



Trabajo de Graduación del MBA

Beneficios y perjuicios de las Compañías en Argentina por tener su
fuerza laboral profesional sindicalizada
Caso de estudio: Grupo Telecom

Por:

Maria Eugenia Ferreyra

Mentor:

Daniel Friel

Victoria, Provincia de Buenos Aires, Abril 2014

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	3
1.1 Problemática.....	4
1.2 Preguntas de investigación	7
1.3 Objetivos	7
1.4 Justificación de las razones del estudio	8
2. Estrategia Metodológica.....	10
2.1 Tipo de estudio.....	10
2.2 Caso de estudio.....	10
El caso de estudio involucra a una de las empresas de telecomunicaciones más importantes de la Argentina y a un sindicato que se diferencia de los demás por su composición, su historia y por sus representados...	10
2.3 Técnicas de recolección de datos.....	11
3. Marco Conceptual	16
3.1 Rol del sindicato.....	16
3.2 Sindicato-Productividad	18
3.3 Sindicato - Rentabilidad	19
3.4 Fuerza laboral sindicalizada vs no-sindicalizada.....	20
4. Caso de estudio: Telecom Personal	21
4.1 Sobre el Grupo Telecom.....	21
4.2 Sobre Telecom Personal	22
4.3 Contexto político-económico	23
4.4 Sobre CePETel	24
4.5 Sobre los entrevistados.....	25
4.6 Como se encuentra a la fecha (Marzo 2014), el proceso de sindicalización de profesionales de IT de Personal	25
4.7 Trazando la relación Sindicato-Compañía de hoy	27
4.8 Trazando la relación Sindicato-Compañía del mañana	34
5. Conclusión.....	39
6. Bibliografía básica	43
7. Anexos	45
7.1 Transcripción de la entrevista con Jorge Locatelli, Gerente de Relaciones Laborales	45
7.2 Transcripción de la entrevista con Patricio Arbelo, Secretario de Derechos Humanos.....	54

Resumen Ejecutivo

Las agendas de las compañías de telecomunicaciones móviles de Argentina están ocupadas tratando cuestiones como la innovación de nuevos productos y servicios, la retención de clientes, la convergencia tecnológica, la entrada de nuevos competidores, la necesidad de nuevos proveedores. Sumado a esto, llegó la hora de hacerle espacio a los sindicatos de telefónicos. Deberán planificar una evaluación de cómo afecta el sindicato de telefónicos en la efectividad de sus prácticas laborales y metodologías de IT, en su estrategia de negocio, en el trabajo en equipo, en la productividad, en las ganancias. Deberán tomar una postura en cuanto a la relación que pretendan desarrollar.

En Argentina, muchas veces al sindicato se lo ve involucrado en una lucha de poder con el empleador, que se confunde con aquel objetivo de defender al empleado vulnerado. Llegado esta situación es cuando se cuestiona hasta dónde los intereses son exclusivamente pelear por una mejor calidad de trabajo para el empleado.

En este trabajo se parten de conceptos referidos a la relación del sindicato con la compañía para luego tratar de desarrollarlos sobre el caso de negocio que hace foco en la industria de las telecomunicaciones, en la Dirección de IT y en un sindicato de profesionales. El caso a estudiar es sobre Telecom – CEPETEL (Centro de Profesionales de las Empresas de Telecomunicaciones) intentando encontrar oportunidades en el desarrollo de una relación “win-win”.

Es un reto para el sindicato tomar una postura de relacionamiento moderno dejando atrás formas, por ejemplo el choque, y tomar otro tipo de estrategia sindical basada en el buen trato y respeto por el otro. En cuanto a la empresa, es desafiante poder conseguir beneficios para ambas partes y poder inducir a estos cambios al sindicato.

1. Introducción

1.1 Problemática

Las características de los sindicatos cambian dependiendo del país al que pertenezcan y de la época en la que se los esté analizando. Su posición varía en base al grado de sindicalización que haya en la compañía, cómo estén organizados dentro de ésta y qué tan activamente se estén desempeñando. En Argentina, según datos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS), la densidad sindical ha venido creciendo desde el año 2003. Un estudio realizado por este Ministerio, muestra que aproximadamente el 60% de las compañías que operan en el país cuentan con por lo menos una parte de su fuerza laboral sindicalizada. Esto, debido a diferentes políticas llevadas adelante por el gobierno nacional los últimos 10 años que han, directa e indirectamente, legitimado las fuerzas sindicales permitiendo ampliar los espacios de acción sindical.

Partiendo del dato anterior, se puede inferir que el sindicato ha resurgido, ha ganado fuerza y se ha consolidado dentro del sistema laboral argentino. La gran pregunta es si esto se llevó a cabo muy a pesar de las compañías, por una cuestión meramente política y socioeconómica o si éstas participaron favorablemente en su crecimiento. La gran controversia se centra en temas como por ejemplo la relación sindicato-salario, sindicato-productividad, sindicato-rentabilidad, fuerza laboral sindicalizada versus no sindicalizada. Las discusiones surgen por los intereses contrapuestos que tienen cada una de las partes involucradas sobre las variables mencionadas, intereses que se terminan discutiendo en el marco formal de una negociación donde se acuerda implementar necesidades del sindicato y de la empresa (tal como se explica en el Trabajo de

Graduación “El sindicato y la empresa en la negociación colectiva. Caso Ferrosur Roca SA.”, de Silvana León, 2012).

Una compañía con un enfoque “anti-sindical” propone prescindir de ellos, por ejemplo ofreciendo las mismas o mejores alternativas para satisfacer las necesidades de sus trabajadores. La filosofía de este tipo de Management es involucrar al empleado dándole más participación en la toma de decisiones logrando con esto fortalecer las relaciones basadas en la confianza. Por medio de un equipo de Recursos Humanos se intenta ofrecer lo que necesitan, generarles un mayor bienestar en sus puestos de trabajo. En este contexto, el sindicato pierde posición, se vuelve innecesario (Lawler, 1987).

Una nueva gestión de Recursos Humanos ofrece relaciones “Win-Win” mediante prácticas donde tanto el empleado como la compañía ganan. El empleado está satisfecho por tener un puesto de trabajo acorde a sus expectativas mientras que la compañía logra en ellos mayor compromiso y una mejora en *performance*. Este marco lleva a plantear si realmente existe una disminución en la demanda de los sindicatos por parte del empleado y como consecuencia su sustitución por la gestión de Recursos Humanos (Machin & Wood, 2005).

El enfoque “pro-sindical” reivindica su existencia y promueve mejores prácticas para mantenerse en el tiempo. Lejos de considerar que el sindicato puede ser reemplazado por una dedicada gestión de Recursos Humanos, desde esta posición, se piensa que formalizando un trabajo en conjunto compañía-sindicato se puede lograr un mejor clima laboral llevando a una mayor productividad. El *Management* tiene como objetivo llevar adelante un trabajo en conjunto con el sindicato para buscar nuevas formas de competitividad para la compañía y nuevas mejoras en el lugar de trabajo para el empleado. Estos acuerdos usualmente se charlan por fuera de un contrato de trabajo (Hanlon, 1985).

¿Llamaría la atención si en Argentina alguna compañía toma una postura “pro-sindical”? ¿En qué contexto esto podría existir? Estas preguntas derivan en estudiar los potenciales beneficios y perjuicios a los que accede una compañía en Argentina por tener su fuerza laboral sindicalizada. Podría pensarse que tomar una postura pro-sindical, es aceptar luego de cierta resistencia a un grupo de presión genuino legitimado por la ley, tal lo es el sindicato.

Haciendo foco en una compañía y en una industria en particular, el caso de estudio desarrollado en el presente trabajo intentará sugerir alguna respuesta a las preguntas anteriores a partir, principalmente, de las entrevistas realizadas a los protagonistas del caso.

Han pasado ya más de seis años de los primeros dictámenes donde se autorizaba a los empleados profesionales de la unidad móvil del Grupo Telecom (Telecom Personal) a ser representados por un sindicato de telefónicos. Hoy, luego de una larga lucha legal, la compañía se ve obligada, por una resolución dictada por el MTEySS, a sindicalizar cerca de 1.500 empleados profesionales universitarios que se encuentran fuera de convenio o enmarcados en el sindicato de comercio, un sindicato con casi sin actividad sindical. Se los obliga a incluirlos dentro de un convenio colectivo de trabajo, donde el representante sindical debe ser CEPETEL, el sindicato de profesionales de las compañías de telecomunicaciones. Bajo este hecho se puede deducir que el Grupo Telecom, actuó a lo largo de estos seis años con una postura anti-sindical, con evasiva al desarrollo de la acción sindical entres sus empleados profesionales. Pero luego de reconocer la legalidad de CEPETEL, ¿seguirá teniendo esta postura?.

Frente a este gran desafío, se revisarán aquellas ventajas y desventajas de tal acontecimiento, intentando identificar las oportunidades que lleven a una relación ideal sin dejar de lado al actor más importante de este cuadro: el empleado.

1.2 Preguntas de investigación

Las siguientes preguntas centrales son las que guiarán el presente trabajo: ¿Se beneficiará la compañía al sindicalizar el departamento de IT de la unidad móvil del Grupo Telecom?

