

# UADE

## LA VISIÓN DE LOS SINDICATOS Y LAS EMPRESAS EN LA NEGOCIACIÓN

---

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL  
Grupo número 2

*Fecha:* 14/07/2016

*Tutores:*

- Alterson, Martín Andrés
- Pollini, Paola Ana Ema

*Autores:*

- Chimino, Valeria      LU:1027876
- Furné, Gonzalo      LU:1020313
- Racineti, Melisa      LU:1027390

## **Índice de contenido**

Resumen Ejecutivo .....	4
Abstract .....	5
Capítulo Introdutorio .....	6
1.1 Introducción .....	6
1.2 Problema .....	6
1.3 Objetivos.....	7
1.4 Preguntas de investigación.....	7
1.5 Metodología .....	7
1.6 Herramientas .....	7
1.7 Población y Muestra .....	7
Capítulo 2 .....	7
2.1 Marco Teórico.....	8
2.1.1 Negociación colectiva.....	8
2.1.2 Estilos de negociación.....	11
2.1.3 Relaciones laborales .....	12
2.1.4 Los sindicatos .....	16
2.1.5 Historia de los sindicatos de choferes de camiones, bancarios y de televisión .....	17
2.2 Marco Referencial.....	19
2.2.1 Leyes y Convenios.....	19
2.2.2 Los sindicatos y su evolución histórica en Argentina .....	23
2.2.3 Empresas relevadas.....	25
Capítulo 3 .....	29
3.1 Resultados de la investigación .....	29
3.1.1 Respuesta de entrevistas.....	31
Capítulo 4 .....	50
4.1. Análisis de los resultados .....	50
4.1.1 Grado de preparación .....	50
4.1.2 Necesidades planteadas por parte de los sindicatos y por parte de las empresas .....	53
4.1.3 Logros obtenidos por los sindicatos .....	53
4.1.4 Grado de flexibilidad.....	56
4.1.5 Posturas en la Negociación.....	57
Capítulo 5 .....	60
5.1 Conclusiones .....	60
Bibliografía .....	63
Anexos .....	66

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Estilos de negociación .....	11
Gráfico 2 - Línea de tiempo del Sindicato Choferes de Camiones .....	17
Gráfico 3 - Línea de tiempo del Sindicato Bancario .....	18
Gráfico 4 - Línea de tiempo del Sindicato de Televisión .....	18
Gráfico 5 - Grado de preparación vs Información respaldatoria .....	50
Gráfico 6 - Grado de preparación vs Informalidad en la comunicación .....	52
Gráfico 7 – Cantidad de afiliados por sindicato .....	53
Gráfico 8 - Grado de Firmeza vs Grado de afiliación .....	54
Gráfico 9 - Logos de los Delegados vs Grado de firmeza .....	55
Gráfico 10 - Flexibilidad vs Interés por la otra parte .....	56
Gráfico 11 - Estilos de negociación de delegados y gerentes .....	59

## **Índice de Tablas**

Tabla 1 - Comparación de convenios según sindicato .....	21
Tabla 2 - Cuadro de entrevistas a Gerentes, Jefes y Coordinadores .....	31
Tabla 3 - Cuadro de entrevistas a Delegados .....	40

## Resumen Ejecutivo

El propósito del presente trabajo de investigación es conocer la preparación de los delegados de tres sindicatos argentinos y de los distintos gerentes o jefes empresariales en las negociaciones, detectar el grado de informalidad en el que se comunican las partes recientemente mencionadas y definir cuáles son sus necesidades y posturas.

Las herramientas de investigación utilizada fueron entrevistas realizadas a ocho gerentes o jefes y siete representantes sindicales de los sindicatos de choferes de camiones, bancarios y televisión.

La selección de estos sindicatos no fue al azar, buscamos hallar un contraste entre dos sindicatos grandes en Argentina, por su cantidad de afiliados, como son el sindicato de choferes de camiones y el bancario, y un sindicato pequeño como es el sindicato de televisión.

Como conclusiones finales obtuvimos que existe un alto grado de preparación de los gerentes y delegados a priori a una negociación. La comunicación entre ellos es totalmente informal, independientemente del rubro económico de la empresa o sindicato al que pertenezcan los delegados.

Las necesidades de los gerentes de las empresas relevadas se concentran en el dialogo con los representantes sindicales y en obtener colaboración por parte de los mismos, mientras que los delegados en ningún momento nombran al diálogo como una de sus necesidades.

Pudimos observar que existe relación entre el tamaño de los sindicatos con los logros obtenidos por los mismos, ya que los logros de los delegados de los sindicatos de choferes de camiones y bancarios son mucho más significativos que los obtenidos por los delegados del sindicato de televisión, esto lo pudimos relacionar con lo que representa la industria bancaria y logística en el país y con la cantidad de afiliados que poseen estos sindicatos respecto al sindicato de televisión.

Por último, logramos determinar las distintas posturas de los gerentes y delegados en las negociaciones. Los gerentes representan un estilo de negociador estratégico, mientras que los delegados de los sindicatos bancarios y camioneros presentan estilos más combativos. A diferencia de los representantes del sindicato de televisión que poseen un perfil más cooperativo.

Palabras claves: sindicato, gerentes, negociaciones, posturas.

## **Abstract**

The purpose of this research is to know the preparation of union representatives from three Argentine unions and the various managers and business leaders in the negotiations, detect the informality degree in which the previously named parties communicate and define which are their needs and postures.

The research tool used were interviews to eight managers or leaders and seven union representatives from truck drivers', banks' and television's unions.

The selection of these unions was not random, we seek to find a contrast between two major unions in Argentina, for its number of members, such as the union of truck drivers and bankers, and a small union as the union of television workers.

As final conclusions we obtained that there is a high degree of preparedness of managers and representatives prior to a negotiation. Communication between them is completely informal, regardless of the economic heading of the company or union to which they belong.

The needs of the managers surveyed focus on dialogue with union representatives and on obtaining cooperation from them, while representatives at any time appoint dialogue as one of its needs.

We observed that there is a correlation between the size of the unions and its achievements, since the accomplishment of the union representatives of truck drivers and bankers are much more significant than those obtained by TV union's delegates. We could relate this to the importance of the banking and logistics' industry in the country and the number of members who have these unions in contrast to the television union.

Lastly, we determined the different positions of managers and representatives during negotiations. Managers represent a strategic negotiating style, while delegates of banking and truckers' unions have more of a combative style. On the other hand, television union's representatives have a more cooperative profile.

Key words: Unions, managers, negotiations, postures

# Capítulo Introductorio

## 1.1 Introducción

Durante los últimos años, el número de afiliados en los diferentes sindicatos se incrementó considerablemente en Argentina. Como consecuencia, se acrecentó el poder de los sindicalistas a la hora de negociar con el gobierno y las empresas.

Las negociaciones suelen tornarse conflictivas y extensas, ya que se discuten temas como salarios, jornadas y beneficios para los trabajadores. Donde los intervinientes del proceso de negociación suelen tomar diferentes posturas, ya que las empresas buscan satisfacer las necesidades de los trabajadores sin afectar sus resultados económicos y financieros, mientras que los delegados sindicales presentan requisitos sin importar si estos alteran los resultados de las empresas

Actualmente en Argentina, se estima que existen más de 3000 gremios, de los cuales aproximadamente 1500 tienen personería gremial. Para poder tener una visión más amplia de su posición durante los acuerdos, evaluaremos las distintas posturas que adoptan los representantes sindicales de los convenios de chóferes de camiones, bancarios y televisión. Tomando como punto de partida el impacto que tienen, no sólo el modelo de negociación que utilizan los sindicatos, sino también su posición ante los potenciales conflictos que pueden surgir.

En el presente trabajo de investigación final, se analizan las distintas posturas que toman los sindicatos y las empresas a la hora de negociar. Para dar una visión amplia del desarrollo de las negociaciones, es necesario conocer como las empresas enfrentan estas situaciones para llegar a un acuerdo de forma eficaz y eficiente. Por esta razón, también vamos a considerar las posturas que adoptan los representantes de las empresas de transporte, bancos y televisión.

La decisión de investigar la preparación de las partes en la negociación y las distintas características de estos sindicatos, es la de hallar un contraste entre el poder que poseen los sindicatos con mayor cantidad de afiliados (sindicato de choferes de camiones y bancario), y los sindicatos con menor cantidad de afiliados (sindicato de televisión).

## 1.2 Problema

Los sindicatos y las organizaciones empresariales durante décadas han tenido una relación tensa, que se mantiene hasta hoy en día. Donde cada parte mantiene una postura y un pensamiento determinado en el proceso de negociación. Por lo tanto, en el trabajo analizaremos las diferentes posturas que adoptan sindicalistas y empresas; y la razón por la cual las negociaciones se vuelven tan complejas y problemáticas.

### **1.3 Objetivos**

1. Evaluar el grado de preparación de los actores
2. Analizar la formalidad en la que se comunican los delegados y los gerentes
3. Definir las necesidades de los delegados y de los gerentes
4. Comparar los logros de los delegados
5. Determinar las posturas de los gerentes y los delegados sindicales en la negociación

### **1.4 Preguntas de investigación**

A lo largo de la investigación iremos respondiendo cuestiones como ¿Cuál es el grado de poder que poseen los sindicalistas en una negociación? ¿Qué posturas toman los sindicatos a la hora de negociar? ¿Se preparan los delegados a la hora de negociar? ¿Se preparan los gerentes a la hora de negociar? ¿Cómo comunican los representantes sindicales sus peticiones? ¿Cuáles son? ¿Cómo comunican las empresas sus necesidades? ¿Cuáles son? ¿Cuándo los delegados elevan las peticiones o reclamos a los secretarios gremiales?

### **1.5 Metodología**

El presente trabajo constituye una investigación de tipo cualitativa, que empleará el método de entrevistas, con el objetivo de analizar las posturas que mantienen en las negociaciones los delegados sindicales y los gerentes empresariales. Así como también, la percepción que tiene cada uno de ellos respecto a la otra parte.

### **1.6 Herramientas**

Se llevarán a cabo entrevistas personales a gerentes de empresas y delegados sindicales.

### **1.7 Población y Muestra**

Se han coordinado entrevistas a 8 gerentes, de empresas nacionales y multinacionales, y a 7 delegados de los sindicatos seleccionados.

## **Capítulo 2**

Para poder entender como están compuestas las relaciones entre los sindicatos y las empresas, dentro del marco teórico y referencial incluiremos información que consideramos relevante para justificar y explicar las posturas que toman las partes.

En primer lugar, se describe el proceso de negociación colectiva, a través de diferentes definiciones, elementos y etapas que la componen, según

diversos autores. En segundo lugar, se detallan los diferentes estilos de negociación existentes, fundamental para definir las posturas que toman los sindicatos y las empresas analizadas en la negociación. En tercer lugar, englobando todos los conceptos anteriores explicaremos qué son, y cómo se componen, las relaciones laborales. Luego, definiremos a los sindicatos en general y mostraremos la línea histórica de los 3 sindicatos seleccionados.

Por último, el marco referencial nos dará una visión de las leyes que rigen las relaciones entre los intervinientes de las negociaciones colectivas en nuestro país, la evolución los sindicatos desde sus orígenes políticos hasta su posición con el gobierno en la actualidad y la historia de las empresas sondeadas.

## **2.1 Marco Teórico**

### **2.1.1 Negociación colectiva**

La negociación, según lo desarrollado por Monsalve (1988) y Correa & Navarrete (1997), es un proceso y técnica, donde dos o más partes buscan lograr la aceptación de ideas, propósitos e intereses, buscando el mejor resultado posible, para llegar a un acuerdo. Allí, los intervinientes comienzan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera intensos deseos de controlar el tema que les preocupa.

Por otro lado, los autores, Jandt y Gillete, incluyen el concepto de conflicto como parte de las negociaciones: “hacer que el conflicto funcione de manera que las partes inviertan todas sus capacidades y recursos imaginativos para proporcionar a la otra parte un conjunto de beneficios que ninguno de los dos obtendría si el otro no estuviese presente”.<sup>1</sup> Las intenciones son parte del conflicto, ya que se decidirá la forma de actuar frente a un conflicto determinado, estas decisiones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento.

El abogado estadounidense Gerald Nierenberg, en 1981 ubicó a la comunicación en el centro de la negociación: “la negociación depende de la comunicación. Esto ocurre entre individuos que actúan ellos mismos, o como representantes. Cada vez que la gente intercambia ideas con la intención de relacionarse, cada vez que intentan acuerdos, uno de ellos está negociando.”<sup>2</sup>

En la comunicación e interacción entre las partes, se presentan los intereses influenciándose recíprocamente, para lo cual utilizan tanto: el poder, como la disposición que pueda existir para aceptarlo (sometiéndose, subordinándose o aceptándolo) con el fin de arribar a un acuerdo mutuamente aceptado que configura, desde entonces, un objetivo común en cuyo logro las partes se comprometen. (Aldao Zapiola, 2009)

---

<sup>1</sup> Jandt, F., & Gillette, P. (1987). *Ganar ganar negociando*. Mexico: Compañía Editorial Continental S.A

<sup>2</sup> Nierenberg, G. I. (1981). *The Art of Negotiating*. New York: Cornerstone Library.

La negociación colectiva comprende todas las negociaciones que tienen lugar entre un empleador, un grupo de empleadores o una organización de empleadores, por una parte, y una organización o varias organizaciones de trabajadores por la otra. Adicionalmente, Gernigon, Odero y Guido explican que “la Comisión de Negociación Colectiva reconoció que la negociación colectiva solamente podía funcionar eficazmente si era dirigida con absoluta buena fe por las dos partes e insistió en el hecho de que la buena fe no se impone por ley y que podría únicamente obtenerse de los esfuerzos voluntarios y continuados de las dos partes”<sup>3</sup>

“Es importante que tanto los empleadores como los sindicatos participen en las negociaciones de buena fe y que hagan todo lo posible por llegar a un acuerdo, y la celebración de negociaciones verdaderas y constructivas es necesaria para establecer y mantener una relación de confianza entre las partes”<sup>3</sup>

Según Ricky Griffin, las negociaciones se vuelven más complejas cuando los intervinientes son los sindicatos y la gerencia de una o más empresas, donde los temas clave en dichas negociaciones atienden a las preferencias de las partes, las cuales son distintas, pero necesitan llegar a un acuerdo. (2011) Dentro de la negociación colectiva se definen asuntos vitales tanto para el sindicato como para la empresa, cada día se hace más indispensable para ambas partes, el manejo cuidadoso de algunos aspectos técnicos como la selección del equipo negociador; entrenamiento de los negociadores y la preparación de la negociación colectiva. (Castillo Aponte, 2006)

Se trata de plantear la negociación en un nuevo terreno y con un nuevo lenguaje, el de la participación como actividad que es funcional para la empresa en su conjunto, no como una expresión de oposición. Partiendo de este punto, se llega a negociar las condiciones de trabajo, de salud laboral y salarial, así como a los diversos beneficios que hacen posible la auténtica participación, pues ésta implica:

- a) buen clima laboral
- b) reconocimiento y estímulos
- c) capacitación y reconversión
- d) beneficios sociales
- e) compartir responsabilidades
- f) capacidad de ahorro
- g) seguridad social
- h) prevención y asistencia sanitaria, etc.

Ello supone ligar a la productividad tanto las nuevas necesidades de la empresa como las reivindicaciones laborales, con el fin de que sean incluidas en la negociación. “Mediante la negociación se puede evitar que las nuevas

---

<sup>3</sup> Gernigon, B., Odero, A., & Guido, H. (2000). *La Negociación Colectiva - Normas de la OIT y Principios de los órganos de control*. Organización Internacional del Trabajo.

exigencias de productividad, calidad y competitividad se transformen en sobreexplotación, en estrés y en sobrecarga de tensión y de trabajo.”<sup>4</sup>

Tal como el proceso que es, la negociación colectiva se efectúa principalmente con el fin de fijar las condiciones de trabajo y empleo, y regular las relaciones entre empleadores y trabajadores. Es decir, la negociación debe considerarse como un proceso continuo, que va más allá de las secuencias y periodicidad legal previamente determinada. El proceso de negociación consta de una etapa de preparación, una etapa de desarrollo, otra etapa de evaluación del proceso y, finalmente, una etapa de administración y supervisión del convenio o contrato colectivo.

La primera etapa, y una de las más importantes, es la etapa de preparación integral, la cual no debe dejarse para último minuto. A veces se cae en el error de enfrentar la negociación sin preparación previa, enfocándose sólo en los beneficios que se pedirán y lo que quieren lograr. La preparación integral implica la búsqueda y análisis de información necesaria y la referida al contexto económico y social. Por ejemplo balances de las empresas, índice inflacionario, etc.

El desarrollo de la negociación las partes se sientan frente a frente, allí los negociadores deberán defender los argumentos y contra-argumentos preparados en la primer etapa. Los dirigentes sindicales deberán conocer la historia de la organización, ya que la negociación colectiva no incluye sólo aspectos legales o económicos, sino que es una actividad social de un colectivo con una cultura propia. En este punto Sepúlveda recomienda: “que las partes fijen de común acuerdo ciertas reglas de juego sobre cómo se va a desarrollar la negociación. Como mínimo, se deben concordar el horario y calendario de reuniones, lugar de reunión, contenidos de la reunión y tratamiento de los temas.”<sup>4</sup>

Finalizada la etapa de desarrollo de negociación, se debe evaluar el mismo, permitiendo ordenar los resultados y acuerdos obtenidos en la etapa anterior. En esta etapa, cada persona deberá asumir sus responsabilidades y las partes deberán reconocer las capacidades y logros del otro.

Por último, es importante preocuparse por la forma y tiempo en el que se aplicarán los acuerdos obtenidos. Además, los trabajadores tendrían que conocer el contenido de los acuerdos para poder defender sus derechos y gozar de los beneficios que correspondan. Por eso, debe existir en la organización un equipo o persona que de permanentemente seguimiento al acuerdo, por ejemplo el delegado. Estos últimos deberán poder responder a las consultas y dudas de los trabajadores sobre la aplicación de los acuerdos.

---

<sup>4</sup> Sepúlveda Malabrán, J. M. (1998). *Guía Didáctica para la Negociación Colectiva: Una herramienta sindical*. Organización Internacional del Trabajo

## 2.1.2 Estilos de negociación

El rol de los negociadores en el proceso de negociación es vital, no sólo para los resultados que se obtendrán, sino también para el ambiente en el que se llevará a cabo.

Ponti brinda diferentes recomendaciones para aquellas personas que deben ser parte de la negociación: “En primer lugar, es importante que un negociador sepa ante qué situación se encuentra. En segundo lugar, es conveniente que conozca sus puntos fuertes y sus puntos débiles, es decir, cuales son los estilos que le son más cómodos y los que le cuestan un mayor esfuerzo de adaptación. Y en tercer lugar, es clave que utilice las técnicas más adecuadas a las características de la situación.”<sup>5</sup>

Previo al análisis de los estilos de negociación, varios autores como Ponti o Hergueta, explican que no existe un estilo de negociación mejor que otro, sino que el negociador eficaz es aquel que sabe adaptar el estilo en función del momento y la situación. Si el negociador utiliza siempre el mismo estilo, la otra parte al darse cuenta puede aprender a manejarlo. Por lo que cada persona debería combinar en diferentes niveles algunos de los estilos, pero siempre hay un estilo predominante que es el que se tiene por naturaleza.

Simón Hergueta menciona dos estilos de negociadores opuestos, por un lado los cooperativos y por el otro lado los competitivos. Estos a su vez se diferencian según el grado de flexibilidad que tienen. Por eso a través de las variables de flexibilidad y cooperación o competitividad, se pueden explicar los diferentes estilos de negociación<sup>6</sup>:



**Gráfico 1 - Estilos de negociación**

Fuente: <http://centrocolegio.blogspot.com.ar/2007/12/estilos-de-negociacin.html>

<sup>5</sup> Ponti, F. (2005). Los caminos de la negociación - Personas, estrategias y técnicas. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

<sup>6</sup> <http://centrocolegio.blogspot.com.ar/2007/12/estilos-de-negociacin.html>

**1. Estilo defensivo:** se mantienen firmes e inflexibles, defienden su posición en todo momento. Se resisten a los cambios, por lo que no ceden fácilmente a las peticiones de la otra parte. Se muestran duros, y si el entorno donde se lleva a cabo la negociación es desconocido, suelen ponerse a la defensiva, desconfiados y amenazando a la parte contraria. Frente a la presión, su reacción es atacar.

**2. Estilo combativo:** quiere lograr sus objetivos, por eso no permite que la otra parte se desvíe de ellos. Durante la negociación plantea una línea lógica y detallada para analizar todos los acontecimientos y procedimientos que se produzcan. Se expresa de forma clara y concisa, no deja espacio a la especulación, es impaciente, buscan terminar rápido la negociación llegando al punto donde querían, y en ocasiones pueden resultar agresivos.

**3. Estilo diplomático:** son grandes comunicadores y con capaces de defender sus propuestas con grandes discursos e incluso con material adicional como gráficos o videos. Les gusta respaldar sus argumentaciones con datos, pueden llegar a utilizar trucos para conseguir sus objetivos o como medio para esquivar las presiones de la otra parte. Por otro lado, están interesados en establecer relaciones personales con la otra parte y toman la iniciativa para que esto se produzca.

**4. Estilo estratégico:** se caracteriza por su carácter flexible y cooperativo, este tipo de negociadores realizan sus propuestas y atienden las de la otra parte porque piensan que todas las aportaciones que se hagan son aprovechables. Son empáticos y poseen la capacidad para escuchar, lo que les resulta útil para extraer información que posteriormente utilizarán para convencer a la otra parte. Le dedican mucho tiempo a la etapa de preparación para conocer bien tanto su posición como la de la otra parte y preparar una estrategia adecuada, ya que tratan de buscar alternativas que satisfagan a ambas partes. Además, tienen la capacidad de convencimiento por sus argumentos bien formulados y ordenados, y por su actitud positiva.

Ponti (2005), agrega un quinto estilo de negociación, el estilo comprometido ubicado entre la cooperación y la competitividad, ya que no se intenta aumentar al máximo los beneficios de ambas partes, sino tan sólo repartir de manera equitativa los recursos. El negociador comprometido busca establecer de mutuo acuerdo un pacto rápido y equilibrado, que les permite obtener sus objetivos, total o parcialmente.

