da entre las cúpulas sindicales y empresariales, con intervención del Estado.

Otro concepto que influye en el grado de centralización de las negociaciones colectivas, es el de “coordinación”, definido como el grado de consentimiento que existe entre las partes intervinientes, y, a su vez, qué impacto tienen los resultados de ciertos acuerdos en otros ámbitos de negociación.

La relación que tiene este concepto con la clasificación de las negociaciones colectivas según el grado de centralización, es que a mayor centralización, mayor coordinación existe.

### **2.3: UTILIDAD Y MARCO LEGAL DE LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS**

Continuando con el análisis de las negociaciones colectivas, llevarlas a cabo genera ventajas tanto para los trabajadores y organizaciones sindicales, como para los empleadores y sus empresas.

Por un lado, son un instrumento esencial para que las organizaciones sindicales puedan ampliar sus derechos y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores que representan. Puede asegurar aumentos salariales (negociaciones paritarias), en donde se suelen obtener mejores resultados colectivamente, que negociando cada trabajador por separado. Además de también conseguir beneficios fuera de lo que respecta al salario en sí.

Por la otra parte, los empleadores pueden considerar a las negociaciones colectivas como un instrumento para mantener la paz social dentro del marco laboral, escuchando las inquietudes de los trabajadores y mostrarse dispuestos a llegar a ajustes de los convenios colectivos, mejorando las relaciones laborales con sus colaboradores.

Según las estadísticas realizadas en el primer trimestre del 2014 por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, la cantidad de negociaciones colectivas homologadas (es decir, convenios colectivos o acuerdos homologados o registrados en el Ministerio), fueron de 344. Esto nos da una referencia de lo utilizada que es esta herramienta en el ámbito laboral. (ver figura N°4)

Figura N°4: Principales indicadores de negociaciones colectivas homologadas en el primer trimestre del 2014

Principales indicadores	
Cantidad de negociaciones colectivas homologadas (1°Trim. 2014)	344
Personal comprendido en la negociación colectiva de los puestos de trabajo sujetos a convenio colectivo según la Ley N°14.250. (1° Trim. 2014)	787.000 puestos

Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2014). Recuperado el 17 de septiembre del 2014. Sitio web: <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/negCol/index.asp>

Cabe destacar, que no todos los sindicatos cuentan con el privilegio de involucrarse en negociaciones colectivas. Sino, que es un derecho exclusivo de los sindicatos con personería gremial. Esto último se encuentra establecido en la Ley 23551 de Asociaciones Sindicales de la República Argentina, en su artículo 31 de los derechos de los sindicatos con personería gremial, en los incisos a) y c):

“a) Defender y representar ante el Estado y los empleadores, los intereses individuales y colectivos de los trabajadores;

c) Intervenir en negociaciones colectivas y vigilar el cumplimiento de la normativa laboral y de seguridad social”

Hay que recordar que la personería gremial, la obtienen aquellos sindicatos que se encuentren inscriptos y hayan actuado en un periodo no menor de 6 meses; que afilien al 20 por ciento de los trabajadores que intenten representar y que cuenten con la calificación más representativa en cuanto al promedio de afiliados cotizantes, sobre la cantidad promedio de trabajadores que intente representar.

Dentro del marco de esta misma ley, se establecen prácticas desleales por parte de los empleadores, contrarias a la ética de las relaciones profesionales, establecidas en el artículo 53. Dentro de estas prácticas se considera desleal:

“f) rehusarse a negociar colectivamente con la asociación sindical capacitada para hacerlo o provocar dilaciones que tiendan a obstruir el proceso de negociación.”

Es decir, los empleadores no pueden negarse a entablar negociaciones colectivas con las organizaciones sindicales. Es una obligación establecida por la ley, y el incumplimiento de la misma puede recaer en multas que se encuentran fijadas en los artículos 4 y 5 de la Ley 18.694.

Para que los sindicatos puedan cumplir con el objetivo de defender los derechos e intereses de los trabajadores que representan, mediante las negociaciones colectivas, es necesario que sean independientes de cualquier control que puedan querer ejercer los empleadores, grupos de empleadores,

partidos políticos o entes públicos. De lo contrario, se limitaría el ejercicio legal de este derecho.

## **2.4: CONFLICTOS COLECTIVOS DE TRABAJO**

Según Vinyamata (2001) el conflicto es definido como la lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos.

Pueden existir diversos tipos de conflictos, pero en este trabajo de investigación, nos enfocaremos en los conflictos colectivos de trabajo.

Los conflictos colectivos de trabajo pueden definirse como la confrontación de intereses entre las distintas partes del derecho colectivo del trabajo: por un lado, un conjunto de trabajadores o sus representantes (asociaciones sindicales) y, por otro, uno o varios empleadores o sus representantes.

Los conflictos colectivos de tienen por objeto defender determinados derechos, condiciones de trabajo y empleo, e incluso oponerse o apoyar cambios legislativos que puedan afectar o beneficiar sus intereses.

Teniendo en cuenta lo desarrollado anteriormente acerca de las negociaciones colectivas, se puede decir que los conflictos pueden ser tanto causa como consecuencia de una negociación colectiva.

Como causa, ya que a partir de un choque contrapuesto de intereses o necesidades que un grupo de personas quiere satisfacer o cumplir, se debe

negociar colectivamente para poder llegar a un acuerdo, y en lo posible, cumplir con ambas expectativas. Y como consecuencia, en el sentido de que mientras se esté llevando a cabo una negociación colectiva, las partes puedan no comprenderse o mostrarse flexible ante los pedidos del otro, generando un nuevo conflicto entre ellos, demorando o imposibilitando la negociación.

## **2.5: TIPOS DE CONFLICTOS COLECTIVOS DE TRABAJO**

Los conflictos colectivos pueden clasificarse en dos tipos: conflictos de intereses y conflictos de derecho.

En los conflictos de intereses, se discute acerca de la aplicación de una norma más favorable para los trabajadores. Se pretende la sanción de una nueva norma que implique mejores condiciones de trabajo. Este es el caso, por ejemplo, del fin de la vigencia de un convenio colectivo de trabajo, y la negociación que se lleva cabo para acordar las condiciones de aquel que lo reemplazara, buscando mejoras.

En cambio, los conflictos de derecho, surgen a partir de los problemas en la interpretación de una norma existente y la fijación de condiciones para cumplir con las pautas legales.

En los conflictos de derecho, aparece el concepto de negociación colectiva como vía para su solución. También se puede lograr a través de conciliaciones, mediaciones, arbitrajes. Además, se puede dar la intervención de la autoridad de administración o bien la intervención de un juez.

En Argentina, se sancionó la Ley N°14786, en la cual se encuentra regulada la resolución de conflictos colectivos de trabajo. En sus 15 artículos, se establecen qué tipo de conflictos son los que representa dicha ley (aquellos que sean de la competencia del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social), la

autoridad de aplicación y sus facultades, las obligaciones que tienen las partes y los pasos a seguir a la hora de resolver un conflicto colectivo.

Los conflictos colectivos de trabajo son tan frecuentes en las empresas, que el Ministerio de Trabajo realiza estadísticas trimestrales, semestrales y anuales sobre cantidad de conflictos laborales, tipo de conflictos, tipo de acción y duración de la misma. En la figura n°5, podemos ver los principales indicadores que se evaluaron en el año 2013.

Figura n°5: Principales indicadores de conflictos laborales del 2013

Principales indicadores 2013		
	Total	Ámbito Privado
Cantidad de conflictos laborales con paro		
Cantidad de conflictos laborales con paro	1.206	438
Cantidad de trabajadores que participaron en paros (en miles)	1.389	419
Cantidad de jornadas individuales no trabajadas(en miles)	7.660	835

Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2014). Recuperado el 17 de Septiembre del 2014 sitio web: <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/ConLab/>

### CAPITULO 3: ROL DEL PROFESIONAL DE RELACIONES LABORALES

Este último capítulo, será dedicado al objeto de estudio de este trabajo de investigación: el rol del profesional de relaciones laborales. Se comenzará

explicando en qué consiste el área de relaciones laborales y su finalidad, para luego adentrarnos en la persona que ocupa ese cargo, exponiendo cuáles son sus principales tareas y responsabilidades y con quiénes se relaciona dentro y fuera de la empresa, a fin de comprender más acerca de este puesto.