Sub-preguntas que guiarán el desarrollo: La dirección de Recursos Humanos del Grupo tiene una fuerte presencia, con continuas iniciativas para mejorar la calidad de trabajo del empleado. Tener un sindicato ¿ayudará a la gestión de RRHH a mejorar esta calidad? ¿Necesita del sindicato para mejorar la performance de sus empleados?

Actualmente, ¿se evidencian diferencias en cuanto a productividad, performance y otros indicadores entre los departamentos dentro de la compañía que están sindicalizados y los que no? De haber diferencia, ¿Influye los tipos de trabajos de los puestos que hoy están sindicalizados?

1.3 Objetivos

El objetivo general es analizar los beneficios y perjuicios que se ocasionan en las compañías de servicios de telecomunicaciones que operan en Argentina por el simple hecho de tener su fuerza de trabajo profesional sindicalizada. Se analizará hasta qué grado realmente se benefician. Es importante destacar que a partir del caso de estudio, se pretende identificar estos beneficios y perjuicios como comunes entre sectores de profesionales universitarios de diferentes empresas que hoy no están sindicalizados.

Como objetivo particular se abordará el inicio del proceso de sindicalización que llevará adelante el Grupo Telecom Argentina sobre el departamento de Tecnología Informática (IT) de la unidad de negocio de telefonía móvil Personal. Si bien el proceso no abarca solo el área de IT, se hará foco solamente en éste. Se desarrollará en particular la relación de la compañía con CEPETEL, el sindicato de empleados profesionales de las empresas de telecomunicaciones.

Se intentará determinar pros y contras que podría alcanzar la compañía con esta sindicalización desde la visión tanto del Management como del sindicato. Además, se estudiará si actualmente en el departamento que lleva el mismo nombre y que corresponde a la unidad de negocio de telefonía fija, la compañía aprovecha la relación con el sindicato.

1.4 Justificación de las razones del estudio

Es fundamental que la compañía encuentre útil la sindicalización de sus empleados profesionales para lograr un trabajo en conjunto con el sindicato donde ambos se asistan y colaboren al beneficio del otro, para lograr objetivos que favorezcan a empleados y empresa. Por ello es importante identificar y comprender estos objetivos y esta forma de trabajo. De encontrar beneficios, el análisis puede contribuir a la gestión de recursos humanos a tener una óptica positiva del aporte del sindicato a la compañía, haciendo foco en los puntos más relevantes para poder aprovechar las ventajas competitivas.

Es de suma importancia mencionar que los representantes de la comisión directiva del sindicato (CEPETEL), son profesionales y empleados de la compañía tal como sus representados. Este punto no es menor dado que la perspectiva y el nivel de discusión que se puede alcanzar podrían llegar a ser muy interesante de analizar.

Una motivación adicional para la realización de este trabajo surgió a partir de cursar *“Non-Market Strategies for emerging markets”*. En esta materia hemos analizado sobre aquellas estrategias ajenas al mercado que la empresa debe desarrollar con eficacia. También asistimos a una charla dada por referentes de la compañía aérea LAN que contaron sobre la realidad que viven actualmente en la Argentina, su relación con los sindicatos y con el Estado Nacional. Los conflictos entre esta empresa y el Gobierno, llevan a que el alto mando de LAN considere que hoy tener a sus empleados sindicalizados es el mejor escenario. A partir de

esto, comencé a interesarme e investigar sobre el tema, un tema al que nunca había prestado atención y sobre el cual opinaba sin fundamento sólido.

Por otro lado, pertenezco al departamento de tecnología informática que será sindicalizado y como empleada profesional veo muchas oportunidades para aprovechar durante y luego del proceso. Considero que realizando esta tesis, puedo posicionarme en la compañía con un miramiento diferencial compartiendo con la organización lo relevado y analizado en este trabajo. Podría ser muy útil para el management conocer sobre estudios empíricos realizados en otros contextos sobre otras compañías, tomar las formas de trabajo o relaciones como propias y adecuarlas al nuevo camino que deberá transitar con respecto a la nueva fuerza laboral sindicalizada.



2. Estrategia Metodológica

2.1 Tipo de estudio

Se llevará adelante un tipo de estudio descriptivo a partir del cual se intentará analizar sobre posibles beneficios y perjuicios para la compañía al sindicalizar a su fuerza laboral profesional de la Dirección de Tecnología Informática (DTI) de la unidad móvil.

El estudio descriptivo refiere principalmente a detallar lo más posible el escenario actual del proceso de sindicalización, contado por los principales involucrados priorizando aquellas cuestiones que impacten en forma directa sobre los objetivos planteados en este trabajo.

2.2 Caso de estudio

El caso de estudio involucra a una de las empresas de telecomunicaciones más importantes de la Argentina y a un sindicato que se diferencia de los demás por su composición, su historia y por sus representados.

Se realizarán entrevistas a las partes involucradas en el caso (Referente de Relaciones Laborales de RRHH del Grupo Telecom y referente de CEPETEL, sindicato de profesionales). Se les hará las mismas preguntas tanto al representante del sindicato como al de la compañía, esto llevará fácilmente a una comparación de las posturas de cada una de las partes evitando caer en falacias por inferencias realizadas por el entrevistador.

2.3 Técnicas de recolección de datos

La revisión documental se realizó principalmente sobre la base de datos JSTOR, accedida por medio de la Universidad de San Andrés. Además se incluyeron búsquedas en las memorias de estados financieros del Grupo Telecom, documentos de RSE de la compañía, reportes del MTEySS y otra documentación obtenida de las páginas Web de CEPETEL y de FOETRA (Federación de obreros y empleados telefónicos de la República Argentina). También se realizarán las entrevistas mencionadas en el punto anterior, las cuales se llevaron adelante a partir de las siguientes preguntas:

1- Existe un cúmulo de interpretaciones diferentes sobre el rol del sindicato, todas con alguna caracterización en común ya sea por la contribución para lograr equilibrio entre los intereses de los empleados y los de la compañía o por la confrontación permanente y lucha de poder entre sindicato y organización.

Preguntas dirigidas al sindicato: ¿En qué casos el sindicato utilizará una estrategia colaborativa? ¿Es posible gestionar un sindicato creador de valor para la compañía?. **Dirigida a la compañía:** ¿La compañía tendrá una estrategia que induzca al sindicato a tener un rol colaborativo? ¿Es posible buscar un sindicato creador de valor para la compañía?

2- Estudios sobre relaciones laborales y comportamiento organizacional sitúan al sindicato de una forma positiva en cuanto a su injerencia en la productividad. Bajo este escenario, se manifiestan acuerdos formales entre el sindicato y la compañía para buscar formas de mejorar la competitividad de la organización y creando al mismo tiempo un mejor ambiente de trabajo para el empleado. **Preguntas dirigidas tanto a la compañía como al sindicato:** ¿Se puede pensar en buscar nuevas formas de relaciones colaborativas a miras de incrementar la productividad?

3- En contraposición a lo anterior, a veces se considera que el sindicato dificulta la introducción de tecnología que favorezca la eficiencia en el trabajo porque lo consideran una amenaza dado que, de la mano de la nueva tecnología, podría

venir una reducción en el plantel de recursos humanos. **Pregunta dirigida a la compañía:** ¿El ingreso del sindicato podría poner en riesgo la flexibilidad a la transformación que tiene actualmente la compañía y en particular el departamento de IT, al momento de introducir tecnologías que eficientizan el trabajo y como consecuencia benefician al negocio? **Dirigida al sindicato:** Teniendo en cuenta que el departamento de IT de la compañía, cuenta con una gran flexibilidad en lo que refiere a la introducción de nuevas tecnologías que eficientizan el trabajo y como consecuencia benefician al negocio. ¿Qué posición tomará el sindicato?

4- La gestión moderna del área de Recursos Humanos en compañías no sindicalizadas está creciendo notablemente, con su énfasis en las necesidades de bienestar del empleado y en su participación en las operaciones de la organización. En efecto, con esta forma de gestión las empresas consiguen un ambiente de trabajo positivo y motivante para el empleado que deriva en una empresa más fuerte y competitiva. Teniendo en cuenta esto y considerando que Telecom Personal es un claro ejemplo de esta forma de gestión. **Preguntas dirigidas al sindicato y a la compañía:** ¿Qué contribución adicional puede ofrecer el sindicato que hoy la compañía no pueda obtener sin su mediación?

5- La gestión moderna de RRHH lleva a que la forma tradicional del sindicato (enfaticada en la negociación formal colectiva mediante el canal del reclamo) no sea viable dentro de estas compañías. **Dirigida al sindicato y a la compañía:** ¿Qué postura debe tomar un sindicato al ingresar a una compañía donde su gestión de RRHH es tan sólida y desarrolla tantas acciones para beneficiar a los empleados? ¿Debería ajustarse a esto y delinear dentro de este contexto nuevas funciones participativas acordadas con la empresa? ¿Es relevante la fuerza laboral a sindicalizar sea profesional? ¿Cómo afecta esto?