### **2.1.3 Relaciones laborales**

Según la Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET), las relaciones laborales comprenden un espacio institucionalizado donde los representantes de los trabajadores, empleadores y el Estado interactúan – mediante complejas y dinámicas relaciones de cooperación y conflicto –, con el objetivo de determinar condiciones de trabajo y empleo, relaciones mutuas, y política laboral, social y económica del país. Dentro de este contexto, la negociación colectiva toma un rol central, permitiendo a los

intervinientes determinar colectivamente las condiciones de trabajo y regular sus propios vínculos.

Tal como lo indica Lucena (2007) la aparición de las relaciones laborales son consecuencia de la revolución industrial, cuyos excesos dieron lugar a la creación de los sindicatos como medio de representación de los trabajadores y al desarrollo de las relaciones laborales colectivas. En el último trilenio, explica Palomino (2005) que el eje de las relaciones laborales aparece desplazado hacia el terreno de los acuerdos establecidos por actores centralizados en un plano “mesoeconómico”<sup>7</sup>. Mientras que durante los ’90 prevalecieron los convenios y acuerdos de empresa, actualmente la negociación colectiva se extiende también a los convenios y acuerdos de actividad, sector y rama”.

Argentina, así como también otros países, cuenta con un sistema de relaciones laborales consolidado institucionalmente, prevaleciendo la tendencia que planteó Ermida Uriarte (1999) de las relaciones laborales y la globalización, donde afirma que la globalización o regionalización de la producción, generan dos procesos que incluyen el surgimiento de un sistema internacional de relaciones laborales y la demanda de una regulación internacional de las mismas. Esto genera la internacionalización de las estructuras sindicales y de la acción sindical, en especial, de la negociación colectiva y de la huelga. Dichas tendencias, han tenido, y tienen aún hoy, un impacto considerable, fundamentalmente negativo, sobre la negociación colectiva, la afiliación sindical y la cohesión social.

En las relaciones laborales, según lo desarrollado por Trebilcock (2001), se incorporan valores sociales y técnicas. Los primeros están representados por la libertad de sociación, solidaridad de grupo y la búsqueda de la maximización de beneficios. Y dentro de las técnicas utilizadas, se encuentran los métodos de negociación, la organización del trabajo, consulta y resolución de conflictos. El aporte de Trebilcock se encuentra estrechamente relacionado con lo expuesto por Chiavenato (1999), dando por sentado que la política de relaciones con los sindicatos refleja de modo directo la ideología, la cultura y los valores asumidos por las organizaciones, que a su vez se encuentran influenciados por el desarrollo del sindicalismo, por el régimen político del gobierno y por la situación coyuntural de la economía del país entre otros factores.

El autor Juan Manuel Sepúlveda, explica porque las relaciones laborales constituyen un sistema, el cual está compuesto por cuatro dimensiones principales:

**A. Los actores** que integran el sistema de relaciones laborales son: los trabajadores y sus organizaciones, los empleadores y sus organizaciones, y el Estado. Los trabajadores son elemento esencial del sistema, y en especial, en su expresión colectiva a través de las organizaciones sindicales. Los empleadores juegan un papel

---

<sup>7</sup> La Mesoconomía, se desarrolla en un nivel intermedio entre la microeconomía y la macroeconomía, se focaliza en el juego de los mercados y las distintas actividades económicas. Así, estudia cómo afecta la situación coyuntural a las relaciones entre los agentes económicos y al desenvolvimiento económico global.

principal, tanto individualmente como a través de las organizaciones gremiales patronales. Como grupos económicos o sectores productivos - origen del desarrollo económico y empresarial - son fundamento de la dinámica de la empresa. El Estado también juega un papel preponderante, tanto como empleador, como a la hora de determinar la política laboral. Como empleador, tanto en la administración pública, como en las empresas del Estado, su política de relaciones laborales constituye un punto de referencia para el conjunto del empresariado. Unas relaciones laborales que favorezcan la participación, valoren la aportación de los trabajadores y sean incentivadoras e integradoras, servirán de referencia para el sector privado y para la economía en su conjunto. La participación del Estado en el ámbito privado se lleva a cabo a través de su función como mediador y árbitro en las negociaciones que deben elevarse por no llegar a un mutuo acuerdo.

**B. El ambiente externo.** El desarrollo de las relaciones laborales se ve condicionado por múltiples factores externos, como son el ambiente en que se desarrollan y, en especial, el mercado de trabajo, el Estado y la política económica y social. También existen factores de carácter internacional como el proceso de globalización o la integración económica.

**C. Los instrumentos de regulación.** Los instrumentos de regulación de las relaciones laborales pueden ser: - la ley; - la negociación colectiva; - otras formas de participación bi/tripartitas.

**D. Los mecanismos de regulación.** Los mecanismos de regulación pueden tener su origen en dos fuentes diferentes:

1) Impuestos desde el exterior a los actores que participan directamente en el sistema. Es el caso de la intervención del Estado en la fijación de determinadas «reglas del juego» legales o administrativas. Nos encontramos entonces ante un sistema de relaciones laborales heterónimo.

2) Las reglas de funcionamiento son acordadas y aplicadas por las mismas partes o interlocutores sociales, cumpliendo el Estado un papel de garante y, eventualmente, de árbitro. Es lo que se denomina un sistema de relaciones laborales autónomo. No existe un sistema heterónimo o autónomo puro. Por ello, es necesario determinar el grado de intervención o de autonomía para determinar su tendencia. Como vemos, el sistema de relaciones laborales es una realidad compleja y sujeta a permanentes cambios, tanto como resultado de las estrategias de los distintos actores como de factores externos (desarrollo de la economía, cambios políticos y jurídico-laborales, contexto internacional, etc.) e internos (actores sociales, estructura económica donde se desenvuelven

En adición a las dimensiones de Sepúlveda, los autores Rueda, Catre y Vega Ruiz mencionan que dentro de las relaciones laborales se pueden encontrar dos elementos principales, por un lado los mecanismos autónomos y por otro lado el conflicto, componente de la negociación. “Los mecanismos autónomos, son los que establecen las propias partes. El mecanismo autónomo por excelencia es la negociación colectiva, por medio de la cual sus actores establecen reglas destinadas a fijar condiciones de trabajo y a regular sus relaciones recíprocas”<sup>8</sup>. El segundo elemento, es el conflicto, que es la parte inherente de las relaciones laborales, y su solución va más allá de las acciones de los actores directos. “De ahí que el conflicto laboral implique casi siempre la participación de un tercer actor, el Estado, que según los casos asume funciones de regulador, mediador o árbitro. El Estado es, además, parte por derecho propio en el conflicto laboral cuando éste afecta a sus propios empleados.”<sup>10</sup>

Durante los últimos años, las relaciones laborales en las organizaciones fueron tomando tal relevancia, que dentro de la gerencia de recursos humanos hay un área específica para ello. Especialmente cuando la organización pasa por situaciones de crisis o conflictos políticos o sociales.

Existe una relación entre los sindicatos y el sector de recursos humanos, según lo explica Mann (2012), ya que el sector debe trabajar estrechamente con ellos por medio de las negociaciones y la interacción diaria. Recursos humanos debe estar involucrado, ya que son los delegados gremiales quienes los proveen de información sobre 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. Una de las principales responsabilidades del área de relaciones laborales es investigar y presentar información que sea de utilidad para ambas partes y afrontar los intereses opuestos existentes para llegar a un acuerdo.

Los profesionales del área de relaciones laborales deben cumplir tareas como: conservar una relación fluida tanto con el sindicato, con el Ministerio de Trabajo y con los delegados gremiales, quienes representan a los sindicatos y trabajadores afiliados dentro de la empresa; negociar los convenios colectivos de trabajo; y reportar al director de Recursos Humanos sobre la situación de la empresa.

Las relaciones laborales integran los conceptos de negociación colectiva, conflictos y sindicatos.

---

<sup>8</sup> Rueda-Catry, M., & Vega Ruiz, M. L. (2005). *Buenas Prácticas de Relaciones Laborales en las Américas*. Organización Internacional del Trabajo, Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

#### 2.1.4 Los sindicatos

Es importante conocer los diferentes aportes que hacen los autores sobre los sindicatos y su evolución. Sin embargo, para entender el concepto, consideramos útil definir lo que es un “Sindicato” para la Real Academia Española: “Asociación de trabajadores constituida para la defensa y promoción de intereses profesionales, económicos o sociales de sus miembros.”<sup>9</sup>

El sociólogo e historiador Julio Godio, explica que: “Desde hace 170 años, entre el capital y el trabajo se desarrolla en todos los países industrializados un complejo proceso de cooperación y conflicto entre empresarios y trabajadores, que no sólo continúa, sino que se ha hecho más complejo y con mayor impacto social, legitimando la existencia de los sindicatos.”<sup>10</sup> Por eso, el autor dice que los sindicatos son una consecuencia inevitable del conflicto entre el capital y el trabajo, ya que han demostrado un enorme poder para desarrollarse en todo tipo de países, economías y culturas, poniendo de manifiesto capacidades de inserción social y adaptación extraordinarias.

Corral indica que la persona que se suma a un sindicato genera un sentido de pertenencia. Se pasa a formar parte de una agrupación que te contiene y te representa. Y que no es lo mismo discutir de forma individual que de manera grupal. (2010) En relación a lo que dice Corral, el autor Chiavenato detalla que: “el sindicalismo representa un proceso de reivindicaciones por salarios y condiciones de trabajo mejores, además es una fuerza política que forma parte natural de la disputa del poder en un régimen democrático. El sindicato es parte integral de la sociedad capitalista” (1999)

Julio Godio plantea como fueron evolucionando y como continúan su evolución los sindicatos: “En sus comienzos, el aspecto principal de los sindicatos era el agudo conflicto con el capital. Este conflicto giraba sobre temas actuales, como son los salarios, la estabilidad, la jornada de trabajo, la capacitación, etc. Pero a medida que la economía y las empresas se transformaron y se fueron haciendo más y más complejas, los sindicatos transformaron sus estructuras y comprendieron que no basta con potenciar el conflicto laboral, que necesitaban incidir en los sistemas político-institucionales para garantizar sus derechos.”<sup>11</sup>

“El propósito de la función de las relaciones sindicales es mantener una conexión armónica y cooperativa entre la dirigencia de la Organización y los representantes sindicales, sobre una base de equidad, confianza y mutuo respeto.” (Castillo Aponte, 2006)

Por otro lado es necesario conocer las finalidades de los sindicatos. Las mismas se detallan dentro del manual sindical, de Sindicatos Argentina:

1. Defender los intereses de sus representados
2. Buscar mejoras y progresos permanentes para la realización personal y profesional de los trabajadores y su familia.
3. Promover la sindicalización como la participación de los trabajadores dentro de la organización, y del propio sindicato dentro de la vida de la

---

<sup>9</sup> [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>10</sup> Godio, J. (2010). Los sindicatos en Argentina y el Mundo: una mirada desde sus orígenes y mutaciones hasta la globalización. *Aula y Andamios*, 4-7.

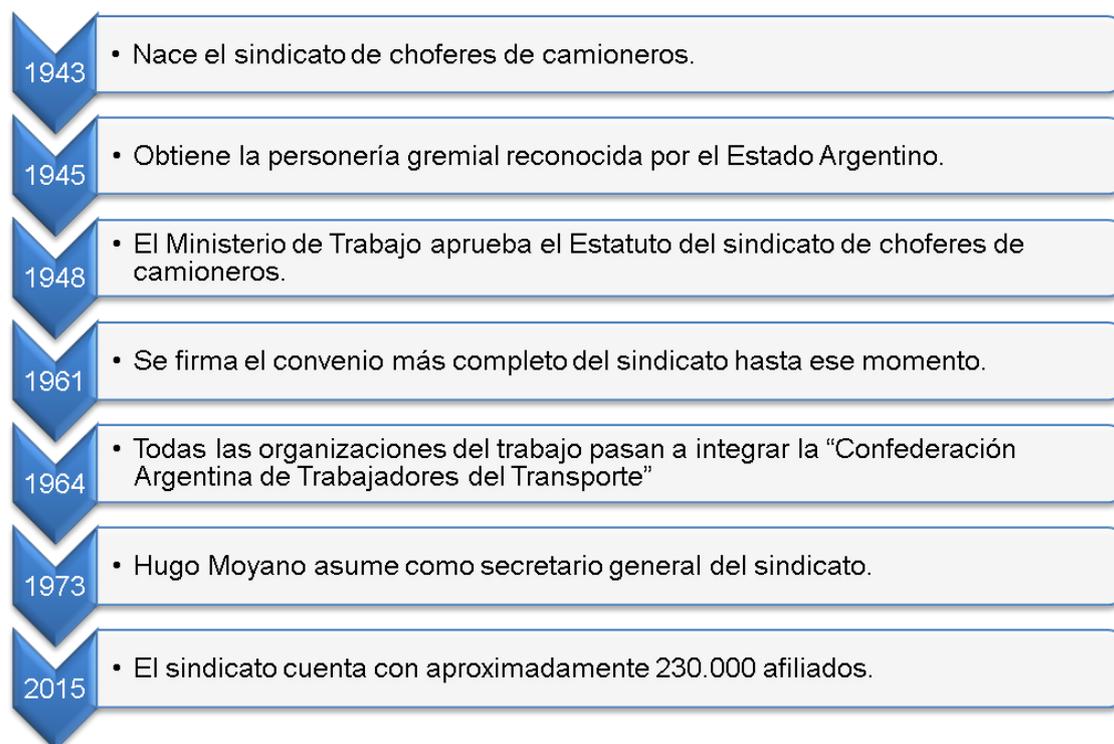
sociedad con voz y voto a la hora de opinar sobre las cuestiones sociales, tomar decisiones en el terreno político, y en la definición de políticas productivas sea para mantener el nivel de empleo existente y en lo posible generar nuevas fuentes y puestos de trabajo.

4. Velar por el cumplimiento de las normas del trabajo y de seguridad social.
5. Realizar todas aquellas actividades contempladas en los estatutos y que no estén prohibidas por la Ley.

### 2.1.5 Historia de los sindicatos de choferes de camiones, bancarios y de televisión

Ya definidos los conceptos y las finalidades de los sindicatos, desarrollaremos aspectos que consideramos importantes de los sindicatos de choferes de camiones, bancarios y televisión. Para ello expondremos la evolución histórica de los tres gremios seleccionados a través de líneas de tiempo.

#### 2.1.5.a Sindicato de Choferes de Camiones

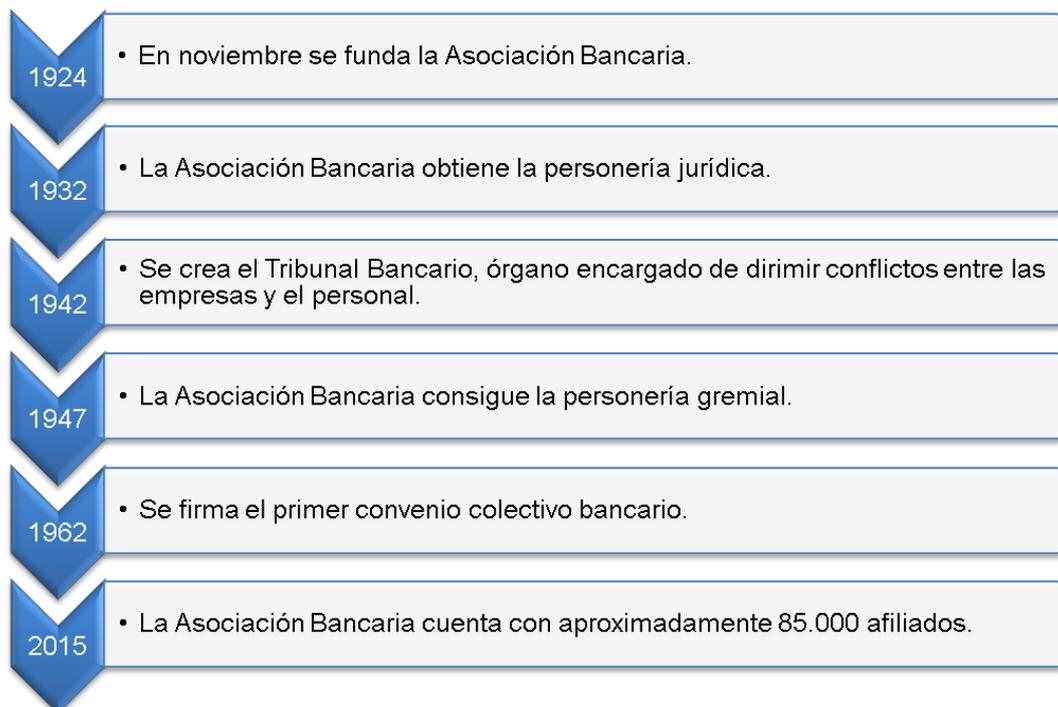


**Gráfico 2 - Línea de tiempo del Sindicato Choferes de Camiones**

Fuente: *Sindicato de Choferes de camiones*. (2015).

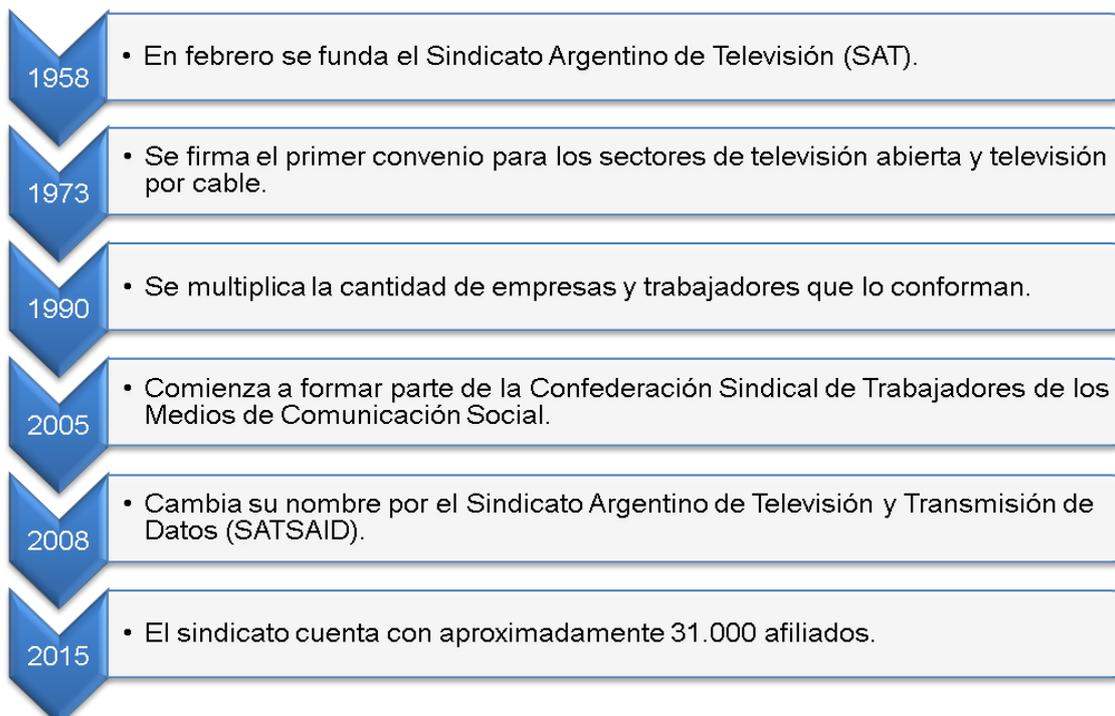
<http://www.camioneros.org.ar/index.php/sindicato/resena-historica>

### 2.1.5.b Sindicato Bancario



**Gráfico 3 - Línea de tiempo del Sindicato Bancario**  
Fuente: *Sindicato Asociación Bancaria Argentina. 60 años en la vida de un sindicato, sus hombres y el país.*

### 2.1.5.c Sindicato de Televisión



**Gráfico 4 - Línea de tiempo del Sindicato de Televisión**  
Fuente: SATSAID. (2014). *Sindicato Argentino de Televisión, Telecomunicaciones, Servicios Audiovisuales, Interactivos y de Datos.* <http://www.satsaid.org.ar>

## 2.2 Marco Referencial

Para terminar de poner en contexto el tema a abordar, es de suma importancia describir un marco legal, a través del cual se rigen las relaciones entre los sindicatos y las empresas y en segundo lugar, explicar cómo fueron los orígenes de los sindicatos en Argentina. Esto ayudará a comprender el contexto que rodea a los sindicatos, y cómo el malestar social impulsó a estas agrupaciones a organizarse logrando el reconocimiento de sus derechos. Finalmente expondremos la historia de las empresas sondeadas.

### 2.2.1 Leyes y Convenios

#### 2.2.1.a Leyes

Según las estadísticas realizadas en el primer trimestre del 2015 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 365, lo cual arroja como resultado un incremento del 6% con respecto a las negociaciones del mismo período del 2014. Esto nos indica la utilización de esta herramienta en el ámbito laboral.

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 23.551** 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”<sup>11</sup>

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.”

---

<sup>11</sup> Ley N°23551. (14 de Abril de 1988). *Asociaciones Sindicales*. Buenos Aires

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.

La ley en el artículo 31 describe los derechos de las asociaciones sindicales con personería gremial:

- “a) defender y representar ante el Estado y los empleadores los intereses individuales y colectivos de los trabajadores;
- b) participar en instituciones de planificación y control de conformidad con lo que dispongan las normas respectivas;
- c) intervenir en negociaciones colectivas y vigilar el cumplimiento de la normativa laboral y de seguridad social;
- d) colaborar con el Estado en el estudio y solución de los problemas de los trabajadores;
- e) constituir patrimonios de afectación que tendrán los mismos derechos que las cooperativas y mutualidades;
- f) administrar sus propias obras sociales y, según el caso, participar en la administración de las creadas por ley o por convenciones colectivas de trabajo.”

Con respecto a los delegados gremiales, la misma ley establece dentro del artículo 40, inciso a, que serán representantes de los trabajadores ante el empleador, la autoridad administrativa del trabajo y ante la asociación sindical. Los trabajadores y los delegados deben tener una comunicación continua, teniendo la posibilidad de hacer ejercer sus derechos, mejorar sus condiciones y poder trabajar en un ámbito ameno.