### **3.1: DEFINICION DE RELACIONES LABORALES**

Según la Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET), las relaciones laborales comprenden aquellos acontecimientos en donde se manifiestan interrelaciones y formas de colaboración o conflicto, dentro del marco de la negociación laboral (colectiva generalmente), entre trabajadores y empresas, al momento de determinar o modificar las condiciones laborales que afectan a los mismos. Estas negociaciones se dan entre un grupo de trabajadores, generalmente representados por una asociación profesional, y uno o varios empleadores.

Una de las manifestaciones más importantes de Relaciones Laborales, son aquellas que se dan de manera colectiva, es decir, entre sindicatos y empresas. Para hacer valer los derechos laborales, la OIT considera como una parte fundamental para el desarrollo de los mismos, a las instituciones sindicales y la negociación colectiva.

En un sistema de Relaciones Laborales, según lo desarrollado por Trebilcock (2001), se incorporan valores sociales y técnicas. Dentro de los primeros podemos encontrar, por ejemplo, la libertad de asociación a organizaciones sindicales, el sentido de la solidaridad de grupo y la búsqueda de optimización de beneficios, entre otras. Y dentro de las técnicas, se encuentran los métodos de negociación, la organización del trabajo, consulta y resolución de conflictos.

Es decir que todos los conceptos desarrollados hasta el momento en este trabajo de investigación (sindicatos, negociación colectiva, conflictos), se encuentran integrados dentro de las llamadas Relaciones Laborales.

### **3.2: LAS RELACIONES LABORALES Y SU RELACION CON RECURSOS HUMANOS**

Desde el surgimiento de Recursos Humanos, el concepto de Relaciones Laborales se ha visto reemplazado. Pero ambos conceptos, no son excluyentes uno del otro. Sino que conviven juntos y comparten el mismo sector dentro de la estructura organizacional.

A partir de esta distinción, cuenta Mayhew (2014), Recursos Humanos quedó encargado de la administración del personal, tratando temas entre los que se encuentran: capacitación y desarrollo, remuneraciones y compensaciones, empleo y selección, entre otros. Es decir, que Recursos Humanos abarca varias disciplinas dentro del área.

Por otro lado, Relaciones Laborales, sería una de las disciplinas englobadas en Recursos Humanos. Encargándose meramente de las relaciones colectivas con los grupos de empleados sindicalizados, la empresa, y las organizaciones sindicales que representan a dichos empleados.

Mayhew, explicaba, que dentro de una organización pequeña o mediana, suele hablarse de ambos conceptos sin hacer ninguna distinción entre ambas, funcionando como uno. Pero en lo que respecta a grandes empresas, la diferencia es fundamental, ya que la cantidad de empleados aumenta, y los sindicatos tienen una gran incidencia en la misma.



Dentro de la gerencia de Recursos humanos, el sitio web LosRecursosHumanos.com (2011), afirma en uno de sus artículos, que Relaciones Laborales es una de las áreas más importantes, especialmente cuando la organización está pasando por una situación de crisis o conflictos políticos o sociales. Además, categorizan a este sector, dentro de lo que se conoce como las áreas “duras” de Recursos Humanos, entre las que se encuentran compensaciones y beneficios, por ejemplo. Esto se debe, a que los colaboradores pertenecientes a Relaciones Laborales, deben lidiar con números, negociaciones difíciles y horarios que varían según la urgencia con la que se debe llegar a un acuerdo.

Mann (2008), explica acerca de la relación que existe entre los sindicatos y Recursos Humanos, argumentando que cuando los trabajadores se unen, este sector debe trabajar estrechamente con ellos por medio de negociaciones y la interacción diaria.

Además, cree que Recursos Humanos debe estar involucrado ya que se lo suele necesitar para reunir y dar información durante las sesiones de negociación, como los tanteos de las actitudes de los empleados y las derivaciones que pudieran surgir a partir de la implementación de las propuestas tanto de los sindicatos como de la empresa.

Asimismo, Recursos Humanos tiene como una de sus responsabilidades investigar y presentar información que sea de utilidad para ambas partes y soportar las dificultades que puedan surgir a lo llegar a un acuerdo.

Una vez firmados los acuerdos, es tarea de este sector realizar un seguimiento sobre los trabajadores, saber qué aspectos cubre o no cubre lo acordado en el convenio, y lograr la satisfacción de los trabajadores.

En adición a lo desarrollado hasta ahora acerca de la relación de Recursos Humanos con el ámbito laboral colectivo y su vínculo con las agrupaciones sindicales de trabajadores, Socorro (2004) destaca la importancia de mirar a la compañía por lo que realmente es, personas. Una empresa sin personas, no sería más que un documento mercantil.

Socorro considera que las empresas deberían orientarse a mantener un clima laboral ameno, que promueva la creatividad, el equilibrio y bienestar de los empleados que la integran.

Teniendo en cuenta y comprendiendo el valor que tiene el papel de la gente dentro de una organización, el autor cree que no hubiera sido necesario un órgano que reclame los derechos de los trabajadores y recuerde la importancia de brindar un buen trato a los trabajadores. Cree que Recursos Humanos es la principal unidad que debe encargarse de defender y mantener una conducta orientada a generar un equilibrio dentro de la organización entre empleados y empleadores.

Pero esto no quiere decir que Recursos Humanos es el responsable de la creación de sindicatos, sino que son los dueños los primeros que deben prestar atención y ser sensibles al trabajar con personas. Concluye sus análisis afirmando que los sindicatos no son un problema en la vida laboral de un país, sino que son una consecuencia producto de varios conflictos acumulados.

### **3.3: EL PROFESIONAL DE RELACIONES LABORALES**

Como se estableció en el capítulo anterior, es habitual que la persona que desarrolle este rol de relaciones laboral, forme parte del área de Recursos Humanos. Pero que sea parte del área, no significa que deba ser un Licenciado en dicha materia.

El profesional de Relaciones Laborales, además de poder ser un Licenciado en Recursos Humanos, también, suele ser un abogado, ya que la materia que administra está muy ligada al marco legal laboral, teniendo que tener conocimiento acerca de las leyes laborales, sindicales y convenios colectivos de trabajo. Además, los abogados suelen tener bien desarrolladas sus capacidades de negociación, lo cual es fundamental para llevar a cabo conciliaciones exitosas.

Ya sea un profesional de abogacía u otra disciplina, es necesario que esta persona especializada en Relaciones Laborales tenga conocimientos sobre cada una de las áreas que abarca Recursos Humanos, para poder llevar a cabo su labor correctamente.

El área de personal suele ser muy delicada, ya que a pesar de que en su nombre se encuentre la palabra “recursos”, se está tratando con personas. Personas que tienen necesidades que cubrir, expectativas y objetivos a lograr y sentimientos que pueden sentirse traicionados sino se los respeta y oye.

Según Trebilcock (2001), acerca de la función de Relaciones Laborales, se puede interpretar que el responsable del área de Relaciones Laborales, no solo debe tener las competencias técnicas, tales como habilidad de negociación, conocimiento acerca de leyes laborales y los convenios colectivos negociados con los trabajadores, buen manejo de los conflictos y el contexto económico y salarial de la empresa. Sino que además, debe contar con las habilidades sociales, es decir, conocer a los empleados, contar con buenas relaciones interpersonales, y capacidad de dialogo con todos los actores que puedan intervenir (empleados, delegados del personal, sindicatos, el Ministerio de trabajo, y sus pares y superiores en la compañía).