6- Desde el punto de vista de un sindicato, podría haber particularidades del nuevo enfoque de la gestión de RRHH inaceptables o hasta poco éticas, por ejemplo la asignación flexible de tareas, el énfasis en objetivos ambiciosos, o las políticas participativas sobre el personal. **Dirigida al sindicato y a la compañía:** ¿Estas cuestiones deberían revisarse junto con el sindicato para consensuar cuáles de

ellas se pueden seguir aplicando y cuáles necesitan modificarse para que el sindicato no las vea como algo que desfavorece al empleado? ¿O simplemente se empieza a trabajar bajo el nuevo contrato de fuerza laboral sindicalizada y a medida que van apareciendo estos temas se van tratando?

7- Existen sindicatos en Estados Unidos que llevan adelante programas de calidad en la vida laboral (QWL=quality-of-work-life) que tienen el objetivo de lograr mayor compromiso y voluntad del empleado para alcanzar mayor efectividad o productividad. La estrategia de Recursos Humanos mencionada anteriormente incluye estos programas que llevan adelante los sindicatos. Sumado al proceso formal de negociación colectiva, **Dirigida al sindicato y a la compañía:** ¿Tendría algún sentido que la comisión del sindicato junto con la empresa trate temas como productividad y mejora en el lugar de trabajo? ¿Podría formar parte del contrato firmado por las partes? ¿Se puede pensar en una agenda compartida en la cual en vez de ver al sindicato como un actor que solo aparece en el negocio periódicamente en busca de una porción cada vez más grande de la torta, se lo vea como un stakeholder involucrado en el desarrollo y la conservación del negocio, diseñando objetivos compartidos y equitativo para todos?

8- Posicionados sobre un marco donde: 1- los managers no aceptan la creencia de que los sindicatos pueden tener un efecto positivo en la productividad de la empresa, 2- los empleados consideran al sindicato una solución a la falla del management con respecto a su descontento y 3- el sindicato se sitúa como un castigo a las prácticas injustas de las relaciones laborales. Sumado a que el impacto positivo del sindicato sobre la productividad está supeditado al clima generado por la relación laboral, considerando las tres posiciones anteriores donde hay tres diferentes juicios sobre el propósito del sindicato: **Dirigido a la compañía:** ¿La compañía prevee una planificación que incluya inducción y preparación al management sobre un mejor desarrollo de relaciones a llevar adelante con empleados sindicalizados y con el propio sindicato? **Dirigido al sindicato:** ¿Existe una estrategia por parte del sindicato para aunar estas posturas?

9- La presencia del sindicato garantiza una protección en ámbitos donde el empleado no sindicalizado no puede acceder. **Dirigido al sindicato:** ¿Se debería realizar un estudio previamente para indagar e identificar sobre los asuntos a los que hoy el empleado a sindicalizar no está pudiendo acceder? ¿O pueden determinar a priori cuáles son esos asuntos? ¿En qué cuestiones ajenas al salario impactaría positivamente la introducción del sindicato al área de IT? **Dirigido a la compañía:** ¿Existe realmente una diferencia entre los empleados de Telecom de IT que ya están sindicalizados y los de Personal de IT que no lo están? ¿En qué cuestiones ajenas al salario impactaría positivamente para el empleado la introducción del sindicato al departamento de IT?

10- Pensando en un sindicato moderno, participando de los beneficios de la productividad y formulando propuestas para llegar a ello. **Dirigido a la compañía:** ¿Se piensa en un escenario donde el sindicato realice propuestas a mejoras en la productividad o la competitividad? ¿Se espera que los representantes de los trabajadores dominen cierto lenguaje del rubro? ¿Es descabellado pensar en involucrarlos en diálogos sobre cambios e innovaciones dentro del área de IT? **Dirigido al sindicato:** ¿Se piensa en un escenario donde el sindicato realice propuestas a mejoras en la productividad o la competitividad? ¿Se espera que los representantes de los trabajadores dominen cierto lenguaje del rubro? ¿Estarían preparados para ser involucrados en diálogos sobre cambios e innovaciones dentro del área de IT? Cuando los sindicatos asumen un rol participativo en la toma de decisiones del negocio, es necesario tomar diferentes habilidades, un cambio en el comportamiento de los líderes del sindicato. Tienen que entender el negocio y resolver los problemas asociados. Por supuesto atado a las necesidades de sus miembros. ¿Hay posibilidades que la participación en el negocio exista? ¿Cómo es el proceso de aprendizaje del negocio? Si es que realmente existe.

11- La convivencia entre el sindicato y la gestión moderna de Recursos Humanos es factible pero con la implicancia que uno de los dos es más fuerte que el otro. O el sindicato es menos robusto o la gestión de Recursos Humanos está mas

limitada. **Dirigida al sindicato y a la compañía:** ¿Qué opinión merece esto? ¿Se puede encontrar un término medio? ¿Cómo se ve esto actualmente en la relación existente entre la gestión de Recursos Humanos y el grupo sindical que representa a los empleados de IT de la unidad fija?

12- Hoy, el departamento de IT de la unidad de negocio de la telefonía fija (Telecom) está sindicalizado. **Dirigida al sindicato y a la compañía:** ¿Cuáles son aquellos pros y contras más relevantes que se pueden tomar para cambiar o aplicar, según sea el caso, en la sindicalización que se va a llevar adelante en el departamento de IT de la unidad de negocio de la telefonía móvil (Personal)?



3. Marco Conceptual

En el presente trabajo, el marco conceptual será utilizado para aprovechar mejor las entrevistas que se realizarán a los protagonistas del caso. Servirá como único soporte para preguntar, relacionar lo teórico con lo real y llegar a conclusiones mediante inferencias. Los estudios seleccionados servirán para comparar lo sucedido en otros entornos con lo que se espera que suceda en el contexto del caso de estudio. Se espera no caer en juicios de valor u opiniones sin base teórica.

3.1 Rol del sindicato

Partimos del rol del sindicato para entender las diferentes características que pueden tener en base a la relación con la compañía.

Freeman y Medoff (1984) definen al sindicato como una institución responsable de comunicar al *management* las necesidades de los empleados. Partiendo de esta definición se podría decir que su rol es de vocero, representante. Se podría pensar que ante dotaciones de empleados muy grandes, el *management* necesita tener un representante o vocero que medie entre los intereses de la compañía y los intereses de los empleados. Con esta justificación suena lógica contar con un sindicato.

En la búsqueda de definiciones asociadas estrictamente a su rol, surge la que lo posiciona con un papel de mediador, que participa en el establecimiento de reglas e intercede ante conflictos entre empleados y empresa. En este sentido, el empleado se siente representado, puede hacer sus reclamos mediante el sindicato y al mismo tiempo la compañía puede delegar el cumplimiento de las obligaciones de los empleados (Malcomson, 1983).

La mayoría de los estudios sobre el rol del sindicato evidencian una coincidencia en las características que tienen estos roles. Los roles se relacionan, por un lado, a una postura combativa y por el otro, a una postura más cooperativa. El análisis de Skovsgaard (2005) es un ejemplo de esto, él considera que el sindicato puede moverse entre dos posiciones, una llamada “*rent extraction*” basada en una continua negociación con el objetivo de obtener cada vez mayor proporción de la rentabilidad de la organización. Aquí se podría decir que es un rol más combatido, donde el sindicato y la empresa conviven en tensión sobre los acuerdos que a cada uno le conviene realizar. La lucha de poderes es marcada pudiendo llegar en algunos casos a alcanzar un nivel de nerviosismo y tirantez considerable. La otra postura más bien cooperativa intentará incrementar la productividad en orden a aumentar la rentabilidad de la empresa (“*rent creation*”). En este caso, el sindicato además se siente útil aportando para mejorar las prácticas laborales que impactan directamente en la productividad. En este caso, el sindicato y la empresa se juntan para crear valor, el sindicato es considerado un miembro más de la empresa.

Por otro lado, Colbjørnsen (1978) describe el rol del sindicato en términos de regulación y de recursos. El primero una posición cooperativa y el segundo una posición combativa. El sindicato actuando como regulador contribuye a la institucionalización de conflictos entre empleados y compañía. Crea una extensa red de reglas y acuerdos con la empresa en beneficio del empleado. Por otro lado, en términos de recursos de mano de obra, el sindicato los administra al punto de monopolizarlos obligando a las compañías a tener que acordar a su favor si o si porque sino ésta no tiene mano de obra para producir y seguir operando su negocio. En este último caso, el sindicato corre con ventaja y además se asegura sobrevivir en el tiempo dado que en la mayoría de los casos logran persuadir a sus miembros sobre su accionar.

También se puede mencionar las dos caras que podría tener un sindicato: de monopolio y de respuesta colectiva (Freeman y Medoff, 1979). La primera referida a lo mismo que se mencionó antes, la monopolización del suministro de la mano de obra y la segunda relacionada a ofrecer a sus afiliados mejores condiciones laborales.

Existen estudios donde se analiza el impacto del sindicato en variables tales como productividad, salarios, *seniority*, rendimiento de la compañía, antigüedad del empleado, entre otros. Se llegan a diferentes conclusiones, todas basadas en casos empíricos y muchos justificados desde una perspectiva económica. Se tomarán estas relaciones y se intentará traerlas y adecuarlas al caso de estudio del presente trabajo.