A su vez, en el artículo 41, se detallan los requerimientos para poder ejercer las funciones indicadas en el artículo 40:

- “a) Estar afiliado a la respectiva asociación sindical con personería gremial y ser elegido en comicios convocados por ésta, en el lugar donde se presten los servicios o con relación al cual esté afectado y en horas de trabajo, por el voto directo y secreto de los trabajadores cuya representación deberá ejercer. La autoridad de aplicación podrá autorizar, a pedido de la asociación sindical, la celebración en lugar y horas distintos, cuando existieren circunstancias atendibles que los justificarán. Cuando con relación al empleador respecto del cual deberá obrar el representante, no existiera una asociación sindical con personería gremial, la función podrá ser cumplida por afiliados a una simplemente inscripta. En todos los casos se deberá contar con una antigüedad mínima en la afiliación de un (1) año;
- b) Tener dieciocho (18) años de edad como mínimo y revistar al servicio de la empresa durante todo el año aniversario anterior a la elección. En los establecimientos de reciente instalación no se exigirá contar con una antigüedad mínima en el empleo. Lo mismo ocurrirá cuando por la índole de la actividad en las que presten servicios los trabajadores a representar, la relación laboral comience y termine con la realización de la obra, la

ejecución del acto o la prestación de servicio para el que fueron contratados o cuando el vínculo configure un contrato de trabajo de temporada.”

La **Ley 23.546** regula las Convenciones Colectivas de Trabajo, y explica el procedimiento para la negociación colectiva. En el artículo 1, indica que el procedimiento para la negociación colectiva se ajustará a lo previsto por dicha ley. A su vez, indica en el artículo 4 – inciso (a) que durante las negociaciones las partes están obligadas a negociar de buena fe. Esto significa que deberán intercambiar la información necesaria para entablar una discusión fundada y obtener un acuerdo. Dicho intercambio deberá obligatoriamente incluir la información relativa a la distribución de los beneficios de la productividad, la situación actual del empleo y las previsiones sobre su futura evolución.

Otra ley relevante en nuestro país en el ámbito de negociaciones colectivas es la **Ley 25.877**, la cual se sancionó en el año 2004, derogando varios artículos de la ley 14.250 que también regula las negociaciones colectivas junto a la ley 23.546. En el artículo 10 indica que las convenciones colectivas deberán celebrarse por escrito, donde se detallará el lugar y fecha, el nombre de los intervinientes, las actividades y las categorías de trabajadores al que se refieren, y la materia objeto de la negociación. Otro de los artículos relevantes es el 18, donde explica que: “la representación de los trabajadores en la negociación del convenio colectivo de empresa, estará a cargo del sindicato cuya personería gremial los comprenda y se integrará también con delegados del personal, en un número que no exceda la representación establecida en el artículo 45 de la Ley Nº 23.551 hasta un máximo de CUATRO (4), cualquiera sea el número de trabajadores comprendidos en el convenio colectivo de trabajo de que se trate.”<sup>12</sup>

### 2.2.1.b Convenios

Los cuadros detallados a continuación representan una comparación entre distintas variables de los convenios colectivos de trabajo relevados para continuar con el análisis del tamaño de cada sindicato.

**Tabla 1 - Comparación de convenios según sindicato**

Fuente: elaboración propia

Sindicato	Convenio colectivo	Sueldo bruto remunerativo	Sueldo bruto no remunerativo (Pago diario de una comida por día trabajado)	Sueldo bruto no remunerativo (Pago diario de viático por día trabajado)	Día del gremio
Bancario	18/75	\$ 19.630,92			\$15348,57 + \$2033,57 por el coeficiente en relación a los años de antigüedad.
Choferes de camiones	40/89	\$ 9.426,94	\$ 161,03	\$ 80,80	
Televisión	131/75	\$ 8.568,24	\$ 93,52	\$ 30,84	

<sup>12</sup> <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/93595/norma.htm>

Sindicato	Convenio colectivo	Bono anual	Adicionales por títulos universitarios y terciario	Compensación por la participación en las ganancias globales de la compañía	Adicionales por rama/ zona geográfica
Bancario	18/75	Perciben un bono anual.	Perciben un adicional por título universitario y terciario.	Perciben una compensación por la participación en las ganancias globales de la compañía (Suma no remunerativa).	Perciben un adicional por zona geográfica desfavorable o alejada.
Choferes de camiones	40/89	Perciben un bono anual.	No perciben un adicional por título universitario y terciario.	No perciben una compensación por la participación en las ganancias globales de la compañía.	Perciben un adicional por zona geográfica desfavorable y otro por la rama (Logística, recolección, etc.)
Televisión	131/75	No perciben un bono anual por convenio. Algunas empresas pueden otorgarlo.	No perciben un adicional por título universitario y terciario.	No perciben una compensación por la participación en las ganancias globales de la compañía.	Perciben un adicional por zona geográfica desfavorable.

*\*Por categoría, dependiendo las tareas que realicen, todos los convenios abonan a sus empleados distintos adicionales*

Sindicato	Convenio colectivo	Vacaciones	Vacaciones para el personal con más de 5 años y menos de 10 años	Vacaciones para el personal con más de 10 años y menos de 20 años	Vacaciones para el personal con más de 15 años y menos de 20 años	Vacaciones para el personal con más de 20 años
Bancario	18/75	Según ley de contrato de trabajo.	Según ley de contrato de trabajo.	Según ley de contrato de trabajo.	25 días hábiles.	Según ley de contrato de trabajo.

Choferes de camiones	40/89	Según ley de contrato de trabajo.	Según ley de contrato de trabajo.	Según ley de contrato de trabajo.	Según ley de contrato de trabajo.	Según ley de contrato de trabajo.
Televisión	131/75	2 semanas de franco a franco.	17 días hábiles o 21 días corridos.	20 días hábiles o 28 días corridos.	No se modifica respecto a lo anterior.	30 días hábiles.

\*Cuando el convenio no especifica, se entiende que los días de vacaciones otorgados son las mencionados en la ley de contrato de trabajo. Ley 20.744

Sindicato	Convenio	Licencia por mudanza	Licencia por nacimiento	Licencia por fallecimiento	Licencia por día femenino	Licencia por matrimonio	Licencia por estudio
Bancario	18/75	Según ley de contrato de trabajo.	2 días laborables.	Primer grado: 5 días laborables. Segundo grado: 2 días laborables.	1 día al mes.	Propio: 12 días corridos. De un hijo: 1 día laborable.	Según ley de contrato de trabajo.
Choferes de camiones	40/89	Según ley de contrato de trabajo.	2 días laborables.	Primer grado: 3 días corridos. Segundo grado: 2 días corridos.	Según ley de contrato de trabajo.	10 días de licencia.	Según ley de contrato de trabajo.
Televisión	131/75	Dos días de licencia.	2 días hábiles.	Primer grado: 4 días corridos. Segundo grado: 2 días corridos.	Según ley de contrato de trabajo.	Propio: 10 días hábiles. De un hijo: 2 días hábiles.	16 días hábiles para estudiantes universitarios y 12 para estudiantes secundarios.

\*Cuando el convenio no especifica, se entiende que las licencias otorgadas son las mencionados en la ley de contrato de trabajo. Ley 20.744

### 2.2.2 Los sindicatos y su evolución histórica en Argentina

El sindicalismo ha sido y es un movimiento social esencial en las sociedades capitalistas porque constituye una necesaria expresión del conflicto que existe entre el capital y el trabajo, por lo que su existencia se basa en la lucha contra la arbitrariedad de los capitalistas. En la Argentina el desarrollo capitalista se asoció con un contexto de dependencia económica estructural, dado que nuestro país fue proveedor de materias primas de los países industrializados, como Gran Bretaña. En consecuencia tal como lo indica el autor Arturo Fernandez, "la lenta formación de un sector industrial en la Argentina, subordinado a los intereses de los terratenientes exportadores,

influyó sobre el movimiento obrero y sus luchas e hizo difícil establecer pactos sociales con el capital”.<sup>13</sup>

Entre los años 1878 y 1919, predominaron los sindicatos anarquistas, cuya principal arma de combate fueron las huelgas “revolucionarias”. El reducido movimiento obrero de ese momento estaba conformado por inmigrantes influenciados por las ideas anarquistas y socialistas europeas. Con el tiempo se formó un partido socialista con rasgos reformistas, donde la mayoría de la clase obrera hacía valer sus demandas a través de la fuerza. Según Fernández, “el sistema marginaba a los obreros, ya que su participación política era percibida como una amenaza por los sectores capitalistas”. Para 1912, en nuestro país se dictó la Ley Sáenz Peña, que estableció el voto universal, secreto y obligatorio, esto le dio la posibilidad de acceso al gobierno a la Unión Cívica Radical, en ese entonces partido mayoritario. El radicalismo mejoró relativamente las condiciones sociales dictando las primeras leyes de protección del trabajo y estableció relaciones con gremios moderados.

A su vez, entre 1910 y 1920 se formaron en Argentina los primeros sindicatos por rama nacionales, como alimentación, construcción, etc., caracterizados por reunir a todos los trabajadores del mismo ramo o sector de producción. Esto permitió la unificación del trabajo y la negociación colectiva por rama, realizada con las cámaras empresariales. En nuestro país, el primero de estos sindicatos fue la Federación Obrera Marítima, al que siguió luego la Federación Obrera Ferrocarrilera.

En 1930, en el contexto de crisis mundial económica, algunas de las organizaciones obreras para la formación de la Confederación General del Trabajo, la cual nació como consecuencia de un acuerdo entre socialistas, sindicalistas e independientes para generar una central sindical unitaria y plural, la cual hasta 1945 tuvo mayoría socialista.

Según Doyon (1975), 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 las 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

---

<sup>13</sup> Fernández, A. (2010). *Sindicalismo frente al bicentenario*. Buenos Aires: Revista del trabajo.

esos sindicatos eran pequeños y fragmentados, a excepción de la Unión Ferroviaria, la cual tuvo un gran impacto e influencia.

Al asumir su cargo en la Secretaria 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

En 1958, ya bajo el gobierno de Frondizi, 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. 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.

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. Por esta razón, las últimas presidencias intentaron construir una relación con los sindicatos para poder obtener beneficios para ambas partes.

### **2.2.3 Empresas relevadas**

#### **BBVA Banco Francés**

La empresa fue fundada en octubre de 1886 como Banco Francés del Río de la Plata, en un período histórico de la Argentina. Las acciones del Banco Francés, en 1888, comenzaron a cotizar en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. Aún están en el mercado.

Luego de 80 años, el Morgan Guaranty Trust Company<sup>14</sup> de Nueva York adquirió el 50% de las acciones, y comenzó un proceso de fortalecimiento y

---

<sup>14</sup> Empresa financiera estadounidense con presencia en más de 60 países.

expansión del Banco Francés en el campo de la banca mayorista. Durante la década de 1970 la Compañía de Seguros Sud América fue reconvirtiendo su activo patrimonial de inmuebles en acciones del Banco Francés, en un procedimiento liderado por un nuevo directorio altamente influenciado por Luis María Otero Monsegur. De esta manera, la Sud América se fue haciendo de gran cantidad de acciones del Banco. En 1975, el Morgan Guaranty desembarcó en la Argentina, y por ello vendió su parte a dos empresas argentinas: Sud América Seguros de Vida S.A. y Alpargatas S.A. Desde ese momento el Banco Francés comienza a adoptar otras funciones, como la banca minorista. Una vez que entre Sud América Seguros y Alpargatas se aseguraron el control del Banco Francés, Luis María Otero Monsegur y Horacio Areco (ambos funcionarios y minoristas de Sud América) lograron adquirir el control de esa empresa y por ende del Banco Francés.

En la primera mitad de los años '80, se duplicó el número de sucursales del Banco Francés en tres años, logrando abarcar también los préstamos a la mediana empresa, al tiempo que se fortalece el ramo minorista. En 1991 Alpargatas S.A. vende su parte a Sud América Inversiones S.A. y a Eduardo F. Constantini. Al mismo tiempo, se adquieren más sucursales al Banco Santander y al Chase Manhattan Bank, llegando a tener 62 de ellas. En diciembre de 1996, el Banco Bilbao Vizcaya S.A. adquirió el 99,90% de las cuotas sociales de la empresa, convirtiéndose en accionista mayoritario de Sud América Inversiones S.A., titular, a su vez, del 30,04% del capital de Banco Francés.

En agosto de 1997 el Banco adquirió el 71,75% del Banco de Crédito Argentino, con el cual se fusionó, fortaleciéndose con la absorción de la entidad competidora. Actualmente la compañía posee 250 sucursales distribuidas en todo el país.

### **Encompass – Telepuerto Internacional de Buenos Aires (TIBA)**

TIBA es una empresa Argentina fundada en 1992, fue el proveedor líder en América Latina de servicios satelitales, de telecomunicaciones y de gestión integral de contenidos para señales de televisión. Para el año 2009, la compañía tenía telepuertos equipados con tecnología avanzada en Argentina y ya trabajaba para prestigiosas cadenas de televisión, y otorgaba señales a más de 120 canales de televisión, como Disney Channel, ESPN, Fox, entre otros.

En el año 2012 la compañía estadounidense Encompass Digital Media adquirió el 100% del paquete accionario de TIBA, modificando su denominación a Encompass Tiba Latin America S.A.

### **DB Schenker**

DB Schenker fue fundada por Gottfried Schenker en Viena hace más de 130 años, es una empresa que se especializa en la coordinación puerta a puerta de transporte, distribución y almacenamiento de mercancías, ofreciendo apoyo al comercio y la industria en el intercambio global de mercancías por tierra, aire y el envío alrededor del mundo. Tiene cerca de 150 oficinas en cinco continentes. Actualmente cuenta con más de 91.000 empleados. Su oficina central se encuentra en Essen, Alemania.

Schenker desembarcó en Argentina en 1960 y desde entonces ofrece una alta gama de servicios estándar, especiales y de valor agregado que se adaptan a las diferentes necesidades de los clientes. Entre ellas se encuentran: el forwarding (transporte aéreo, marítimo y terrestre), logística (almacenaje, distribución y servicios personalizados) y de despacho aduanero. Schenker Argentina S.A. es la organización más antigua de DB Schenker en América del Sur. También se encuentra activa con empresas propias en Brasil, Chile, Guatemala, México, Perú y Venezuela. En otros países, empresas asociadas se integran en la red mundial.

Hoy en día, Schenker Argentina S.A. está presente en siete locaciones con instalaciones propias. Además de su sede en Buenos Aires, la empresa opera en el Aeropuerto Internacional de Ezeiza, así como en 3 centros logísticos altamente modernos, en las afueras de la capital. Sucursales en Mendoza y Córdoba proporcionan servicios a regiones económicas clave en el interior del país. Más de 300 empleados trabajan activamente atendiendo las necesidades del comercio y de los clientes industriales.

### **Organización Coordinadora Argentina (OCA)**

OCA es fundada en la provincia de Córdoba en el año 1957. Y sólo tres años más tarde, debido a su gran éxito, la empresa traslada su sede central a la Capital Federal. A partir de entonces, OCA se lanza a nivel nacional e incrementa la infraestructura operacional y comercial.

En el año 2009, el Management de la Compañía, en la persona de su CEO Alfredo Romero, acordó con Advent la transferencia de OCA. En el año 2013, la compañía fue adquirida por Patricio Farcuh.

Actualmente OCA es la Empresa de Correo Privado y Servicios Logísticos más importante de Argentina, con más de 55 años de trayectoria brindando servicios de alto valor agregado y en un constante crecimiento en infraestructura, capilaridad y desarrollos tecnológicos. Posee una estructura de 150 Sucursales, una flota de 900 vehículos propios, 10.000 clientes corporativos y un staff de 6300 empleados en todo el país. La red OCA cuenta también con 1146 agentes oficiales.

### **Celsur Logística**

Celsur Logística, es una empresa fundada en 1998, tiene su sede principal en la localidad de General Rodríguez, provincia de Buenos Aires. La empresa se especializa en servicios logísticos integrales, que provee soluciones dinámicas, de nivel internacional, y flexibles abarcando la totalidad de la cadena de suministros. Además cuenta con aproximadamente 800 empleados, es una de las empresas más grandes de almacenaje y depósito en general.

### **DHL – División Supply Chain**

DHL es una empresa de paquetería integrada en el grupo Deutsche Post DHL, con sede principal en Alemania. Fue fundada en San Francisco (1969)

por Adrian Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn, de la letra inicial de sus apellidos surge el nombre de la compañía.

Al comienzo de la era de la adopción masiva de contenedores para el tráfico marítimo de bienes en la década de 1960 los servicios de correo, en su mayoría monopolios, eran poco eficientes y los documentos de carga asociados a los contenidos de los contenedores, frecuentemente viajaban también por barco y llegaban después que la carga originando acumulación de contenedores en los puertos. Entre los tres fundadores, tuvieron la idea de entregar la documentación de embarque anticipadamente, por avión, desde San Francisco a Honolulu. De esta forma, los trámites aduaneros podían empezar antes de que el barco llegara a puerto. A partir de ahí, experimentó un gran desarrollo. En 1970, DHL se introdujo en la costa Este de los Estados Unidos y se expandió en el Pacífico en 1971. En 1974, estableció su primera oficina europea en Londres. Desde 1977, DHL ha estado presente en América del Sur.

La empresa se dedica a realizar envíos express a todo el mundo; expedición de cargas con aviones, camiones, barcos y trenes; servicios de depósito que van más allá de apenas el almacenamiento y que incluyen todo, desde el empaquetamiento hasta las reparaciones; distribución de correo internacional; transporte personalizado y especializado.

### **Transportes Olivos**

Transportes Olivos es una sociedad anónima fundada en 1970. A lo largo de estas tres décadas, se ha constituido en una de las empresas argentinas más grandes e importantes del país en la prestación de Servicios de Higiene Urbana y Disposición final de Residuos.

A partir de enero del año 2001, Transportes Olivos forma parte de la división de Servicios del Grupo ACS, a través de la empresa Urbaser Argentina y la internacional Urbaser, cuyas principales actividades son los servicios urbanos en sus diversas variantes.

Su compromiso con la calidad y la satisfacción de sus clientes, ha llevado a la compañía a la certificación, para diversos contratos, de su sistema de calidad según normas ISO 9000, apostando, de esta forma a lograr la mejora continua y eficiencia de sus procesos.

### **IMPESA Ambiental**

Es una empresa de capitales argentinos, participante activo de procesos productivos, obras y servicios a escala mundial. Produce y exporta a todo el mundo bienes de capital de gran porte y alta tecnología, cumpliendo con los más rigurosos controles de calidad internacionales.

Como proveedora de servicios ambientales es precursora y líder en Latinoamérica. Presta actualmente el servicio de recolección de residuos sólidos urbanos, barrido y servicios especiales en Bogotá, y hasta el año 2006, en Cartagena, ambas importantes ciudades de Colombia. En nuestro país brindó el mismo servicio en la ciudad de San Salvador de Jujuy, desde el año 1992 hasta el año 2001, y en la ciudad de Buenos Aires a través de SOLURBAN desde 1998 hasta Febrero de 2005 y actualmente lo hace en las

ciudades de Rosario (Santa Fé) y General las Heras (Mendoza). En este departamento presta también el servicio de disposición final de residuos en el relleno sanitario, tanto para este distrito como para otros de las cercanías.

También ha desarrollado e implementado proyectos de aprovechamiento de Biogás en los rellenos sanitarios de Buenos Aires (Ceamse - Norte III), Rosario y Las Heras.

En la Provincia de Mendoza presta el servicio de disposición final de residuos patogénicos y próximamente se hará cargo también del transporte y tratamiento de este tipo de residuos, a partir de la firma del contrato con el gobierno provincial.

### **Guía Laboral**

Es una empresa que se dedica a la provisión de personal eventual para las distintas industrias, fue fundada en el año 2004. Actualmente, la mayor parte de la nómina de esta compañía, se encuentra encuadrada en el convenio de choferes de camiones.

Hoy en día, forma parte de Grupo Rhuo. Rhuo es grupo de empresas argentinas dedicado a brindar servicios integrales y soluciones en materia de recursos humanos. Los accionistas, no se modificaron en el transcurso del tiempo.

## **Capítulo 3**

### **3.1 Resultados de la investigación**

Las entrevistas relevadas nos han servido para recaudar información más detallada y amplia respecto a los temas abordados. Hemos podido realizar una serie de preguntas a dos grupos de profesionales. Por un lado, entrevistamos a ocho jefes y gerentes de las compañías ya mencionadas las cuales tienen origen nacional e internacional; y por el otro, entrevistamos a siete delegados de los sindicatos elegidos.

- El primer gerente de Relaciones Laborales entrevistado fue Raúl Quevedo, quien trabaja en la empresa Guía Laboral Empresa de Servicios Eventuales SRL, desde hace once años. Sin embargo, ocupa su posición actual desde hace ocho años.
- El segundo gerente entrevistado fue Martín Perelstein, desde hace dos años es Gerente de Logística en Schenker Argentina SA. Martín tiene una antigüedad en la empresa de cinco años, anteriormente fue Gerente de recursos humanos en Calico SA.
- La tercera entrevista fue Lucía López, HR Director Latam en la compañía Telepuerto Internacional Buenos Aires SA. Lucía trabaja en la compañía desde hace cinco años, fue gerente de recursos humanos antes de ocupar su puesto actual, en el cual lleva un año.

- El cuarto de los entrevistados fue Pablo Castillo, uno de los cuatro Jefes de relaciones laborales de la empresa Organización Coordinadora Argentina SRL. Pablo comenzó su relación laboral con OCA hace dos años.
- Micaela Campana fue la quinta jefa entrevistada, hace cuatro meses se desempeña como jefa de relaciones laborales en el BBVA Francés, sin embargo ya hace 15 años que trabaja en el área de recursos humanos de esa misma empresa.
- El sexto de los entrevistados fue Néstor Candia, gerente de recursos humanos en Transportes Olivos SACIF. Néstor es parte de la empresa ya desde hace 30 años, y hace ya 16 años que se desempeña en su puesto actual.
- El séptimo entrevistado, fue Maximiliano Lodi, coordinador de recursos humanos de DHL Exel Supply Chain (Argentina) SA. Maximiliano está trabajando en esta compañía hace cuatro años, coordinando dos operaciones.
- El último gerente entrevistado fue Adrián López, quien tiene a cargo el área de logística en Celsur Logística SA. Desde hace ya 4 años.
- El primer delegado entrevistado fue Claudio Bustelo, él es delegado del BBVA Banco Francés SA y, a su vez, Claudio es Secretario de la Bancaria desde hace 6 años. Previamente se desempeñó en diferentes áreas centrales del BBVA Banco Francés SA, donde ejerció por más de 15 años.
- El segundo entrevistado fue Diego Abadie, también delegado en el banco BBVA Francés SA desde hace 3 años. Diego antes de ejercer como delegado del banco, trabajo en diferentes sucursales como cajero y tesorero.
- La tercera entrevistada, Guillermina Kueffner es actualmente Delegada de personal del SAITSAD en la empresa Telepuerto Internacional Buenos Aires SA o TIBA. Al igual que nuestro cuarto entrevistado, Esteban Javier Bascopé, compañero dentro de Guillermina dentro de dicha empresa. Ambos trabajan hace 8 años allí, pero hace sólo 2 años que son delegados.
- Los últimos tres entrevistados restantes son delegados del sindicato de choferes de camiones. El primero de ellos fue Ariel Cimino, delegado en la empresa IMPSA Ambiental SA, desde hace 7 años.