El artículo citado anteriormente del sitio LosRecursosHumanos.com (2011), también desarrolla un listado de las principales tareas que debe cumplir un profesional de Relaciones Laborales, explicadas a continuación:

- Conservar una relación fluida con: el sindicato con el cual tendrán contacto en la organización, es decir, aquel sindicato en el cual los trabajadores se encuentren afiliados; con el Ministerio de Trabajo y, por último, con el/los delegados gremiales, quienes representan a los sindicatos y trabajadores afiliados al mismo dentro de la empresa.
- Negociar convenios colectivos de trabajo, la desvinculación de un trabajador, aumentos salariales y mejoras en las condiciones de trabajo. Además, también deberán ser capaces de negociar durante un conflicto sindical, como pueden ser las medidas de acción directa (huelga).
- Reportar al director de Recursos Humanos o a la línea sobre la situación de la empresa.

Para cerrar este capítulo, Fernández (2011) afirma que las mejores empresas son aquellas que “han convertido su marco de relaciones laborales en una suerte de herramienta estratégica de desarrollo y creatividad para obtener mayor satisfacción individual y colectiva de sus empleados”.

Es por lo desarrollado en este último capítulo, que se puede concluir que en la actualidad, las Relaciones Laborales como una nueva área en las empresas, está haciéndose cada vez más presente. Y esto no es casual, ya que en los últimos años, como ya se ha desarrollado en el capítulo uno, las asociaciones sindicales han crecido en gran medida, y tomando posición dentro del lugar de trabajo de sus afiliados, defendiendo el cumplimiento de sus derechos.

Se puede ultimar que la necesidad de tener personal capacitado en materia de negociación colectiva dentro de la compañía, es consecuencia del crecimiento de estas organizaciones de trabajadores. En la actualidad, la cantidad de conflictos laborales que se presentan, es notable, y para poder lograr disminuir

este número, es necesario llevar a cabo un perfeccionamiento en las negociaciones colectivas, mejorando la escucha y las relaciones entre las partes.

## **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

La presente investigación tiene como objeto de estudio al rol de relaciones laborales de las empresas dada la gran cantidad de empresas con actividades sindicalizadas, por lo tanto el tipo de investigación realizado fue descriptivo, de diseño no experimental aplicado a casos de estudio.

Para relevar la información se utilizaron los siguientes instrumentos:

- a) Encuestas: las mismas fueron realizadas a 67 analistas de diferentes organizaciones y áreas, ya que el objetivo de la misma fue entender el conocimiento que los trabajadores tienen acerca del rol de relaciones laborales y de la presencia de los sindicatos en las organizaciones. Para lo cual se seleccionaron tanto empresas grandes, de más de 500 personas, como pequeñas, con menos de 100.
- b) Entrevistas: se realizaron dos entrevistas a expertos. El primer entrevistado fue Carlos Fernández, abogado y asesor externo de Recursos Humanos de toda Latinoamérica de la Corporación Farmacéutica Recalcine y el segundo fue Daniel Saraceni, Jefe de Relaciones Laborales de FEMSA.
- c) Análisis de documentos: la documentación analizada provino del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y la misma consistió en estadísticas acerca de la cantidad de convenios colectivos homologados, conflictos y negociaciones colectivas llevadas a cabo.

## **CAPITULO 4: ANALISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION**

### **4.1: ANALISIS DE LAS ENCUESTAS**

El objetivo de las encuestas realizadas, fue indagar acerca del conocimiento que tienen los empleados respecto de los sindicatos que afectan a su lugar de trabajo, en particular se buscó entender si conocen el rol del profesional de Relaciones Laborales, cuáles son las tareas que creen que le competen a ese profesional, y por último, en qué grado de importancia consideran necesario que este rol esté presente en las organizaciones.

Se recolectaron 67 respuestas en total, las cuales arrojaron los siguientes datos:

El 46% trabajan en compañías grandes, de más de 500 personas, seguido por un 33% de aquellos que trabajan en organizaciones muy pequeñas de menos de 50 personas, el 21% se encuentran trabajando en organizaciones medianas.<sup>1</sup>(Ver figura N°6)

Figura N°6: Tamaño organizacional

---

<sup>1</sup> Tomando como referencia que las empresas pequeñas poseen un máximo de 50 empleados; las medianas entre 50 y 250; y las empresas grandes más de 250 empleados. Esta clasificación puede variar según el autor. En este caso se tomó como referencia el artículo de Editorial McGraw-Hill en: <http://www.mailxmail.com/curso-patrimonio-empresas/empresas-segun-tamano-empresa>

### Tamaño organizacional

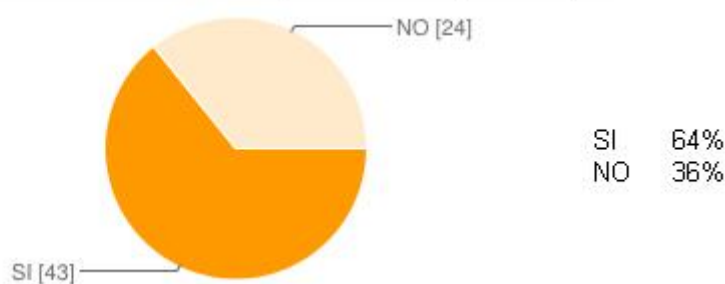


Fuente: elaboración propia

A partir de estos primeros datos, la figura N°7 permite comprender el segundo indicador acerca de si las empresas en las cuales trabajan, poseen o no sindicatos. Ya que el 64% de las respuestas indican que si poseen, mientras que el 36% restante que no.

Se podría deducir que esta gran diferencia porcentual se debe ni más ni menos a la cantidad de empleados que poseen las compañías. Cuantos más empleados haya, más probable es la existencia de sindicatos en la misma. Dicho de otro modo, en organizaciones muy pequeñas, como las PYME 'se o empresas familiares, es poco común que los empleados se encuentren sindicalizados.

Figura N°7: Empresas sindicalizada vs. Empresa no sindicalizadas

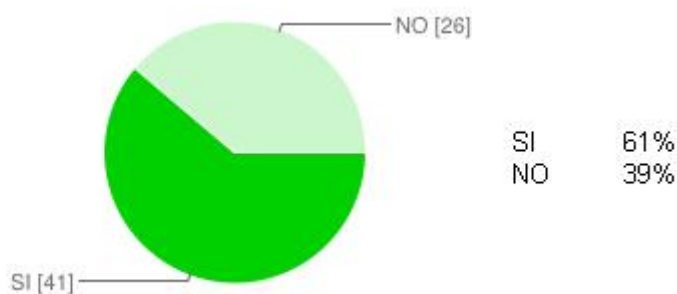


Fuente: elaboración propia

Hasta aquí, podemos resumir que la mayoría de las empresas medianas y grandes se encuentran sindicalizadas, de manera que resulta inevitable negociar con las mismas, ya sea para firmar convenios colectivos de trabajo o resolver conflictos que surjan a diario en el entorno laboral.

Con respecto al rol de Relaciones Laborales se hicieron preguntas de sondeo que muestren el conocimiento de los empleados acerca de este rol. En la figura N°8, se observa que el 61% conoce el rol del profesional de Relaciones Laborales.

