



Facultad de Ciencias Económicas

Sede Rosario - Campus

Carrera: Contador público.

Trabajo Final de Carrera Título:

**Incidencia de la presión sindical en los costos laborales y clima organizacional de la
empresa Control Grain durante el año 2015**

(E.C.)

Alumno: Federico Colazo

Tutor de Contenidos: Doc. Romina Brining

Tutor Metodológico: Lic. Magdalena Carrancio

Marzo 2019

DEDICATORIA:

- A mi familia, mi novia, amigos, compañeras de trabajo y principalmente a mi madre y a mis padres que han sido un pilar fundamental en mi formación profesional por brindarme confianza, consejos, oportunidad y recursos para lograrlo.
- A mis hermanas por el apoyo incondicional de siempre.
- A mi abuela por demostrarme su cariño en todo momento.
- A mis verdaderos amigos de toda la vida por acompañarme en todo momento y ,
- A los grandes compañeros que coseche durante la carrera.

AGRADECIMIENTOS:

Gracias a la universidad por haberme permitido formarme en ella, gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, gracias a todos ustedes, fueron ustedes los responsables de realizar su gran aporte que el día de hoy se ve reflejado con la culminación de mi paso por la universidad.

Es este un momento muy especial que espero, perdure en el tiempo, no solo en la mente de las personas que agradecí, sino también a quienes me acompañaron y marcaron el camino en este trabajo final, a ellas mis tutoras les agradezco de corazón.

RESUMEN.

El propósito del presente Estudio de Caso fue exponer una mirada sobre cómo las negociaciones entre las agrupaciones gremiales y el sector privado, en pos de lograr sus objetivos y beneficios, incidieron sobre los costos laborales, la competitividad y, adicionalmente el clima organizacional.

Para ello se tomaron como unidad de análisis una empresa del sector privado y un gremio de la ciudad de Rosario, durante el año 2015.

Mediante el análisis detallado de la presión ejercida sobre los costos laborales y sus efectos en la competitividad, se buscó comprender si estas negociaciones o pujas entre los sectores son perjudiciales o beneficiosas para la vida de la empresa bajo estudio, habida cuenta de las repercusiones que estas medidas tuvieron en el clima organizacional.

PALABRAS CLAVE:

Gremios, Sector Privado, Negociaciones, Costos e Incidencia, Clima Organizacional.

INDICE.

	Pág.
Introducción.....	7
Capítulo 1 – Los Sujetos.....	9
1.1. Empresa Control Grain SRL.....	9
1.1.1 Servicios.....	12
1.1.2 Servicios de Inspección y Certificación.....	12
1.1.3 Servicios Operativos.....	16
1.1.4 Gerenciamiento y conservación de granos.....	18
1.1.5 Operaciones con aceites.....	19
1.1.6 Misión, Visión, valores.....	20
1.2 Sindicato Urgara.....	22
Capítulo 2 – Problematización del estudio de Caso.....	24
2.1 Descripción del caso.....	24
2.2 Planteo del problema y formulación de los objetivos.....	25
2.3 Consideraciones metodológicas.....	26
Capítulo 3 –Marco Teórico Conceptual.....	27
3.1 Costos Laborales.....	27
3.2 Competitividad.....	28
3.3 Clima Organizacional.....	29
3.3.1 Factores que conforman el Clima Organizacional.....	30
3.3.2 Características del Clima Organizacional.....	32
3.3.3 Escalas del Clima Organizacional.....	33
3.4 Influencia y presión sindical.....	35
3.4.1 De la sanción de la Ley 14250 en 1953 hasta 1988.....	35
3.4.2 Desde 1989 hasta 2002.....	36
3.4.3 Desde el año 2003 a la actualidad.....	41
Capítulo 4 – Resultados.....	46
4.1 Incidencia en los costos.....	46
4.2 Análisis de competitividad.....	50
4.3 Estudio del clima organizacional.....	50

4.4	Propuesta superadora.....	53
	Conclusión.....	54
	Anexos.....	56
	Bibliografía.....	59

INTRODUCCIÓN

La evolución de los sindicatos en la Argentina muestra el fortalecimiento de sus organizaciones, el incremento de su capacidad de incidir en la determinación del salario y en la puja distributiva, su contribución a un proceso de disminución de las desigualdades y una renovada presencia política. La combinación de estos factores así como de la capacidad estatal para orientar y sostener el desarrollo, explica el protagonismo actual de los mismos en el panorama económico, social y político del país. Al mismo tiempo ese contexto genera presiones hacia el cambio de la estructura y el modelo organizativo de los sindicatos.

El crecimiento de la cantidad de afiliados sindicales en los últimos tiempos favoreció el incremento de la densidad sindical –el peso relativo de los afiliados en la población. Esta expansión de la densidad sindical fue además particularmente intensa, ya que prácticamente uno de cada dos nuevos asalariados son afiliados a los sindicatos.

La evolución fue producto no sólo del crecimiento del empleo, ya que la afiliación sindical creció a un ritmo similar, sino también del cambio de composición del empleo, con respecto al cual cabe destacar dos aspectos centrales. En primer lugar se observa el incremento del peso relativo de los asalariados. En segundo lugar, dentro de los asalariados se observa el incremento de la participación relativa de los trabajadores registrados en la seguridad social, que es precisamente el tipo de empleo donde los sindicatos encuentran condiciones más favorables para ejercer su representación y capacidad de reclutamiento.

En términos comparativos, las tendencias actuales de nuestro país contrastan fuertemente con las que prevalecen en varios países donde se constata la continuidad del declive sindical correlativo con el incremento del desempleo y la precariedad laboral.

El poderío de los sindicatos en la actualidad es un tema ya no menor, en comparación a algunos años atrás, donde los derechos humanos eran violados irracionalmente por las empresas del capitalismo, sin intervención estatal alguna. Hoy en día algunos sindicatos han dejado de ser simples agrupaciones en busca del respeto de los derechos de los trabajadores, para pasar a convertirse en un punto considerable a la hora de la toma de decisiones por parte de los empresarios. Muchas veces justamente este poderío toma tanta

relevancia que lleva a generar decisiones negativas y pérdidas de puestos o generaciones de puestos de trabajos por empresas que no pueden prosperar bajo la presión de estos y el peso en los costos que implica su presencia.

Al ser este un tema tan sensible y de gran actualidad sentí la motivación para llevar adelante un estudio de caso el cual contenga una situación semejante a la planteada.

Consecuentemente, trataremos de mostrar en que forma impactó la presión sindical en los costos laborales y en la competitividad de una empresa de la ciudad de Rosario y como las consecuencias de la decisión tomada afectaron al clima organizacional de la misma durante el año 2015.

Este estudio de Caso se estructura en cuatro capítulos. En el primero presentamos el contexto bajo estudio, donde describimos los sujetos seleccionados como unidad de análisis; seguidamente problematizamos el Caso a partir de la formulación del problema de investigación y los objetivos que lo resuelven; en el tercer capítulo brindamos un marco conceptual y teórico a las variables que se desprenden de la problemática planteada, para finalizar en el cuarto capítulo expondremos los resultados producto de la investigación de campo realizada.

CAPITULO I:

CONTEXTO DE ESTUDIO: LOS SUJETOS

En este capítulo identificaremos quienes son los sujetos involucrados en el Caso bajo estudio. Describiremos por un lado la empresa, de la cual desarrollaremos los aspectos relativos a su organización, ámbito de actuación, historia, misión y visión y por otro, el sindicato que representa a sus trabajadores, del cual brindaremos una mirada detallada de su actuación desde su inicio a la actualidad.

Bajo este contexto intentaremos abordar cómo las relaciones entre ambos dan lugar a un conflicto con consecuencias que conformaran el Caso bajo estudio.

1.1. EMPRESA “Control Grain SRL”

La empresa Control Grain se funda en 1996, por su SOCIO GERENTE, un experto en Recepción y Conservación de Cereales y Oleaginosas. Comenzó sus operaciones con tareas de Recepción, Acondicionamiento, Conservación y Embarque de commodities y specialities en puertos de terceros como en Puerto Rosario, Villa Constitución y San Nicolás.

Podemos reconocer algunos hitos en su trayectoria signada por acontecimientos como:

1999 - Se incorporan a los servicios ya ofrecidos monitoreos de cultivos a campo, realizando inspecciones de cereales para consumo humano tales como trigo calidad panadera y maíz FLINT con destino a Inglaterra.

2000 - Se desarrolla el programa de Monitoreo de cultivos con Identidad Preservada a campo y Monitoreos Post cosecha en Acopios y Puertos para mantener la trazabilidad de maíces duros colorados a ser exportados al Reino Unido.

2001 – Control Grain se registra como Miembro Superintendente de las organizaciones internacionales GAFTA y FOSFA.

- Control Grain recibe autorización del SENASA como Empresa Certificadora de Calidad de Granos en Argentina.

2004 - Comienzan las actividades de control como empresa de inspección de verificación de peso, calidad e inspección previa a la carga de productos especiales y commodities.

- Se desarrolla el programa de Risk Assesment en Buques Graneleros para disminuir los riesgos de daño de la mercadería durante los viajes interoceánicos.

2005 - Se desarrolla el servicio de Gerenciamiento completo de plantas de acopio incluyendo recepción, acondicionamiento, conservación y carga de barcazas.

- Se desarrolla el servicio de Evaluación técnica-profesional para casos de averías o daños durante transporte de mercadería en viajes interoceánicos en los puertos de destino.

2008 - Se desarrolla el servicio de inspección de puertos para la exportación de harina de soja a Australia en representación de AQIS (Australian Quarantine and Inspection Service).

- Se comienza el servicio de Consolidación de agro alimentos con destino a la exportación en contenedores, flexitanques e isotanques.

- Se inicia vínculo comercial con una empresa brasilera de control, miembro de las principales asociaciones internacionales para la certificación de calidad; y autorizada por el Ministerio de Agricultura de Brasil para la Certificación de Grado.

2009 - Se funda Control Grain Paraguay.

- Comienzan los trabajos operativos en Uruguay y Bolivia.

- Se desarrolla el Área Fumigación dentro de Control Grain.