3.2 Sindicato-Productividad

La productividad es un indicador valioso tanto para la compañía como para el empleado. Lo es para las compañías en sentido positivo porque éstas necesitan mejorar su productividad para crecer económicamente. Para los empleados podría verse como algo no tan positivo porque a raíz del aumento de productividad, podrían encontrarse amenazados por la relación “aumento de productividad/requerimiento menor de mano de obra”. El rol del sindicato intenta desempeñarse sobre este indicador y se ubica entre las asunciones de compañía y empleado para posicionarse como mediador y regulador.

Es más probable que la productividad mejore cuando el sindicato participa formalmente. Para poder aumentar la productividad de una empresa, es necesario formalizarlo y acordarlo con el sindicato dado que la mejora de productividad muchas veces implica adquisición de nuevas tecnologías o nuevas prácticas que podrían llevar a una disminución en la demanda de mano de obra (Hanlon, 1985). El sindicato podría sentir que por estas reformas, sus miembros corren el riesgo de quedar sin trabajo, se reemplazarán por tecnologías y otras prácticas. La

compañía debe asegurar que no habrá reemplazo de mano de obra por tecnología. Es necesario un proceso por el cual transiten ambas partes y definan el objetivo compartido.

Freeman (1980) considera que el sindicato podría impulsar un aumento en la productividad, observa que los empleados sindicalizados tienen una antigüedad mayor a los empleados no sindicalizados, esto se traduce a menor rotación y como consecuencia menor costo en capacitación. Con el tiempo se logra captación más rápida de habilidades, mejor conocimiento del grupo de trabajo a lo que lleva a menos disrupción en ellos. Dadas estas condiciones conducen a una flexibilidad mayor al momento de plantear mejoras en productividad.

3.3 Sindicato - Rentabilidad

Como consecuencia de un acuerdo en el aumento de la productividad se manifiesta un aumento en la rentabilidad de la compañía. A ojos del sindicato esta relación está más que clara por lo cual aparecerá un reclamo en participación de esa rentabilidad extra, generada por el aumento de productividad (Freeman, 1980).

Existen estudios empíricos que indican que existe un efecto negativo del sindicato en la rentabilidad de la compañía. Esto dado porque la empresa es controlada de cerca por el sindicato donde éste no permite ninguna desviación legal, impositiva y contractual para con sus empleados.

Asumiendo un efecto negativo del sindicato sobre la rentabilidad de la compañía, se puede distinguir diferentes situaciones en donde esta asunción se puede presentar. Como primer punto, el sindicato tiene una fuerte presencia. Por otro lado, se evidencia una importante estructura del mercado del producto y reglas de trabajo claramente especificadas por el sindicato (Machin y Stewart, 1996).

Existen evidencias basadas en encuestas a compañías que compartieron sus estados de resultados (en UK) donde se registra que la rentabilidad de las compañías sindicalizadas es menor a la rentabilidad de aquellas empresas no

sindicalizadas. Esto sucede cuando los sindicatos son reconocidos para propósitos de negociación colectiva.

3.4 Fuerza laboral sindicalizada vs no-sindicalizada

Existen vastos ejemplos sobre la marcada diferencia entre mano de obra sindicalizada y no sindicalizada. Según Karier (1985), coexiste cierta habilidad por parte del sindicato para lograr acuerdos sobre aumento de salarios más altos que los acuerdos que realizan los empleados que no están sindicalizados. Por lo anterior se puede concluir perfectamente que esto se logra gracias a la postura combativa hablada anteriormente. La monopolización de los recursos lleva a que la compañía se vea obligada a negociar en última instancia.

Relacionado a lo anterior, Stewart (1983) comenta que por su estudio empírico, concluye que esta disparidad de salarios solo se ve al inicio del contrato laboral, con el tiempo la diferencia es menos pronunciada.

Por otro lado, hay una diferencia al momento de asignar tareas a los empleados, dentro de un marco sindicalizado esta asignación se encuentra limitada por las reglas de trabajo del sindicato. En cuanto a los grupos no sindicalizados esta restricción no existe (Alison, 1995).

Otro punto importante mencionado anteriormente (Freeman, 1980) es la antigüedad. ¿por qué existe una diferencia entre las empresas sindicalizadas y las que no lo están? No tiene que ver con las tasas de despido sino con las tasas de abandono. El empleado no sindicalizado, insatisfecho, no tiene un intermediario que pueda conciliar por sus reclamos y termina abandonando la empresa. En una empresa sindicalizada es mucho más probable que por medio del sindicato se resuelva el problema que pueda tener el empleado, se cambie la condición de trabajo y que siga permaneciendo en la compañía. Esto es porque el sindicato concilia ante el empleador y al mismo tiempo es el vocero del empleado.

4. Caso de estudio: Telecom Personal

4.1 Sobre el Grupo Telecom

El Grupo Telecom es una de las empresas líderes del mercado de las telecomunicaciones en Argentina. En el país, está formado por el negocio de la telefonía fija (Telecom Argentina S.A.) y el de la telefonía móvil (Telecom Personal S.A.) .

El Grupo Telecom, al igual que Telefónica de Argentina, inició sus actividades en la década de los 90 luego de haber ganado la licitación durante el proceso de privatización de la empresa estatal ENTEL (Empresa Nacional de Telecomunicaciones). Hoy cuenta con aproximadamente 11.000 empleados, administrando a unos 2300 proveedores, 20 millones de clientes en la telefonía móvil, 4.1 millones de clientes en la telefonía fija, 1.6 millones de accesos a banda ancha.

Para la compañía, hacerse cargo del negocio, incluyó entre muchas otras cosas, la negociación de nuevos convenios colectivos de trabajo con sus empleados enmarcados en un gremio. Dentro de la compañía existían (y existen hasta el día de hoy) cuatro sindicatos: FOETRA, un sindicato de base, el más antiguo (nace a principios del siglo 20) que según los entrevistados, es el que mejor se posiciona dentro de la compañía en cuanto a injerencia, por su larga historia y por la cantidad de afiliados que representa. OPSTTA (Organización Personal Supervisión Técnicos Telefónicos Argentinos) corresponde al gremio de los supervisores técnicos, UPJET (Unión del Personal Jerárquico de Empresas de Telecomunicaciones), sindicato de jerárquicos y CEPETEL (Centro de Profesionales de las empresas de Telecomunicaciones), sindicato de profesionales telefónicos. Actualmente, aproximadamente el 85% de los

empleados del Grupo (mayormente de Telecom) se encuentran bajo un convenio colectivo de trabajo.

Usualmente, estas cuatro personerías se cruzan en cuanto a quiénes están representando dentro del Grupo (Telecom). El jefe puede ser profesional o no, entonces ¿en qué sindicato debería estar afiliado? Hay profesionales que están en OPSTTA por ser supervisores, pero también podrían estar en CEPETEL porque además de ser supervisores son profesionales. Dentro del universo de trabajadores de empresas de telecomunicaciones, aquellos afiliados a CEPETEL son profesionales, pero no todos los profesionales empleados en empresas de telecomunicaciones se encuentran afiliados a CEPETEL. La personería gremial es excluyente, un trabajador no elige en qué sindicato va a estar encuadrado, por lo que hace le toca un sindicato. Esta asignación la realiza la empresa.

Según el entrevistado corporativo, en una empresa de servicios y con una importante cantidad de empleados, el costo laboral está dentro de los principales costos. Hoy la unidad fija es un negocio que casi no es rentable, los costos de explotación y salario se llevan el 20 o 25% año a año y el negocio no está creciendo a ese nivel. Sumado a las tarifas congeladas y a un negocio móvil amecetado.

Si bien el caso de estudio está basado sobre la unidad móvil en Argentina Telecom Personal (en adelante Personal) muchas veces se involucra y menciona a la unidad fija (en adelante Telecom), a la otra compañía de telefonía fija Telefónica de Argentina y a su unidad de negocio de telefonía móvil llamada Movistar.

4.2 Sobre Telecom Personal

Telecom Personal S.A se crea en 1996 como la unidad de negocio de telefonía móvil del Grupo Telecom. Según los datos volcados en los estados financieros de

Diciembre de 2013, Personal cuenta con 5155 empleados de los cuales aproximadamente 2800 se encuentran bajo un convenio colectivo de trabajo del sindicato de comercio. El año 2013 fue un año con marcada competencia entre operadoras pero con un sólido desempeño económico y financiero para Personal.

4.3 Contexto político-económico

En el contexto descrito en los estados financieros de Personal del último año, se mencionan diversos factores que influyeron sobre la actividad económica del 2013, principalmente una mejor campaña agrícola (crecimiento aproximado del 15% en la producción total de granos), un sostenimiento del consumo y un mayor dinamismo de la industria. Estos factores fueron claves para hacer crecer el nivel de actividad con respecto al año 2012. Sin embargo se observa una desaceleración del desempeño económico en relación a lo observado en los años previos. El tipo de cambio se incrementó en un 32.5% cerrando el año en 6.52 pesos por dólar. Por otra parte se tomaron nuevas medidas sobre el mercado cambiario.