Figura N°8: conocimiento acerca del rol de Relaciones Laborales



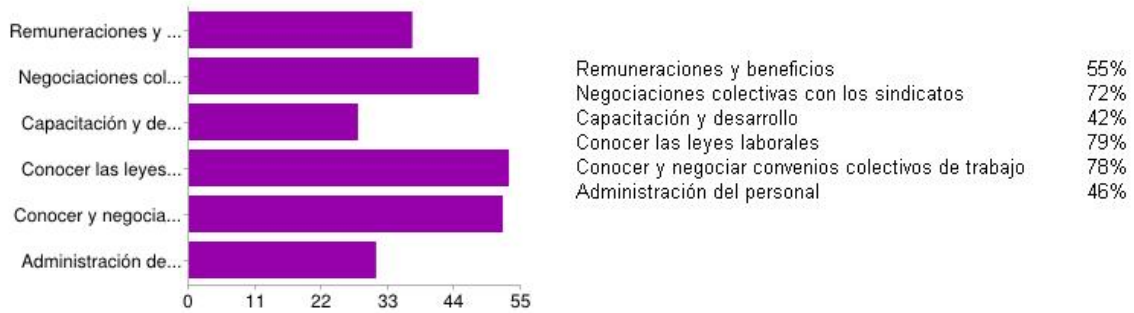
Fuente: elaboración propia

Pero dado que a veces este rol suele confundirse con el de Recursos Humanos, se preguntó acerca de cuáles son las tareas que los empleados creen que este profesional desarrolla (ver figura n°9). Y efectivamente, varios encuestados han marcado tareas que competen a Recursos Humanos y no a Relaciones Laborales: tales como capacitación y desarrollo o remuneraciones.

Esta confusión de tareas, puede ser entendida, dado que como se ha explicado anteriormente en el marco teórico, el rol de Relaciones Laborales, suele desarrollarse dentro del departamento de Recursos Humanos, por lo que las personas pueden no saber a quién corresponde cada tarea.



Figura N°9: tareas que competen a Relaciones Laborales

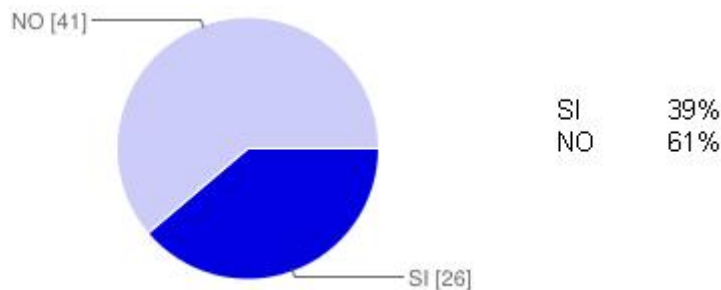


Fuente: elaboración propia

Sin embargo, los mayores porcentajes se los llevaron las tareas que si competen al área de Relaciones Laborales, por lo que existe un conocimiento entre los empleados acerca de este rol y su función.

Luego de investigar acerca de conocimientos, se les preguntó a los empleados sobre la presencia de este rol dentro de sus organizaciones (ver figura N°10) y el 61% contestó que no poseían un profesional de Relaciones Laborales dentro de su empresa.

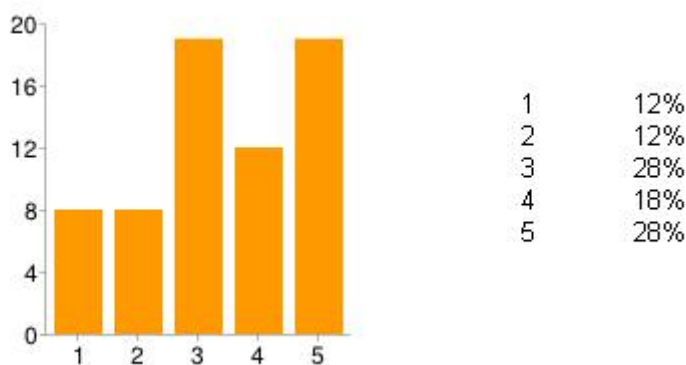
Figura N°10: Presencia en la empresa de un profesional de RRL



Fuente: elaboración propia

Dada la posibilidad de recibir un alto porcentaje de respuestas negativas a esta pregunta, se preguntó a continuación en una escala del 1 al 5 (siendo 1 el más bajo, y 5 el más alto) en qué grado de importancia consideran que este rol es necesario en las empresas (ver figura nº11). Los resultados fueron positivos, ya que los tres porcentajes más altos, se los llevan las tres valoraciones más altas.

Figura N°11: Grado de importancia en que se necesita un profesional de RRLL en las empresas



Fuente: elaboración propia

## 4.2 ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS

### 4.2.1 ENTREVISTA N° 1

La primera entrevista fue realizada al abogado Carlos Fernández, asesor externo en Recursos Humanos de todo Latinoamérica de la Corporación Farmacéutica Recalcine. Además de ser abogado, posee dos postgrados y un Programa de Desarrollo de Dirección en Recursos Humanos.

En su papel como asesor externo, Carlos se encarga de firmar acuerdos con los sindicatos y solucionar conflictos sindicales en todo Latinoamérica donde

Recalcine se hace presente. Para poder llevar a cabo esta labor, debe reunirse con los asesores externos de cada país, para analizar el conflicto y estudiar la legislación aplicable en cada caso. Además, al ser apoderado de la empresa, tiene la facultad de firmar los acuerdos que se llevan a cabo.

Su papel durante las negociaciones colectivas, es la de negociador. Durante muchos años fue elegido por la empresa para ser el representante en la cámara de la industria en las negociaciones. Siendo la cara visible de toda la rama de actividad farmacéutica.

Durante la entrevista, se le preguntó acerca de los requisitos o competencias que considera necesarios para que una persona encargada de las Relaciones Laborales de la empresa pueda llevar a cabo su rol de manera correcta.

Lo fundamental, es poseer una fuerte formación en materia de Recursos Humanos, y lo ideal sería que esté apalancada con materia de derecho. Es necesario, a su vez, estar constantemente actualizado sobre la situación del país, las legislaciones y leyes laborales. Por otra parte, se debe conocer en profundidad a la empresa para la cual se trabaja y a la contraparte con la cual se debe negociar.

En cuestión de características de la persona, se debe ser paciente, humilde, tener pasión por lo que se hace y tener habilidad para negociar.

Seguido a esto, se le preguntó acerca de la importancia de este rol dentro de las organizaciones y si todas deben contar con un área o persona encargada de Relaciones Laborales.

El experto, declaró que no es partidario de que deba existir un área específica o un Gerente de Relaciones Laborales, sino que lo clave es que haya una

persona encargada del tema, y no necesariamente que se establezca un área con esa denominación, las etiquetas no son lo importante, sino que se lleve a cabo. Alguien debe encargarse de ser el referente al que los sindicatos van a acudir cuando necesiten hablar, o que cuando surja un conflicto sindical, se sepa con que persona contar en la organización para la solución del mismo.

En empresas chicas, no es habitual que exista un área de Relaciones Laborales, y tampoco se justificaría. Pero si debe haber una persona encargada de esas funciones y ser el referente de la gente y de la organización.

Lo ideal, sería que la persona pertenezca al área de Recursos Humanos, ya que conocen bien a la gente que trabaja, a la organización y a los sindicatos. Es por eso que comúnmente Relaciones Laborales se encuentra dentro de ese departamento.

Cuando los sindicatos no habían hecho su gran despegue e influían poco en las organizaciones, no había un sector o personas específicamente preparadas para abordar las cuestiones relacionadas con las uniones de trabajadores, ya que no era necesario. Relaciones Laborales surgió como consecuencia del crecimiento de las asociaciones sindicales.

#### **4.2.2 ENTREVISTA N° 2**

La segunda entrevista, fue realizada al Licenciado Daniel Saraceni, Jefe de Relaciones Laborales de Coca-Cola (FEMSA). El experto posee una Licenciatura en Relaciones del Trabajo y un Master en estrategia geopolítica. Desde sus comienzos en el mercado laboral, trabajó en Recursos Humanos, pasando por diferentes sectores del área, ganando una vasta experiencia. Naturalmente, fue inclinándose hacia el área de Relaciones Laborales.

Entre sus responsabilidades principales, se encuentra mantener el orden y la disciplina en el establecimiento de trabajo. Para lograr esto, se debe influenciar a los sindicatos o a las comisiones internas.

Cuenta Daniel, que el profesional de Relaciones Laborales es un socio estratégico en la operación para resolver conflictos en el trabajo. Los conflictos se pueden dividir por niveles en cuanto a su complejidad y alcance. Estos niveles son: operativos, tácticos y estratégicos.