- Se desarrolla un Protocolo de muestreo para realizar seguimiento en arranques de líneas productivas para evaluar eficiencia.

2010 – Control Grain recibe la acreditación por el OAA de la norma ISO 17020 para Organismos de Inspección tipo A de tercera parte, transformándose en la primera empresa de Inspección acreditada en Argentina.

2011 - Se inaugura oficina comercial en Asunción, Paraguay.

- Se comienza a trabajar con la tecnología de fumigación HDS (Horn Diluphos System).

2012 - Se desarrolla el Área Fumigación en Control Grain Paraguay.

- Se desarrolla el servicio de Coordinación de Barcazas para las Empresas Navieras incluyendo control de aptitud de las barcazas para la carga, supervisión de estibas, calados requeridos, y sellado final de las bodegas.

2013 – Control Grain recibe la habilitación por Prefectura Naval Argentina para fumigar buques y barcazas.

- Se comienza con el servicio de inspección de embarques de malta en contenedores y a granel.

- Se comienza un trabajo integrado de inspección de calidad de la soja paraguaya desde recepción de soja en acopios/silos y carga de barcazas en origen, y descarga de barcazas y posterior carga de buques para exportación en puertos argentinos.

2014 - Se funda Control Grain Bolivia.

2015 - Se inicia actividad de auditorías a acopios basadas en protocolo del Cliente para el monitoreo de Sistema de Regalías.

- **Localización:**

La empresa está ubicada en la Ciudad de Rosario, el mapa muestra las distintas sucursales de la misma en Paraguay, Bolivia y Uruguay.



Figura N° 1: Localización de las sucursales de la empresa en Sudamérica

Fuente: página web de la empresa.

- **Staff:**

Control Grain desarrolla sus actividades principales con personal propio, contando en la actualidad con un staff permanente de más de 70 empleados en diferentes especialidades profesionales: Peritos clasificadores de cereales, Técnicos Agrónomos, Ingenieros Agrónomos, Ingenieros en Alimentos, Ingenieros Navales, Licenciado en Higiene y Seguridad, Especialistas en Medioambiente, entre otros.

1.1.1 Servicios que brinda Control Grain:

Control Grain ofrece un servicio de inspección y certificación, eficiente y confiable, el cual abarca un amplio rango de commodities agrícolas y agro-alimentos.

Dentro de los productos que trabaja se encuentran los aceites vegetales, cereales, oleaginosos, harinas, pellets, semillas, azúcar, entre otros.

Dichos controles son efectuados a modo de determinar la conformidad de los productos inspeccionados respecto a estándares de calidad, regulaciones nacionales e internacionales, especificaciones técnicas y requisitos contractuales.

1.1.2 Servicios de inspección y certificación

Dentro de los servicios de inspección y certificación que la empresa brinda podemos encontrar los siguientes:

a. **Inspección de aptitud del medio de transporte previa a la operación de carga en buques, barcazas, camiones, vagones ferroviarios, contenedores.**

Las inspecciones de aptitud previa a la carga pueden incluir la inspección de silos, tanques, celdas, bodegas, barcazas, vagones, camiones. Tienen como objetivo determinar

que las mismas se encuentren libre de olores, humedad, materias extrañas, restos de cargas anteriores, infestaciones por plagas, entre otros.

En la Figura N° 2 podemos apreciar el interior de una bodega previa a la carga.



Figura N°2: Bodega

Fuente: página web de la empresa

- loading compartment inspection (lci) según requisitos norma internacional gmp.
- servicio requerido y estimación de riesgos para el transporte marítimo.
- draft surveys.
- inspección de aptitud del circuito de carga/ descarga.
- toma de muestras representativas del producto a controlar durante la carga o descarga.
- inspección del producto durante la operación de carga o descarga.
- certificación de peso.
- certificación de calidad.
- certificación de trazabilidad del campo al buque.
- inspección de mercadería en contenedores.

b. Servicio requerido y estimación de riesgos para el transporte marítimo.

El servicio de estimación de riesgos de daño de mercadería durante el transporte permite determinar a través de un informe técnico las condiciones de la carga y cualquier causa posible de daño.

Permite conocer la naturaleza y gravedad de un posible daño en la carga, para así minimizar pérdidas económicas por mercadería dañada y/o establecer responsabilidades en caso de que corresponda.

c. Inspección de aptitud de circuitos previo a la carga.

Las inspecciones de aptitud de circuitos de carga o descarga tienen como objetivo determinar que los mismos se encuentren limpios, libre de materias extrañas, restos de cargas anteriores, infestaciones por plagas, entre otros.

d. Toma de muestras representativas.

Para el muestreo de mercadería se toman como referencia las Reglas de Muestreo de FOSFA, GAFTA o SENASA según corresponda

e. Inspección del producto durante la carga / descarga.

Contempla la inspección visual y la realización de análisis en cinta a intervalos periódicos de la mercadería que está siendo cargada/descargada para que el Cliente pueda contar con resultados preliminares por turno mientras se realiza la actividad de carga o descarga.

Puede contemplar según el producto análisis de humedad, materia grasa y proteína, medición de temperatura, calidad comercial.

La Figura N° 3 muestra como uno de los peritos realiza la inspección del producto durante la carga / descarga.



Figura N° 3: Inspección del producto

Fuente: página web de la empresa

Certificación de peso.

Contempla la verificación del proceso de pesaje del producto embarcado tomando como referencia la Legislación nacional y las Reglas de Muestreo de FOSFA y GAFTA.

Certificación de calidad.

En la figura N°4 observamos cómo se toman las muestras para luego ser enviadas a analizar a los diferentes laboratorios certificados,



Figura N° 4: Toma de muestras para posterior certificación de calidad.

Fuente: página web de la empresa.

Contempla la determinación de conformidad de los resultados de ensayos realizados en laboratorios de terceros de las muestras representativas del producto a controlar. Los parámetros a analizar están definidos por las condiciones contractuales de los Clientes. Se utilizan laboratorios reconocidos y siempre que estén disponibles aquellos que estén acreditados ISO 17025.

Dentro de la Certificación de Calidad para productos especiales se incluyen certificación libre de GMO (organismos genéticamente modificados) en semillas, pre-cosecha y post-cosecha de granos, productos libre de pesticidas post-cosecha, entre otros.

Certificación de trazabilidad.

La imagen N|°5 nos muestra dos etapas de trazabilidad del producto.



Figura N° 5: Partes de la trazabilidad del producto especial.

Fuente: página web de la empresa

La Certificación de la Trazabilidad es requerida para aquellos productos especiales de identidad preservada donde se requiera conocer las etapas del mismo desde el campo al buque.

Los Informes de Trazabilidad contemplan el detalle de camiones y pesos recibidos que conforman cada lote de mercadería embarcada.

Inspección de mercadería en contenedores.

Las inspecciones de mercadería en contenedores incluyen verificación de calidad, cantidad, estado de envases y estado de los contenedores, con el fin de asegurar cumplimiento de estándares de calidad, especificaciones técnicas y requisitos contractuales. La inspección contempla Verificación de la Documentación de embarque, Inspección Visual del estado de la mercadería, Muestreo para posterior análisis, Control del adecuado manipuleo durante la carga, Control de estiva y adaptación de la mercadería en los contenedores.

1.1.3 Servicios operativos.

Control Grain cuenta con una trayectoria de 20 años brindando servicios operativos profesionales a empresas agroexportadoras, en acopios, plantas y puertos, entre los mismos se encuentran:

- MUESTREO DE CAMIONES, VAGONES, BARCAZAS Y BUQUES.
- SUPERVISIÓN DURANTE LAS OPERACIONES DE CARGA/ DESCARGA.
- TRAZABILIDAD E IDENTIDAD PRESERVADA.
- GERENCIAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE GRANOS.
- OPERACIONES CON ACEITES

Muestreo de camiones, vagones, barcas y buques.

La siguiente figura nos muestra como se realiza el muestreo en este caso en un camión.



Figura N° 6: Muestreo camión de carga / descarga.

Fuente: página web de la empresa

Para el muestreo representativo de la mercadería se toman como referencia las Reglas de Muestreo de FOSFA, GAFTA o SENASA según corresponda y/o requisitos especiales del Cliente.

Supervisión durante las operaciones de carga / descarga.

La supervisión contribuye a proteger la seguridad, calidad e integridad de los productos de nuestros Clientes.

Dentro de las actividades de supervisión se incluyen: controles operacionales según requisitos normativos, contractuales y/o del Cliente; muestreos representativos de la mercadería; análisis de calidad; comunicación continua durante la operación

Trazabilidad e identidad preservada.

Se realizan monitoreos y seguimiento de productos con trazabilidad e IP según programas requeridos por el cliente, los cuales pueden contemplar:

- Control aptitud y limpieza de circuitos de acopios y puertos
- Asignación de silo y lote.
- Control de conservación (transiles, recirculados, control de temperaturas, etc.)
- Muestreo para análisis de GMO, mico toxinas y pesticidas.
- Blending de mercaderías durante el embarque.
- Control de Stocks.
- Control de recarga de camiones para puerto.
- Registros de acondicionamiento (limpieza, secado) y Transiles
- Screening de GMO

Asimismo se realizan informes que documentan todo el seguimiento que se lleva a cabo desde el campo hasta la bodega:

- Confección de informes semanales y mensuales con el resumen de los lotes visitados y los parámetros analizados.
- Comunicación permanente Cliente- Productor-Control Grain.
- Carga de información y actualización en los sistemas portuarios del Cliente.

1.1.4 Gerenciamiento y conservación de granos.

La siguiente imagen muestra un acopio donde se realizan las actividades de gerenciamiento que describiremos a continuación.



Figura N° 7: Acopio.

Fuente: página web de la empresa.

A lo largo de 20 años hemos gerenciado y manejado instalaciones portuarias y acopios en Argentina. A su vez, participamos en la conservación de cereales, oleaginosas y subproductos tanto en Argentina, Paraguay y Bolivia.

Las actividades de Gerenciamiento y Conservación involucran:

- Manejo de toda la calidad durante recepción, acondicionamiento, conservación, y mezclas.
- Cargas/ descargas de camiones y barcazas.
- Confección de cartas de porte.
- Ejecución administrativa sistema informática.
- Carga de buques.
- Control de mermas y stock.
- Tareas de control en el proceso de industrial de producción de aceites.
- Verificación performance para maximizar productividad y reducir costos operativos.