Personal finaliza 2013, con una posición financiera neta consolidada activa, pagando dividendos en efectivo y generando flujo de caja libre. En Noviembre de 2013 el grupo Fintech muestra interés en adquirir la participación del control del grupo Telecom Italia en Telecom Argentina. La compañía italiana acepta, actualmente se está evaluando por los organismos correspondientes la legalidad de la transacción.

El mercado laboral mostró un desempeño relativamente estable alcanzando una tasa de desempleo del 8.4% en el cuarto trimestre del 2013, representando una leve reducción respecto de igual trimestre del año anterior. Por otra parte, según el INDEC, a diciembre de 2013 los salarios se expandieron un 25.9% anual.

Gracias a la evolución de la tecnología se perfilan nuevas oportunidades dentro de lo que es el mercado de las telecomunicaciones.

4.4 Sobre CePETel

La siguiente información relacionada a CEPETEL fue facilitada por el representante sindical, entrevistado en el caso.

CePETel (Centro de Profesionales de las Empresas de Telecomunicaciones) nace en 1958 bajo el nombre de CPU (Centro de profesionales universitarios). Su personería se constituye en 1964. En los 90, por las fuertes políticas aplicadas por las compañías (Telecom y Telefónica) para los empleados fuera de convenio y por la gestión del gremio de ese momento, CePETel queda sin afiliados y por tal motivo, en el año 98 decide autodisolverse. Pero en el 2002, se asoma nuevamente cuando Telefónica intenta despedir a 500 trabajadores, y parte de ellos que pertenecían a CePETel, se reúnen en el Ministerio de Trabajo para que se los reconozca como integrantes de tal sindicato y que éste los defienda de lo que ellos consideraban una verdadera injusticia. A partir de este hecho, CePETel se reorganiza y llama a elecciones.

Cuando se crea el negocio de la telefonía móvil, los empleados que se sindicalizan, son encuadrados en los sindicatos de comercio. FOETRA, el sindicato de telefónicos más fuerte y más alineado con el gobierno, comienza un juicio ante las compañías Personal y Movistar reclamando la representación de aquellos trabajadores telefónicos de la unidad móvil que habían sido enmarcados en el gremio del comercio. Alude que los empleados son telefónicos y no de comercio. Finalmente, luego de muchos años, en 2008, la justicia resuelve que los empleados de las móviles deben estar representados por un sindicato acorde a su actividad, por lo cual deben estar representados por FOETRA y por el resto de los gremios de la industria (OPSTTA, UPJET y CEPETEL).

4.5 Sobre los entrevistados

Patricio Arbelo es actualmente secretario de derechos humanos de CEPETEL, el sindicato de profesionales de las empresas de telecomunicaciones. Tiene 32 años, es abogado, profesor de Ciencias Jurídicas y empleado de Telecom desde el año 2000. Su historia como trabajador en la compañía cuenta que los tres primeros años fue empleado contratado. En el año 2009, ya recibido y con un CEPETEL reorganizado, fue designado delegado del edificio “Madero” (edificio de Puerto Madero) donde trabaja actualmente. En 2012, por medio de elecciones sindicales, comienza a formar parte de la comisión directiva.

Jorge Locatelli es Gerente de Relaciones laborales del Grupo Telecom. Hace 26 años que es empleado de la compañía, ingresó en la época de Entel mientras estudiaba en la universidad. A los 2 o 3 años de su ingreso, llegó la privatización y cuenta que justamente como consecuencia de este hecho empieza a desarrollarse en la dirección de RRHH, dentro de Relaciones Laborales. Eligió seguir este camino porque tenía claro que no quería ejercer. Le apasiona la negociación, las relaciones laborales y las gremiales. Se considera con suerte al haber encontrado un camino en su carrera y de haber podido desarrollarse.

Vale aclarar que la gestión de RRHH abarca a los empleados tanto de la unidad móvil como la unidad fija. Jorge Locatelli representa frente a los sindicatos a las dos unidades. Dependerá del tema a discutir o negociar si implica a uno, al otro o a ambos.

4.6 Como se encuentra a la fecha (Marzo 2014), el proceso de sindicalización de profesionales de IT de Personal

Patricio cuenta que, a pesar de la resolución dictada por la justicia en 2008, donde se dictaminó que los empleados de las compañías telefónicas móviles deben ser representados por gremios de la actividad, Telecom y Telefónica fueron por unos cuantos años reacios a reconocer formalmente esta representación sindical en sus

unidades móviles Personal y Movistar respectivamente. CePETel comienza a esbozar un convenio colectivo de trabajo con Telefónica en 2008 y recién es aceptado por ésta en 2013. Hasta ese momento la empresa no reconocía la legalidad de ningún convenio de este sindicato, a pesar de su existencia.

En Personal, al día de hoy siguen las conversaciones sobre el convenio colectivo, en esta compañía CEPETEL se encuentra como se encontraba al inicio con Telefónica, sin lograr cerrar un acuerdo. El principal punto de disenso está en que CEPETEL considera que se debe mantener el convenio firmado en el '92 antes de que el gremio se disolviera y Personal exige un convenio acorde a las necesidades actuales.

“La empresa nos envió un borrador de convenio que es de chicos de Camboya cosiendo pelotas de futbol, no es el convenio que teníamos antes. El convenio que escribió Personal es muy agresivo”, nos cuenta Patricio sobre la negociación del nuevo convenio.

A pesar de no cerrar el convenio colectivo con Personal, CePETel ya logró afiliar a 300 de sus trabajadores, por supuesto ninguno de ellos aun encuadrado en un convenio. A pesar de esto, desde 2012, luego de tres años de no lograr reconocimiento por parte de la compañía CEPETEL, remarca un gran hito, que es que en la memoria de los estados financieros de Telecom de este año se manifieste la voluntad de los sindicatos de representar a trabajadores de Personal.

Actualmente en el ámbito de Buenos Aires, FOETRA se encuentra transfiriendo empleados de Personal, del sindicato de comercio o fuera de convenio a su sindicato. Se espera que de un momento a otro CEPETEL se encuentre en esta situación y esta convención se extienda a todo el país.

Hoy CEPETEL representa a 800 empleados profesionales, 500 en Telefónica y 300 en Telecom, además cuenta con 600 afiliados activos en ambas empresas.

4.7 Trazando la relación Sindicato-Compañía de hoy

A partir de las entrevistas realizadas, se pueden dilucidar aspectos claves de la relación. Es importante y necesario comenzar describiendo el rol tomado por CEPETEL dentro de la compañía y la postura de Personal con respecto a este sindicato. De esta forma se podrá ir entendiendo como encaja en esta historia cada concepto presentado.

Sobre la opinión del rol del sindicato dentro de la compañía, se encuentra la primera coincidencia entre los entrevistados. Ambas partes (tanto CEPETEL como Personal), lejos de contestar con una respuesta armada, coinciden espontáneamente en que CEPETEL tiene una raíz confrontativa. Para Patricio, no hay posibilidad que en algún momento puedan tener una estrategia colaborativa para con la compañía. Su fuerte ideología basada en la existencia de una contradicción entre capital y trabajo, hace que operen sobre la desconfianza en relación a las decisiones que toma la empresa. Pues claro, lejos de bloquear el negocio o la actividad económica, afirman que no son socios de la empresa, según su punto de vista, son los trabajadores los que producen las riquezas de la empresa y la posición de la empresa en relación a esto no es colaborativa. Ante esta primera declaración, aclara que sus compañeros de comisión mantienen esta postura.

Como se mencionó, la empresa (parte representada en este caso por Jorge) coincide en que el rol del sindicato es de confrontar, pero para él esta postura no se debe a la desconfianza por hechos concretos llevados por la compañía, sino a una postura política. Según Jorge, dentro del sindicato puede haber gente muy formada pero muchas veces la ideología pesa mucho más que el punto de vista

basado en la formación o en el conocimiento técnico. A veces, la lectura que se hace de las cosas es mucho más política que técnica, y la postura del sindicato se vuelve confrontativo por esto. *“Cuando vos partís de la base de que esta empresa es una empresa multinacional, explotadora, capitalista, porque estas parado de la vereda de enfrente, es lógico tomar esta postura confrontativa”,* explica.

Tomando el análisis crítico que realiza CEPETEL sobre cómo se comporta la compañía en relación a la existencia del sindicato, a su evasiva de aceptar su legalidad y referenciando comentarios concretos realizados por la propia representación corporativa: *“Ya que tenemos que convivir, tratemos que esta convivencia sea lo más fructífera para las dos partes”.* Por todo esto, se podría ver a la empresa con una postura “cuasi” anti-sindical donde el fin último es prescindir de ellos.

En cuanto a creación de valor, para CEPETEL el creador de valor es el empleado, es así porque es profesional. El valor viene dado por lo que da el profesional, desde ese lugar reivindican la creación de valor por medio de la innovación pero esto les lleva a preguntarse: ¿la rentabilidad y la riqueza cómo se distribuye? Fomentan que el trabajador innove para ganar a la competencia y para que el negocio sea mejor, pero exigiendo que las ganancias de haberlo hecho también lleguen al empleado.