Lo que se debe lograr, es resolver el conflicto en el nivel más bajo, es decir, en el nivel operativo. El responsable de relaciones laborales no debe permitir que el mismo llegue hasta el nivel estratégico, en donde el conflicto se vuelve más complejo, despersonalizado y envolviendo a la empresa en un clima de tensión y malestar.

Para poder resolver los conflictos en el nivel más bajo, es necesario que el responsable de relaciones laborales esté cerca de los trabajadores, escuchándolos y estando al tanto de la situación de los mismos.

Es por eso último, que aquella persona encargada de llevar a cabo esta tarea, debe conocer el trabajo, los procesos de la empresa, tener dominio de la legislación y ser un buen negociador. Daniel, cree que una persona capacitada en Recursos Humanos es la ideal para esta tarea, ya que posee estas cualidades y es aquella que posee un conocimiento más profundo del personal.

Para poder llevar a cabo las tareas de una persona encargada de la relación con los sindicatos y el orden del establecimiento de trabajo, el licenciado mencionó algunos requisitos y habilidades fundamentales que se deben poseer. Entre los que se encuentran la formación, el entrenamiento a través de la experiencia, la capacidad de influenciar en otros, tener una escucha empática, tener facilidad para expresarse y darse a entender.

Daniel hizo un marcado énfasis en la capacidad de influenciar en el sindicato y los trabajadores, y esto se debe a que estas personas al no depender de Recursos Humanos o Relaciones Laborales, no se los puede mandar. Por lo que esa capacidad de persuasión y negociación es muy necesaria.

Otro punto que considera totalmente importante, es que no se debe perder de vista que se está trabajando con personas, seres humanos que tienen las mismas necesidades que puede tener cualquiera de nosotros, y que la empresa no solo existe para generar dinero, sino también para darle un servicio a la sociedad. Es por esto que es fundamental la escucha activa y la capacidad de comprender los problemas de la gente.

Cuando se le preguntó acerca del desarrollo de Relaciones Laborales como sector (o tener personal dedicado a las tareas que le competen al mismo) en las empresas, Daniel diferenció esta necesidad según el tamaño y el entorno en el cual la empresa se desenvuelve. Por ejemplo, una empresa grande pero no sindicalizada, necesita Relaciones Laborales para tener procedimientos claros para controlar la disciplina de la gente. Por otro lado, en un entorno sindicalizado no es posible que Relaciones Laborales no exista, sea pequeña o grande, ya que es el área que nos va a permitir llevar a cabo las negociaciones.

### **4.3 ANALISIS DE DOCUMENTOS**

Para el análisis de documentos, se eligió al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, ya que es el que posee datos reales de la situación laboral del país, además de ser el ente regulador de las relaciones del trabajo establecido por la ley.

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, realiza informes y estadísticas trimestrales, semestrales y anuales acerca de diferentes

indicadores referentes al entorno laboral, entre los que se encuentran: encuesta de indicadores laborales, dinámica de empleo y rotación de empresas, boletín estadístico de seguridad social, conflictos laborales y negociaciones colectivas, entre otros.

Para este trabajo de investigación, se analizaron los resultados de las estadísticas de los dos últimos indicadores mencionados, que son aquellos que competen a la temática de este trabajo: conflictos laborales y negociaciones colectivas.

El análisis de dichas estadísticas, ha mostrado numéricamente la necesidad de llevar a cabo negociaciones colectivas, dada la cantidad de conflictos laborales que se desatan anualmente. Al existir tantos aprietos en el ámbito del trabajo, las empresas y entes reguladores, no tienen más remedio que negociar con los trabajadores y sus representantes, para poder reducir el malestar que esto genera y poder continuar pacíficamente con las actividades de las empresas.

#### **4.3.1 ESTADÍSTICAS DE CONFLICTOS LABORALES**

La base de datos registra la información mensual de los conflictos laborales que tuvieron lugar en el territorio nacional a partir de la consulta diaria de más de 120 medios electrónicos disponibles en internet.

La medición de la cantidad de huelgas constituye el eje de las estadísticas de conflictos laborales, ya que las mismas son la modalidad clásica de expresión de los conflictos impulsados por los trabajadores.

Además de las huelgas, existen otros tipos de acciones similares, como el boicot o manifestaciones, también llamadas “movilizaciones”, que también se

incluyen en el repertorio de acciones a ser registradas y medidas mediante estas estadísticas.

Las acciones colectivas de trabajadores incluidas en las estadísticas del Ministerio de Trabajo son:

- Declaraciones de “estado de alerta”
- Anuncios con definición de fechas de realización de acciones conflictivas
- Asambleas
- Movilizaciones
- Quitas de colaboración
- Huelgas o paros
- Cortes o bloqueos
- Ocupaciones

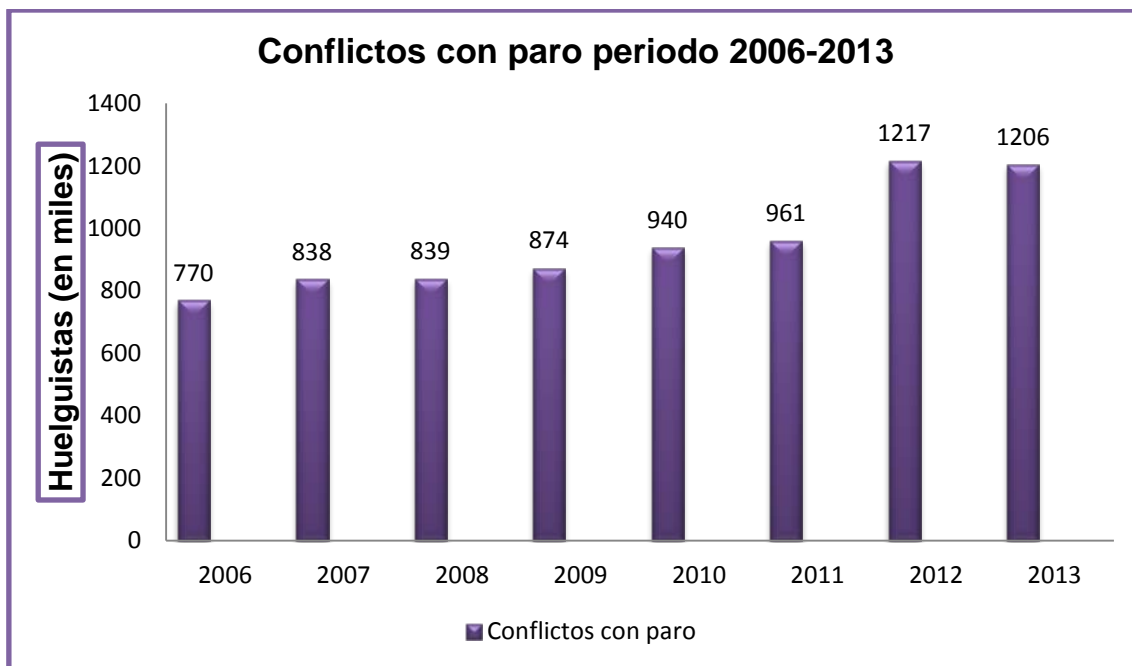
Los conflictos son clasificados entre los que registran algún paro o huelga y los que presentan acciones diferentes. Los primeros sirven de marco para estimar la cantidad de huelguistas y de jornadas individuales no trabajadas.

Las fuentes de información utilizadas son 125 medios de prensa de todo el país, consultados diariamente, y medios especializados en noticias gremiales. Estas consultas se realizan a través de ediciones electrónicas de los medios, a las que se le suman informes diarios del MTEySS que seleccionan la información laboral de los medios editados en Capital Federal.

Como se puede observar en la figura N°8, los conflictos laborales en el periodo 2006-2013, fueron aumentando año tras año, y considerando que en el gráfico se presentan sólo los conflictos que desembocaron en paro o huelga, el número de conflictos totales suele ser mucho mayor.