- El segundo entrevistado fue Claudio Palavecino, Delegado de DHL Express (Argentina) SA, Claudio mantiene esta posición hace nueve años.
- El tercer entrevistado de este sindicato fue Oscar Borda, Delegado de GPS Servicios SA, una empresa de prestación de servicios logísticos para INC SA (Carrefour). Oscar, a su vez, es el secretario de la rama de logística, almacenamiento y distribución del sindicato de choferes de camiones.

A continuación, expondremos las tablas en las que se detallan las respuestas, para cada pregunta realizada en las entrevistas, tanto de los delegados, como de los gerentes y jefes. En aquellas preguntas dónde no hay respuesta, es porque los entrevistados no respondieron la pregunta solicitada, o lo hicieron de manera poco relevante para el análisis.

### 3.1.1 Respuesta de entrevistas

**Tabla 2 - Cuadro de entrevistas a Gerentes, Jefes y Coordinadores**

Fuente: elaboración propia

	<i>Raúl Quevedo, Gerente de relaciones laborales en Guía Laboral ESE SRL</i>	<i>Martín Perelstein, Gerente de logística de Schenker Argentina SA</i>	<i>Lucía López, HR Director Latam de Telepuerto Internacional Buenos Aires SA</i>	<i>Pablo Castillo, Jefe de relaciones laborales de Organización Coordinadora Argentina SA</i>
1. <i>¿Hace cuánto qué estás trabajando en la empresa?</i>	11 años	5 años	5 años	2 años
2. <i>¿Hace cuánto estas en esta posición?</i>	8 años	2 años	1 año	2 años
3. <i>¿Cuántos empleados tienen?</i>	3000	450	194	7100
4. <i>¿Cuántos son están afiliados a un sindicato?</i>	3000	250	106	6500
5. <i>¿Tienen Empleados tercerizados?</i>	SI	100	NO	Los eventuales que sean necesarios.
6. <i>¿Hacen algo antes de ir a negociar con los sindicatos?</i>	Si, normalmente <b>hay charlas previas</b> , y cuando una vez que se desarrolla un poco el tema el cual provoca una futura negociación, ya se avanza en negociar	<b>Voy preparando un poco la temática</b> de lo que vamos a hablar.	<b>Se reúnen Directores y CEO para definir necesidades y prioridades.</b>	Depende que negociación sea, <b>nos hacemos de la información necesaria.</b>

	concretamente lo que se busca, que normalmente son pedidos de los sindicatos. Algunas veces la empresa necesita algo, en particular, hacer algo diferente para mejorar la performance de u montón de cosas puede ser, ya sea del ausentismo, de la productividad, con lo cual es mutua la necesidad de vivir negociando permanentemente.			
7. ¿Te preparas con anterioridad?	En las únicas reuniones en las que hay negociación de por medio y para las cuales uno no se prepara es cuando hay un conflicto.	Si. Se relevan con anterioridad las necesidades.	Si. Se relevan con anterioridad las necesidades.	Si.
8. ¿Qué suelen pedirte?				Ellos me piden de todo, desde <b>necesidades hasta mejoras</b> . Generalmente se toman más complejos cuando tienen las necesidades cubiertas entonces ya empiezan los pedidos más rebuscados como son los beneficios, mejoras o cambios en procesos.
9. Cuando vos les exigís algo, ¿cumplen?	Habitualmente sí. Muchas veces los gremios tratan de exigir algo, pero bueno ahí entra en juego lo que es negociar sin ceder.	En un caso en el que tuvimos que desvincular a 30 personas fuimos a verlos para decirles: "Mira esto es así", "¿Cómo lo podemos manejar? No queremos ruido". Solicitamos la colaboración de ellos, de qué		Si.

		manera lo tendríamos que hacer para no generar ruido pero después en la diaria lo manejo con la comisión interna, no con ellos.		
10. ¿Y qué plazos manejan?	Hay de todos los plazos, hay negociaciones que se pueden llevar a cabo en el día, no en las 24 horas, o sea hay una reunión te pones de acuerdo y se terminó. Y hay otras que llevan muchísimo más tiempo, yo tuve un caso en particular por un pedido de un beneficio que no estaba previsto en el convenio, que era el comedor en una empresa, el cual desarrollamos durante 7 años.	Ellos hacen lo que quieren. No respetan los tiempos de otros.	Común acuerdo. Buena relación	
11. ¿Todo el personal está encuadrado en el mismo convenio?	NO.	SI.	SI.	Si. Están en camioneros o fuera de convenio.
12. ¿Cuáles son estos convenios?	Tenemos camioneros, UOM, SOM, SEC, algo de UOCRA y después hay otros gremios muchos más chiquitos.	Camioneros.	Si. Convenio 131/75 (Televisión, canales de aire)	Están en camioneros o fuera de convenio.
13. ¿Vos sos la persona encargadas de ir a las negociaciones?	SI.	SI.	Depende el motivo de la reunión pero además de RRHH <b>se puede sumar: CEO/ VP de Ingeniería + Legales.</b>	En realidad las negociaciones se plantean de manera escalonada, principalmente van negociando con jefe directo de la planta, este va filtrando información y nosotros nos vamos preparando, evaluando las

				contingencias y previendo para donde pueden derivar. Hay que tener en cuenta que esto está tan centralizado y teniendo tantas sucursales en todo el país, cualquier beneficio o modificación que hagas en una planta puede repercutir en todas.
14. Si el delegado necesita hablar con vos, ¿te solicita formalmente una reunión, cómo se suelen comunicar?	Depende el vínculo que haya con el delegado, hay alguno con los que el vínculo es casi afectivo por lo que <b>con un llamado telefónico</b> que sea: “tenemos que hablar de tal tema”, nos reunimos y punto.	Golpea la puerta y entra normalmente o <b>me manda WhatsApp, tenemos un grupo de WhatsApp.</b>	Mail, <b>por teléfono</b> o personalmente.	No, <b>totalmente informal</b> . La política que implementa la empresa es la de la toma de decisiones horizontalmente, no hay muchas decisiones verticalistas. Siempre se plantea, para ver cómo afecta. De manera tal que se habla muchas veces del tema a tratar.
15. ¿Dónde se suelen reunir?	De común acuerdo, combinamos un lugar que puede ser mi oficina, en el gremio, en un bar, una plaza, una estación de servicio, no te exagero. Depende el tema, el contexto, de quien tiene que estar presente también, porque muchas veces las reuniones son a solas con los delegados, a veces hace falta que estén presentes dirigentes gremiales además de los delegados.	En mi oficina, en la sala de reuniones, en la oficina de ellos, le hicimos una oficina para los delegados asique,	En la empresa o el sindicato	
16. Durante las negociaciones, ¿qué postura tiene el sindicato?	<b>Inflexible.</b>	<b>Inflexible, imponen.</b>	<b>Conciliadora.</b>	<b>Generalmente son flexibles</b> , se ponen firmes cuando la empresa llega a una situación límite.

<p>17. <i>¿Cómo piensas que deberían actuar los representantes sindicales?</i></p>	<p>Cada gremio tiene formas en particular de manejarse, hay gremios en los cuales no necesitan movilizaciones para lograr algo, hay otros que sí, que nos les queda.</p>	<p>Pero todos entendemos que el juego es ese</p>	<p>Hay buena relación.</p>	<p>El tener una relación horizontal, nos hace tener una buena relación, no tenemos ese tipo de problema.</p>
<p>18. <i>¿Compartís la postura de la otra parte?</i></p>	<p>Yo creo que siempre, antes de que haya un conflicto hay que intentar y esto es de ambas partes, agotar la instancia del diálogo.</p>	<p>NO.</p>	<p>A VECES.</p>	<p><b>El tener una relación horizontal, nos hace tener una buena relación,</b> no tenemos ese tipo de problema.</p>
<p>19. <i>¿Podes cuantificar de pérdidas o ganancias para tu empresa por acciones que los sindicalistas realizaron?</i></p>	<p>NO.</p>	<p>NO.</p>	<p>NO.</p>	<p><b>Mi zona no es de mucha conflictividad.</b> Quizás medidas de fuerza podes tener más en el Sur, donde los delegados son más autónomos en la decisión.</p>
<p>20. <i>En algún momento, ¿los delegados elevaron algún tema a sus superiores?</i></p>	<p>Cuando un delegado tiene que elevar un tema a la dirigencia gremial puede ser por varios motivos. Se me ocurren un par, es porque escapa de sus manos lo que uno le puede llegar a proponer en contrapartida a negociar, muchas veces es para quedar "cubierto" con la decisión que se tome ya que no quiere tomarla él solo, no porque se le escape, la decide él pero quiere compartir la decisión con gente superior a él.</p>	<p>Si, ahora de hecho tenemos que resolver un tema de un retroactivo por diferencias salariales de aguinaldo y horas extras mal liquidadas. Ellos elevaron el tema y el sindicato nos llamó con una carpeta.</p>	<p>Muchas veces, nosotros, directamente nos comunicamos con sus superiores. Dependiendo el tema.</p>	<p>Si, de hecho son formas de negociar. Son flexibles.</p>
<p>21. <i>¿Conoces los puntos débiles y fuertes de la otra parte?</i></p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>

22. ¿Te consideras una persona flexible a la hora de negociar?	SI	SI	SI	SI
23. ¿Buscas los puntos comunes?	SI	SI	SI	SI
24. ¿Te interesan las necesidades de la otra parte?	SI	SI	SI	SI
25. ¿Te consideras abierto y confiado?	SI	SI	SI	SI
26. ¿Empezas la negociación comunicando tus exigencias?	SI	NO	NO	NO
27. ¿La otra parte, cómo crees que te ve?	Cuando digo algo lo cumplo, no tiene sentido no tener palabra en una negociación.	Busco el consenso.	Como alguien con quien se puede conversar, plantear las necesidades y llegar a un acuerdo donde ambas partes puedan ganar.	Como flexible pero dura para negociar, que no cede tan fácil. Generalmente uno tiene confianza con los delegados, ellos te escuchan y se guían en lo que decís y ven cómo encarar el asunto para llegar a un acuerdo.

**Continuación del Cuadro de entrevistas a Gerentes, Jefes y Coordinadores**  
Fuente: elaboración propia

	<i>Micaela Campana, Jefe de Relaciones Laborales en BBVA Banco Francés</i>	<i>Néstor Candia, Gerente de recursos humanos en Transportes Olivos SACIF</i>	<i>Maximiliano Lodi, Coordinador de recursos humanos de DHL Exel Supply Chain (Argentina )SA</i>	<i>Adrián López, Gerente de logística de Celsur Logística SA</i>
1. ¿Hace cuánto qué estás trabajando en la empresa?	15 años	30 años	4 años	7 años
2. ¿Hace cuánto estas en esta posición?	4 meses	16 años	4 años	4 años
3. ¿Cuántos empleados tienen?	3000	1140	300	1000

4. ¿Cuántos son están afiliados a un sindicato?	1700	1060	189	1000
5. ¿Tienen Empleados tercerizados?	SI	SI. 250	SI.	SI
6. ¿Hacen algo antes de ir a negociar con los sindicatos?	Si. Cuando negociamos con los delegados, por lo general, uno ya tiene su postura echa y lo que queda es consensuar los puntos en los que no estamos de acuerdo pero, por lo general, <b>las metas ya las tengo decididas.</b>	NO	Generalmente, ellos vienen a solicitarnos cosas. Hay estrategias para ese momento pero generalmente vienen ellos, no vamos nosotros.	<b>Lo primero es interiorizarse en el por qué y en el para qué.</b> Eso es lo más importante, estar informado para que si hay un reclamo y luego con esto, armamos la estrategia.
7. ¿Te preparas con anterioridad?	SI	NO	SI	SI
8. ¿Qué suelen pedirte?	Por lo general piden justificar faltas del personal, permisos para el personal.	Adicionales para trabajadores o algunas veces algún pedido en especial, pide por alguien que está suspendido o reincorporar a alguien que fue despedido.	Por el estado de alguna máquina, los pisos, alguna cosita con la iluminación, cosas básicas. Algún pedido de algún franco a recuperar y cosas así.	Día a día de la relación laboral. Lo que se acuerda se cumple. Cuestiones de las personas, que necesitan algo que puede ser para uso personal. Adelantos, permisos gremiales.
9. Cuando vos les exigís algo, ¿cumplen?	SI	No suelo pedirles nada, pero sí.	No suelo pedirles nada, pero sí.	Lo que se acuerda, se cumple.
10. ¿Y qué plazos manejan?	No tenemos un plazo estipulado, depende las propuestas.			En los plazos convenidos.
11. ¿Todo el personal está encuadrado en el mismo convenio?	SÍ	SI	Si. Están en camioneros o fuera de convenio.	Camioneros.

12. <i>¿Cuáles son estos convenios?</i>	Bancario	Están en camioneros o fuera de convenio.	Están en camioneros o fuera de convenio.	Camioneros
13. <i>¿Vos sos la persona encargadas de ir a las negociaciones?</i>	Ahora, actualmente, estoy participando yo.	SI	Depende el tema y la importancia, va operaciones o al gerente de recursos.	Todo tiene que estar nucleado en recursos humanos. Si está relacionado con la unidad de negocio, sí pero de la mano de recursos humanos.
14. <i>Si el delegado necesita hablar con vos, ¿te solicita formalmente una reunión, cómo se suelen comunicar?</i>	NO	<b>Telefónicamente.</b>	Pasan vienen, y entran. Tenemos una reunión formal establecida una vez por mes.	El acuerdo es oral muchas veces, pero se puede hacer una minuta de trabajo. La comunicación formal la hacen a recursos humanos.
15. <i>¿Dónde se suelen reunir?</i>	En mi oficina o en la de ellos.	NS/NC	Sala de reuniones, oficina de RRHH o la nuestra. Depende el tema.	En un lugar en común, la operación o recursos humanos.
16. <i>Durante las negociaciones, ¿qué postura tiene el sindicato?</i>	<b>De negociar, de que el trabajo salga para adelante.</b> No tienen una postura negativa del trabajo.	<b>A veces son agresivos,</b> tenemos una buena relación pero a veces tenemos discusiones muy fuertes y se hace difícil negociar.	<b>Dos posturas, juegan al policía bueno y al policía malo.</b>	<b>Tenes de todo, no todos tienen la misma postura.</b> De acuerdo al marco que pueden llegar a tener. Si vas con agresión, van a responder con agresión. Normalmente es conciliadora.
17. <i>¿Cómo pensas que deberían actuar los representantes sindicales?</i>	Un solo delegado tendría que modificar formas y procedimientos, después el resto lo hace de manera correcta.	Cada uno tiene su manera de manejarse.	La flexibilidad se termina cuando no hay argumento. No hay inconvenientes en la comunicación.	Tiene que haber un marco de buenas costumbres y buenas prácticas. Lo funcional debe ser el diálogo y la tranquilidad.

18. <i>¿Compartís la postura de la otra parte?</i>	Un solo delegado tendría que modificar formas y procedimientos, después el resto lo hace de manera correcta.	NO	Si, en el caso de los míos pueden tener algún día malo pero es normal, como todos. Los otros son más "rústicos", por así decirlo.	Si, por lo general.
19. <i>¿Podes cuantificar de pérdidas o ganancias para tu empresa por acciones que los sindicalistas realizaron?</i>	NO	Si, tuvimos un día de paro, de acá a un año atrás y también tuvimos un día de asamblea por una sanción.	20 jornales/ 25 por año.	NO
20. <i>En algún momento, ¿los delegados elevaron algún tema a sus superiores?</i>	SI	Si, muchas veces.	Si. De acuerdo a las circunstancias, depende si la empresa comete un error grosero o no, estás personas son más o menos flexibles. En DHL no damos motivos para que haya problemas.	Puede que algunas cosas las hayan elevado. No me consta pero como toda persona tienen un jefe.
21. <i>¿Conoces los puntos débiles y fuertes de la otra parte?</i>	SI	SI	SI	SI
22. <i>¿Te consideras una persona flexible a la hora de negociar?</i>	SI	A VECES	A VECES	A VECES
23. <i>¿Buscas los puntos comunes?</i>	SI	SI	SI	SI
24. <i>¿Te interesan las necesidades de la otra parte?</i>	SI	A VECES	SI	A VECES
25. <i>¿Te consideras abierto y confiado?</i>	SI	NO	A VECES	SI
26. <i>¿Empezas la negociación comunicando tus exigencias?</i>	NO. PRIMERO ESCUCHO	NO. PRIMERO ESCUCHO	NO. PRIMERO ESCUCHO	NO. PRIMERO ESCUCHO

27. ¿La otra parte, cómo crees que te ve?	Justo, creo que me ven justo y siempre estoy abierto al diálogo. Siempre tienen la puerta abierta.	No sabría decirte. Según el momento, me pueden ver accesible o duro, depende de lo que puedan llegar a plantear.	Busco consensuar, que ambas partes ganen. Se vayan todos contentos.	Claro, justo y objetivo.
---	--	--	---	--------------------------

**Tabla 3 - Cuadro de entrevistas a Delegados**

Fuente: Elaboración propia

	<i>Claudio Bustelo, Delegado en el BBVA Banco Francés y Secretario de la bancaria.</i>	<i>Diego Abadie, Delegado en el BBVA Banco Francés.</i>	<i>Guillermina Kueffner, Delegada de personal SATSAID en la empresa Telepuerto Internacional Buenos Aires SA.</i>	<i>Esteban Javier Bascopé, Delegado de personal SATSAID en la empresa Telepuerto Internacional Buenos Aires SA.</i>
1. ¿Hace cuánto que estás trabajando en la empresa?	25 años	15 años	8 años	8 años
2. ¿Hace cuánto sos delegado?	6 años	3 años	2 años	2 años
3. ¿En qué rama o delegación trabajas?	Secretario de la bancaria	Seccional Bs As	Televisión	Televisión
4. ¿Cuánto empleados tienen?	5500	5500	194	200
5. ¿Cuántos de ellos afiliados?	3000	3000	106	106
6. ¿Cuántos afiliados tiene el gremio?	85000		29000	32000
7. ¿Qué soles pedirle a la empresa?	<b>Diálogo</b> - Ministerio - Conflicto Gremial. Primero se habla con el banco, se plantea el problema, se busca una solución, sino se hace la denuncia al Ministerio. Y se hace una mediación.	<b>Diálogo.</b> Hay acuerdos que se homologan en el Ministerio, no hace falta que sean todos.	Los pedidos vienen de las necesidades de los compañeros, depende de cada sector, de cada categoría.	<b>Mejorar las condiciones laborales</b> , desde el transporte que provee la empresa para que los trabajadores lleguen a su lugar de trabajo hasta los elementos para realizar la tarea diaria.

<p>8. ¿Hacen algo antes de ir a negociar? ¿Relevas tus necesidades? ¿Te preparas de alguna manera?</p>	<p><b>Se hace un informe del contexto, índice inflacionario, canasta básica, poder adquisitivo</b> y se piden los balances de los bancos. Se hace un informe global.</p>	<p>Se releva la información para saber si es algo que afecta a un individuo a una sucursal o al mismo puesto, en todo el banco.</p>	<p><b>Nos juntamos con la comisión interna, ponemos prioridades y armamos una estrategia.</b></p>	<p>Antes de ir a negociar, solemos reunirnos con la comisión interna (la componemos cuatro delegados) y evaluamos cuales son los temas que los compañeros nos acercan día a día. <b>Tenemos una agenda de temas, los cuales priorizamos. Nos preparamos con documentación, leyendo leyes laborales y artículos de nuestro convenio colectivo para no caer en equivocaciones</b> e ir con un background importante de información. En cuanto a las necesidades, el relevamiento es constante, trabajamos a la par con el departamento de recursos humanos de la empresa para que ellos vayan conociendo cuales son las necesidades de nuestro grupo de trabajadores e ir priorizando los temas a resolver.</p>
<p>9. ¿Con quién negocias de la empresa?</p>	<p>Gerente de Relaciones Laborales - Director de Recursos Humanos - <b>Presidente.</b></p>	<p>Gerente de Relaciones Laborales - Director - <b>Presidente.</b></p>	<p><b>CEO de la empresa</b> y Gerencia de recursos humanos.</p>	<p>Las decisiones importantes se negocian con el presidente de la empresa y la primera línea de gerentes. Cuestiones secundarias, con los jefes de cada sector. En ambos casos el departamento de recursos humanos de la empresa, está presente.</p>

10. ¿Qué suelen pedirte desde la empresa?	<b>Defienden los intereses propios.</b>	<b>Defienden los intereses propios.</b>	<b>Que ayudemos a evitar los conflictos.</b>	Nos pide que seamos los <b>intermediarios entre cualquier conflicto</b> hipotético que pueda plantearse entre un trabajador y la empresa. Que estemos al tanto del clima laboral, que tratemos de evitar que corran rumores que no ayudan al buen clima.
11. ¿Tienen empleados tercerizados?	700 .Se están efectivizando.	700 .Se están efectivizando.	NO	NO.
12. ¿Qué hacen por ellos?	Se firmó convenio en diciembre 2014. En el 2015 se efectivizaron 300.	Se firmó convenio en diciembre 2014. En el 2015 se efectivizaron 300.		
13. Para ir a las reuniones con las empresas, ¿tienen que llevar algún documento formal? ¿Cuál?	<b>Se lleva el análisis global para diálogos externos y dentro del ministerio. Se deja todo asentado en un acta formal.</b>	NO	NO	Para las reuniones enviamos una comunicación vía mail a recursos humanos indicando la necesidad de una reunión, y si el caso lo amerita se envía una lista de temas, sino no es una reunión abierta.
14. Si la empresa necesita hablar con vos, ¿te solicitan formalmente una reunión?	No. <b>Un llamado</b> y luego una nota solicitando audiencia.	NO	También se comunica <b>vía mail</b> el pedido de reunión. Y se realiza en la sala de reuniones, por lo general.	<b>Me contacta vía mail o telefónicamente</b> para saber si estoy en la empresa, o alguno de los otros delegados se encuentra presente. Generalmente si el tema es importante se plantea una reunión con anticipación y ese día el gremio nos envía un permiso para que no ejerzamos nuestro puesto operativo.