1.1.5 Operaciones con aceites.

La siguiente es una imagen ilustrativa de aceite, a continuación describiremos las operaciones que se realizan.



Figura N° 7: Aceite.

Fuente: página web de la empresa.

Las operaciones con Aceites involucran:

- Control de stocks: medición de tanques, control de precintos.
- Control de camiones, estanques y flexitanques a la carga y descarga: inspección visual, toma de muestras, control de temperaturas, verificación de limpieza del transporte previo a la carga, verificación conformidad certificados de limpieza y últimas cargas.
- Inspección de circuitos y cañerías, precintado de grifos.

1.1.6 Visión, Misión y Valores de la Empresa.

Visión:

La Empresa se esfuerza por ser reconocida como el proveedor de servicios de ensayo, inspección y certificación más fiable y orientada al cliente.

La misma busca destacarse por la calidad de sus servicio, por sus colaboradores y por su habilidad aplicando los conocimientos técnicos y creatividad para anticiparse a las necesidades de sus clientes. Esto es lo que los diferencia.

La empresa es un lugar donde las personas, como emprendedores, encuentran, crean y captan oportunidades. Así es como desarrolla su negocio. Esto, a su vez, los convierte en un lugar ideal para crecimiento de su gente.

Misión:

La Empresa está determinada a construir una plataforma de prestación de servicios más eficiente, para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, en un entorno de mercado cambiante.

La misma invierte para ampliar su red geográfica y expandir su gama de capacidades y habilidades técnicas. Esto les permite ofrecer una cartera de servicios que evoluciona a la par de las necesidades de los clientes.

Invierte también en desarrollar una organización ágil, que permita a sus colaboradores responder rápidamente, asumir la responsabilidad, tomar decisiones y lograr resultados.

La empresa es un negocio hecho por personas, y juntos crean un ambiente inclusivo, en el que gente estupenda puede involucrarse y crecer.

Valores:

Los valores fundamentales están inspirados en su espíritu familiar y los mismos guían el comportamiento para alcanzar el éxito futuro.

WE ACT WITH PASSION (ACTUAMOS CON PASIÓN): La empresa se asegura de entender a sus clientes, crea confianza y ayuda a mejorar sus negocios. Busca la ayuda mutua para alcanzar metas conjuntas y celebrar juntos el éxito.

WE CARE ABOUT PEOPLE (CUIDAMOS DE LAS PERSONAS): Trata a todos con el mayor respeto y cortesía. Escucha. Crea las condiciones adecuadas para que todos puedan involucrarse y participar en su camino.

WE ARE ACCOUNTABLE (SOMOS RESPONSABLES): Asume la responsabilidad de impulsar el negocio. Se anima a tomar riesgos. Toma decisiones y asegura su ejecución. Los valores rigen la forma en que actúa y se comporta para conseguir resultados positivos.

WE COMMUNICATE OPENLY (NOS COMUNICAMOS CON TRANSPARENCIA): Habla honestamente. Escucha y respeta diferentes opiniones. Pide opiniones y comentarios que ayuden a mejorar. Ofrece opiniones y comentarios con la intención sincera de ayudar.

WE MAKE IT HAPPEN (LO HACEMOS REALIDAD): Son pragmáticos y sencillos. Se hace todo lo que este a su alcance para cumplir sus promesas. Prioriza cuidadosamente y se atreve a rechazar algo cuando es necesario. Aprende de los éxitos y los fracasos, y lo hace junto a sus clientes.

Ética empresarial.

La integridad es parte fundamental cuando realiza sus negocios y es un elemento clave en la construcción de su empresa.

1.2. Sindicato URGARA.

A continuación desarrollaremos un poco la historia y actualidad del sindicato en cuestión. La UNION DE RECIBIDORES DE GRANOS Y ANEXOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA (URGARA) fue fundada el 20 de septiembre de 1944, al momento de su formación la entidad se formuló los siguientes objetivos:

- Procurar el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores de la actividad.
- Defender los intereses de los trabajadores representados entendiendo por tales, todo cuanto se relacione con sus condiciones de vida y de trabajo. La acción sindical contribuirá a remover los obstáculos que dificulten la realización plena del trabajador.
- Propender al desarrollo de la consciencia sindical en los trabajadores que representa, fomentar el espíritu de solidaridad.
- Defender y representar ante el estado y los empleadores los intereses individuales y colectivos de los trabajadores.
- Concertar convenios colectivos de trabajo, defender las conquistas obtenidas y propiciar el progreso la ampliación de las legislaciones laboral y social y de lo relativo a los derechos sindicales.
- Participar en instituciones de planificación y control de conformidad con lo que dispongan las normas respectivas.
- Vigilar el cumplimiento de la normativa laboral y de la Seguridad Social. Colaborar con el estado en el estudio y solución de los problemas de los trabajadores.
- Establecer vínculos de solidaridad e integración con otras asociaciones profesionales de trabajadores, tanto del país como del extranjero.

El sindicato en cuestión persigue a su vez también fines sociales como, establecer colonias de vacaciones, campos de recreos, lugares de turismo, comedores. Organizar y promover la formación de cooperativas y mutuales de producción, de consumo, de créditos, de vivienda y de trabajo. Constituir patrimonios de aceptación que tendrán los

mismos derechos que las cooperativas y mutuales. Administrar su propia obra social de conformidad con lo que dispone la legislación específica.

En la actualidad se ha transformado en un sindicato de mucho empuje y mucha fuerza a nivel nacional, el mismo cuenta con tres seccionales ubicadas en Bahía Blanca, Necochea y Rosario y cuenta con distintas delegaciones ubicadas en Buenos Aires, La plata, Santa Fe, Entre Ríos, La Pampa, Tucumán y Córdoba.

La seccional Rosario que es la que nos interesa conocer en este estudio de caso está conformada por un secretario general, un secretario adjunto, un tesorero, un secretario gremial e interior, dos vocales, tres delegados al congreso nacional y tres revisores de cuentas.

Al ser Rosario y sus alrededores una Ciudad con tantos puertos y empresas exportadoras como ya se ha mencionado con anterioridad la presencia gremial es muy fuerte, en distintas ocasiones excesivamente fuerte, en función de lo ante dicho a continuación pasaremos a desarrollar el conflicto de nuestro estudio de caso.

CAPITULO II:

PROBLEMATIZACION DEL ESTUDIO DE CASO:

2.1. Descripción del caso:

En las últimas décadas los sindicatos a nivel nacional han tomado un poder significativo sobre los empleadores y sobre las empresas que cuentan con gran cantidad de sus empleados afiliados al mismo. Si bien es cierto que estos sindicatos cumplieron un rol muy importante evitando situaciones de explotación por parte de los empleadores, con el transcurso de los años han ido ganando mucha fuerza y relevancia en la lucha por lograr beneficios para sus afiliados, lo que se convirtió poco a poco en un punto significativo a considerar seriamente por las empresas a la hora de tomar sus decisiones. En este contexto se inscribe la situación de la empresa “Control Grain SRL”

Como ya hemos mencionado Urgara es un sindicato representativo en nuestro país. El punto crítico entre la empresa y el gremio se dio por los inconvenientes que tuvo la empresa en la negociación los cuales le dificultaron poder alcanzar resultados favorables, hoy en día el costo laboral en esta actividad es altísimo, alrededor de un 40% más que el costo por ejemplo del convenio de empleados de comercio. Las escalas de este gremio son sumamente elevadas y esto impacta de manera directa en lo mencionado anteriormente.

El convenio colectivo marca dos formas de contratar al personal, una fija como la mayoría del personal de la empresa y otra eventual en la que se le paga al empleado por jornal trabajado un importe muy superior al del personal fijo por seis horas de trabajo estamos hablando de casi un 100% más por hora de trabajo. Cabe destacar que la modalidad “jornalero” no exige exclusividad, el empleado puede prestar servicios en distintas empresas.

A mediados de 2015 tras una sumatoria de circunstancias la empresa sufrió la pérdida de varias contrataciones de parte de sus clientes. Por lo que se vio en la necesidad de reducir sus costos, lo que resultó imposible por la acción del gremio que no solo no permitió a una PYME en este caso reducir sus costos laborales a través de la parte no fija de su

nómina, como son los jornaleros, sino que exigió a la empresa pasarlos a personal permanente, lo que resultaría imposible de sostener y llevaría a la empresa al cierre.

2.2. Planteo del Problema y formulación de los Objetivos de investigación:

A partir de la situación descrita en el apartado anterior, nos preguntamos: ¿Qué consecuencias tuvo sobre los costos laborales los reclamos del gremio hacia la empresa? Una vez aceptadas sus demandas, ¿cómo influyó en su competitividad al momento de presentar sus nuevas tarifas?

Ante la efectivización del personal eventual, ¿Cómo repercutió la situación adoptada en el clima organizacional de la Empresa?

El período de estudio para el que se llevará a cabo esta investigación corresponde al año 2015 dado que durante el mismo se sucedió la situación problemática que abordaremos como Test Case.

Para su resolución, formulamos como Objetivo general:

- 1- Determinar la incidencia de la presión sindical en los costos laborales y en la competitividad de una empresa de la ciudad de Rosario durante el año 2015.
- 2- Analizar cómo afectó la decisión tomada en el clima organizacional de la empresa

Y como Objetivos específicos:

1. Demostrar a través de un cuadro de costos como la incidencia de los reclamos sindicales influyó sobre los costos laborales.
2. Determinar cómo se vio afectada la competitividad de la empresa ante las acciones impuestas por el gremio
3. Identificar las consecuencias sobre el clima organizacional de la empresa haciendo foco en las percepciones de los empleados fijos sobre sus condiciones de trabajo.

2.3 Consideraciones Metodológicas:

Los resultados que permitieron vislumbrar las respuestas al problema planteado fueron alcanzados a partir de datos obtenidos de entrevistas realizadas con el personal jerárquico de la empresa, como así también con los empleados operativos y el delegado gremial de la misma. Asimismo se aplicaron encuestas, las que nos permitieron acercarnos más al impacto sobre el clima organizacional luego de la medida adoptada por la empresa. Se realizó también un análisis de costos laborales junto con la contadora de la empresa, la cual actuó como informante clave permitiéndonos el acceso a sus papeles y documentos de trabajo.