Figura N°8: Conflictos laborales con paro. Periodo 2006-2013





Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2014). Recuperado el 22 de Octubre del 2014. Sitio web: <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/ConLab/>

#### 4.3.2 ESTADISTICAS DE NEGOCIACIONES COLECTIVAS

Las estadísticas de negociaciones colectivas presentan una síntesis de los principales aspectos que caracterizan la negociación en un periodo y su comparación con los anteriores.

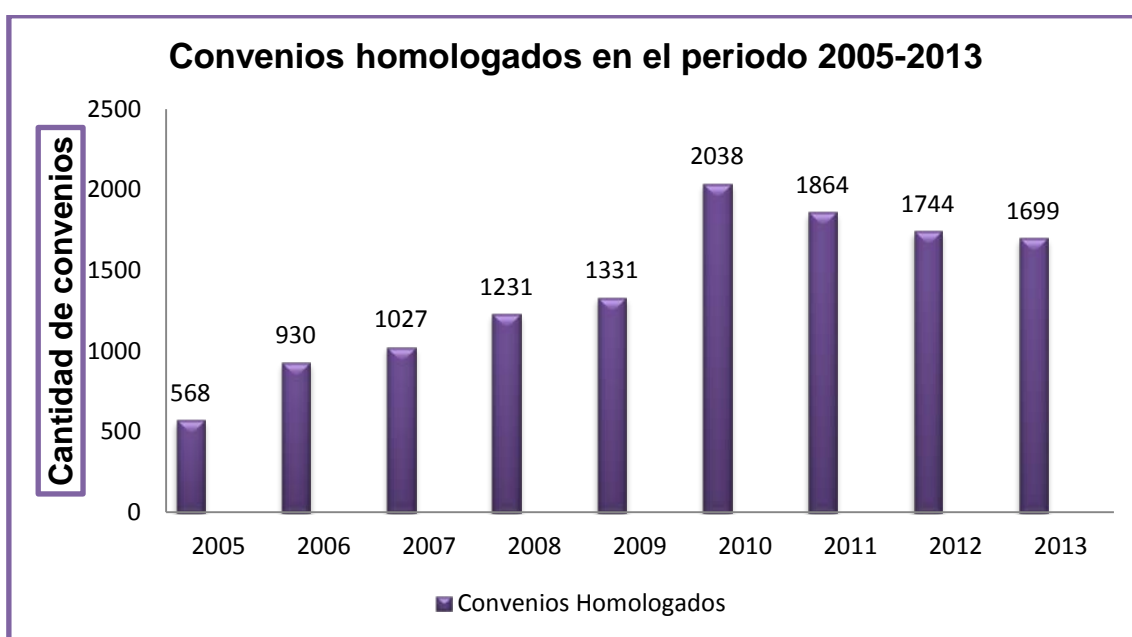
Estos estudios se nutren de la información originada en los convenios y acuerdos homologados o registrados por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Los mismos se realizan de manera trimestral, semestral y anual, al igual que las estadísticas de conflictos laborales.

En la figura N°9, se puede visualizar el aumento de los convenios homologados a lo largo de los años entre el 2005 y 2013. Este número además de darnos información acerca de la cantidad de los convenios registrados, también nos indica la cantidad de negociaciones colectivas que se llevan a cabo todos los años, ya que como se ha explicado anteriormente, una de las funciones de las

negociaciones colectivas, es la de la creación o actualización de convenios colectivos de trabajo.

Cabe considerar que el número de las negociaciones aun es mucho más alto si se tienen en cuenta las negociaciones que no terminaron en acuerdo.

Figura N°9: Convenios homologados en el periodo 2005-2013



Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2014). Recuperado el 22 de Octubre del 2014. Sitio web: <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/negCol/index.asp>

#### 4.4 ANALISIS EN CONJUNTO DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS

Como se ha descrito al comienzo de la investigación, el objeto de estudio de la misma es el profesional de Relaciones Laborales. A lo largo del desarrollo del trabajo, se profundizó acerca de su rol, sus tareas. Responsabilidades, requisitos, relevancia y demás, con el objetivo de demostrar su importancia en las organizaciones y lo necesario que es desarrollar a una persona en materia de negociaciones colectivas de trabajo.

Para que este rol tenga sentido, en primer lugar, es necesario que las empresas estén sindicalizadas. Y aquí comienza el análisis en conjunto de los resultados de todos los instrumentos aplicados en la metodología.

En las encuestas realizadas el 64% de las personas trabajan en organizaciones sindicalizadas, pero a pesar de este alto porcentaje, el 61% contestó que no poseen un profesional de Relaciones Laborales en el lugar en el que trabajan. De todas maneras, esto último puede no ser una llamada de atención, dado que el 39% de los encuestados, no conocen de qué se trata este rol o sector.

A pesar de estos resultados, se puede pensar que este 64% que trabajan en empresas sindicalizadas, sin que los encuestados tengan el conocimiento, cuentan con un profesional, área o encargado de llevar a cabo las relaciones laborales, dados los testimonios de los expertos entrevistados. Tanto Daniel Saraceni, como Carlos Fernández, han dado como testimonio que todas las empresas que poseen sindicatos, deben tener una persona o área (dependiendo del tamaño de la organización) encargada del manejo de las negociaciones con las asociaciones de trabajadores, de mantener el orden y el equilibrio en el ámbito de trabajo y ser los encargados de escuchar las inquietudes de los sindicatos, comisiones internas o trabajadores.

Continuando con el análisis, con respecto a las tareas que competen al área de Relaciones Laborales, varios encuestados no tienen en claro cuáles son, ya que varios han marcado dentro de sus respuestas, por ejemplo: capacitación y desarrollo, remuneraciones y beneficios. Esto puede deberse, a que en algunas organizaciones, el área de Relaciones Laborales puede estar integrada al sector de Recursos Humanos, como se ha descrito en el capítulo 3 del marco teórico. En estos casos, para aquellas personas que no conocen en profundidad las áreas y tareas de cada sector, puede prestarse a confusión.

Por otra parte, los porcentajes más altos, fueron aquellas tareas que si son propias de Relaciones Laborales: negociaciones colectivas con los sindicatos, conocimiento de las leyes laborales y conocimiento y negociación de convenios colectivos de trabajo.

Como sustento a estas respuestas, los expertos en Relaciones Laborales entrevistados describieron sus tareas y responsabilidades entre las que se encuentran: firma de acuerdos con sindicatos, solución de conflictos sindicales, mantener el orden y la disciplina en el establecimiento de trabajo, influenciar a los sindicatos o comisiones internas.

Una de las tareas a destacar, es la mencionada por Daniel Saraceni, y es aquella que refiere a mantener el orden y la disciplina dentro del establecimiento de trabajo, lo cual concuerda con lo dicho por Socorro (2004), mencionado en el marco teórico. Este último, asegura que Recursos Humanos (considerando a este sector como el área encargada de las Relaciones Laborales), debe ser la primera unidad en mantener una conducta orientada al equilibrio.

Existen otras similitudes entre lo dicho por Daniel Saraceni y Socorro, y corresponden a la visión que debe tener la organización a la hora de desarrollarse. Ambos creen que los empleadores deben mirar a la empresa como un sistema de personas, ya que es el recurso más importante que la integra, y que mirar solo el dinero o el negocio, no generará el equilibrio que le brinde orden y bienestar a los empleados. Pensar solo en el negocio del dinero generaría con el tiempo, un clima tenso entre empleados y empleadores y una relación de conflicto con los sindicatos. Es por esto, que Saraceni también hace hincapié en la capacidad de influenciar a los sindicatos que tiene que poseer el profesional de Relaciones Laborales, para poder construir una relación de confianza y dialogo constante.