15. Postura gremio	<b>Postura conciliadora.</b>	<b>Conciliadora.</b>	<b>Flexible fuera de convenio.</b>	
16. Durante las negociaciones, ¿qué postura tiene la empresa? En realidad, ¿Cómo pensas que deberían actuar? ¿Y qué postura tenes vos en la negociación?	Lloran, dicen que no tienen plata.	<b>Conciliadora.</b>	<b>Nosotros nunca pedimos cosas fuera de la ley</b> y somos firmes cuando lo pedimos y nos corresponde. Cuando hay que negociar algo fuera de convenio, somos más flexibles	Según de qué tipo de negociación se trata, <b>la empresa puede tener una postura más relajada o férrea.</b> Habitualmente nuestra relación con la empresa es muy buena, por eso las reuniones suelen desenvolverse por carriles cordiales y de entendimiento. Mi postura en la negociación es observar, escuchar y opinar según el caso. Creo que ellos tienen una postura de respeto hacia mi persona y jamás ha habido un roce o una falta de respeto o cordialidad de ninguna de las partes. Mayormente, nos encontramos en las instalaciones de la empresa y alguna vez fuera de ese ámbito (Ministerio de trabajo o algún ágape fuera de la empresa)

<p>17. ¿Hay algo por lo que den el brazo a torcer o siempre se mantienen firmes ante todo lo que Uds. piden?</p>	<p><b>Hay puntos en los que no se da el brazo a torcer porque las empresas se aprovechan. Hay derechos adquiridos que no se negocian.</b> Se va con una estrategia pensada con antelación. Hay un piso que no se mueve en las negociaciones.</p>	<p><b>No. Se mantienen firme.</b></p>	<p>En toda negociación hay cosas que se ganan y otras que no. Es cuestión de llegar a un acuerdo donde las 2 partes estén conformes. Pero siempre que tuvimos un pedido firme lo terminamos logrando. A veces se tarda un poco más.</p>	<p>No, ya que todos los pedidos tienen un fuerte acompañamiento legal. Las cuestiones que implican una erogación económica de la empresa son las más complejas de llevar adelante. A veces la empresa nos pide plazos demasiado extensos en el tiempo y nosotros tenemos la necesidad de dar respuestas inmediatas o mediatas a nuestros representados.</p>
<p>18. ¿Cumplen todas las promesas? ¿En qué plazo?</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>Por lo general no se promete nada en las reuniones, se plantean los temas, los desarrollamos y rara vez llegamos a un acuerdo en una misma reunión. Ya que cada parte lo analiza por separado y volvemos a tener reuniones. Lleva tiempo.</p>	<p>Las negociaciones no suelen llevarse a cabo ni cerrarse con promesas, estas deben estar avaladas por un documento escrito o mail donde quede taxativamente expresado lo obtenido o lo no obtenido en una negociación.</p>
<p>19. En algún momento ¿tuviste que elevar algún tema a tu superior? ¿Por qué?</p>	<p>SI</p>	<p>Si, al sindicato bancario.</p>	<p>Si, cuando despidieron a un compañero. Teníamos que hacer pedidos de reincorporación por vía legal en el ministerio de trabajo.</p>	<p>Creo que la flexibilidad entre partes existe porque el clima es de entendimiento.</p>

20. ¿Cuál fue tu mayor logro como representante sindical?	<b>Acampé 67 días,</b> paros de hasta 48 horas. <b>Se logró la reincorporación de 45 bancarios.</b>	En el 2014, con el apoyo del sindicato se manifestaron frente a las 2 casas más grandes durante 17 días. La relación era tensa.	<b>La reincorporación de un compañero despedido</b> y conseguir francos compensatorios por feriado trabajado (aparte del pago correspondiente), cosa que no teníamos cuando se firmó el convenio.	<b>Conseguir una identidad como cuerpo sindical,</b> basándonos en el respeto, la convicción, la defensa de lo defendible y la idea de ser voceros de un grupo de trabajadores alineados al mensaje que nosotros le trasladamos a la empresa en cada reunión.
21. ¿Conoces los puntos débiles y fuertes de la otra parte?	SI	SI	SI	SI
22. ¿Te consideras una persona flexible a la hora de negociar?	SI	NO	SI	SI
23. ¿Buscas los puntos comunes?	SI	NO	SI	SI
24. ¿Te interesan las necesidades de la otra parte?	NO	NO	SI	SI
25. ¿Te consideras abierto y confiado?	SI	NO	SI	SI
26. ¿Empezas la negociación comunicando tus exigencias?	SI	SI	NO	NO
27. ¿La otra parte, cómo crees que te ve?			NUNCA PIDO COSAS FUERA DE LA LEY	

#### Continuación del Cuadro de entrevistas a Delegados

Fuente: elaboración propia

	<i>Ariel Cimino, Delegado en Impsa Ambiental SA.</i>	<i>Claudio Palavecino, Delegado en DHL Express ( Argentina) SA</i>	<i>Oscar Borda, Delegado en GPS Servicios SA- Secretario de la rama de logística, almacenamiento y distribución.</i>
--	--	--	--

1. ¿Hace cuánto que estás trabajando en la empresa?	10 años	15 años	13 años
2. ¿Hace cuánto sos delegado?	7 años	9 años	14 años
3. ¿En qué rama o delegación trabajas?	Rama de recolección	Rama de correo	Rama de logística
4. ¿Cuánto empleados tienen?	1100	510	650
5. ¿Cuántos de ellos afiliados?			650
6. ¿Cuántos afiliados tiene el gremio?	260000	200000	250000
7. ¿Qué le pedís a la empresa?	<p><b>Mejoras en las herramientas de trabajo.</b> Comodidades y facilidades a la tarea diaria.</p>	<p>A veces si hay malas liquidaciones o conceptos erróneos en los recibos de sueldo, generalmente con las vacaciones y categorías. Cuando quieren efectuar despidos, lo que hago yo casi siempre es que se siente con la empresa, el trabajador y su jefe directo porque muchas veces pasa que los jefes directos agrandan las cuestiones y se los quieren sacar de encima. Esa metodología a mí me sirvió porque un montón de veces se echó a gente que no tenía que ser echada. Lo único que no se defiende es el robo, que me ha pasado una vez en el mundial de rugby donde la casa matriz de Adidas mando en una caja la camiseta de los Pumas y desapareció esa caja pero estaba filmado, entonces lo vi al que lo robo y le dije "estas al horno".</p>	<p><b>Solo lo que es por paritaria,</b> y algún reajuste que podamos tener por alguna diferencia, nada más. Lo que corresponde por convenio.</p>

<p>8. ¿Hacen algo antes de ir a negociar? ¿Relevas tus necesidades? ¿Te preparas de alguna manera?</p>	<p>Y a veces si, a través de notas, marcando en punto <b>los reclamos que son día a día</b> los que tenemos con los trabajadores, después los tratamos de numeramos y lo más formal es entregar una nota.</p>	<p><b>Relevamiento de que es lo que vas a negociar o pedir.</b></p>	<p>En las negociaciones con las empresas, charlamos, debatimos sobre la cuestión, el tema particular que siempre es salarial. Por otros motivos no tenemos que discutir porque el convenio marca lo que es ropa, establecimiento, la ley de la ART, todo esto no se discute. Se discuten mejoras salariales o incrementos en alguno de los adicionales. Damos los tiempos normales y lógicos que son 10/15 días como para poder hablar.</p>
<p>9. ¿Con quién negocias de la empresa?</p>	<p>Gerente de recursos humanos</p>	<p>Gerente de recursos humanos</p>	<p>La primera charla no es negociar, es tratar de hablar con el gerente de relaciones laborales y de ahí en más, seguro terminamos hablando con el <b>dueño o presidente de la empresa.</b></p>
<p>10. ¿Qué suelen pedirte desde la empresa?</p>	<p>Que trabajemos un poco más o le pongamos un poco más de énfasis. <b>Que efectúen bien su trabajo.</b></p>	<p>Me piden hablar con la gente cuando está descarriada y está al borde del despido, tratar de acercar las partes.</p>	<p>Simplemente <b>que se trabajen las 8 horas normales y habituales.</b> Si hay alguna modificación o contemplación nos piden que las charlemos con ellos, para poder discutirlo y que sea una mejora para la empresa y para el trabajador.</p>
<p>11. ¿Tienen empleados tercerizados?</p>	<p>Tercerizados no, están en contrato a plazo fijo para cubrir las necesidades de ausentismo o algún accidentado o en el período vacacional.</p>	<p>Si. Eventuales.</p>	<p>Si.</p>
<p>12. ¿Qué hacen por ellos?</p>	<p>Pedimos los mismos beneficios para todos.</p>		<p>Reclamos por ellos. Al 100%, por todo el que este en el mismo establecimiento.</p>

13. Para ir a las reuniones con las empresas, ¿tienen que llevar algún documento formal? ¿Cuál?	<b>Cuando es algo serio, lo hacemos vía nota respaldada por el sindicato de camioneros.</b>	Listado de necesidades.	Mayormente si, una hoja membretada de la organización gremial.
14. Si la empresa necesita hablar con vos, ¿te solicitan formalmente una reunión?	No, <b>telefónicamente.</b>	<b>Telefónicamente.</b>	<b>Primeramente por teléfono</b> , hasta que podamos concretar o vía mail también.
15. Postura gremio			Más conciliadora y flexible.
16. Durante las negociaciones, ¿qué postura tiene la empresa? En realidad, ¿Cómo pensás que deberían actuar? ¿Y qué postura tenes vos en la negociación?	Marcan siempre en el orden disciplinario. <b>Buscan sancionar todo el tiempo</b> , primero se llama al delegado a ver qué solución se puede sacar por el trabajador, antes de que llamen al trabajador sin avisar a los delegados que era una de las problemáticas que teníamos con la gerencia anterior.	<b>De acercamiento, flexible</b> , saben escuchar y plantean sus ideas flexiblemente. Nos llevamos bien con la empresa porque entendieron que es mejor acercar a las partes que estar discutiendo, resolver el problema en conjunto y no tratar de que una de las dos partes se vea más beneficiada.	<b>Al ser flexibles, ellos toman esa misma postura.</b> Les permitimos y se permiten tomar esa decisión y te da más alcance para poder discutir. Todas las empresas deberían actuar de esta manera, personalmente, soy flexible.
17. ¿Hay algo por lo den el brazo a torcer o siempre se mantienen firmes ante todo lo que Uds. piden?	No, ya te digo... <b>El sindicato de camioneros es muy raro que dé el brazo a torcer</b> , tiene que ser algún caso extremo de alguna falta grave de algún trabajador o algún accidente de tránsito grave.	<b>No, a menos que la empresa presente pruebas fehacientes.</b>	
18. ¿Cumplen todas las promesas? ¿En qué plazo?	SI	SI	Si, cumplen. Los plazos dependen de la negociación. Si es un ajuste o mejora, en dos meses o tres meses. Como dice Hugo en dos cuotas, más de eso no.
19. En algún momento ¿tuviste que elevar algún tema a tu superior? ¿Por qué?	SI. Por algún compañero que tenía cosas que no tenía que hacer o algún otro que tuvo un accidente grande también nos pudo tirar una mano.	NO	Todos, desde una asamblea, una mejora salarial o hasta el conflicto cuando después de 15/20 días o un mes, no se llega a un acuerdo. Siempre lineal.

<p>20. ¿Cuál fue tu mayor logro como representante sindical?</p>	<p>Creación de algún puesto de trabajo que no estaba reconocido en lo que es el contrato entre Gobierno y la empresa y después la efectivización de gente que dejamos en un plazo de 7 años, 72 compañeros efectivos.</p>	<p>Haber cobrado dos años retroactivos de horas mal liquidadas cuando pasamos de comercio a camioneros.</p>	<p>Como delegado, hablando de Carrefour, ellos no nos daban la caja navideña y habíamos pedido también unos tickets canasta. A los seis meses de delegado, se lo informamos al gremio e hicimos el 22 de Diciembre una asamblea. Lo logró él (Señala foto de Hugo Moyano), nosotros pusimos un granito de arena, él dio el empujón. Como Secretario de rama, fue el de <b>cobrar la indemnización, cuando se produjo un traspaso de empresa</b>. El personal que paso de DHL a Carrefour <b>cobrando la totalidad de la indemnización y respetando la continuidad laboral. En general tenían 10/15/18 años de empresa</b>. 1 persona tenía 33 años de empresa.</p>
<p>21. ¿Conoces los puntos débiles y fuertes de la otra parte?</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>SI. 100%</p>
<p>22. ¿Te consideras una persona flexible a la hora de negociar?</p>	<p>NO</p>	<p>SI</p>	<p>50 Y 50</p>
<p>23. ¿Buscas los puntos comunes?</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>
<p>24. ¿Te interesan las necesidades de la otra parte?</p>	<p>NO</p>	<p>A VECES</p>	<p>SI, SIN LA OTRA PARTE NO PODEMOS ESTAR.</p>
<p>25. ¿Te consideras abierto y confiado?</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>
<p>26. ¿Empezas la negociación comunicando tus exigencias?</p>	<p>SI</p>	<p>NO</p>	<p>NO, EMPEZAMOS CHARLANDO DE LA VIDA</p>
<p>27. ¿La otra parte, cómo crees que te ve?</p>	<p>DURO</p>	<p><b>UNA PERSONA QUE NO ES TAN FÁCIL DE CONVENCER</b></p>	<p><b>COMO CHUCKY, EL MUÑECO MALDITO</b></p>

## Capítulo 4

### 4.1. Análisis de los resultados

Comenzaremos el análisis de cada uno de los puntos, integrando las respuestas de los gerentes de las empresas y los delegados entrevistados, a través de las cuales analizamos diferentes variables que afectan al proceso de negociación.

En todos los casos hemos identificado a los gerentes con un cuadrado y a los delegados con un círculo. Así mismo, para poder reconocer el sindicato al que pertenecen, marcamos al sindicato de choferes de camiones con el color verde, al sindicato bancario con el color azul y al sindicato de televisión con el color rojo.

#### 4.1.1 Grado de preparación

Decidimos realizar dos comparaciones respecto al grado de preparación, en primer lugar lo comparamos con la cantidad de documentación respaldatoria que relevan ambas partes en la etapa de preparación integral de negociación. Luego comparamos el grado de preparación con nivel de informalidad de la comunicación que existe entre ellos a la hora de solicitar una reunión.

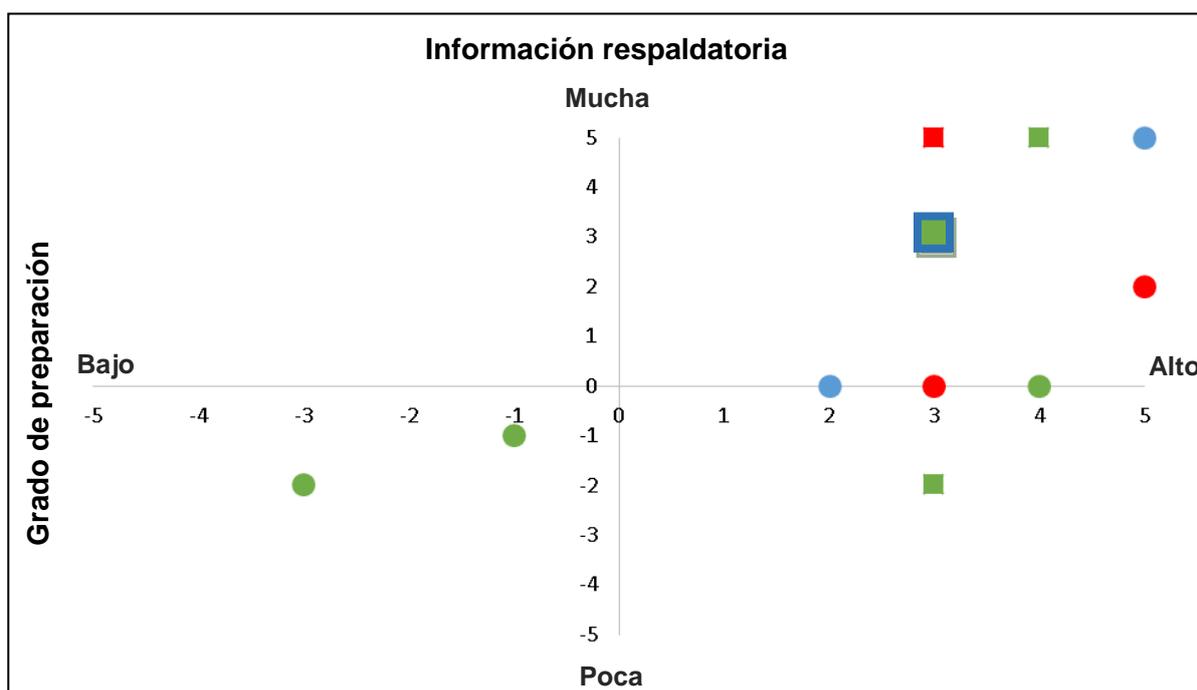


Gráfico 5 - Grado de preparación vs Información respaldatoria

Fuente: elaboración propia

Para conocer el grado de preparación, les consultamos tanto a delegados como gerentes, si se preparan con anterioridad para ir a una negociación, y en el caso de prepararse, que hacían antes de concurrir.

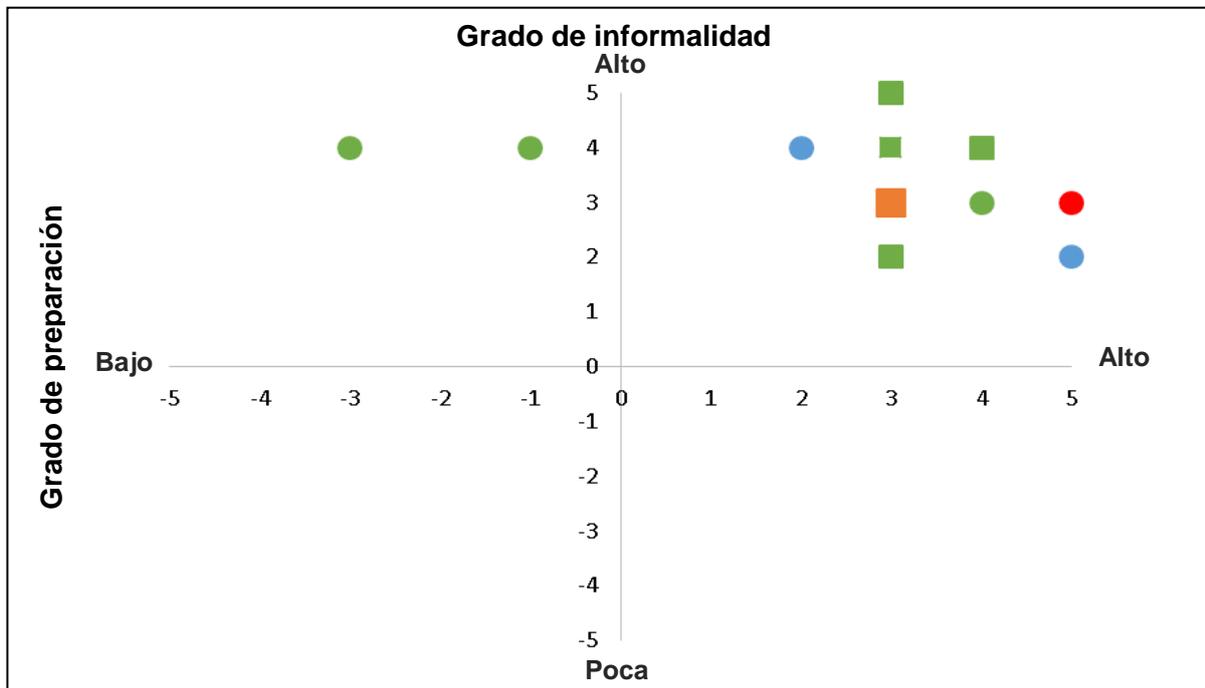
Todos los gerentes entrevistados nos contestaron que se preparan con anterioridad, esto se puede observar en el gráfico 5, donde hay una alta concentración de gerentes en los cuadrantes correspondientes a un alto nivel de preparación. Así mismo, se puede observar que 5 gerentes del sindicato de camioneros y del sindicato bancario, coincidieron en el grado de preparación y el nivel de información respaldatoria que relevan.

Estos gerentes que afirmaron que se preparaban, nos mencionaron que se interiorizan en los temas a tratar, que tenían la temática preparada, se hacían de la información y realizaban reuniones y charlas previas dentro de la empresa. A su vez, les preguntamos que cantidad de información llevaban a las reuniones los encargados de negociar por parte de la empresa, a diferencia de la pregunta anterior, aquí siete de los ocho gerentes indicaron que llevan información respaldatoria a las negociaciones.

Por parte de los delegados, los que pertenecían al sindicato de choferes de camioneros fueron los que menor grado de preparación poseen, a diferencia de los delegados bancarios que efectúan un relevamiento arduo de información, analizando desde los balances de los bancos hasta la evolución del índice inflacionario. Como punto intermedio, los delegados de televisión analizan únicamente la información del convenio en el que se encuentran encuadrados para poder negociar.

Respecto a la información respaldatoria, el secretario de la bancaria menciona que lleva un reporte integral con información relevante para la negociación, donde define claramente las prioridades. Y en contraposición, el secretario de camioneros lleva consigo simplemente una hoja membretada de la organización gremial.

En el gráfico 5 hay una concentración en los cuadrantes pertenecientes a un alto grado de preparación, tanto por parte de los gerentes como de los delegados. Sin embargo, se puede observar que los delegados son los que mayor preparación tienen, pero en las negociaciones son los gerentes los que mayor información respaldatoria llevan. Sobre el eje de abscisas, se encuentran ubicados tres de los ocho delegados, dos de esos tres delegados, corresponden al sindicato de televisión. Esto concuerda con las respuestas obtenidas, ya que ellos únicamente se rigen por los convenios y leyes que los involucran, no investigan o analizan más información. A su vez, se puede observar que dos delegados del sindicato de camioneros no relevan información en la etapa de preparación, ni tampoco llevan información respaldatoria a las negociaciones.



**Gráfico 6 - Grado de preparación vs Informalidad en la comunicación**  
Fuente: elaboración propia

El nivel de informalidad que existe en la comunicación entre los delegados y los gerentes, fue otro punto a comparar con el grado de preparación. Para conocer que tipo de comunicación tienen, les preguntamos de qué manera se contactaban con la otra parte.

En este caso, pudimos observar que todos los entrevistados, tanto gerentes como delegados, poseen un alto nivel de informalidad con la otra parte, sin importar el sindicato al que pertenezcan. Algunos mencionaron que tienen grupos de WhatsApp para comunicarse o simplemente una llamada telefónica basta para coordinar las negociaciones. Esto mismo se puede observar en el gráfico 6, ya que todos se ubican en los cuadrantes superiores que corresponden a un alto nivel de informalidad en la comunicación. Así mismo, hay una concentración en el cuadrante superior derecho. El cuadrado naranja representa la coincidencia de respuestas de cuatro gerentes. En consecuencia podemos afirmar los gerentes y delegados sondeados tienen un elevado nivel de informalidad en la comunicación con la otra parte, y un alto nivel de preparación para las negociaciones.