El estudio realizado fue llevado a cabo bajo un diseño mixto, ya que se observaron y estudiaron tanto variables cuantitativas como cualitativas.

El tipo de investigación utilizado fue descriptivo y posteriormente correlacional, a fin de observar el comportamiento de la variable presión sindical (variable causa) sobre los costos, competitividad y clima organizacional, estudiadas éstas, como variables efecto.

CAPITULO III

MARCO TEORICO-CONCEPTUAL

En este apartado nos dedicaremos a conceptualizar las variables que surgen del problema planteado, entre ellas encontramos las siguientes: Costos laborales, Competitividad, Clima Organizacional e Influencia y presión sindical.

3.1 Costos laborales:

En función de lo expuesto por Bert Theeuwes y Edgar Z. Palmer (2004), dos eruditos del tema. Los costos laborales pueden ser un gasto importante para cualquier negocio, y puede ser el gasto más grande para una pequeña empresa con una fuerza de trabajo cada vez mayor. El costo laboral incluye más que los salarios que pagas a tus empleados, El costo laboral incluye tanto el salario, como el pago a la seguridad social y seguros privados, en beneficio de los empleados y ocasionalmente el coste de eventuales indemnizaciones o compensación, el costo de la formación de personal y transporte se ubican entre los más importantes.

Según Zoltan Kenessey (1994) los costos que componen el costo laboral se puede dividir en cinco grupos;

1. El Costo del Salarial directo (salario base, complementos salariales, pagos por horas extraordinarias, pagos extraordinarios y pagos atrasados). Antes de impuestos y cotizaciones.
2. Los aportes y contribuciones obligatorias a la Seguridad Social, por parte del empleador.
3. Las Adhesiones voluntarias a seguros y sistemas de previsión, de acuerdo con los convenios colectivos. Incluye los planes y fondos de pensiones, los seguros de enfermedad, maternidad, accidente, otros planes de seguros y otras aportaciones.

4. Las Prestaciones sociales directas, que son del empleador directamente al trabajador o a su familia en determinadas circunstancias como desempleo, jubilación, muerte y supervivencia, invalidez o minusvalía, asistencia familiar y asistencia médica.
5. El resto de componentes de coste donde se incluyen las
 - Indemnizaciones por despido o por fin de contrato,
 - Formación profesional,
 - Transporte,
 - Comedores, Guarderías, Actividades deportivas y culturales
 - Selección de personal

3.2 Competitividad:

Siguiendo a Pérez Bengochea Valiotti. (2008), competitividad es la capacidad de una empresa u organización, de cualquier tipo, para desarrollar y mantener ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúa.

Ventaja comparativa es aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos. Para Michael Porter (1979), en su artículo “Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia”, esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo.

La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Podemos decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de

eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente. Resulta esencial para comprender el cómo llegar a la competitividad, vincular como mínimo los siguientes elementos de enlace: ¿Cuáles son los factores que la condicionan? ¿Cuál es la relación estrategia-competitividad? Estas respuestas son complicadas y no tienen unanimidad en su consideración pero intentar un mínimo esclarecimiento, a partir de la práctica gerencial actual y de los criterios de los estudiosos del tema, es siempre una valiosa ayuda para desbrozar el camino hacia la competitividad.

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. Michael Porter (1980) a partir de la definición de “cadena de valor” identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades.

3.3 Clima Organizacional:

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves.

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins (1999) que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

La explicación dada por Robbins, difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Así lo señala la Figura número 8.

3.3.1 Factores que conforman el clima organizacional:

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

Figura N°: 8

Factores del clima Organizacional.



Fuente <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/>

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

3.3.2 Características del Clima Organizacional

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Según Hampton, R David (1989). El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización,

determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Otra definición de Wihrich Heinz. (1988). Fue que el Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona puede trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, entre otras.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

3.3.3 Escalas del clima organizacional

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Koontz, Harold (1988) estas son las escalas del Clima Organizacional:

- **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

- **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

- **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

3.4 Influencia y presión Sindical:

Para entender mejor el crecimiento de los sindicatos y las relaciones laborales en nuestro país es importante realizar un rápido análisis histórico de las mismas. Para ello señalaremos tres grandes períodos:

1. De la sanción de la Ley 14250 en 1953 hasta 1988.
2. Desde 1989 hasta el 2002
3. Desde el año 2003 a la actualidad.

3.4.1. De la sanción de la Ley 14250 en 1953 hasta 1988

Este período es relativamente heterogéneo ya que dentro de él se alternan gobiernos civiles y militares, con suspensiones periódicas de una importante cantidad de derechos

laborales, incluido el de la negociación colectiva. Igualmente es en este período que se conforma el modelo paradigmático de relaciones laborales que es legitimado por distintos actores sociales. Dentro del mismo se presenta una importante cobertura de la negociación colectiva, a pesar de la ausencia del sector estatal y de grupos especiales como los trabajadores rurales o los trabajadores del servicio doméstico.

La normativa, en este caso favorece la creación de un modelo de negociación colectiva de carácter centralizado. En este sentido, los convenios de actividad, con un sindicato nacional único constituían un mecanismo regulador de la estrategia sindical. El sindicalismo, como actor único de la negociación frente al sector empresario y al estado, tenía un papel importante en materia de fijación de las remuneraciones a través de cláusulas que asociaban los criterios de aumentos salariales con las tasas de inflación y el costo de vida. Por ello el convenio colectivo se constituía en el principal ámbito vinculante entre el sindicato y la empresa y, a su vez, en el punto de encuentro de los dirigentes con sus representados.

La estrategia de las relaciones con los sindicatos desde las grandes empresas fueron conducidas por los gerentes de relaciones laborales. En su mayoría eran abogados, debido a la necesidad de contar con especialistas en derecho del trabajo, dado el extremo juridicismo con el que se resolvían en ese período las diferencias de intereses entre trabajadores y empresarios. Pero también había un grupo importante que provenía de una trayectoria previa en las fuerzas armadas o en los aparatos de seguridad. Esto se debía a la inestabilidad política argentina, ya que los recurrentes golpes de Estado prohibieron o marginaron a los sindicatos, impidiéndoles funcionar en los establecimientos o lugares de trabajo. Estas clausuras periódicas del marco institucional de las relaciones laborales determinaban que el conflicto entre trabajo y capital se suprimiera, instalando modelos disciplinarios y represivos. Esto se presentó especialmente durante la última dictadura militar donde explícitamente estaba prohibida la negociación colectiva. Asimismo se implementó una intervención a los sindicatos y se registró una fuerte persecución de los cuadros sindicales.

3.4.2. Desde 1989 hasta 2002

En esta etapa se advierte un aumento importantísimo de la tasa de desocupación y un fuerte incremento de la tasa de empleo no registrado. Ambos factores operaron en el sentido de reducir la cobertura de la negociación colectiva.

Durante este período las iniciativas para modificar la legislación sobre negociación colectiva, así como sobre el resto de las leyes laborales, fueron impulsadas desde las organizaciones empresariales¹, que sostenían (y siguen sosteniendo) que las regulaciones vigentes fortalecían excesivamente a los sindicatos y que los costos que se derivan de ellas producen una pérdida de competitividad para el país. Esta posición era sostenida también por el Estado, posición que se puede advertir claramente en el Proyecto de Reforma Laboral presentado en agosto de 1993 en el Congreso de la Nación, en el cual se identifican tres problemas básicos que hay que solucionar:

1- El procedimiento para la definición del ámbito lleva a la prevalencia de ámbitos de negociación centralizados, por lo que los universos cubiertos por un mismo Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) son altamente heterogéneos.

2- Los contenidos del CCT están acotados jerárquicamente, en primer lugar se encontrarían las normas laborales (Ley de Contrato de Trabajo), luego el CCT por rama o actividad y por último, de existir, los acuerdos por empresa. Existirían mínimos inderogables, en las dos primeras instancias, que en la última se debería respetar.

3- La ultra actividad que desincentiva la adecuación de las regulaciones a las necesidades de cada coyuntura.

Asimismo, Pablo Mazzino (Director Nacional de Regulación del Mercado de Trabajo, al momento de escribir su artículo) identifica los mismos inconvenientes, agregando además que la ultra actividad se ha transformado en un factor de inequidad entre las nuevas empresas que se han instalado en el país y que han podido firmar acuerdos por empresa con el sindicato de primer grado y el resto de las empresas. De esta manera, la posibilidad que han tenido las compañías que se han instalado en nuestro país en los últimos años de firmar un convenio que “contemple la realidad productiva del presente”, flexibilizando las condiciones contenidas en los CCT ultra activos, atenta contra la posibilidad de competir del resto de las empresas del sector.

Si bien el decreto 470/93 ha modificado en alguna medida el sistema de negociación colectiva, el Proyecto de Reforma Laboral no fue aprobado por el Congreso y la Ley de Reforma Laboral que fue aprobada en 1998, no contempla cambios con respecto a la negociación colectiva. De todas maneras y pese a no haber cambios profundos en la legislación sobre este aspecto, la negociación colectiva ha tenido a lo largo de lo que va del Plan de Convertibilidad mutaciones importantes, en el sentido deseado por los empresarios y el Estado.

Pese a no existir una legislación que provoque de manera directa este resultado, los acuerdos negociados durante el período 1991-1997, se han incrementado en mayor medida en el ámbito de la empresa, reduciéndose la importancia de los acuerdos por actividad y por rama, es decir que se ha producido una descentralización de hecho de la negociación.

Otra de las evidencias de los cambios que se fueron produciendo en la negociación colectiva se puede percibir analizando las cláusulas al interior de los acuerdos y convenios firmados. El análisis de la distribución agregada de la frecuencia de las cláusulas permite observar que predominan en los acuerdos tendencias a instaurar estrategias de intensificación del trabajo y/o eliminación de tiempos muertos, que se expresan en formas de incremento del tiempo efectivo de trabajo, o de reducción de costos salariales a partir de la flexibilidad en la forma de contratación de la fuerza de trabajo, o por la implantación de incentivos o premios por asistencia o producción.