Además de la capacidad de influenciar, existen otros requisitos que el profesional encargado de las Relaciones Laborales de la compañía debería tener. Para Daniel Saraceni, esta persona debe poseer una buena formación, entrenamiento, escucha empática, capacidad de comprender los problemas de la gente y darse a entender. Por otro lado, Carlos Fernández considera fundamental una formación fuerte en Recursos Humanos, y que siendo apalancada con materia de Derecho sería aún mejor, conocimiento acerca de las legislaciones, la empresa y el oponente, estar constantemente actualizado, ser paciente, humilde, y saber negociar.

Varios de estos requisitos y capacidades que se deben poseer, son también reconocidas por el anteriormente citado, Trebilcock (2001), acerca de la capacidad de negociación, conocimientos de las leyes y legislaciones laborales y tener un buen panorama del contexto tanto económico como interno de la empresa.

Aquí se puede ver como tres autores distintos, nombran requisitos muy similares en cuanto a los necesarios para llevar a cabo las tareas de la manera más eficiente.

Con respecto a la evolución histórica, el crecimiento de los sindicatos y el gran aumento del número de afiliados que se ha desarrollado en el capítulo I de esta investigación, trajo consigo más reclamos acerca de las condiciones laborales de los trabajadores y más luchas por sus derechos, lo que desemboca, a su vez, en conflictos laborales cada vez más numerosos, obligando a las empresas a negociar colectivamente.

Esto puede verse en las estadísticas analizadas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, en las cuales se muestra un aumento, año a año, de las negociaciones colectivas llevadas a cabo y los convenios homologados

por el mismo Ministerio, y los conflictos laborales con paro que se realizaron en el país.

Carlos Fernández, durante la entrevista, habló acerca del surgimiento de las Relaciones Laborales como área encargada de escuchar a los trabajadores y sus representantes, y llevar a cabo negociaciones colectivas. El entrevistado, afirma que este sector, surgió como consecuencia del crecimiento antes mencionado de los sindicatos. Y no solo el experto en la profesión lo cree, sino que también Socorro (2004) toma a los sindicatos como consecuencia de varios problemas laborales, lo que llevo a las empresas a prepararse para enfrentarlos y poder negociar con ellos.

Por último, se les preguntó a ambos entrevistados acerca de la importancia de tener una persona o área especializada en Relaciones Laborales, y que se encargue exclusivamente de mantener orden entre los trabajadores y sus representantes con la empresa, llevar a cabo negociaciones colectivas y, de esta manera, reducir los conflictos entre las partes.

Ambos profesionales tuvieron respuestas similares. Principalmente, la empresa debe ser sindicalizada, ya que de lo contrario no se justificaría preparar a alguien en materia de negociación colectiva sino se tiene con quien negociar. En una empresa que no está sindicalizada, el orden y la disciplina lo mantiene Recursos Humanos relacionándose directamente con los trabajadores.

Teniendo en cuenta a empresas sindicalizadas, los entrevistados alegaron que en primer lugar, va a depender del tamaño de la organización la posibilidad de tener personal o área exclusiva de Relaciones Laborales.

Según Daniel Saraceni, en un entorno sindicalizado no es posible no tener un área de Relaciones Laborales, ya que es el área que nos va a permitir llevar a cabo las negociaciones, sea una empresa pequeña o grande.

Por otro lado, Carlos Fernández aborda el tema desde una perspectiva interesante, alegando que no es partidario de las etiquetas, y que no es exclusivamente necesario que exista un área denominada “Relaciones Laborales” o, en caso de una empresa pequeña en donde no se justifica un área entera, una persona que tenga como denominación de su puesto “Jefe de Relaciones Laborales”. Lo que el experto opino, es que lo importante está en que alguien lleve a cabo las tareas (negociar, resolver conflictos, dialogo con los sindicatos, comisiones internas y trabajadores). No importa quien lo haga, o si se posee un sector exclusivo o no, sino que lo que importa es que haya un referente dentro de la empresa al cual los sindicatos puedan recurrir.

Destaco que entre sus preferencias, elegiría como encargado de esta tarea a una persona de Recursos Humanos que conozca bien la empresa, los trabajadores, los sindicatos. En este último punto, Daniel Saraceni dio un testimonio similar al de su colega, diciendo que la persona encargada de Relaciones Laborales debe ser una persona que conoce el proceso del trabajo.

## **CONCLUSION**

Luego de la investigación realizada, se ha logrado dar con las respuestas a las preguntas principales y secundarias establecidas al principio de la misma, para poder así cumplir con los objetivos planteados.

Dentro de las preguntas principales, se ha logrado descubrir la importancia que tiene el profesional de Relaciones Laborales dentro de las organizaciones, dados los testimonios de los expertos en la materia, quienes aseguran que una empresa sindicalizada debe contar sí o sí con una persona que posea habilidades en la negociación para poder establecer buenas relaciones con las asociaciones sindicales y los trabajadores de la empresa.

Es importante contar con esta persona, ya que las comisiones internas, sindicatos y trabajadores, necesitan de un referente al cual recurrir en caso de presentarse conflictos, inquietudes o necesidades. De lo contrario se generaría disconformidad por parte de los trabajadores que desembocaría en futuros conflictos.

Para lograr una reducción en los conflictos, y por lo tanto, negociaciones colectivas exitosas, es necesario que el profesional de Relaciones Laborales, sea una persona con una fuerte formación, idealmente en Recursos Humanos, lo que permitiría un conocimiento profundo acerca del negocio, del entorno, y, más importante, de las personas que integran la compañía. La investigación realizada dio respuesta acerca de las competencias o requisitos que un profesional de Relaciones Laborales debe poseer para desarrollar su rol de manera efectiva. Además de la formación formal, entre los requisitos destacados se encuentran: capacidad de negociación, de influenciar, de entender los problemas de los demás, conocimiento acerca de legislaciones y leyes laborales, del negocio y la gente, escucha empática y humildad.

Con esta serie de requisitos, el profesional podrá llevar a cabo negociaciones más claras con los sindicatos, con las herramientas necesarias para saber a qué se enfrenta, y poder así llegar a acuerdos beneficiosos y minimizar los conflictos laborales.

La última pregunta planteada acerca de la manera en que el rol de relaciones laborales acompañó el crecimiento de los sindicatos, dio como respuesta a lo largo de la investigación, que el rol del profesional de Relaciones Laborales surgió como consecuencia del crecimiento de las asociaciones sindicales a lo largo de la historia. A medida que los sindicatos fueron aumentando el número de afiliados, y tomaban más importancia, nuevos conflictos iban surgiendo, lo que la suma de los mismos fueron generando en las empresas la necesidad de



prepararse antes estos conflictos, formando gente que pueda enfrentarlos a fin de reducir los problemas con los sindicatos.

Finalmente, se puede concluir que las empresas que poseen profesionales de Relaciones Laborales capacitados en materia de negociación colectiva, legislaciones laborales y que posean habilidades que permitan una escucha empática para comprender los problemas de las personas (en este caso, los trabajadores), tendrán una ventaja con respecto a sus relaciones internas con los sindicatos o comisiones internas. Ya que poseer una persona enfocada en mantener el orden en el ámbito laboral y estar a disposición de los trabajadores y sus inquietudes, logra detectar las mismas en el tiempo justo para prevenir futuros conflictos, y poder negociar de manera cooperativa logrando un resultado más exitoso.

## BIBLIOGRAFIA

Chao, J. (s.f). *The job description of an employee Relations Manager*. 15 de Septiembre del 2014. Sitio web: [http://www.ehow.com/about\\_6679785\\_job-description-employee-relations-manager.html](http://www.ehow.com/about_6679785_job-description-employee-relations-manager.html)

Chiavenato, I. (2001). *Relaciones Laborales*. En Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.

Doyon, L. (1975). El crecimiento sindical bajo el peronismo. En *Desarrollo Económico* Vol. 15, No. 57. Buenos Aires.

Doyon, L. (1984), "La organización del movimiento sindical peronista, 1946-1955". En *Desarrollo económico*. Vol. 24, No 94. Buenos Aires

Fernández, A. (1998). *Crisis y decadencia del sindicalismo argentino. Sus causas sociales y políticas*. Buenos Aires: Editores de América Latina.