#### 4.1.2 Necesidades planteadas por parte de los sindicatos y por parte de las empresas

Les preguntamos a los delegados y los gerentes, qué suelen pedirles a la otra parte.

Los gerentes respondieron igual, indicando que piden diálogo y colaboración por parte de los delegados, no sólo para conocer como se sienten y que piensan los empleados, sino también para evitar que se produzcan conflictos dentro de las empresas, tratando de mantener un buen clima dentro de la misma.

Respecto a los delegados, hablan de diferentes beneficios, pueden tratar ajustes salariales, beneficios remunerativos como el pago de guardería, o mejoras en las condiciones de trabajo. Uno de los delegados del sindicato de televisión dice que sus solicitudes están relacionadas con las mejoras en las condiciones laborales de los trabajadores. Mientras que el delegado de la empresa IMPSA Ambiental SA, del sindicato de choferes de camiones, menciona que suelen solicitarle a la empresa mejoras en las herramientas de trabajo; comodidades y facilidades para efectuar las tareas diarias.

#### 4.1.3 Logros obtenidos por los sindicatos

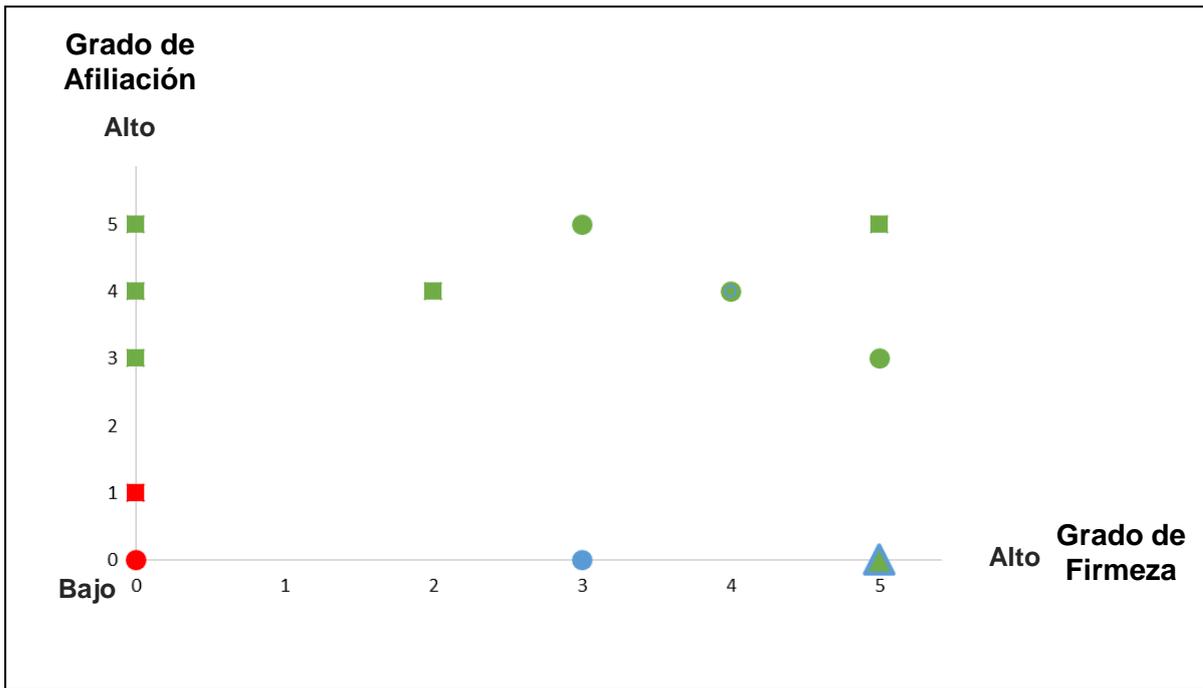
Quisimos conocer si los logros obtenidos por los delegados sindicales están relacionados tanto con el grado de firmeza que tienen los delegados durante las negociaciones, como con el grado de afiliación que tienen en los sindicatos relevados.



Gráfico 7 – Cantidad de afiliados por sindicato

Fuente: Delegados entrevistados

En el gráfico 7 se puede observar que el sindicato de camioneros es el que tiene mayor cantidad de afiliados, superando 7 veces la cantidad de afiliados del sindicato de televisión. En un punto intermedio se encuentra el sindicato bancario. Esta información es significativa a la hora de defender sus requerimientos durante las negociaciones.



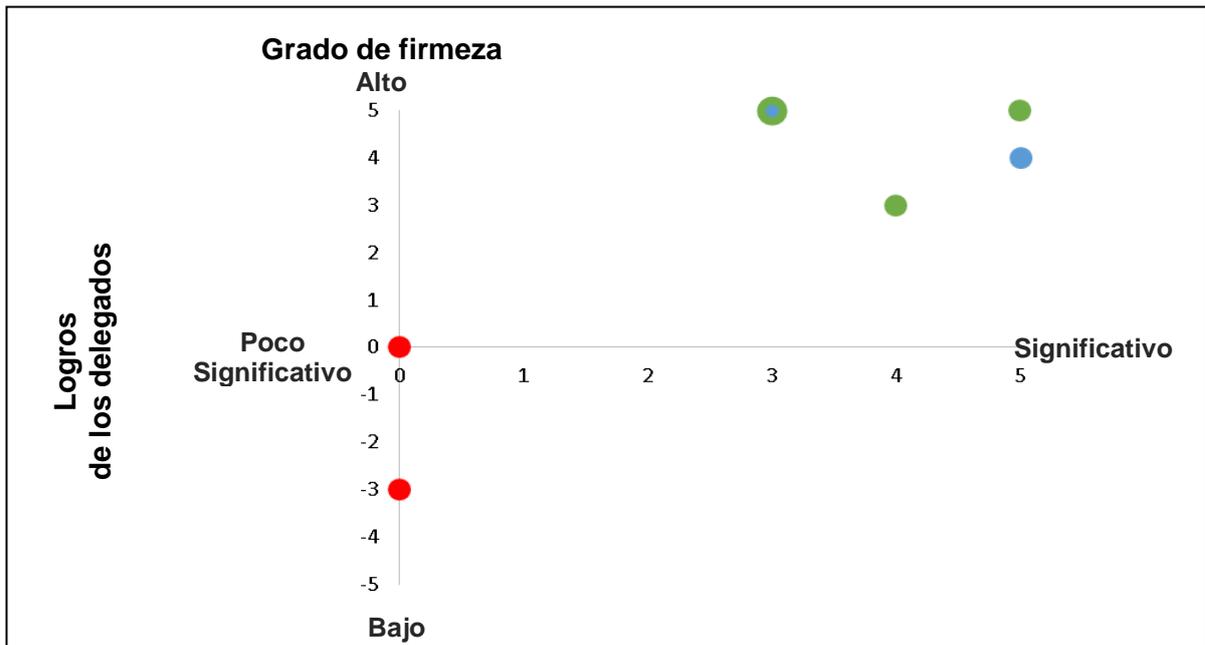
**Gráfico 8 - Grado de Firmeza vs Grado de afiliación**

Fuente: elaboración propia

El triángulo azul y verde representa la coincidencia del delegado del sindicato bancario y el gerente de la empresa Schenker.

En este punto, les preguntamos a los entrevistados cuál era la dotación o nómina de empleados de la compañía en la que trabajan y cuántos de estos empleados se encontraban afiliados al sindicato en el que se encontraban encuadrados. Luego dividimos la cantidad de afiliados sobre el total de la nómina y comparamos la información con el grado de firmeza.

Como podemos observar, los delegados del sindicato de choferes de camiones, logran que un mayor grado de los trabajadores que representan se afilie al sindicato.



**Gráfico 9 - Logros de los Delegados vs Grado de firmeza**  
Fuente: elaboración propia

Para entender el grado de firmeza de los delegados a la hora de negociar, les preguntamos cuál era su postura en el proceso de negociación. En el caso de los delegados del sindicato de camioneros, tienden a tener una postura más firme, donde no dan el brazo a torcer tan fácilmente y son más combativos en la negociación. Al mismo tiempo, los delegados bancarios también tienen un alto grado de firmeza pero se plantan en una postura menos combativa. Por otro lado, los delegados del sindicato de televisión se mantienen en una posición más conciliadora.

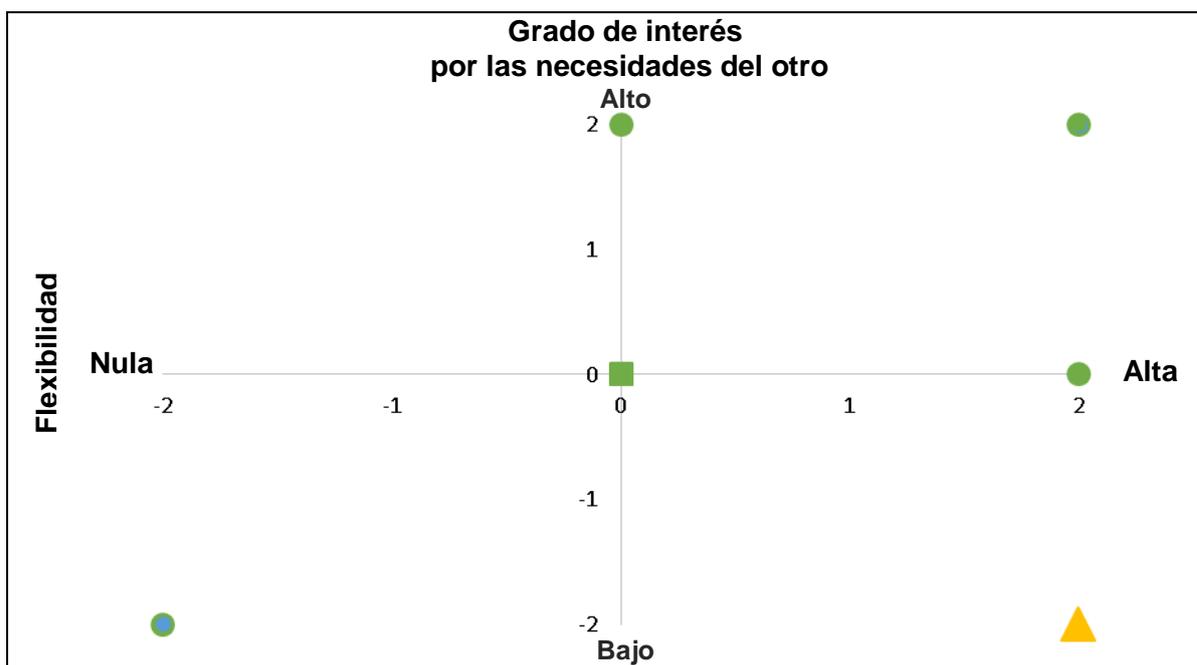
Además, les preguntamos a los delegados cuál había sido su mayor logro como representante sindical. En este punto, los delegados del sindicato de televisión respondieron con logros poco significativos, como sería la reincorporación de un compañero despedido. Como contraparte, los delegados tanto del sindicato bancario como los del sindicato de camioneros mencionaron logros más significativos. Uno de los delegados del sindicato bancario indicó que logró la efectivización de 700 empleados tercerizados y la reincorporación de 45 empleados despedidos sin justa causa. Los delegados del sindicato de choferes de camiones mencionaron como logros, la creación de puestos de trabajos que no estaban reconocidos y el pago retroactivo de liquidaciones mal efectuadas.

Esto mismo se puede observar en el gráfico 9, donde los delegados de camioneros y los de bancarios, se ubican por encima de la media tanto en grado de firmeza como en logros obtenidos. En los resultados obtenidos podemos observar que ambos sindicatos tienen directa relación con el tamaño de los mismos y la importancia que tienen ambas industrias en nuestro país. Sin embargo, los delegados de televisión no tienen la firmeza suficiente para

obtener mayores logros, esto puede deberse a varios motivos, uno de ellos puede ser el tamaño reducido de afiliados en comparación a los otros dos sindicatos, y el otro es el hecho de que ajustan sus solicitudes a lo que se encuentra establecido en el convenio que representan.

#### 4.1.4 Grado de flexibilidad

En este caso, les consultamos a gerentes y delegados cuán flexibles eran durante las negociaciones. Indagamos además que antigüedad tenían dentro de la empresa y si tenían interés por las necesidades de la otra parte. Relacionamos las últimas dos preguntas con el grado de flexibilidad de cada uno.



**Gráfico 10 - Flexibilidad vs Interés por la otra parte**  
Fuente: elaboración propia

El triángulo naranja representa la coincidencia de los delegados del sindicato de televisión y cinco de los ocho gerentes o jefes entrevistados.

Para conocer el grado de flexibilidad, les preguntamos a los gerentes y delegados si se consideraban flexibles a la hora de negociar. De los ocho gerentes, cinco se consideran totalmente flexibles, el resto respondió que dependía de la situación y el requerimiento. Por otro lado, uno de los delegados del BBVA Francés y el delegado de IMPSA, respondieron que se consideran inflexibles. El delegado de la empresa de logística GPS, contestó que depende de la situación y del motivo de negociación. El resto de los delegados se considera flexible en la negociación e indicaron que intentan mantener una buena relación con la empresa.

Les consultamos si en las negociaciones tienen interés por las necesidades de la otra parte. Aquí seis de los ocho gerentes contestaron que sienten interés por las necesidades de los delegados y de sus empleados, los dos restantes dijeron que sentían o no interés, según el tipo de necesidad que se les planteaba. Con respecto a los delegados, el delegado del BBVA Francés Diego Abadie, el secretario de la bancaria Claudio Bustelo, representante del BBVA Francés, y el delegado de IMPSA Ariel Cimino, indicaron que no les interesa en absoluto las necesidades de la empresa, sólo se preocupan por sus necesidades propias. El delegado de la empresa DHL, dijo que a veces le interesaban las necesidades de la empresa. Y los tres delegados restantes, respondieron que si les interesaban las necesidades de la empresa.

Como se puede observar en el gráfico 9, ninguno de los delegados bancarios tiene interés por las necesidades de la otra parte, sin embargo el secretario de la bancaria indicó ser flexible durante la negociación. En este punto vemos una contradicción por parte del secretario, por lo que entendemos que es flexible al momento de negociar sus necesidades, cediendo en parte de ellas pero no le preocupa la pérdida que puede ocasionar para la otra parte. Respecto a los gerentes, se observa que dos gerentes de diferentes logísticas son flexibles y se preocupan por las necesidades de los delegados, dependiendo del motivo de las mismas y la situación. Como contraparte, tanto los delegados del sindicato de televisión como la representante de TIBA, coinciden en su postura, ya que respondieron que son flexibles en la negociación y además sienten interés por la otra parte.

#### **4.1.5 Posturas en la Negociación**

Este punto se basa en indagar sobre diversas cuestiones para poder llegar a un perfil de negociador de los delegados y gerentes entrevistados. Para ello, analizamos cómo comienzan las negociaciones, la posición que ocupan los responsables de las negociaciones, el grado de competitividad y si intentan buscar puntos en común.

Les efectuamos a los entrevistados distintas preguntas cerradas, donde debían responder si se consideraban flexibles, abiertos y confiados en las negociaciones, si buscan los puntos comunes y si empezaban ellos exponiendo sus requerimientos.

#### **Forma en la que comienzan sus negociaciones**

Para saber la forma en la que comienzan las negociaciones, les preguntamos si comenzaban las negociaciones comunicando sus intereses. De los ocho gerentes, sólo uno, Raúl Quevedo, dijo que si comenzaba las negociaciones comunicando sus exigencias. El resto de los gerentes coincidieron en que prefieren escuchar primero a la otra parte, entendemos que

esto se debe a que necesitan conocer las peticiones de los empleados antes de poder saber cómo reaccionar.

Ambos delegados del sindicato de bancarios y el delegado de IMPSA dijeron que comienzan comunicando sus exigencias y necesidades, esto concuerda con el punto anterior, cuando les preguntamos si les interesaban las necesidades de la otra parte, ya justamente los mismos delegados, respondieron que no les interesan las necesidades de las empresas. Los cuatro delegados restantes contestaron que no comienzan comunicando sus exigencias.

Adicionalmente podemos decir que tanto la directora de recursos humanos de TIBA, como los delegados de televisión mencionaron que tratan de no empezar exigiendo, sino que buscan llevar una conversación cordial y agradable con la otra parte para llegar a una conciliación de manera rápida y fácil. Nuevamente las personas entrevistadas del rubro televisivo coinciden en buscar una posición media donde no se deba llegar al conflicto, y ambas partes puedan tener éxito.

#### Grado de competitividad

Consultamos a los gerentes y jefes si se consideraban flexibles, abiertos y confiados. Aquí nuevamente se pudo definir que uno de los delegados bancarios y el delegado de IMPSA, no son ni flexibles ni abiertos y confiados. El resto de los delegados, tienen un perfil más flexible y confiado. Por otro lado, de los gerentes sólo uno, Raúl Quevedo, dijo no ser abierto y confiado en las negociaciones. Pero si coincidió con el resto de los gerentes en tener un perfil más flexible en las negociaciones.

#### Posición de la persona encargada de negociar

En este punto, les preguntamos a los gerentes y jefes quiénes eran las personas encargadas de negociar con los delegados. En referencia al marco teórico, pudimos observar por parte de las empresas, que los negociadores suelen ser los gerentes de recursos humanos, relaciones laborales o los presidentes.

#### Búsqueda de puntos en común

Les preguntamos si buscaban los puntos en común. Los ocho gerentes y seis de los siete delegados, confirmaron que buscan los puntos en común cuando llevan a cabo las negociaciones. El único delegado que negó hacerlo, fue el delegado bancario Diego Abadie. Esta actitud concuerda con sus respuestas anteriores, ya que se considera inflexible, poco abierto y desconfiado en las negociaciones.

A través del análisis de las respuestas recibidas en los puntos anteriores podemos ubicar a los gerentes y los representantes en el siguiente gráfico de los estilos de negociador. Se identificará a los delegados con el color naranja y

a los gerentes con el color violeta, y el tipo de sindicato esta señalado por la inicial de cada uno de ellos.



**Gráfico 11 - Estilos de negociación de delegados y gerentes**  
Fuente: elaboración propia

El delegado bancario Diego Abadie, tras sus respuestas es el único que demostró tender a un estilo defensivo, al tener una postura totalmente inflexible y competitiva durante las negociaciones. Claudio Bustelo, secretario de la bancaria y representante del BBVA Francés, comentó la manera en la que plantea una estrategia previa a la negociación, donde hace un análisis exhaustivo del macro y micro entorno, y a su vez, mencionó tener una actitud más flexible a la hora de negociar por lo que tiende a un estilo combativo.

En relación al sindicato de camioneros, se destaca el alto grado de inflexibilidad y desinterés por la otra parte de Ariel Cimino, delegado de IMPSA. Sin embargo Ariel, a diferencia del delegado bancario, se ubica en el estilo defensivo, en menor grado que Diego Abadie, ya que él busca los puntos en común con los representantes de las empresas. Los dos delegados restantes del sindicato de choferes de camiones, tienen un estilo más combativo, porque tienden a la flexibilidad sin cooperar con las empresas.

A diferencia de los anteriores, ambos delegados del sindicato de televisión se ubican en un estilo estratégico ya que realizan sus propuestas y escuchan las de la parte contraria. Además buscan tener una buena relación

con la empresa, ya que entienden que sin su aporte les resultaría difícil conseguir la mayoría de las peticiones y por lo que buscan alternativas en las queden satisfechas ambas partes.

Todos los gerentes pueden ubicarse en el estilo estratégico, porque poseen un carácter flexible, cooperativo y poseen la capacidad de escuchar. Además, le dedican tiempo a la etapa de preparación para conocer su posición como la de la otra parte, resultado obtenido en el gráfico 5 donde se mostraba que todos los gerentes tienen un grado de preparación medio-alto para las negociaciones.

Tal como se observa en el gráfico 10 todos los gerentes tienen un estilo bien definido. El mismo tiende a la cooperación y a la flexibilidad durante las negociaciones, esta postura es razonable, ya que deben buscar tener una buena relación con los delegados sindicales. Por otro lado, se puede observar que tanto los sindicatos de camioneros como los bancarios, tienen un perfil más competitivo, que a su vez oscila entre un estilo defensivo y combativo, dependiendo del delegado que este negociando. Como contraposición, los delegados del sindicato de televisión tienden a un perfil más cooperativo, lo cual se puede relacionar no sólo con el tamaño y poder que posee el sindicato, sino también con el hecho de que no buscan obtener beneficios que salgan del marco legal.

## **Capítulo 5**

### **5.1 Conclusiones**

En el presente capítulo detallaremos las conclusiones, las mismas responden a cada uno de los objetivos expuestos en el comienzo de este trabajo, y a partir de los cuales estuvo basada nuestra investigación.

#### **Objetivo 1: Evaluar el grado de preparación de los actores**

Se pudo determinar que los gerentes entrevistados tienden a un medio alto grado de preparación, donde la mayoría de ellos le dedica tiempo a la etapa de preparación integral de la negociación, interiorizándose en los temas a tratar y recabando información que les resulte relevante y útil para negociar.

Por parte de los delegados, cinco de ellos hacen un análisis previo del micro y macro entorno, en diferentes medidas, el de mayor preparación es el secretario de la bancaria que representa al BBVA Francés, quien hace un relevamiento de los balances de los bancos, y analiza los diferentes índices, como la tasa de inflación. Aquellos que tienen bajo grado de preparación corresponden al sindicato de choferes de camiones.

Por lo tanto, podemos concluir en que la mayoría de los entrevistados, tanto gerentes como delegados, realizan diferentes actividades previas a la negociación en sí misma, llevando información respaldatoria en la que pueden basar sus argumentos.

## **Objetivo 2: Analizar la formalidad en la que se comunican los delegados y los gerentes**

El tipo de comunicación que manejan los delegados y gerentes entrevistados es totalmente informal, independientemente del rubro empresarial o sindicato al que pertenezcan. Es tal la informalidad, que algunos de ellos se comunican a través de WhatsApp.

## **Objetivo 3: Definir las necesidades de los sindicalistas y los gerentes**

Por un lado los gerentes de las empresas relevadas, coincidieron en que sus principales necesidades son el diálogo y la colaboración del delegado sindical, ya que su principal preocupación es evitar el conflicto con los trabajadores.