Cerca del 60% de las cláusulas analizadas se refieren a los mecanismos resumidos en las dos estrategias antes comentadas. Las que adquieren mayor peso son aquellas que remiten a “habilitación de formas contractuales promovidas” (15,82%), los premios por presentismo y puntualidad (8,83%), los premios según normas de rendimiento (8,83%), la distribución anual de las vacaciones (6,24%), el establecimiento de normas de tratamiento de la conflictividad laboral (5,06%) y el aumento operativo de la jornada de trabajo (4,41%). También se perciben cambios importantes en lo que se refiere a la flexibilidad interna de las empresas, en cláusulas como: “movilidad o polivalencia funcional y trabajo en equipos” (13,13%) o “instancia negocial en empresas sobre normas y métodos de trabajo” (4,95%).

Dado que de alguna manera el Gobierno había alcanzado de forma indirecta los fines que se planteaba en su primer Proyecto de Reforma Laboral es necesario analizar cuáles

fueron las acciones llevadas a cabo para que esto así sucediera sin cambios drásticos en la legislación sobre negociación colectiva. La primera norma sancionada que influye sobre la misma, fue el Decreto 1334/91, que relaciona los aumentos salariales de los CCT al cambio en la productividad y que necesita de la aprobación previa del Ministerio de Trabajo del método de cálculo a utilizarse. Recordemos que la práctica habitual para el incremento salarial hasta ese momento, era la de negociar sobre la base de la inflación pasada. En este sentido este decreto provoca que los sindicatos deban sentarse a negociar sobre aspectos relacionados con la productividad, pasada o futura, si quieren obtener incrementos salariales.

Posteriormente, las Ley Nacional de Empleo (Ley 24.013) modificó la Ley de Contrato de Trabajo en materia de jornada, habilitando a la negociación colectiva para fijar jornadas promedio. Por último, la Ley de la Pequeña y Mediana Empresa (Ley 24.467) del año 1995 fijó un capítulo especial, habilitando la negociación a las empresas pequeñas a través de una delegación de las negociaciones de los CCT a las estructuras inferiores de las organizaciones sindicales, o bien celebrando una específica para el sector y obligando a los CCT de actividad a regular un capítulo especial para la pequeña empresa. Asimismo la ley permite la disponibilidad colectiva acerca de la movilidad y época de otorgamiento de las vacaciones, el fraccionamiento del aguinaldo y la extinción del contrato.

A partir de estas nuevas pautas, fueron modificándose los niveles de negociación y las cláusulas negociadas en gran parte de los CCT, incluyéndose aspectos derivados de lo habilitado por la nueva normativa y otros que superan incluso lo que la legislación prevé, flexibilizando fuertemente las relaciones laborales en la actividad o en la empresa. De esta manera se estaría sustituyendo garantías legales por garantías convencionales. Existiendo de esta manera una interacción permanente entre la ley y el CCT, en la que prima la negociación colectiva. De esta manera se incorporan los beneficios que se derivan de su plasticidad frente a la dinámica de los entornos cambiantes. Ahora bien, como en nuestro país la flexibilidad de la normativa ha encontrado continuas dificultades para su concreción por la vía parlamentaria, estas fueron introduciéndose en la práctica de la negociación colectiva, tal como hemos observado, tanto en la descentralización, como en la diversificación y articulación de las unidades de contratación. Se debe tener en cuenta, como señaláramos más arriba, que la articulación entre diferentes niveles de negociación reposa en el imperativo de que las negociaciones desarrolladas en el nivel

superior producen las directivas generales o las normas mínimas que no pueden más que ser mejoradas, en beneficio de los asalariados, por las negociaciones de nivel inferior. La negociación no ha evolucionado en esta dirección durante la década del '90, por el contrario, la disminución de los derechos obtenidos en las normas de mayor nivel parece ser la regla.¹

No cabe duda que los caminos que llevan a la flexibilización son múltiples. Una primera manera es la que se produce debido a las altas tasas de desocupación, que tienden a disciplinar la fuerza de trabajo en los propios lugares de trabajo impulsando, de una u otra manera, a la baja de los salarios y al empeoramiento de las condiciones de trabajo (ampliación de la jornada de trabajo, fragmentación de las vacaciones, etc.). Esto también provoca que los sindicatos se encuentren en un período de estrategias defensivas. Por otro lado, se impulsan modificaciones a la legislación para establecer formas de contratación y despido con menores costos laborales para los empresarios. Por último, y aún sin cambios drásticos en su legislación particular (con la excepción del Decreto 470/93), la negociación colectiva aparece como otro camino para introducir modificaciones en las relaciones laborales. Pero lo que está claro es que todos los caminos se superponen y conducen a una mayor flexibilidad de las condiciones de trabajo en beneficio casi exclusivo del sector empresario.

También se produjeron cambios en la manera de gestionar las relaciones laborales dentro de las grandes empresas. Estos espacios fueron ocupados por nuevos especialistas provenientes de las escuelas de administración de empresas, de ingeniería (quienes se reciclaban desde las áreas de producción, en franca decadencia), e incluso de las ciencias sociales (como psicólogos y sociólogos) fueron haciéndose cargo de los departamentos de Recursos Humanos (RR HH), que se expandieron al ritmo de las reestructuraciones. Estos nuevos profesionales fueron los responsables de gestionar la nueva agenda de recursos humanos, que incorporó varios de los temas que antiguamente integraban la “agenda de relaciones laborales”. Una de las características que demuestran estos cambios fueron los nuevos criterios aplicados para la promoción de personal. Antes de la Ley de Convertibilidad los ascensos, premios o aumentos diferenciales de salarios se realizaban bajo el criterio de la antigüedad, clásico criterio sindical incorporado en la agenda de relaciones laborales (RR LL), en los '90 esto fue suplantado por criterios meritocráticos, como los títulos universitarios, o de desempeño, o mediante la evaluación por competencias, un emblema del nuevo tipo de gestión. Asimismo se presenta una retirada

estratégica de los sindicatos de los lugares de trabajo, producto de su debilitamiento organizativo y la pérdida de afiliados, los responsables de relaciones laborales fueron perdiendo importancia y pasaron a ocupar puestos menores, ahora bajo la dirección del responsable de RR HH. En síntesis, durante los '90 la agenda de RR HH sustituyó a la de RLL, lo que implicó la supresión del conflicto laboral por otras vías: si en el anterior modelo despótico se buscaba erradicar el conflicto, en el nuevo modelo el conflicto laboral directamente no existía. La nueva gestión de recursos humanos era básicamente individualizante e integradora del personal. A lo sumo reconocía conflictos individuales en el seno de grupos o equipos de trabajo, pero no el conflicto de intereses entre capital y trabajo.

3.4.3. Desde el año 2003 a la actualidad.

El gobierno de Néstor Kirchner implementa una política económica con tipo de cambio flexible o flotante que busca mantener la competitividad de la producción y favorecer el desarrollo del mercado interno aunque con exportaciones crecientes que coadyuven a financiar el gasto público. También, promueve la intervención y regulación de los bienes y servicios para administrar los costos del mercado interno fundados jurídicamente en la Ley 25.820 de Emergencia Pública y Reforma del Régimen Cambiario sancionada en el año 2002 y prorrogada sucesivamente.

Esta política económica de concepción neo-keynesiana se complementa con una política laboral que busca incrementar el empleo, en especial el registrado por las instituciones laborales, el salario directo vinculado a la adquisición de bienes y servicios o la reproducción de la fuerza de trabajo, el salario indirecto relacionado con el concepto de “calidad de vida” de los asalariados, la creciente universalización de la seguridad social y el reconocimiento del accionar sindical en la puja capital/trabajo.

En este sentido la sanción en marzo del año 2004 de la Ley 25.877 de Ordenamiento del Régimen Laboral es un hito histórico de la nueva política laboral. A partir de allí, se adoptan diversas medidas de gobierno en materia de empleo, seguridad social y política social que se basan en los mismos presupuestos. Tiene por objetivo central la promoción del empleo decente (definido por la OIT en su artículo 7). Deroga la Ley 25.250 y sus normas reglamentarias y modifica artículos de la Ley de Contrato de Trabajo 20.744 de

1976. El sujeto de la regulación es el trabajador asalariado y la asociación sindical interviniente en la negociación colectiva. Reglamenta competencias del ministerio en materia de la negociación colectiva y de la inspección del trabajo.

Reduce el periodo de prueba a tres meses y obliga a las partes al pago de los aportes y contribuciones y se computa como tiempo de servicio. Se sanciona el uso abusivo del empleador del período de prueba para la ocupación del mismo puesto de trabajo. Regula las condiciones del despido del trabajador al mejorar las condiciones del preaviso y la indemnización por despido sin justa causa.

Excluye a los docentes y empleados de la administración pública que poseen convenios propios comprendidos en las leyes 23.929 y 24.185. El Ministerio de Trabajo como autoridad de aplicación puede designar a la parte empleadora en caso en que esta haya dejado de existir o no exista representación, esto rige para todos los niveles de los convenios. El Ministerio debe homologarlos para estar vigentes y debe llevar el registro de los mismos. Las convenciones vencidas mantienen vigentes todas sus cláusulas hasta ser sustituida por otra, salvo que se haya acordado lo contrario.

Las partes pueden constituir Comisiones Paritarias integradas por representantes gremiales y empleadores y su funcionamiento reglamentado en el convenio. Pueden intervenir en conflictos individuales y plurindividuales y colectivos, interpretar el alcance general de la CCT y clasificar las nuevas tareas que se creen y reclasificar las que experimenten modificaciones por efecto de las innovaciones tecnológicas o nuevas formas de organización de las empresas. Cualquiera de las partes puede solicitar al Ministerio la constitución de la comisión paritaria.

Los ámbitos de las CCT son: Convenio nacional, regional o de otro ámbito territorial; Convenio intersectorial o marco; Convenio de actividad; Convenio de profesión, oficio o categoría; Convenio de empresa o grupo de empresas.