Algo parecido sucede con la productividad, si se puede lograr que el empleado sea más productivo, el sindicato reclama repartir las ganancias de lo conseguido por haber incrementado la productividad. Actualmente, no existen acuerdos formales dentro del convenio colectivo que se está discutiendo temas que involucren productividad. Según Patricio, es un tema a tener en cuenta, *“Se podría pensar en algo para agregar dentro del convenio, pero hay que ver si la empresa tiene la voluntad de hacer esto con nosotros”.*

El sindicato reclama a la compañía que generalmente los involucran en temas de productividad cuando necesitan cambiar ciertos indicadores que no están devolviendo los resultados esperados. El sindicato propone estimular a los empleados de otra manera, formalizar un plan para que el empleado esté motivado y como consecuencia afecte su productividad de una manera positiva. La propuesta es preventiva y no reactiva. *“El sindicato defiende al trabajador no a la empresa. Si querés que levantemos la productividad de los empleados para generar más ganancia, discutamos primero esas ganancias si somos socios en algún lado”* -cierra Patricio.

Como sindicato se encuentran en condiciones de hacer aportes sobre productividad y otros temas referidos al negocio porque los representantes son telefónicos de toda la vida. Todos son trabajadores activos. Muchos ingresaron a la compañía en la época de Entel, conocen el negocio. *“Nos gusta estar en el lugar de trabajo, nos gusta y lo disfrutamos. Cuando al secretario gremial, que está en la parte de reingeniería le hablan de radio enlace sabe de lo que le están hablando. Sabe cuando empiezan a poner menos plata en equipos porque ve que los proyectos no salen o le están pidiendo que achiquen. Lo sabemos, lo vemos en el día a día. Si no estás en la oficina, no sabes, te lo pueden contar pero vas perdiendo. Yo estoy en licitaciones y participo constantemente en ofertas con otras operadoras, se cuando una operadora ofrece valores más bajos que nosotros. Venimos de clase media, somos profesionales que tiene una formación distinta. Para nosotros es importante que tanto el trabajador como la empresa nos vea en el lugar de trabajo, trabajando.”* – cuenta Patricio.

Por el momento, CEPETEL toma una postura pasiva en cuanto a la flexibilidad que tienen hoy los departamentos de IT en ingresar nuevas herramientas o procesos, esto quiere decir que no objetan las mejoras que implementa la empresa. Si bien se consideran defensores de los puestos de trabajo saben que el trabajo es constante, que el nivel de despedidos es bajo comparado con otros

años o con otra industria. Están al tanto que la empresa está automatizando y mejorando procesos para bajar costos, pero por el momento no están despidiendo gente, no intervienen en las acciones de mejora. El sindicato mira la tasa de despido y encuentra que en 5 años la tasa es la misma. Saben que la empresa se mide mucho en ese sentido.

Con lo antedicho, la compañía celebra esta posición, que haya una relación fluida, a veces con roces y disputas porque haber intereses contrapuestos, pero la relación en temas de inclusión de nuevas tecnologías es de acompañamiento y de entendimiento. Al final de esta historia el balance es positivo. Ambos entienden que la industria va cambiando, va evolucionando y es muy importante que el sindicato pueda hacer llegar el mensaje a los empleados de cómo se van sucediendo los hechos y que la gente entienda que es necesario una capacitación permanente. Patricio comenta: *“Estamos en una actividad de tecnología, es un negocio en competencia, sabes si no lo hace así la empresa se funde, está bien que se automaticen ciertas cosas.”*

Hoy, ninguna comisión directiva de ninguno de los cuatro sindicatos está participando ni siquiera de las decisiones que toma Capital Humano (tal como la llaman a la dirección de RRHH) con respecto a los empleados, mucho menos con respecto al negocio o la estrategia comercial. Patricio opina al respecto: *“Ellos no vienen a decirte che vamos a hacer tal cosa, más allá de que nosotros podríamos estar de acuerdo o no. Esto no sucede, porque si nos consultasen, estarían legitimándonos como interlocutores de su gestión que es propia, ellos no van a resignar a manejar la empresa como quieran. No admiten que el sindicato puede intervenir en aspectos de gestión, no te legitiman como parte co-autora de un proyecto. Ellos avanzan sobre una decisión asumiendo riesgos de que el sindicato responda bajo la oposición y si tienen que dar marcha atrás lo hacen. La posición de la empresa siempre es avanzar sola y después ve qué ocurre. Un ejemplo es “El recibo (de sueldo) digital, se mandaron y una semana antes nos llamaron para mostrarnos en qué constaba el proyecto y preguntaron si era posible que los*

empleados se resistan a este cambio. Ellos ya habían decidido reemplazar el recibo de papel por el digital, después de haber decidido y haber tenido la autorización del ministerio nos comunicaron que ya se encontraban en condiciones de implementarlo. Para ellos es una molestia nuestra participación”.

Para la compañía, que el sindicato no participe de la toma de decisiones del negocio o de la estrategia es lo más adecuado porque según ésta, además de haber intereses contrapuestos, hay esquemas o lógicas de funcionamiento que son distintos entre una organización empresaria y una organización gremial. *“La organización empresaria tiene un esquema piramidal en donde las decisiones van de arriba hacia abajo. En las organizaciones sindicales es muy distinto, primero porque los cargos son electivos. En una empresa generalmente el empleado no elige a su jefe, no lo vota. En cambio en el sindicato los cargos se eligen, por lo cual muchas veces y lógicamente éstos actúan con una intencionalidad mucho más política en su accionar que puede tener la empresa que dice yo quiero que el producto que vendo me rinda la mayor ganancia posible, y punto. En cambio el sindicato además de decir entiendo que estoy dentro de este negocio, y que esto se tiene que lograr yo necesito votos para poder estar ocupando el cargo que ocupo. Necesitan refrendar esa condición cada 4 años”* -nos cuenta Jorge.

La gestión de RRHH en Personal se caracteriza por mantener un rol activo a favor del bienestar del empleado en su lugar de trabajo. Lleva adelante un enfoque de la nueva gestión, fomentando permanentemente la participación del empleado en relación a mejorar las condiciones del lugar de trabajo. Diseña tareas para promover el trabajo en equipo, organiza eventos de recreación de jornada completa para la interacción entre empleados, mantiene un sistema de premios por medio de sorteos en diferentes circunstancias como pueden ser actividades culturales, concede días libres por el día de la madre, el día de cumpleaños, días flexibles, pone al alcance de sus empleados beneficios relacionados a los productos y servicios del negocio (por ejemplo, Planes de telefonía móvil y fija, servicio de internet, y equipos de telefonía a precios casi de costo).

El representante de CEPETEL confiesa que al ingresar a Personal como sindicato y compararse con esta gestión, advierte que éstos son más fuertes que esta organización sindical, tienen más peso sobre los empleados, sobre todo porque muchos de éstos no están completamente a favor de darle entidad al sindicato. CEPETEL está convencido que los beneficios que da la compañía los da con alguna doble intención. Para ellos está en cada empleado evaluar y determinar qué discurso elige. Patricio comenta: *“El sindicato te va a decir todo lo que te di te lo di yo y la empresa va a decir lo mismo”*. CEPETEL marca una gran diferencia entre un beneficio y un derecho. Explica que RRHH tiene beneficios monetarios y no monetarios pero la gran diferencia está en el derecho, que se ejerce y el beneficio que solo se goza, que puede perderse el día que el que lo da así lo determina. Para Patricio, la gestión de RRHH ha hecho cosas muy novedosas pero ellos como sindicato tienen un pendiente, una “conquista”: incluir dentro del convenio aquellos beneficios fuera de convenio. RRHH presenta beneficios a los empleados de fuera de convenio balanceando con los de dentro de convenio que muchas veces lo adquirieron previa negociación con el sindicato. El sindicato negocia y luego los empleados de fuera de convenio obtienen lo negociado por los gremios.

El sindicato tiene más conocimiento de cómo es la gestión de RRHH que el empleado mismo. Entre sindicato y RRHH se conocen, conocen sus objetivos, cada parte sabe qué piensa el otro. El sindicato intenta examinar cada movimiento que lleva adelante la compañía porque considera que ésta va a procurar maximizar el ahorro en cuanto al ingreso del salario. El sindicato toma esto último como parte de las reglas de juego de capitalismo y en este caso, admite que el poder está del lado del empresario.

Tanto Patricio como Jorge aseguran que la relación entre las partes y el clima de trabajo es buena. Para Jorge, esto se logra reconociendo la condición del otro, la empresa reconoce que el sindicato tiene la representación de la gente y el

sindicato reconoce que la empresa es la empleadora con lo cual guste o no, hay que sentarse y lograr consenso. Y según Jorge, al momento de sentarse y negociar se siente la diferencia de estar negociando con una persona profesional, con un marco de pensamiento más trabajado. ¿Para bien o para mal? Su opinión es que cuanto más formación tiene la gente, la discusión puede llevarse a otro plano. Muchas veces no pasa solo por la formación sino también por la inquietud que tenga determinada persona o determinado gremio en este caso de conocer sobre un tema.