Por parte de los delegados, las necesidades que plantean pueden ser tanto remunerativas como no remunerativas, incluyendo mejoras en las condiciones de trabajo. En ninguno momento nombran el diálogo con las empresas.

## **Objetivo 4: Comparar los logros de los delegados**

Se pudo concluir que los logros de los delegados tanto del sindicato de choferes de camiones, como del sindicato de bancarios son más significativos que los logros que obtuvieron los delegados del sindicato de televisión. Esto se debe al tipo de industria de los dos primeros sindicatos mencionados, a la cantidad de afiliados en relación al sindicato de televisión y al grado de firmeza en las peticiones.

## **Objetivo 5: Determinar las posturas de los gerentes y los delegados sindicales en la negociación**

Determinamos una postura definida para los gerentes. Estos tienden a la cooperación y la flexibilidad durante las negociaciones. Este estilo de negociación es estratégico, ya que buscan tener una buena relación con los delegados sindicales, interesándose en sus necesidades, sintiéndose abiertos, confiados y buscando los puntos en común.

Por otro lado, se comprobó que tanto los delegados de los sindicatos de choferes de camiones como los bancarios, tienen un perfil más competitivo, que a su vez oscila entre un estilo defensivo y combativo, debido a que comienzan imponiendo sus exigencias y tienen un nulo interés sobre las necesidades de la otra parte. Como contraposición, los delegados del sindicato

de televisión tienden a un perfil más cooperativo, lo cual se puede relacionar no sólo con el tamaño y poder que posee este sindicato, sino también con el hecho de que no buscan obtener mayores beneficios que los mencionados en su convenio colectivo de trabajo y pretenden no entrar en conflicto con la otra parte.

## Bibliografía

- Aldao Zapiola, C. M. (2009). *La negociación. Un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral*. (4ª ed.). Montevideo: Cinterfor/Organización Internacional del Trabajo.
- Asociación Bancaria Argentina. (1984). *60 años en la vida de un sindicato, sus hombres y el país*. Buenos Aires: Asociación Bancaria Argentina.
- Berlew, D. E., & More, A. B. (1987). *El Proceso de Negociación*. Caravajal.
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de Personal - Un enfoque hacia la calidad*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Celsur Logística Profesional. (s.f.). *Celsur*. Obtenido de <http://www.celsur.com.ar/reconocimientos.htm>
- Chiavenato, I. (1999). "Administración de Recursos Humanos". En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. Capítulo 13). Mc Graw Hill - Quinta Edición.
- Cohen, H. (1980). *Todo es negociable*. Bacerlona: Planeta.
- Colosi, T., & Berkely, A. (1981). *Negociación Colectiva: el Arte de Conciliar Conflictos*. Mexico: Limusa.
- Convenio Colectivo de Trabajo 131/75 - Sindicato de Televisión. (Marzo de 2016). Buenos Aires. Obtenido de [http://www.satsaid.org.ar/inicio/escalas/acuerdo131-75/2016/escala\\_salarial\\_y\\_funciones\\_del\\_cct\\_131-75-marzo\\_a\\_septiembre2016.pdf](http://www.satsaid.org.ar/inicio/escalas/acuerdo131-75/2016/escala_salarial_y_funciones_del_cct_131-75-marzo_a_septiembre2016.pdf)
- Convenio Colectivo de Trabajo 18/75 - Asociación Bancaria. (25 de Junio de 1975). Buenos Aires. Obtenido de [www.cpcesla.org.ar/doc/boletin/311/cct\\_18.doc](http://www.cpcesla.org.ar/doc/boletin/311/cct_18.doc)
- Convenio Colectivo de Trabajo 40/89 - Sindicato de Choferes de Camioneros. (Julio de 2016). Buenos Aires. Obtenido de [http://www.camioneros.org.ar/images/joomlart/demo/escalas/escala\\_julio2016\\_1.jpg](http://www.camioneros.org.ar/images/joomlart/demo/escalas/escala_julio2016_1.jpg)
- Corral, S. (10 de Octubre de 2010). *Diario La Nacion*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/1313595-un-pais-con-mas-de-3000-gremios>
- Correa, J. C., & Navarrete, M. (1997). *Técnicas y Métodos de Negociación*. Linka.
- DB Schenker. (2014). *Db Schenker Argentina*. Obtenido de <http://www.dbschenker.com.ar/log-ar-es/Company/aboutAR/history.html>
- Del Val, N., Fernández, M., Gatti, M., & Solis, F. (2011). *La Representación en el lugar de trabajo: Banco de la Provincia de Buenos Aires*. Obtenido de <http://www.relacionesdeltrabajo.fsoc.uba.ar/Documentos/Jornada%20de%20dicembre/Monografia%20Banco%20Provincia.pdf>
- Depre, T. (1987). *El arte de la negociación*. Buenos Aires: Atlantida.
- Desaunay, G. (1984). *Cómo tratar con los subordinados*. Madrid: Días de Santos.
- DHL Argentina. (s.f.). *DHL*. Obtenido de [http://www.dhl.com.ar/es/informacion\\_sobre\\_dhl/descripcion\\_comercial/nuestra\\_organizacion.html](http://www.dhl.com.ar/es/informacion_sobre_dhl/descripcion_comercial/nuestra_organizacion.html)

- Doyon, L. (1975). *El Crecimiento Sindical bajo el Peronismo* (Vol. 15). Buenos Aires: Desarrollo Económico.
- Doyon, L. (1984). *La Organización del Movimiento Sindical Peronista*. Buenos Aires: Desarrollo Económico.
- Fernández, A. (2010). Sindicalismo frente al bicentenario. *Revista del Trabajo*.
- Frías Fernández, P. (2001). *Desafíos de Modernización de las Relaciones Laborales: Hacia una nueva cultura y concentración empresarial*. Chile: LOM.
- Gernigon, B., Odero, A., & Guido, H. (2000). *La Negociación Colectiva - Normas de la OIT y Principios de los órganos de control*. Organización Internacional del Trabajo.
- Godio, J. (2010). Los sindicatos en Argentina y el Mundo: una mirada desde sus orígenes y mutaciones hasta la globalización. *Aula y Andamios*, 4-7.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración* (10a ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Hergueta, S. (2000). *El Arte de Negociar*. Madrid: Simón Hergueta.
- IMPESA. (s.f.). *IMPESA*. Obtenido de <http://www.impesa.com/es/quienessomos/cronologia/SitePages/1900.aspx>
- Jandt, F., & Gillette, P. (1987). *Ganar ganar negociando*. Mexico: Compañía Editorial Continental S.A.
- Ley N°23546. (11 de Enero de 1988). *Convenciones Colectivas*. Buenos Aires.
- Ley N°23551. (14 de Abril de 1988). *Asociaciones Sindicales*. Buenos Aires.
- Lucena, H. (Septiembre de 2007). Las Relaciones Laborales en América Latina. *Revista Sobre Relaciones Industriales y Laborales*, 69-94.
- Maffei, R. (2014). *Historia del Peronismo*. Obtenido de [http://www.historiadelperonismo.com/ruta\\_de\\_peron\\_1.php](http://www.historiadelperonismo.com/ruta_de_peron_1.php)
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2015). *Estadísticas Negociación Colectiva*. Obtenido de [http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/negColectiva/201501T\\_negociacionColectiva.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/negColectiva/201501T_negociacionColectiva.pdf)
- Monsalve, T. (1988). *Estrategias y técnicas de negociación*. Mexico: Bellaterra.
- Nierenberg, G. I. (1981). *The Art of Negotiating*. New York: Cornerstone Library.
- OCA. (s.f.). *OCA Argentina*. Obtenido de <http://www.oca.com.ar/historia/>
- Palomino, H. (2005). *Las Relaciones Laborales en las Empresas*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- Ponti, F. (2005). *Los caminos de la negociación - Personas, estrategias y técnicas*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Robles, A. J. (2015). *Las Legislaciones Nacionales y los convenios colectivos de trabajo del sector audiovisual en latinoamerica*. Union to Union.

Rueda-Catry, M., & Vega Ruiz, M. L. (2005). *Buenas Practicas de Relacioens Laborales en las Americas*. Organizacion Internacional del Trabajo, Oficina Regional para América Latina y el Carib.

SATSAID. (2014). *Sindicato Argentino de Televisión, Telecomunicaciones, Servicios Audiovisuales, Interactivos y de Datos*. Obtenido de <http://www.satsaid.org.ar>

*Sindicato de Camioneros*. (2015). Obtenido de <http://www.camioneros.org.ar/index.php/sindicato/resena-historica>

Spyropoulos, G. (Septiembre de 2011). *Sistema de Relaciones de Trabajo*. Obtenido de [http://sistemaderelacionesdetrabajo.blogspot.com.ar/2011/10/relaciones-laborales-conceptos\\_30.html](http://sistemaderelacionesdetrabajo.blogspot.com.ar/2011/10/relaciones-laborales-conceptos_30.html)

Urien, P. (5 de Febrero de 2012). *La Nación*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/1446114-camioneros-el-poder-del-choque>

## Anexos

### Entrevistas

#### Entrevista a gerentes

Definir: Nombre y puesto de trabajo

1. ¿Hace cuánto qué estás trabajando en la empresa?
2. ¿Hace cuánto tiempo tenes este puesto?
3. ¿Cuánto empleados tienen? ¿Cuántos están representados por el sindicato?
4. ¿Tienen empleados tercerizados?
5. ¿Hacen algo antes de ir a negociar con los sindicatos? ¿Relevas con anterioridad tus necesidades? ¿Cuáles son? ¿Te preparas para la negociación?
6. ¿Cumplen? ¿Qué plazos manejan?
7. ¿Todo el personal está encuadrado en el mismo convenio colectivo de trabajo?
8. Si la respuesta es sí, ¿qué convenio es?
9. Si la respuesta es no, ¿sabrás decime cuáles son los convenios? ¿Tienen delegados sindicales en todos los convenios?
10. ¿Quién es la persona encargada de ir a las negociaciones?
11. A las reuniones con los sindicalistas, ¿Llevas algún documento formal? ¿Cuál?
12. Si el delegado necesita hablar con vos, ¿te solicita *formalmente* una reunión? ¿Cómo se comunican con vos? ¿Te lo informan por teléfono, personalmente? Y ¿Dónde se reúnen?
13. ¿Qué suelen pedirte o solicitarte?
14. Durante las negociaciones, ¿qué postura tiene el sindicato? ¿Difiere tu percepción de cómo se va a producir la negociación de lo que realmente sucede? ¿Cómo pensás que deberían actuar?
15. ¿Podrías cuantificar las pérdidas o beneficios que tuvieron por rechazar o ceder ante las peticiones? ¿Cuáles fueron estas peticiones?
16. En algún momento los delegados, ¿elevan las peticiones a sus superiores? Estas personas, ¿fueron más o menos flexibles? ¿Por qué crees esto?

Pensadas para ambos interlocutores, estas preguntas tienen el objetivo de identificar el estilo de negociador

- a. ¿Conoces los puntos débiles y fuertes de la otra parte?
- b. ¿Te consideras una persona flexible a la hora de negociar?
- c. ¿Buscas los puntos comunes?
- d. ¿Te interesan las necesidades de la otra parte?
- e. ¿Te consideras abierto y confiado?
- f. ¿Empezás la negociación comunicando tus exigencias?
- g. ¿La otra parte, cómo crees que te ve?

## Entrevista a delegados

Definir: Nombre y puesto de trabajo

1. ¿Hace cuánto que estás trabajando en la empresa?
2. ¿Hace cuánto tiempo tenes este puesto?
3. ¿En qué rama o delegación trabajas?
4. ¿Cuántos afiliados tiene el gremio?
5. ¿Hacen algo antes de ir a negociar? ¿Relevas tus necesidades? ¿Te preparas de alguna manera?
6. ¿Qué soles pedirle a la empresa?
7. ¿Con quién negocias de la empresa?
8. ¿Qué suelen pedirte desde la empresa? (¿Qué te piden ellos?)
9. ¿Cuántos empleados propios tiene la empresa?
10. ¿Hay muchos empleados tercerizados?
11. ¿Hacen algo por los tercerizados?
12. Para ir a las reuniones con las empresas, ¿tienen que llevar algún documento formal? ¿Cuál?
13. Si la empresa necesita hablar con vos
- 14., ¿te solicitan *formalmente* una reunión? ¿Cómo se comunican con vos? ¿Te lo informan por teléfono, personalmente? Y ¿Dónde se reúnen?
15. Durante las negociaciones, ¿qué postura tiene la empresa? En realidad, ¿Cómo pensas que deberían actuar? ¿Y qué postura tenes vos en la negociación?
16. ¿Hay algo por lo den el brazo a torcer o siempre se mantienen firmes ante todo lo que uds piden?
17. ¿Cumplen todas las promesas? ¿En qué plazo?
18. En algún momento ¿tuviste que elevar algún tema a tu superior? ¿Por qué?
19. ¿Cuál crees que fue tu mayor logro como representante sindical?

Pensadas para ambos interlocutores, estas preguntas tienen el objetivo de identificar el estilo de negociador

- a. ¿Conoces los puntos débiles y fuertes de la otra parte?
- b. ¿Te consideras una persona flexible a la hora de negociar?
- c. ¿Buscas los puntos comunes?
- d. ¿Te interesan las necesidades de la otra parte?
- e. ¿Te consideras abierto y confiado?
- f. ¿Empezas la negociación comunicando tus exigencias?
- g. ¿La otra parte, cómo crees que te ve?

## Tablas de referencia para gráficos

### Tabla para gráfico 5

Entrevistado	Grado de preparación	Información respaldatoria
Claudio Bustelo, Delegado en el BBVA Banco Francés y Secretario de la bancaria.	5	5
Diego Abadie, Delegado en el BBVA Banco Francés.	2	0
Guillermina Kueffner, Delegada de personal SATSAID en la empresa Telepuerto Internacional Buenos Aires SA.	3	0
Esteban Javier Bascopé, Delegada de personal SATSAID en la empresa Telepuerto Internacional Buenos Aires SA.	5	2
Ariel Cimino, Delegado en Impsa Ambiental SA.	-3	-2
Claudio Palavecino, Delegado en DHL Express ( Argentina) SA	-1	-1
Oscar Borda, Delegado en GPS Servicios SA- Secretario de la rama de logística, almacenamiento y distribución.	4	0
Raúl Quevedo, Gerente de relaciones laborales en Guía Laboral ESE SRL	4	5
Martín Perelstein, Gerente de logística de Schenker Argentina SA	3	3
Lucía López, HR Director Latam en Telepuerto Internacional Buenos Aires SA.	3	5
Pablo Castillo, Jefe de relaciones laborales de Organización Coordinadora Argentina SA	3	3
Micaela Campana, Jefa de relaciones laborales BBVA Francés	3	3
Néstor Candia, Gerente de recursos humanos en Transportes Olivos SACIF	3	-2
Maximiliano Lodi, Coordinador de recursos humanos de DHL Exel Supply Chain (Argentina) SA	3	3
Adrián López, Gerente de logística de Celsur Logística SA	3	3

### Tabla para gráfico 6

Entrevistado	Grado de preparación	Grado de informalidad
Claudio Bustelo, Delegado en el BBVA Banco Francés y Secretario de la bancaria.	5	2
Diego Abadie, Delegado en el BBVA Banco Francés.	2	4
Guillermina Kueffner, Delegada de personal SATSAID en la empresa Telepuerto Internacional Buenos Aires SA.	3	3
Esteban Javier Bascopé, Delegada de personal SATSAID en la empresa Telepuerto Internacional Buenos Aires SA.	5	3

Ariel Cimino, Delegado en Impsa Ambiental SA.	-3	4
Claudio Palavecino, Delegado en DHL Express ( Argentina) SA	-1	4
Oscar Borda, Delegado en GPS Servicios SA- Secretario de la rama de logística, almacenamiento y distribución.	4	3
Raúl Quevedo, Gerente de relaciones laborales en Guía Laboral ESE SRL	4	4
Martín Perelstein, Gerente de logística de Schenker Argentina SA	3	5
Lucía López, HR Director Latam en Telepuerto Internacional Buenos Aires SA.	3	3
Pablo Castillo, Jefe de relaciones laborales de Organización Coordinadora Argentina SA	3	3
Micaela Campana, Jefa de relaciones laborales BBVA Francés	3	3
Néstor Candia, Gerente de recursos humanos en Transportes Olivos SACIF	3	4
Maximiliano Lodi, Coordinador de recursos humanos de DHL Exel Supply Chain (Argentina) SA	3	2
Adrián López, Gerente de logística de Celsur Logística SA	3	3

**Tabla para gráfico 8**

Entrevistado	Grado de firmeza	Grado de afiliación
Claudio Bustelo, Delegado en el BBVA Banco Francés y Secretario de la bancaria.	3	0
Diego Abadie, Delegado en el BBVA Banco Francés.	5	0
Guillermina Kueffner, Delegada de personal SATSAID en la empresa Telepuerto Internacional Buenos Aires SA.	0	0
Esteban Javier Bascopé, Delegada de personal SATSAID en la empresa Telepuerto Internacional Buenos Aires SA.	0	0
Ariel Cimino, Delegado en Impsa Ambiental SA.	5	3
Claudio Palavecino, Delegado en DHL Express ( Argentina) SA	4	4
Oscar Borda, Delegado en GPS Servicios SA- Secretario de la rama de logística, almacenamiento y distribución.	3	5
Raúl Quevedo, Gerente de relaciones laborales en Guía Laboral ESE SRL	5	5
Martín Perelstein, Gerente de logística de Schenker Argentina SA	5	0
Lucía López, HR Director Latam en Telepuerto Internacional Buenos Aires SA.	0	1
Pablo Castillo, Jefe de relaciones laborales de Organización Coordinadora Argentina SA	2	4

Micaela Campana, Jefa de relaciones laborales BBVA Francés	0	4
Néstor Candia, Gerente de recursos humanos en Transportes Olivos SACIF	4	4
Maximiliano Lodi, Coordinador de recursos humanos de DHL Exel Supply Chain (Argentina) SA	0	3
Adrián López, Gerente de logística de Celsur Logística SA	0	5

**Tabla para gráfico 9**

Entrevistado	Grado de firmeza	Logros
Claudio Bustelo, Delegado en el BBVA Banco Francés y Secretario de la bancaria.	3	5
Diego Abadie, Delegado en el BBVA Banco Francés.	5	4
Guillermina Kueffner, Delegada de personal SATSAID en la empresa Telepuerto Internacional Buenos Aires SA.	0	0
Esteban Javier Bascopé, Delegada de personal SATSAID en la empresa Telepuerto Internacional Buenos Aires SA.	0	-3
Ariel Cimino, Delegado en Impsa Ambiental SA.	5	5
Claudio Palavecino, Delegado en DHL Express ( Argentina) SA	4	3
Oscar Borda, Delegado en GPS Servicios SA- Secretario de la rama de logística, almacenamiento y distribución.	3	5

**Tabla para gráfico 10**

Entrevistado	Grado de flexibilidad	Interés por la necesidad de la otra parte
Claudio Bustelo, Delegado en el BBVA Banco Francés y Secretario de la bancaria.	2	-2
Diego Abadie, Delegado en el BBVA Banco Francés.	-2	-2
Guillermina Kueffner, Delegada de personal SATSAID en la empresa Telepuerto Internacional Buenos Aires SA.	2	2
Esteban Javier Bascopé, Delegada de personal SATSAID en la empresa Telepuerto Internacional Buenos Aires SA.	2	2
Ariel Cimino, Delegado en Impsa Ambiental SA.	-2	-2
Claudio Palavecino, Delegado en DHL Express ( Argentina) SA	2	0
Oscar Borda, Delegado en GPS Servicios SA- Secretario de la rama de logística, almacenamiento y distribución.	0	2
Raúl Quevedo, Gerente de relaciones laborales en Guía Laboral ESE SRL	2	2

Martín Perelstein, Gerente de logística de Schenker Argentina SA	2	2
Lucía López, HR Director Latam en Telepuerto Internacional Buenos Aires SA.	2	2
Pablo Castillo, Jefe de relaciones laborales de Organización Coordinadora Argentina SA	2	2
Micaela Campana, Jefa de relaciones laborales BBVA Francés	2	2
Néstor Candia, Gerente de recursos humanos en Transportes Olivos SACIF	0	0
Maximiliano Lodi, Coordinador de recursos humanos de DHL Exel Supply Chain (Argentina )SA	0	2
Adrián López, Gerente de logística de Celsur Logística SA	0	0

### **Escala salarial del convenio 18/75 – Sindicato de bancarios**

Iniciada la audiencia **LAS PARTES ACUERDAN:**

#### **1. Incremento salarial año 2016**

Las partes acuerdan otorgar, en el marco del Convenio Colectivo de Trabajo N° 18/75, alcanzando a todas y cada una de las categorías comprendidas en el mismo, un incremento salarial remunerativo del treinta y tres por ciento (33 %) sobre las remuneraciones mensuales totales brutas, normales y habituales percibidas en el mes de diciembre 2015, incluyendo los adicionales convencionales y no convencionales. Dejando expresamente en claro que ninguno de los trabajadores que se desempeñen en las casas bancarias, sucursales y/o agencias y call center pueden estar excluidos de la aplicación del presente acuerdo.

Dicho incremento salarial tendrá vigencia desde el 1° de enero y hasta el 31 de diciembre de 2016.

#### **2. Remuneración conformada inicial**

Las partes acuerdan que la remuneración conformada inicial se incrementará en un 33% por lo que a partir del 01/01/2016 será como mínimo de \$ 19.630,92.-

En la aplicación del incremento salarial del 33% estipulado en el presente acuerdo, quienes vienen percibiendo un monto mayor percibirán los importes y actualizaciones porcentuales que resulten más favorables al trabajador.

### **3. Trabajadores de Call Center. Aplicación de la Ley 26.474**

Las partes acuerdan que la remuneración conformada inicial vigente a partir del 01/01/2016 será de \$ 19.630,92.- para todos los trabajadores de call center, de conformidad a lo establecido en la ley 26.474.

En los casos quienes perciban un importe mayor y mejores condiciones, los trabajadores del Call Center percibirán un importe igual al inicial conformado de la entidad financiera donde se desempeñan y percibirán los importes y actualizaciones porcentuales que resulten más favorables al trabajador.



### **4. Alcance**

Las partes acuerdan la aplicación del presente acuerdo salarial de acuerdo a lo establecido en el CCT 18/75 para cada una de las ramas, Administrativa hasta Gerente General inclusive, Mayordomía hasta Mayordomo General inclusive y Maestranza hasta Capataz General inclusive.