La representación de los trabajadores en la negociación por empresa está a cargo del sindicato con personería gremial y con hasta cuatro representantes delegados del personal. Los CCT de ámbito mayor pueden establecer formas de articulación entre unidades de

ámbitos diferentes y los de ámbito menor pueden delegadas o no tratadas o aspectos propios de la empresa o condiciones más favorables para el trabajador.

Reglamenta el procedimiento para el funcionamiento de la negociación colectiva y establece las obligaciones de las partes signatarias. Obliga a las empresas a brindar una serie de informaciones específicas para la negociación a nivel de empresa y para los casos de procedimiento de crisis.

En este marco, desde el año 2004, la negociación colectiva adquiere una dinámica positiva que la diferencia de las etapas anteriores. El incremento en la frecuencia de la negociación colectiva contemporánea mantiene, en el plano institucional, una fuerte articulación con el modelo socioeconómico vigente ya que con la recuperación de la institucionalidad laboral se la puede caracterizar como uno de los principales instrumentos para la política salarial, a través de la cual es factible modificar el perfil distributivo de los ingresos y promover el consumo.

El avance institucional que implica el resurgimiento de la negociación colectiva coordinada y el restablecimiento del Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo Vital y Móvil, constituye a partir del año 2003 el eje de la promoción y desarrollo del tripartismo en el campo socio-laboral en Argentina.

En general puede decirse que las relaciones laborales de carácter tripartito revitalizado e impulsado por el gobierno desde el año 2003 es un hito histórico en nuestro país, puesto que ha sido efectivo para otorgar mejoras al salario y coordinar la puja distributiva. En cuanto al fortalecimiento de los actores en el marco democrático, ha incluido la representación de la mayoría de los trabajadores del sector formal y contado con la participación explícita del empresariado. Esta experiencia local es tanto más destacable por cuanto es probable que Argentina sea el único país emergente que ha desarrollado formas efectivas de tripartismo y negociación en los últimos años. Este incremento de la importancia de la negociación colectiva es producto de la articulación de las políticas con el comportamiento de los actores de la negociación, a través de un proceso en el que se destacan:

- 1- la decisión política de trasladar sumas no remunerativas a remunerativas en el salario básico de convenio en el año 2003, que tuvo como meta convocar a los actores sociales (sindicatos y empresarios) a negociar.
- 2- la reapertura de unidades de negociación del nivel de actividad, gran parte de las cuales habían sido desactivadas durante la década de los noventa.
- 3- la apertura de nuevas unidades de negociación en distintos niveles, sectores y áreas geográficas, que se tornan factibles gracias al margen generado por el nuevo escenario de crecimiento económico.
- 4- la compatibilidad con las negociaciones de empresa, que habían predominado y hasta casi acaparado todo el espectro de la negociación colectiva en la década pasada.
- 5- la recuperación del protagonismo de sindicatos y empleadores en el sistema de relaciones laborales argentino.

Esta renovada dinámica de la negociación colectiva se refleja en el fuerte incremento en la cantidad de convenios y acuerdos colectivos homologados anualmente.

Entrando al Gobierno de Mauricio Macri se produce una puja muy grande entre el gobierno y los sindicatos, desde el gobierno sostienen que en Argentina los sindicatos han sido el fiel de la balanza en la política, han marcado conductas de la sociedad y a lo largo de décadas han acumulado poder, tanto que ahora algunos de sus dirigentes están en aprietos, investigados por lavado de dinero y otros delitos. Los principales dirigentes sindicales en Argentina tienen en promedio 20 años en sus cargos. Muchos atesoran fortunas, varios son legisladores y dueños de los más diversos negocios.

Para el analista Rosendo Fraga, el sindicalismo argentino "es el más poderoso de todo el continente" debido a su tradicional identificación con el peronismo, pero también por su estructura. "Rige el sistema de sindicato único por actividad, que concentra la negociación salarial. A ello se agrega que Argentina en las últimas décadas ha tenido instituciones débiles y ello ha favorecido la existencia de un sindicalismo fuerte".

El analista Marcos Novaro sostiene que los líderes sindicales formaron grandes poderes corporativos "que tienden a corromperse", y al perder "cobertura política, el hábito de convertirse en empresarios quedó rápidamente en evidencia.

Mientras que desde los principales sindicatos opositores se sostiene que todo se trata de una persecución política para ocultar el verdadero trasfondo de las medidas que busca implementar el gobierno, los mismos argumentan que la reforma laboral y tributaria llevada a cabo por el gobierno a través de un sistema de flexibilización laboral perjudicará a los trabajadores y solo beneficiará a los grandes empresarios.

CAPITULO IV

RESULTADOS.

Expondremos a continuación los resultados obtenidos del trabajo de campo, a partir de los objetivos formulados para la resolución del problema de investigación.

4.1 Incidencia en los costos:

En este apartado, nos proponemos demostrar a través de un cuadro de costos como la incidencia de los reclamos sindicales influyó sobre los costos laborales.

En el Cuadro N° 1 se puede observar el total de sueldos más contribuciones patronales que la empresa pagaba a sus empleados permanentes bajo el convenio Urgara. Dicho total resulta de sumar los haberes de los peritos clasificadores fijos en la empresa y sus correspondientes cargas patronales, las cuales serán expuestas en el Cuadro N° 2, dicha información fue sustraída de la planilla de liquidación de sueldos de la empresa y del sistema que utiliza para volcar las mismas, tomando como referencia el periodo septiembre 2015, el costo laboral promedio se obtuvo dividiendo la cantidad de peritos por el costo laboral que tiene la empresa, a su vez está calculado el porcentaje en el que incidiría la incorporación de un empleado a la nómina y de siete como exigía el sindicato, como vislumbra este cálculo, la situación es muy compleja por el excesivo aumento de los costos laborales que ocasionaría lo exigido por el gremio.

Cuadro N°1

Costo laboral total Nomina CCT Urgara	Costo laboral por un empleado	Incidencia 1 empleado	Incidencia 7 empleados
\$ 1.346.010,61	\$ 53.840,42	4,00%	28,00%

Fuente: Elaboración propia en función de información extraída de escalas salariales oficiales y liquidaciones del periodo de estudio.

Cuadro N°2

NOMINA ACTUAL DE LA EMPRESA CONTROL GRAIN SRL C.C.T URGARA PERIODO 09/2015					
TOTAL MASA SALARIAL PERIODO 09/2015	CARGAS PATRONALES			TOTAL CARGAS PATRONALES	TOTALES
	SEG. SOCIAL / OB.SOCIAL (23%)	ART (6,37%)	SINDICATO (1%)		
\$ 1.032.454,25	\$ 237.464,48	\$ 65.767,34	\$ 10.324,54	\$ 313.556,36	\$ 1.346.010,61

Fuente: Elaboración propia en función de la información extraída de planilla de liquidaciones de sueldos y liquidación de leyes sociales del periodo de estudio.

En el Cuadro N° 2 podemos observar el costo laboral mensual que la empresa tuvo en el periodo 09/2015, el mismo surge de la suma de todos los sueldos brutos de los empleados bajo el convenio Urgara y las contribuciones patronales allí detalladas con sus respectivas alícuotas.

Cuadro N° 3

NOMINA EXIGIDA POR EL GREMIO					
TOTAL MASA SALARIAL	CARGAS PATRONALES			TOTAL CARGAS PATRONALES	TOTALES
	SEG. SOCIAL / OB.SOCIAL (23%)	ART (6,37%)	SINDICATO (1%)		
\$ 1.321.541,44	\$ 303.954,53	\$ 84.182,19	\$ 13.215,41	\$ 401.352,14	\$ 1.722.893,58
					28,00%

Fuente: Elaboración propia en función de la información extraída de planilla de Liquidaciones de sueldo y liquidación de leyes sociales del periodo de estudio.

El Cuadro N° 3 nos muestra como incorporando los siete trabajadores eventuales a la nómina efectiva de la empresa el costo laboral se incrementa en un 28%.

El cálculo surge de sumarle a los costos laborales mensuales de la empresa los costos laborales de siete empleados y compararlos con el cuadro anterior, lo que nos da como mencionamos anteriormente un incremento del 28% en los costos laborales mensuales de la empresa.

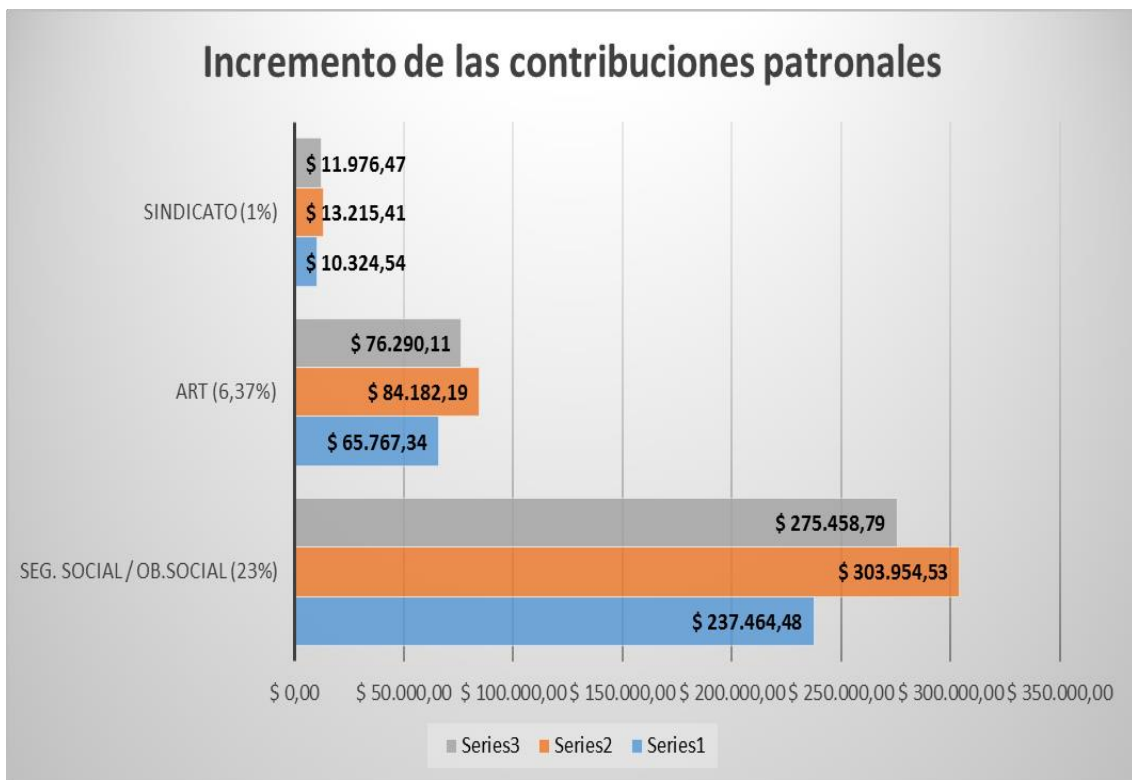
Cuadro N°4

COSTO LABORAL FINAL CON LA INCORPORACION DE CUATRO PERSONAS					
TOTAL MASA SALARIAL	CARGAS PATRONALES			TOTAL CARGAS PATRONALES	TOTALES
	SEG. SOCIAL / OB.SOCIAL (23%)	ART (6,37%)	SINDICATO (1%)		
\$ 1.197.646,93	\$ 275.458,79	\$ 76.290,11	\$ 11.976,47	\$ 363.725,37	\$ 1.561.372,30
					16,00%

Fuente: Elaboración propia en función de la información extraída de planilla de liquidaciones de sueldo y liquidación de leyes sociales del periodo de estudio.