Pero también, para Jorge, no se puede dejar de analizar el costado político: *“A veces la ideología tiene mucho más peso que lo que puede ser la formación en si. A veces lo ideológico tiene más peso que lo técnico y a veces es difícil remontar una negociación porque la cosa deja de perder objetividad y pasa a ser mucho más subjetiva”*.

Según Jorge, el ingreso de CEPETEL a la compañía no debería traer ningún cambio ni conflicto con respecto a lo que hoy ya existe. La compañía trata con sindicatos desde la época de Entel, por lo cual se encuentran lejos de una situación que les genere temor el ingreso del sindicato de profesionales a áreas como la DTI de Personal, “el sindicato no es ningún cuco”. Son los propios empleados que piensan al sindicato de telefónicos como algo negativo, lo asocian a paros, bombo, problemas. Pero para Jorge, no necesariamente tiene que ser así, las cosas pueden ir por otros carriles. Para la empresa, el hecho de que haya más gente convencionada, no trae ninguna amenaza al negocio.

En cuanto a la rentabilidad, la compañía no considera en lo absoluto verse afectada por el ingreso de más empleados dentro de un convenio colectivo de trabajo (en este caso el de profesionales). Tampoco está de acuerdo que la relación “sindicalización de empleados-baja rentabilidad” sea tan lineal, no en los tipos de empresa como Telecom. Puede cumplirse en empresas donde sus empleados al no estar sindicalizados, el empleador transgrede normas, desde ese

punto de vista sí puede llegar a existir una relación a la baja rentabilidad cuando se sindicalizan empleados, porque el sindicato va a hacer cumplir a la empresa con todo lo que marque la ley.

La compañía declara que prefiere cumplir con la ley, prefiere hacer las cosas bien aun cuando la rentabilidad se vea afectada. Jorge aclara: “Obviamente la rentabilidad es un aspecto a cuidar porque si la empresa en algún momento deja de ser rentable, empezamos a correr el riesgo de quedarnos con menos puestos de trabajo. La rentabilidad es algo que hay que cuidar sobre todo en telecomunicaciones donde la inversión es casi permanentemente, muchas veces para invertir se necesita financiación, y es mucho más fácil conseguir financiación en tanto y en cuanto se pueda mostrar una empresa rentable, sana, bien administrada, en un negocio que evoluciona que una empresa que no está en esas condiciones. Por eso para mí no es tan lineal decir como tengo gente sindicalizada, la rentabilidad es menor.”

4.8 Trazando la relación Sindicato-Compañía del mañana

Lo primero a destacar del contexto descrito es la fuerte convicción del representante sindical. Además de la pasión con la que cuenta sobre su rol en CEPETEL (la entrevista brindada duró tres horas) y su conocimiento del negocio, se suma el background obtenido por su profesión. Estas características se pueden traducir tranquilamente como sus fortalezas, que seguramente son aprovechadas por el grupo sindical. Sería interesante plantearse como sindicato si se pueden aprovechar estas fortalezas para impulsar una mejor posición respecto a los otros sindicatos dado que se puede percibir cierta debilidad en CEPETEL en relación a su poca experiencia, si bien se creó hace muchos años, resurgió hace poco y sus representantes son nuevos en la gestión sindical.

También es válido posicionarse desde otra perspectiva y pensar si con ideales tan fuertes no se podría desviar el fin último del sindicato que es ser conciliador, negociador y gestor de necesidades y derechos de los empleados que no

involucren intereses personales o políticos. CEPETEL tiene muchas oportunidades para crecer como sindicato moderno, de profesionales, mostrándose diferentes a los demás sindicatos. El gran desafío es conseguir trabajar en conjunto con la compañía, mostrando el logro a los involucrados y a la sociedad en general, posicionado desde un lugar diferencial. Alejándose de que lo asocien con obstaculizar cualquier acción de la empresa sin un análisis profundo de la situación. Esto puede cambiar la historia de una relación tan encasillada en Argentina como una relación de choque y de lucha de poderes.

Para que este desafío exista, es necesario que tanto la compañía como el sindicato quieran llevar adelante un trabajo en conjunto para lograr un beneficio mutuo. A primera vista, parecería que el desafío se vuelve inviable cuando se escucha la postura de cada parte: el sindicato manteniendo su idea de que la empresa siempre va a querer dar lo mínimo al empleado y la empresa opinando que detrás de cualquier pedido del sindicato hay un interés político que nada tiene que ver con el bienestar del empleado.

Otra sugerencia es que estas particularidades de Patricio también sean aprovechadas por la compañía. Habría que delinear de qué forma explotarlas en su beneficio, podría aportar al negocio no solo como empleado sino también como representante de trabajadores impulsando nuevas prácticas de mejoras en la productividad. Esto, atado a la aceptación por parte de la empresa de que los trabajadores participen de las ganancias. Habría que evaluar en qué medida esto es factible.

En algún punto, se podría interpretar que la gestión sindical que pretende llevar adelante CEPETEL es más ideal que real. Parecería que existe una no aceptación que el mundo cambia, junto con las personas, las organizaciones y las relaciones entre éstos. La forma de gestionar un sindicato hoy no es la misma que en el pasado por lo cual es muy cuestionable que en un mundo completamente capitalista se quiera seguir luchando contra este capitalismo en vez de tomar una

postura más de asociación. No es necesario despojarse de las ideologías, solo hace falta acomodarlas al presente, a la situación actual y particular.

La compañía tal cual se encuentra hoy tiene mucho más para ganar que CEPETEL, por los siguientes motivos:

- ✓ Desde su inicio se relaciona con sindicatos, sindicatos mucho más fuertes y se podría decir que hasta más confrontativos que CEPETEL.
- ✓ Tiene mucha más experiencia en el tema de las relaciones laborales y la negociación.
- ✓ Conoce sobre cómo evadir legalmente algunas cuestiones para llevarlas hasta última instancia y de esta forma retrasar la concesión de lo que pide el sindicato el mayor tiempo posible.
- ✓ La mayoría de los empleados no participan activamente del sindicato por falta de interés o por algo mucho peor, no simpatizan con la actividad gremial.
- ✓ La gestión de RRHH en el Grupo Telecom es muy fuerte y va ganando cada vez más solidez.
- ✓ Aunque la empresa puede verse amenazada por futuras regulaciones que podrían afectar el negocio dándole más poder al sindicato dentro de la empresa. El potencial espacio que puede conseguir el sindicato lo favorecería más al sindicato que a la empresa.

Como último punto de este trabajo se puede decir que las preguntas realizadas al comienzo se fueron contestando, algunas más directamente que otra:

¿Se beneficiará la compañía al sindicalizar el departamento de IT de la unidad móvil del Grupo Telecom? Tal como lo contestó Jorge, no habría ningún cambio, por lo cual no se beneficiaría pero tampoco se perjudicaría. La empresa no se

beneficiaría porque estamos frente a un contexto donde el sindicato tiene una postura no colaborativa por lo cual no aportaría formalmente a generarle beneficios a la empresa sin nada a cambio. Y por su lado la empresa, con vasta experiencia en negociar con sindicatos, con una postura anti-sindical (aunque no lo declare formalmente), que si bien no participa activamente en la destrucción de su institución, colabora y accede en lo mínimo marcado por la ley. Bajo este escenario resultaría extraño en imaginar una relación de “socios”.

Por otro lado, la empresa no se perjudicaría porque, en cuanto a sindicatos, actualmente dentro de la compañía existen cuatro representaciones sindicales de las cuales CEPETEL es la que menos fuerza tiene y menos representación tendrá (dado que solo representa a profesionales que algunos ya están enmarcados bajo otro sindicato). Esto lleva a que se espere que las posibles presiones ejercidas por CEPETEL no sean tan o más preocupantes que las experimentadas con, por ejemplo, FOETRA. Sumado a que la gestión moderna de RRHH, ya ofrece condiciones de trabajo mucho mejores que en otras compañías y que en otras épocas, lleva a que Telecom tenga pocos puntos débiles a los que CEPETEL podría atacar.

La dirección de Recursos Humanos del Grupo tiene una fuerte presencia, con continuas iniciativas para mejorar la calidad de trabajo del empleado. Tener un sindicato ¿ayudará a la gestión de RRHH a mejorar esta calidad? ¿Necesita del sindicato para mejorar la performance de sus empleados? Puede ser que la performance del empleado no se mejore por solo tener iniciativas de mejoras en la calidad del trabajo. Puede ser provechoso tener a CEPETEL como colaborador en prácticas de desarrollo de productividad. Pero para esto es necesario planificar en la agenda la creación de programas de mejora de productividad. Los programas deben incluir explícitamente cómo sería la distribución de ganancias obtenidas por el aumento de productividad. Si esto no está explicitado, el sindicato no aceptará cooperar en prácticas de desarrollo de productividad. Esta planificación realizada en conjunto con el sindicato y la empresa puede lograr mejoras que de otra forma

la compañía no lograría. Pero antes de hacer esto, se deben limar asperezas trabajando sobre la aceptación del rol y espacio del otro.

Actualmente, ¿se evidencian diferencias en cuanto a productividad, performance y otros indicadores entre los departamentos dentro de la compañía que están sindicalizados y los que no?