Fernández, A. (2010). *Sindicalismo frente al bicentenario*. Buenos Aires: Revista del trabajo.

Fernández, V. (2011). *Relaciones laborales estratégicas*. 20 de Septiembre del 2014. Sitio web: [http://www.factorhumana.org/attachments\\_secure/article/8622/c335\\_relaciones\\_laborales\\_estrategicas.pdf](http://www.factorhumana.org/attachments_secure/article/8622/c335_relaciones_laborales_estrategicas.pdf)

Gernigon, B.; Odero, A. y Guido, H. (2000). *La negociación colectiva. Normas de la OIT y principios de los órganos de control*. Ginebra, Suiza: OIT.

González, M. (2001). *El movimiento sindical en Argentina ante las transformaciones en el mundo del trabajo*. En Revista Enoikos N° 18. Buenos Aires.

Kinyanjui, L. (s.f). *Industrial Relations practitioner job description*. 15 de Septiembre de 2014. Sitio Web: [http://www.ehow.com/info\\_8511717\\_industrial-relations-practitioner-job-description.html](http://www.ehow.com/info_8511717_industrial-relations-practitioner-job-description.html)

Lewkowicz J. (2011). *Densidad*. Página 12. 22 de Septiembre del 2014. Sitio web: <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/cash/17-5374-2011-08-14.html>

Ley Nº23.551. Ley de asociaciones sindicales. Publicada en el Boletín Oficial del 22 de Abril de 1988. Argentina

Ley Nº14.786. Ley de resolución de conflictos colectivos de trabajo. Publicada en el Boletín Oficial del 9 de Enero de 1959. Argentina.

Luzuriaga, J. y Aragón, H. (2008). *El modelo sindical peronista*. 21 de septiembre del 2014, de Partidos de los Trabajadores Socialistas Sitio web: <http://www.pts.org.ar/El-modelo-sindical-peronista>

Maffeis, R. (2009). La ruta de Perón 1893-1945. 20 de Septiembre del 2014. Sitio web: [http://www.historiadelperonismo.com/ruta\\_de\\_peron\\_1.php](http://www.historiadelperonismo.com/ruta_de_peron_1.php)

Mayhew R. (s.f). *Employee Relations & Human Resources*. 15 de Septiembre del 2014. Sitio web: [http://www.ehow.com/info\\_7846188\\_employee-relations-human-resources.html](http://www.ehow.com/info_7846188_employee-relations-human-resources.html)

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2010). *Historia del movimiento obrero de fines del siglo XIX a 1976. Formación sindical para delegados 2010-2011*. 21 de Septiembre del 2014. Sitio Web: [http://www.trabajo.gov.ar/downloads/formacionSindical/modulo\\_mov\\_obrero\\_2010.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/downloads/formacionSindical/modulo_mov_obrero_2010.pdf)

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (s.n). Informes y estadísticas. 20 de Septiembre del 2014. Sitio web: <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/>

Organización Internacional del Trabajo (s.f). *Negociación colectiva*. 18 de Septiembre del 2014. Sitio web: <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/themes/cb.htm>

Palomino, H. (2011). La renovada presencia de los sindicatos en la Argentina contemporánea. 20 de Noviembre del 2014. Sitio web:

<http://www.vocesenelfenix.com/content/la-renovada-presencia-de-los-sindicatos-en-la-argentina-contempor%C3%A1nea>

Pimentel, M. (2013). *Auge de las Relaciones Laborales frente a los Recursos Humanos*. 26 de Septiembre del 2014. Sitio web:  
[http://cincodias.com/cincodias/2013/12/13/economia/1386948350\\_921679.html](http://cincodias.com/cincodias/2013/12/13/economia/1386948350_921679.html)

s.n (2001). *¿Qué son las negociaciones colectivas?* 20 de Septiembre del 2014. Sitio web:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/14/negociacion-colectiva.htm>

s.n (2011). *Funciones del departamento de Relaciones Laborales*. 20 de Septiembre del 2014. Sitio web:  
<http://www.losrecursoshumanos.com/funciones-del-departamento-de-relaciones-laborales/>

Scolnik, F. (2008). *Origen de las comisiones internas en Argentina*. 24 de Septiembre del 2014, de Red de Estudios sobre el Peronismo. Sitio web:  
<http://redesperonismo.com.ar/archivos/CD1/SC/scolnik.pdf>

Torre, J. C. (1973). La tasa de sindicalización en Argentina. En *Desarrollo Económico* Vol. 12, No. 48. Buenos Aires.

Trajtemberg D., Berhó F., Attorresi P., Lauphan W. (2005). *Encuesta de Relaciones Laborales*. 19 de Septiembre del 2014, de Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo Sitio web:  
<http://www.aset.org.ar/congresos/7/07005.pdf>

Trebilcock, A. (2001). *Relaciones Laborales y gestión de Recursos Humanos*. En Organización Internacional del Trabajo. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. (pp. 21.1 – 21.49)

# ANEXOS

## ENTREVISTA

ORGANIZACIÓN:

NOMBRE Y APELLIDO:

ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN:

PUESTO QUE OCUPA EN LA ORGANIZACIÓN:

1. FORMACION ACADEMICA QUE POSEE:
2. ¿COMO LLEGO AL AREA DE RELACIONES LABORALES?
3. ¿QUE TAREAS Y RESPONSABILIDADES TIENE? CON QUE FRECUENCIA LAS REALIZA?
4. ¿QUE REQUISITOS LE EXIGE LA EMPRESA PARA OCUPAR SU PUESTO?
5. ¿QUE COMPETENCIAS LE EXIGE POSEER LA EMPRESA PARA SU PUESTO?
6. ¿CONSIDERA CLAVE SU PUESTO EN LA ORGANIZACION? ¿POR QUÉ?
7. CUANDO LA INFLUENCIA DE LOS SINDICATOS EN LAS EMPRESAS ERA BAJA, ¿QUE ROL CUMPLIA?
8. ¿HA PARTICIPADO EN NEGOCIACIONES COLECTIVAS? ¿QUÉ ROL TUVO?

## ENCUESTA

1. CANTIDAD DE EMPLEADOS EN LA COMPAÑÍA EN LA QUE TRABAJA
2. ¿POSEE SINDICATOS EN LA COMPAÑÍA EN LA QUE TRABAJA?
3. SI SU RESPUESTA ES AFIRMATIVA, INDIQUE LA CANTIDAD DE SINDICATOS QUE POSEE LA EMPRESA
4. INDIQUE QUE TIPO DE SINDICATOS POSEE LA EMPRESA:
  - PRIMER GRADO (SINDICATOS)
  - SEGUNDO GRADO (FEDERACIONES)
  - TERCER GRADO (CONFEDERACIONES)
5. CONOCE EL ROL DEL PROFESIONAL DE RELACIONES LABORALES?
6. MARQUE AQUELLAS OPCIONES DE LA LISTA QUE CONSIDERE QUE SON TAREAS QUE COMPETEN A RELACIONES LABORALES:
  - REMUNERACIONES Y BENEFICIOS
  - NEGOCIACIONES COLECTIVAS CON LOS SINDICATOS
  - CAPACITACION Y DESARROLLO
  - CONOCER LAS LEYES LABORALES
  - CONOCER Y NEGOCIAR CONVENIOS COLECTIVOS DE TRABAJO
  - ADMINISTRACION DEL PERSONAL
7. ¿POSEE EN LA COMPAÑÍA EN LA QUE TRABAJA UN ÁREA O PROFESIONAL DE RELACIONES LABORALES?
8. EN UNA ESCALA DEL 1 AL 5 (SIENDO 1 MUY POCO Y SIENDO 5 MUCHO), ¿EN QUE GRADO DE IMPORTANCIA CREE QUE LA EMPRESA LO NECESITA?