El Cuadro N° 4 vislumbra como se incrementaron finalmente los costos laborales mensuales de la empresa en lo que respecta a haberes mensuales y leyes sociales, ya que luego de innumerables reuniones, negociaciones y presiones se tomó la decisión de incorporar a 4 jornaleros al plantel fijo, lo que significó un incremento del 16% en los costos laborales mensuales de la empresa.

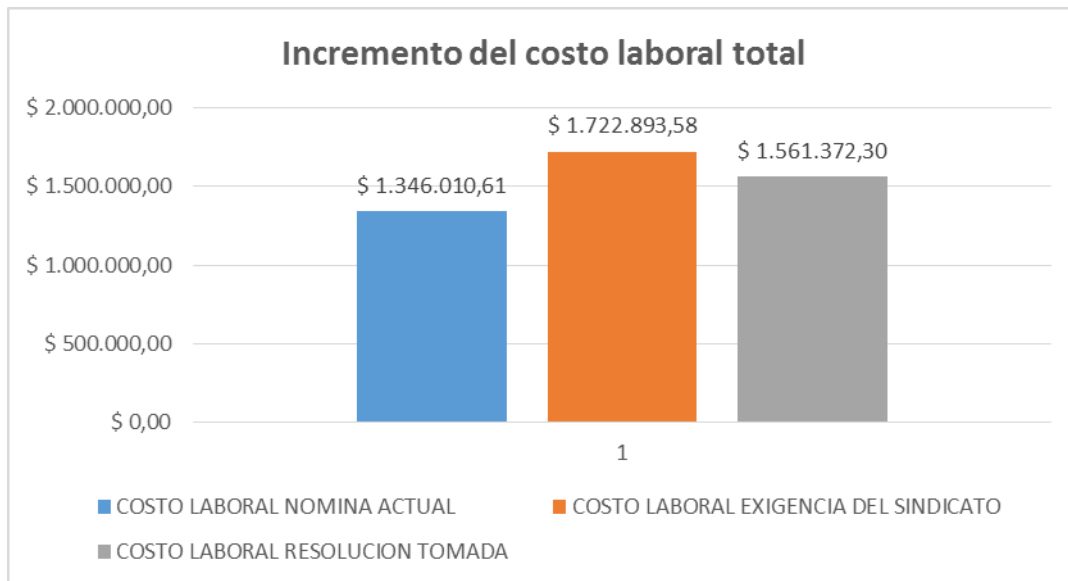
FIGURA N°9



Fuente: Elaboración propia en función de la información extraída de planilla de liquidaciones de sueldo y liquidación de leyes sociales del periodo de estudio.

La figura N° 9 refleja el incremento individualizado de los conceptos que forman las contribuciones patronales de la empresa, comenzando por la barra color celeste. Que muestra lo que la empresa venía pagando por esos conceptos, siguiendo con el color naranja. Que hace referencia a lo que la empresa terminaría pagando si incorporaba a los 7 empleados que el sindicato exigía y por último la barra color gris muestra lo que el ente termino pagando por dichos conceptos luego del acuerdo.

Figura N°10



Fuente: Elaboración propia en función de la información extraída de planilla de liquidaciones de sueldo y liquidación de leyes sociales del periodo de estudio.

En la figura N° 10 vemos reflejado finalmente como se incrementó monetariamente el costo laboral mensual de la empresa, comenzando por la barra celeste. Que muestra cual era el costo laboral de la empresa antes de la resolución, siguiendo por la barra naranja. Que hace referencia a lo que hubiese pagado la entidad si accedía a la primera imposición del sindicato y finalmente la barra gris refleja el nuevo costo laboral asumido por el ente tras las negociaciones.

Cuadro N° 5

COSTO LABORAL (INDEMNIZACIONES)			
PREVISION ACTUAL (7%)	PREVISION CON ACUERDO	DIFERENCIA ANUAL	PORCENTAJE MENSUAL
\$ 72.271,80	\$ 83.835,29	\$ 138.761,85	16,00%

Fuente: Elaboración propia en función de la información extraída del sistema contable de la empresa.

Por el acceso a la contabilidad del Ente pudimos notar que la misma realiza también una previsión mensual para futuras desvinculaciones. Lo que nos llevó a realizar el análisis que muestra el cuadro número 5, en el mismo podemos ver que la empresa realiza una previsión del 7% mensual sobre el total de la masa salarial. Si incorporamos los nuevos salarios de los 4 trabajadores incorporados a la nómina fija notamos que se produjo un

incremento del 16% mensual. Lo que significa en dinero para la empresa anualmente la suma de \$138.761,85.

4.2 Competitividad:

En el presente apartado nos proponemos determinar cómo se vio afectada la competitividad de la empresa ante las acciones impuestas por el gremio.

En función de la entrevista mantenida con el representante del área comercial y con la contadora, ambos coincidieron en que este aumento en los costos trajo acompañado una gran pérdida en la competitividad de la empresa, ya que al momento de presentarse a compulsas o enviar sus presupuestos, su tarifa se encontraba por encima que la tarifa de mercado. Esto llevo, a tener que renegociar las tarifas con todos sus clientes y reducir sus márgenes de ganancias.

La contadora de la empresa manifestó “En ese momento las tarifas de mercado eran de \$0.25 por tonelada, las cual dejaba un margen del 20% por cada uno de los trabajos de exportación que se realizaban en los distintos puertos de la provincia de santa fe, con la incorporación de los nuevos empleados el margen se redujo un %5”. También durante la entrevista, manifestó que la situación económica y financiera de la empresa durante los primeros meses resulto insostenible, teniendo la empresa que recurrir a los planes de pago para deudas impositivas que otorga AFIP. Por otro lado el representante comercial asumió que durante ese periodo se perdieron varios trabajos puntuales, específicamente trabajos de exportación que la empresa venía realizando hace muchos años y dicha perdida también afecto la situación economía financiera.

4.3 Clima Organizacional:

En este punto, abordaremos las consecuencias sobre el clima organizacional de la empresa haciendo foco en las percepciones de los empleados fijos sobre sus condiciones de trabajo.

A través de la observación directa llevada a cabo en las oficinas de la entidad, la recolección de testimonios de personal operativo fijo y de las entrevistas realizadas a supervisores de personal y jefes de recursos humanos, pudimos comprender que la

decisión de incorporar a cuatro trabajadores a la empresa afectó claramente el clima organizacional de la empresa.

En este sentido, podemos sostener que desde entonces hubo que distribuir el trabajo que en ese momento era totalmente escaso entre una nómina mayor, la empresa tuvo que soportar infinidad de reclamos por parte de sus empleados los cuales veían como se acotaban sus ingresos con la decisión tomada.

Caben destacar alguna de las situaciones comentadas en la entrevista como por ejemplo la palabra del jefe operativo “todo el tiempo recibía llamadas por parte de los empleados por que debido a la incorporación de los nuevos peritos no podían realizar más ninguna hora extra” o los argumentos de dos peritos con gran antigüedad en la empresa “nuestros haberes bajaron significativamente, muchas veces nos teníamos que quedar en nuestras casas”

El jefe de recursos humanos nos mencionó que recepcionaba reclamos de los empleados en función de la disconformidad del acuerdo y transparencia de su origen. El mismo intermediaba con el gremio, en el control sobre dichos empleados recientemente incorporados, como así también en la solicitud de documentación.

A continuación mostraremos un informe relevado por el área de RRHH de la empresa en la que se muestra gráficamente como estas medidas que repercutieron fuertemente en el clima organizacional trajo consigo una fuerte caída en el desempeño del personal.

CUADRO N°6

I- EVALUACION DE RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS			
	ÍTEM A EVALUAR	PUNTAJE	COMENTARIOS
1	Cumplimiento con las tareas y responsabilidades, documentos y legislación aplicable a su área y puesto de trabajo	4	
2	Cuidado de instrumentos, equipos de medición y elementos de trabajo	3	
3	Participación en la mejora continua del SGC	3	
4	Cumplimiento con la gestión de NC de su sector	2	No demuestra interés en el seguimiento de NC del sector
5	Cumplimiento con la asistencia a capacitaciones designadas	4	
6	Presentación y Comunicación de datos, resultados, documentación y registros en tiempo y forma	3	
7	Verificación de los resultados de sus tareas.	4	

8	Orden y limpieza de su sector de trabajo	4	
PUNTAJE AREA ESPECIFICA		3.12	MUY BUENO

PUNTAJE:

4: EXCELENTE o 100% CUMPLIMIENTO

2: BUENO o 50% CUMPLIMIENTO

3: MUY BUENO o 75% CUMPLIMIENTO

1: REGULAR o 25% CUMPLIMIENTO

El Cuadro N° 6 muestra un promedio de la evaluación de desempeño (solo mostramos la parte técnica) realizada a los peritos clasificadores de granos de la empresa seis meses antes de la resolución tomada, lo que hicimos fue tomar una muestra significativa que se condice con los resultados generales de todos los peritos. Podemos observar que aunque siempre se puede mejorar el resultado fue muy bueno.