### **5. Importes mínimos garantizados**

Las partes acuerdan establecer que a partir del 1° de enero de 2016 se incrementará el mínimo garantizado en un mínimo de 33%, siendo dicho importe el mínimo garantizado de \$ 4.871.- para todos los trabajadores comprendidos en este acuerdo. Estos valores se aplicarán cuando el resultado del incremento porcentual establecido sobre las remuneraciones mensuales, habituales y brutas totales pactadas en la cláusula primera resulte inferior a dicha suma, por lo que se abonará el importe más favorable al trabajador.

### **6. Salarios Básicos Mensuales y convencionales**

Serán de efectiva y plena aplicación aquellas sumas dinerarias que resulten siempre más beneficiosas para los trabajadores.

### **7. Adicionales con vigencia del 01/01/2016 al 31/12/2016**

Como consecuencia de la aplicación de los mencionados incrementos salariales detallados en la cláusula primera las partes acuerdan que el adicional función cajero se incrementará en un 33% y ascenderá como mínimo a la suma de \$ 1.284,90.-, el adicional falla de caja se incrementará en un 33% y ascenderá como mínimo a la suma de \$ 2.251,86.-, y el adicional falla de caja moneda extranjera se incrementará en un 33% y ascenderá como mínimo a la suma de \$ 644,64.-. Los demás adicionales convencionales o no convencionales, correspondientes a este período sin exclusión alguna, se incrementarán en igual porcentaje que los adicionales que anteceden en relación a los valores vigentes a diciembre del 2015. En el caso de los títulos: secundario, se incrementará en un 33% y ascenderá como mínimo a la suma de \$ 219,26.-, título terciario se incrementará en un 33% y ascenderá como mínimo a la suma de \$ 509,92.- y

### **8. Zona Patagónica**

Se establecen a partir del 01/01/2016 los valores para cada subzona de la siguiente manera: la Primera que comprende a la Pcia. de La Pampa se incrementará en un 33% y ascenderá como mínimo a la suma de \$3.569,45.-, la segunda que comprende el Partido de Patagones, (Pcia. Bs. As.), Rio Negro y Neuquén se incrementará en un 33% y ascenderá como mínimo a la suma de \$ 3.909,40.- y la tercera que comprende las Pcias. de Chubut, Santa Cruz, Tierra del Fuego y Antártica e Islas del Atlántica Sur se incrementará en un 33% y ascenderá como mínimo a la suma de \$ 4.589,30.-

En los casos en los que la aplicación del incremento porcentual salarial anteriormente referido resulten importes mayores y mejores condiciones, serán de plena aplicación los más favorables al trabajador.

### **9. Día del Bancario**

Las partes acuerdan el pago de una compensación extraordinaria no remunerativa, consistente en un incremento del 33% sobre el monto establecido en el punto 9 del acta acuerdo de fecha 04/06/2015, más un adicional de \$6.000, con motivo de la celebración del día 6 de noviembre, "Día del Bancario".

Dicho importe será como mínimo de \$ 15.348,57.-. Asimismo, a la suma de \$ 15.348,57.-, se le adicionará la resultante de multiplicar la suma de \$ 2.033,57.-, por el coeficiente salarial correspondiente para cada categoría en las entidades bancarias nucleadas en la cámara ABAPPRA.

En el caso de los trabajadores del Banco de la Ciudad de Buenos Aires, en razón de la especificidad de su estructura salarial, se le abonará a todos los trabajadores a partir de un año de antigüedad, la suma de \$ 2.033,57.- multiplicada por el coeficiente que le correspondiere además de la suma de \$ 15.348,57.- referida en el párrafo anterior.

Lo expuesto en la presente cláusula será de plena aplicación para todos los trabajadores bancarios, incluyendo los trabajadores de call center.

Los importes resultantes de la presente cláusula, serán abonados hasta el día 5 de Noviembre de 2016.

En los casos de las entidades cuya base de cálculo sea mayor a la aquí establecida, se deberá aplicar el método de cálculo establecido en la presente cláusula garantizando la condición más favorable al trabajador.

#### 10. Compensación por participación en las ganancias globales del sistema financiero

Se acuerda que se abonará una compensación no remunerativa por participación en las ganancias globales del sistema financiero, tomando como referencia el ROE promedio publicado por el Banco Central de la República Argentina en los últimos seis meses. Dicha suma se calculará y se pagará mensualmente en una doceava parte de los valores incluidos en la siguiente tabla. La presente compensación no podrá ser absorbida ni compensada por ninguna otra suma que se esté abonando por un concepto similar en las distintas entidades del sistema financiero.

Sueldo bruto						
Desde/hasta	Entre 0% y hasta 5%	Mayor a 5% y hasta 15%	Mayor a 15% y hasta 25%	Mayor a 25% y hasta 35%	Mayor a 35% y hasta 45%	Mayor a 45%
\$1 a \$25.669	\$ 0	\$ 6.810.-	\$ 8.512.-	\$ 10.640.-	\$ 11.704.-	\$ 12.874.-
\$ 25.670 a \$ 33.250	\$ 0	\$ 12.768.-	\$ 15.960.-	\$ 19.950.-	\$ 21.945.-	\$ 24.139.-
\$ 33.251 a \$ 39.900	\$ 0	\$ 18.726.-	\$ 23.408.-	\$ 29.260.-	\$ 32.186.-	\$ 35.405.-
Mas de \$ 39.901	\$ 0	\$ 22.131.-	\$ 27.664.-	\$ 34.580.-	\$ 38.038.-	\$ 41.842.-

Los valores salariales estipulados en la tabla precedente se corresponden a los salarios brutos totales mensuales resultantes de la aplicación del presente acuerdo.

#### 11. Vigencia

El presente acuerdo salarial tendrá vigencia desde el 01/01/2016 hasta el 31/12/2016.

#### 12. Absorción

Las sumas emergentes del presente acuerdo salarial no podrán ser absorbidas ni compensadas de manera alguna, con la siguiente excepción:

Se podrán compensar y/o absorber aquellas sumas que las entidades patronales representadas en el presente acuerdo hayan otorgado en carácter de a cuenta del presente, durante los meses de enero, febrero, marzo y abril del 2016.

#### 13. Asignación mensual por guardería

A partir del 01/01/2016 dicho adicional se incrementará un 33%, ascendiendo a la suma mensual de \$ 3.262,67.-

Quienes perciban un monto mayor y tengan mejores condiciones continuarán con los importes y actualizaciones porcentuales correspondientes. Aquellas entidades que pagaren un concepto análogo, deberán abonar la diferencia siempre y cuando pagaren una suma menor a los montos precedentemente suscriptos.

#### 14. Imputación de Bono Extraordinario.

Se establece que el bono extraordinario de \$5.500 acordado en el acta de fecha 23/12/2015 y abonado el 5/01/2016, forma parte del presente acuerdo paritario.

#### 15. Aporte solidario

Las entidades comprendidas en ABAPPRA retendrán el 1 % de todos los haberes de cualquier origen y naturaleza que perciban todos los trabajadores no afiliados a la Asociación Bancaria, comprendidos en el presente acuerdo, en concepto de aporte solidario y en los términos y con los alcances establecidos en el art. 9 de la Ley 14250 con

vigencia a partir del 01/01/2016. A tales efectos y con los alcances del art. 38 de la Ley 23.551 las entidades comprendidas en ABAPPRA actuarán como agente de retención del presente aporte solidario debiendo depositar los montos retenidos a la orden de la Asociación Bancaria (SEB), en la institución bancaria que esta designe dentro de los cinco días hábiles desde la fecha que conforme la legislación vigente, en que se abonen o deban abonarse los salarios de los trabajadores bancarios.

#### **16. Fecha de pago**

Las partes acuerdan que el pago retroactivo derivado del presente acuerdo se abonará antes del día 5 de mayo de 2016.



Asimismo los empleadores repetirán, en la liquidación de haberes del mes de abril de 2016 el pago de la suma de \$ 3.000 en concepto de adelanto en las mismas condiciones que lo acordado en el acta de fecha 21 de enero de 2016.

**17.** En caso de alterarse sustancialmente las condiciones económicas del país, las partes se comprometen a reunirse para analizar la nueva situación planteada en el marco de la comisión paritaria que será convocada a solicitud de cualquiera de las partes.

#### **18. Homologación.**

Las partes solicitan al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación la correspondiente homologación del presente acuerdo salarial.



## Escala salarial del convenio 131/75 – Sindicato de televisión

### CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO 131/75 - ESCALA SALARIAL Y FUNCIONES

PERIODO DE VIGENCIA - DE MARZO A SEPTIEMBRE 2016

#### RIGE LAS ACTIVIDADES DE:

Canales de Aire, Canales de Aire de Baja Potencia, Productoras de Señales



Sindicato Argentino de Televisión  
Telecomunicaciones, Servicios Audiovisuales, Interactivos y de Datos

REMUNERATIVO				
Grupo Salarial	Basico	Presentismo	Bruto Sujeto a Retenciones	Funciones
1	\$ 14.168,02	\$ 1.416,80	\$ 15.584,82	Director de Programas Productor de Programas Técnico Electrónico
2	\$ 13.413,28	\$ 1.341,33	\$ 14.754,61	Escenógrafo Iluminador Operador Realizador Cinematográfico Operador Técnico de Planta Transmisora Téc. de Mant. afectado a Planta Transmisora Técnico de Mantenimiento Electrónico
3	\$ 12.615,22	\$ 1.261,52	\$ 13.876,74	Asistente de Dirección Asesor de Vestuario Coordinador Creativo de Campañas Promocionales Operador de Cámaras de Video Tape Portátil Operador Técnico de VTR Especializado en Conversión de Normas Operador Técnico Editor de VTR Técnico en Efectos Especiales Visuales Técnico en Proceso Cinematográfico
4	\$ 11.908,09	\$ 1.190,81	\$ 13.098,90	Compaginador Musical Mezclador de Control Central Operador de Cámaras Operador de Computadoras Operador de Sonido Operador de Video Film Operador Técnico de Video Operador Técnico de Video Tape Realizador de Escenografía Técnico Mecánico
5	\$ 11.231,85	\$ 1.123,19	\$ 12.355,04	Asistente de Iluminación Dibujante de Arte Publicitario Dibujante Técnico Fotógrafo Oficial Administrativo Operador de Máquinas Contables Promotor de Ventas Proyectorista de Control Central Secretaría Bilingüe Técnico de Mantenimiento Mecánico Técnico Electricista

6	\$ 10.602,15	\$ 1.060,22	\$ 11.662,37	Asistente de Producción
				Caracterizador
				Carpintero Realizador
				Cobrador
				Conductor Motorista Mecánico
				Operador Revisor de Filmoteca
				Perforador de Máquinas Contables
				Perfoverificador de Computadoras
				Pintor Corpóreo Letrista
				Redactor de Textos Publicitarios
				Tapicero Realizador
				Técnico de Mant. de Aire Acondicionado
				Utilero de Calle
				Utilero Realizador
7	\$ 10.003,12	\$ 1.000,31	\$ 11.003,44	Auxiliar Administrativo
				Auxiliar de Estudios
				Ayudante de Utilero de Calle
				Calderista
				Chequeador
				Compaginador de Filmoteca
				Laborista Fotográfico
				Microfonista
				Modista Realizadora
				Montador de Escenografía
				Oficial de Mantenimiento de Edificio
				Peinador
				Pintor Corpóreo
				Reflectorista
				Secretaria
				Sombrero
Tablerista de Iluminación				
Utilero				
Utilero Preparador				
8	\$ 9.434,33	\$ 943,43	\$ 10.377,77	Auxiliar de Almacenes y/o Depósito
				Auxiliar de Despacho
				Auxiliar de Tráfico
				Auxiliar Mimeografista
				Conductor de Cámaras
				Telecontrol
9	\$ 8.896,00	\$ 889,60	\$ 9.785,60	Auxiliar Electricista
				Conductor de Automotores de Intendencia
				Conductor de Automotores de Operaciones
				Modista
				Operador de Telex
				Preparador de Sastrería
				Telefonista ( Operador/a )
10	\$ 8.250,00	\$ 825,00	\$ 9.075,00	Auxiliar de Camarines
				Auxiliar de Foriloteca
				Auxiliar Revisor de Filmoteca
				Ayudante de Realización
				Ayudante General de Técnica
				Mozo de Cafetería
11	\$ 7.789,31	\$ 778,93	\$ 8.568,24	Ordenanza
				Auxiliar de Depósito
				Auxiliar de limpieza
				Auxiliar Recepcionista
				Bombero
				Jardinero
Peón de Estudios				
				Sereno

Antigüedad	\$ 126,15
Comidas	\$ 93,52
Meriendas	\$ 30,87
Exteriores	\$ 116,47
Subida a Torre	\$ 30,87

## Escala salarial del convenio 40/89 – Sindicato de choferes de camiones



**SINDICATO DE CHOFERES DE CAMIONES**  
Obreros y Empleados del Transporte de Cargas por Automotor, Servicios, Logística  
y Distribución de la Ciudad Autónoma y Provincia de Buenos Aires

Personería Gremial Nº 6

FILIAL DE LA F.N.T.C. y O.T.A.C.L. y S. ADHERIDA A LA C.G.T

**SAN JOSÉ 1781, CIUDAD DE BS. AS. (CP 1136) – TEL. 4378-1000 / 5552-5700**

[www.camioneros.org.ar](http://www.camioneros.org.ar)

[info@camioneros-ba.org.ar](mailto:info@camioneros-ba.org.ar)

**CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO 40/89 PLANILLA Nº 185 \$**

Escala salarial vigente a partir del 1° de Julio de 2016 emergente  
del C.C.T. aludido, Items 6.1.1. y 6.2.13.

ITEM 6.1.1. - SALARIOS BÁSICOS	POR MES	POR DÍA	50%	100%
<b>PERSONAL OPERATIVO</b> Ver Ref. 15, 24, 105, 106, 202				
<b>Conductores - Ver ref. 1, 2, 8, 9, 12, 13, 14, 16, 17, 20, 25, 26, 103, 201, 203, 204, 304, 501</b>				
a) De Primera Categoría	10.523.40	438.48	82.22	109.62
b) De Segunda Categoría	10.335.86	430.66	80.75	107.67
c) De Tercera Categoría	10.148.14	422.84	79.28	105.71
d) De grúas móviles, Autogrúas o grúas montadas sobre chasis de camión y tractocargadores y/o palas cargadoras y similares				
- Grúa h/ 10 T y autoelevadores	10.711.00	446.29	83.68	111.57
- Grúa más de 10 y h/ 20 T	11.782.10	490.92	92.05	122.73
- Grúa más de 20 y h/ 35 T	12.253.38	510.56	95.73	127.64
- Grúa más de 35 y h/ 45 T	12.743.52	530.98	99.56	132.75
- Grúa más de 45 y h/ 55 T	13.253.26	552.22	103.54	138.06
- Grúa más de 55 y h/ 70 T	13.915.92	579.83	108.72	144.96
- Grúa más de 70 y h/ 90 T	14.611.72	608.82	114.15	152.21
- Grúa más de 90 y h/ 110 T	15.342.31	639.26	119.86	159.82
- Grúa más de 110 y h/ 140 T	16.109.43	671.23	125.86	167.81
- Grúa más de 140 y h/ 170 T	16.914.90	704.79	132.15	176.20
- Grúa más de 170 y h/ 300 T	17.760.65	740.03	138.76	185.01
- Grúa más de 300 T	19.181.50	799.23	149.86	199.81
e) Encargado - Ver Ref. 25, 26	9.890.51	412.10	77.27	103.03
f) Recibidor y/o Clasificador de guías - Ver Ref. 25, 26	9.796.16	408.17	76.53	102.04
g) Embaladores. Peones especializados de mudanza y/o reparto - Ver Ref. 19, 21, 25, 26, 27, 101, 102, 501	9.703.76	404.32	75.81	101.08
h) Recolectores de residuos y limpieza - Ver Ref. 10	9.703.76	404.32	75.81	101.08
i) Peones - Ver Ref. 25, 26	9.611.14	400.46	75.09	100.12
j) Peones generales de Barrido y Limpieza - Ver Ref. 11	9.611.14	400.46	75.09	100.12
k) Ayudantes mayores de 18 años	9.426.94	392.79	73.65	98.20
<b>PERSONAL OPERATIVO DEL TRANSPORTE DE CLEARING, CARGA POSTAL Y CORREO PRIVADO</b>				
l) Operador de Servicios - Ver Ref. 23	11.197.31	466.55	87.48	116.64
ll) Distribuidor domiciliario - Ver Ref. 23	10.191.71	424.65	79.62	106.16
m) Auxiliar Operativo de 1ª - Ver Ref. 23	10.491.40	437.14	81.96	109.29
n) Auxiliar Operativo de 2ª - Ver Ref. 23	9.985.14	416.05	78.01	104.01
<b>PERSONAL OPERATIVO DEL TRANSPORTE DE CAUDALES - Ver Ref. 5</b>				
ñ) Chofer de camión blindado	11.313.99	471.42	88.39	117.86
o) Chofer con firma	12.150.96	506.29	94.93	126.57
o bis) Custodio de unidad blindada	9.809.13	408.71	76.63	102.18
p) Auxiliar Operativo de 1ª	14.460.95	602.54	112.98	150.64
q) Auxiliar Operativo de 2ª	10.073.36	419.72	78.70	104.93
<b>PERSONAL DE TALLER Y/O MANTENIMIENTO - Ver Ref. 3, 4, 6, 7, 18, 22, 501</b>				
r) Oficial de Primera	11.720.21	488.34	91.56	122.09
s) Oficial completo de taller	11.112.99	463.04	86.82	115.76
t) Oficial	10.565.58	440.23	82.54	110.06
u) Medio Oficial	9.980.88	415.87	77.98	103.97
v) Oficial Gomero	10.565.58	440.23	82.54	110.06
w) Medio Oficial gomero	9.980.88	415.87	77.98	103.97
x) Lavadores. Engrasadores y Ayudantes de Taller	9.980.88	415.87	77.98	103.97
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO - Ver Ref. 22, 23, 25, 26, 501</b>				
y) Administrativo de Primera Categoría	10.472.18	436.34	81.81	109.09
z) Administrativo de Segunda Categoría	10.073.36	419.72	78.70	104.93
z1) Administrativo de Tercera Categoría	9.703.76	404.32	75.81	101.08
z2) Administrativo de Cuarta Categoría	9.519.13	396.63	74.37	99.16
z3) Maestranza y o serenos - Ver Ref. 21	9.519.13	396.63	74.37	99.16

PLANILLA N° 185		\$		
<b>Antigüedad</b> - Ver Item 6.1.5.: UNO (1%) por cada año de antigüedad, calculado sobre la totalidad de los rubros remunerativos de este C.C.T.				
<b>Día del Trabajador Camionero: 15 de Diciembre</b> de cada año. Ver Item 3.3.3. Dicha jornada de trabajo debe abonarse con 100% de recargo (si coincide con sábado o domingo y es trabajado con 200% de recargo)				
<b>Vacaciones ordinarias</b> - Ver Item 3.3.2.: Todos los trabajadores comprendidos en el presente Convenio Colectivo de Trabajo percibirán un adicional fijo por cada día de vacaciones gozadas de \$ 245,82				
OTRAS REMUNERACIONES Y VIÁTICOS				
ITEM	DENOMINACIÓN	MONTO SEGÚN ZONA		
		GENERAL	COEF. 1,2	COEF. 1,4
<b>Remuneraciones complementarias</b>				
5.5.2.	Calentamiento asfalto o similar	438.48	526.17	613.87
		Por cada viaje en que realice la operación		
6.2.1.	Limpieza de pozos, depósitos o tanques	2 jornales de su categoría por pozo, depósito o tanque		
<b>Remuneraciones complementarias para personal Larga Distancia</b>				
4.2.3.	Horas extra por kilometraje recorrido Ver Ref. <b>301, 302</b>	0.84188	1.01026	1.17863
4.2.5. inc. b)	Permanencia fuera residencia habitual Ver. Ref. <b>303</b>	297.87	357.83	357.83
		Por día y persona		
4.2.6.	Control descarga / Reparto	438.48	526.17	613.87
		Por día		
4.2.9.	Transporte de automóviles	438.48	526.17	613.87
		Por cada viaje con carga realizado		
<b>Viáticos - No sufrirán descuento ni carga social alguna según lo establecido en el Item 4.2.11.</b>				
<b># Personal Corta Distancia y Locales → Ver Ref. 408, 409</b>				
4.1.12.	Comida (ver nota al pie) Ver Ref. <b>15, 401, 408, 409, 410, 411, 412, 413, 414</b>	161.03	193.24	225.44
		Por cada comida en cada día efectivamente trabajado		
4.1.13.	Especial (ver nota al pie) Ver Ref. <b>15, 408, 409, 410, 411, 412, 413, 414</b>	80.80	96.96	113.12
		Por cada día efectivamente trabajado		
4.1.14.	Pernoctada Ver. Ref. <b>15</b>	187.55	225.06	262.57
		Por día y persona		
<b># Especial por Transporte de Caudales</b>				
5.1.15.	Servicio eventual larga distancia	273.90	328.68	383.46
		Por día de labor		
<b># Personal Larga Distancia</b>				
4.2.4.	Viático por kilometraje recorrido Ver Ref. <b>402, 403, 404, 405</b>	0.84188	1.01026	1.17863
		Por kilómetro		
4.2.5. inc. a)	Permanencia fuera residencia habitual Ver. Ref. <b>406</b>	568.27	683.07	683.07
		Por día y persona		
4.2.17.	Cruce de frontera Ver Ref. <b>407</b>	391.36	446.25	446.25
		Por cada cruce		
<b>Subsidio por fallecimiento familiares (Item 6.2.5.) - Cónyuge o hijos:</b> Monto equivalente a 8 jornales de la categoría ocupada por el beneficiario <b>Padres o hermanos:</b> Monto equivalente a 4 jornales de la categoría ocupada por el beneficiario				
<b>Suplemento no remunerativo:</b> A partir del 01 de marzo de 2008 los trabajadores beneficiarios de la asignación por <b>hijo discapacitado</b> percibirán además un suplemento <b>no remunerativo</b> equivalente a 3 (tres) jornales básicos de su categoría (Item 6.2.16.)				
POR REFERENCIAS Y OTROS DETALLES CONSULTAR "CARTILLA AMPLIATORIA"				
<b>NOTA:</b> A partir del 01 de marzo de 2008 todo el personal comprendido en el C.C.T. 40/89 (a excepción del abarcado por el capítulo 4.2.) percibirá los ítems 4.1.12. y 4.1.13. en forma <b>acumulativa y conjunta</b> , cualquiera sea la ubicación geográfica del lugar donde desempeñe su labor				