CUADRO N°7

I- EVALUACION DE RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS			
	ÍTEM A EVALUAR	PUNTAJE	COMENTARIOS
1	Cumplimiento con las tareas y responsabilidades, documentos y legislación aplicable a su área y puesto de trabajo	2	
2	Cuidado de instrumentos, equipos de medición y elementos de trabajo	2	
3	Participación en la mejora continua del SGC	2	
4	Cumplimiento con la gestión de NC de su sector	1	No demuestra interés en el seguimiento de NC del sector
5	Cumplimiento con la asistencia a capacitaciones designadas	2	
6	Presentación y Comunicación de datos, resultados, documentación y registros en tiempo y forma	2	
7	Verificación de los resultados de sus tareas.	2	
8	Orden y limpieza de su sector de trabajo	2	
PUNTAJE AREA ESPECIFICA		1.87	REGULAR

PUNTAJE:

4: EXCELENTE o 100% CUMPLIMIENTO

2: BUENO o 50% CUMPLIMIENTO

3: MUY BUENO o 75% CUMPLIMIENTO

1: REGULAR o 25% CUMPLIMIENTO

El Cuadro N° 7 arroja los resultados de la misma evaluación de desempeño (solo parte técnica) que mostramos en el cuadro numero 1 pero su fecha de realización fue seis meses posteriores a la resolución de este estudio de caso, el mecanismos que utilizamos fue el mismos que en el cuadro número 1, se tomó una muestra significativa la cual representa los resultados reales de la evaluación.

Como podemos apreciar el cambio en el clima organizacional trajo acompañado una clara repercusión en el desempeño de los trabajadores de la empresa ya que el mismo pasó de ser muy bueno a regular.

4.4 Propuesta superadora:

En función de todo el análisis realizado hemos logrado vislumbrar fallas de ambas partes en cuanto al manejo de la situación sometida a este estudio de caso. Por un lado de la empresa, la cual debería rever su organización. Una de las opciones sería contar con un asesor con experiencia en este tipo de situaciones o capacitar a una o dos personas del ente para que los mismos tengan las herramientas para enfrentarse a este tipo de cuestiones, el manejo de estos conflictos, no puede ser llevado a adelante por personal que no posea la idoneidad o incumbencia conforme al título adquirido como en este caso que fue desarrollado por el responsable de RRHH y la contadora. Otra opción sería que tenga mejor relación con el mundo exterior, especialmente con sus competidores. Registrarse en CADECRA que es la cámara que regula a las empresas de control. Además, se debería mejorar la comunicación con el gremio, a los fines de generar “acuerdo productivos”.

“El gremio debería ser más claro, y transparentar sus resoluciones”. Debería mejorar el convenio colectivo, por ejemplo en los siguientes puntos:

- Tiempo que un jornalero debe permanecer en nómina para pasar a planta permanente.
- Cantidad de jornales que debe hacer un jornalero para considerarse parte del plantel efectivo.

CONCLUSION.

El presente estudio se propuso evaluar la incidencia de la posición dominante de el sindicato Urgara, sobre los costos laborales, la competitividad y el clima organizacional de la empresa Control Grain en la localidad de Rosario, durante el periodo 2015.

Para ello, en primer lugar se brindó una descripción de las partes involucradas en el Caso bajo estudio. Pudimos conocer a las partes actoras de la problemática en cuestión siendo estas el sindicato Urgara y la empresa Control Grain. Ambos conviven en Rosario.

Se pudo apreciar que a partir del año 2003 hubo un gran cambio positivo en cuanto a la cantidad y la calidad de la negociación colectiva. Esto contribuyó a la mejora de los salarios de los trabajadores, la registración y el avance en las condiciones de trabajo de los mismos. Introduciéndonos en este tema pudimos ver también que, si bien la ausencia de los gremios inicialmente era aprovechada por las empresas y sus directivos, desembocando en una explotación de sus empleados, e incumpliendo con todos los derechos que se le pudieran otorgar a estos. El avance y accionar de estos gremios fue tomando tanta relevancia, que hoy en día supieron formar un monopolio de los servicios que toman las empresas del sector privado.

Seguidamente, en el trabajo de campo pudimos observar que la falta de poder de negociación de la empresa y la presión sindical incidieron notablemente sobre los costos laborales, competitividad y consecuentemente sobre el clima organizacional.

De esta manera podemos concluir que “puntualmente” en este caso el sindicato ejerció un poder desmedido frente a la empresa, aprovechándose de los escasos recursos de defensa con los que cuenta una Pyme cuando la totalidad de sus trabajos son terciarizados, en este caso y como ya lo hemos mencionado a lo largo de este estudio, la entidad de análisis realiza todos sus trabajos en los puertos de Rosario y alrededores, por lo tanto cualquier mínima controversia con el sindicato hace que el ente siempre tenga que ceder ya que el mismo también ejerce control sobre los puertos donde la empresa presta sus servicios.

Está claro que las grandes exportadoras no toleran ningún inconveniente de esta índole por lo que la empresa se vio obligada a aceptar en gran medida todo lo impuesto por el sindicato a costas de perder varios de sus trabajos.

Si bien pensamos que los sindicatos son totalmente necesarios y nos encontramos muy a favor de su existencia entendiendo puntualmente, como mencione anteriormente en este estudio de caso, que el accionar del mismo no fue el mejor. Atento a que actuó en forma autoritaria, ejerciendo una presión desmedida, sin dar lugar a una negociación acorde a los parámetros en que se rinde el Derecho Colectivo de Trabajo.

ANEXOS

En los anexos detallaremos los indicadores tenidos en cuenta para la realización de las entrevistas, incluiremos además los cuestionarios utilizados.

Indicadores tenidos en cuenta al momento de realizar las entrevistas:

Estructura

¿Cómo se divide, agrupa y coordina la organización? ¿Cómo están relacionados los empleados en diferentes niveles jerárquicos? Normas, reglas, políticas y procedimientos.

Responsabilidad

¿Qué tan autónomos son los trabajadores? ¿Cuánta supervisión requieren? ¿Los empleados son independientes y responsables de su trabajo?

Recompensa

¿El buen trabajo de los empleados es premiado adecuadamente? ¿Su esfuerzo y resultados son reconocidos? Recompensas claras, desde una aprobación verbal hasta un incentivo monetario.

Desafío

¿Hay nuevos retos en la empresa de forma constante? ¿O se cae fácilmente en la monotonía? ¿El clima laboral es adecuadamente competitivo?

Relaciones

¿Cómo interactúan los individuos en la organización a nivel interpersonal? ¿Se siente el compañerismo?

Cooperación

¿Existe apoyo oportuno entre empleados? ¿Hay espíritu de equipo en la organización?

Estándares

¿Existen parámetros adecuados para medir el cumplimiento de una tarea? ¿Son adecuados esos parámetros?

Conflicto

¿Cómo surgen los conflictos? ¿Son tratados adecuadamente?

Identidad

¿Los empleados se sienten parte de la empresa?

Cuestionario de entrevistas realizadas a la contadora y representante comercial.

1. ¿Cómo afecto el aumento de los costos laborales en la competitividad?
2. ¿Hubo que modificar o realizar nuevos presupuestos?
3. ¿La tarifa que la empresa manejaba se vio afectada considerablemente?
4. ¿Hubo que renegociar tarifas con los clientes?
5. ¿Existió reducción en los márgenes de ganancia?
6. ¿Qué daño colateral trajo consigo este aumento de los costos laborales?
7. ¿Se perdieron trabajos como consecuencia de los aumentos en los costos?
8. ¿Cómo impacto en la parte financiera el incremento mencionado?

Cuestionario de encuestas de Clima Laboral.

Las preguntas que expondremos a continuación fueron realizadas bajo el contexto anterior y posterior a la resolución tomada, lo que nos permitió realizar un claro análisis comparativo entre las distintas situaciones.

1. ¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?
2. ¿Cree que su trabajo es compatible con los objetivos de la empresa?
3. ¿Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?
4. ¿La empresa le da la oportunidad de sacar lo mejor de sí?
5. ¿Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?
6. ¿Se siente motivado o estimulado?
7. ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?
8. ¿Se siente acogido por sus compañeros de área o departamento?

9. ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?
10. ¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?
11. ¿Está a gusto con el trabajo que hace?

BIBLIOGRAFIA

- Porter, M. E. (1979) Cómo las Fuerzas Competitivas le dan Forma a la Estrategia. Harvard Business Review, March 1979.
- Porter, M. E. (1980) Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Cadena de valor. Free Press, New York, 1980.
- Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Lugar: Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Hampton, R David (1989). Administración. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Koontz, Harold y Wihrich Heinz. (1988). Administración, una perspectiva global. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Zoltan Kenessey (Ed.), The Accounts of Nations, Amsterdam IOS, 1994
- "Compensation of Employees in Balance of Payments Statistics" Washington D.C., December 1–5, 2003
- Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Extraído del sitio web www.gestiopolis.com.
- Pérez Bengochea Valietti. (2008, agosto 19). Concepto de competitividad empresarial. Extraído del sitio web www.degerencia.com
- Robbins, Stephen. 1998. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Extraído del sitio web www.gestiopolis.com.
- Bert Theeuwes, Compensations & Benefits in Belgium. Artículo extraído de la web www.hg.org.
- Edgar Z. Palmer, The meaning and measurement of the national income, and of other social accounting aggregates. Extraído del sitio web Wikipedia.com.
- Anwar Shaikh & Ahmet Ertugrul Tonak, Measuring the Wealth of Nations. CUP. Extraído del sitio web Wikipedia.com.
- <http://sociologiapoliticalaboral.sociales.uba.ar/analisis-de-las-politicas-publicas-que-flexibilizaron-el-sistema-de-negociacion-colectiva-del-trabajo-en-argentina-su-impacto-sobre-los-nuevos-convenios-colectivos-de-trabajo-y-su-implicancia-en-l/>