Hoy no hay diferencia entre la productividad de un empleado dentro de convenio y otro fuera de convenio. Esto debido a diferentes factores: muchos empleados no participan activamente en el gremio al que pertenece, ya sea por una cuestión de interés o de comodidad. Otros no consideran que el sindicato fomente las prácticas de productividad. Son los propios empleados que consideran que la sindicalización no afectó en su vida laboral.



5. Conclusión

Es llamativo cómo sin forzarlo, todos los conceptos descriptos en el marco conceptual quedaron al descubierto durante el transcurso de la entrevista: productividad, rentabilidad, ganancias, confrontación, colaboración, intereses contrapuestos, empleados sindicalizados versus empleados no sindicalizados.

Lo antedicho prueba el vasto conocimiento de la materia que tienen los entrevistados. Sin duda, más allá de que tan negativo o positivo pueda resultar esta relación sindicato-empresa, es una relación basada en la seriedad y en la acreditación de los asuntos involucrados.

También vale la pena resaltar cuestiones que se manifestaron espontáneamente en el caso y que no están incluidas en el desarrollo del marco teórico.

Una de ellas es la postura del empleado frente al sindicato. Si bien el objeto del trabajo dejó fuera de alcance todo asunto relacionado al impacto de la sindicalización sobre el empleado y por lo tanto, no se ve mencionado en los textos abordados, es interesante mencionar que dentro del caso, este punto, apareció en más de una oportunidad, tanto nombrado por el representante sindical como por el gerente de relaciones laborales.

El empresario asume determinadas situaciones futuras basándose en el juicio actual antisindical de la mayoría de los empleados de Personal. Este juicio, formado bajo una cultura que no aprueba la conocida gestión sindical argentina porque considera que tras la defensa de los derechos de los trabajadores hay otros intereses individuales que nada tienen que ver con el fin último del sindicato.

En tanto, el representante sindical admite la existencia de esta postura antisindical del empleado de Personal. Aunque ilusionado de que, con el tiempo, CEPETEL

logre persuadirlo a cambiar esta posición. Una persuasión basada en que el empleado hoy no conoce realmente la gestión y convicción de CEPETEL, y que solo se necesita tiempo para que entienda la “historia” completa y no solo la parte contada por la empresa.

El sindicato y la compañía tienen claro que es importante ganar la “simpatía” del empleado, quien lo gane logrará más fuerza en lo que respecta a la relación empresa-sindicato.

La segunda cuestión a repasar es el lineamiento político de los representantes sindicales. En el caso, ambos entrevistados marcan la existencia de un lineamiento político (a favor del Estado) de muchos representantes sindicales en Argentina y no escapando a esta realidad, se encuentra el Grupo Telecom. Ambas partes opinan que esto deslegitima la relación empresa-sindicato.

El empresario vuelve a aclarar este aspecto cada vez que tiene que explicar o responder cualquier punto desarrollado en la entrevista. Pareciera que necesita argumentar que algunas situaciones impulsadas por la empresa están atadas o surgen como respuesta al lineamiento político del sindicato. Por su lado, el representante sindical lo menciona como una desigualdad que experimentan algunos sindicatos frente a otros. También lo utilizan como justificación, en este caso para explicar su posición débil dentro de Telecom respecto de otros sindicatos mejor posicionados que gozan de determinados beneficios por el solo hecho de pertenecer al partido político del Estado.

En tercer lugar aparece la confrontación sindical como herramienta de poder. Muchos sindicatos en Argentina tienen una postura combativa con el solo objetivo de reafirmar su poder. En el caso, esto es mencionado por el gerente de relaciones laborales sin explicitar un ejemplo propio. Pero bien se evidencian casos argentinos donde el sindicato necesita revalidar su función obteniendo algo (no importa qué) de la empresa por medio del conflicto. Un ejemplo de esto es el

caso LAN estudiado en la materia Non-market Strategies in Emerging Markets, donde el gerente de relaciones laborales de esa empresa cuenta un diálogo mantenido con representantes sindicales que le dicen: “Negro, si estamos bien estamos mal porque tenemos que generar algún problemita. Si no generamos algún problema, ¿de qué vivo yo?. Yo vivo de los líos que genero con ustedes y cuando yo consigo sonrisas a la gente que represento, vuelvo a tener el poder que se va diluyendo”. Esta situación se repite en Venezuela, en el caso de la ensambladora venezolana, escrito en el trabajo final de la materia mencionada, donde el enfrentamiento generado por el sindicato les genera seguridad en cuanto a seguir en sus funciones (Conde et al. 2013).

Por otro lado, estos sindicatos están acostumbrados a que las empresas también sean confrontativas. Un ejemplo es el caso Kraft en Argentina, donde la compañía mostraba una postura claramente antisindical por medio de acciones concretas para enfrentar al gremio. El gran desafío es convencer a AMBOS de repensar su percepción del otro. Puede ser complicado pero no imposible.

Como último punto se ve la estrategia de la compañía para evitar la monopolización de los recursos de mano de obra. En el caso se menciona la estrategia que utiliza Telecom para evitar la monopolización de los recursos de mano de obra. Esta estrategia aprovecha las leyes sindicales que le permiten tener más de una agrupación sindical dentro de la empresa logrando desarticular la fuerza concentrada en un solo sindicato. Se asegura tener varios sindicatos con diferentes ideologías y posiciones políticas que pocas veces se unen en búsqueda de un objetivo en común.

También se evidencia por parte del representante del sindicato el uso de frases que lo caracterizan con alguna doctrina en particular. Se percibe una ideología tan o más marcada que el marco legal en donde se desarrolla esta relación. Muestra mucha pasión sobre su trabajo como empleado telefónico pero mucho más

muestra como representante gremial, ideológicamente identificado con el gobierno y con la idea de empresa estatal.

Las fuertes posiciones contrapuestas prevalecen en todo momento. Esto hace que sea difícil pensar en una relación de colaboración, asociación o distribución de ganancias. Parecería que la actitud de confrontación del sindicato sumada a la postura anti-sindical de la empresa, no los está ayudando a cerrar el convenio colectivo de trabajo. Sería interesante conocer qué tan distinto es éste convenio al de FOETRA (el sindicato de base de telefónicos mejor posicionado dentro de la industria de telecomunicaciones) que ya fue acordado y firmado por ambas partes (FOETRA Y Personal). ¿Es realmente un disenso técnico o es simplemente una cuestión de lucha de poderes? En este caso, ¿podría inferirse que Personal maneja la situación? Parecería que todo empieza y termina en una situación donde, del lado de la compañía el objetivo es salir lo menos perjudicado y del lado del sindicato es confrontar lo que más se pueda. Claramente los intereses contrapuestos imperan a todo otro tipo de cuestión y parecería que en esta situación no hay concepto ni análisis que valga.

Universidad de
San Andrés

6. Bibliografía básica

- Anthony Creane and Carl Davidson (2008), Information Sharing in Union-Firm Relationships, Vol. 49, No. 4 , pp. 1331-1363
- Altenburg, Lutz y Martin Straub (1998). Efficiency wages, trade unions and employment. Oxford Economic Papers, Vol. 50, No. 4, pp. 726-746
- Booth, Alison L. (1995). Seniority, Earnings and Unions.
- Colbjørnsen, Tom y Olav Korsnes (1978). Trade Unions: Resource or Regulation? Acta Sociologica, Vol. 21, No. 3 (1978), pp. 197-215. University of Bergen.
- Conde, Ferreyra, Heredia (2013). Trabajo Final de Non Market Strategies “Relaciones Sindicales, Caso ensambladora de Venezuela y Caso LAN en Argentina”.
- Donado, Alejandro y Klaus Walde (2012). How trade unions increase welfare. The Economic Journal.
- Freeman, Richard B. y James L. Medoff: What Do Unions Do? New York: Basic Books (1984)
- Hanlon, Martin D. (1985). Unions, Productivity and the New Industrial Relations: Strategic Considerations. Interfaces, Vol. 15, No. 3, pp. 41-53
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. MTEySS, (Consultado: 11/12/2013)
- Lawler III, Edward E. and Susan A. Mohrman (1987-1989). Unions and the New Management. The Academy of Management Executive, Vol. 1, No. 4, pp. 293-300. University of Southern California.
- León, Silvana (2012). Trabajo de Graduación “El sindicato y la empresa en la negociación colectiva. Caso Ferrosur Roca SA”.

- Karier, Thomas (1985). Unions and monopoly profits. The Review of Economics and Statistics, Vol. 67, No. 1, pp. 34-42
- Skovsgaard Aidt, Toke y Vania Sena (2005). Unions: Rent Creators o Extractors?. The Scandinavian Journal of Economics, Vol. 107, No. 1, pp. 103-121
- Stephen Machin and Mark Stewart (1996), Trade Unions and Financial Performance, Vol. 48, No. 2, pp. 213-241



Universidad de
San Andrés

7. Anexos

7.1 Transcripción de la entrevista con Jorge Locatelli, Gerente de Relaciones Laborales

Presentación: Yo soy abogado. Siempre tuve en claro que no quería hacer el ejercicio tradicional del abogado. Entonces, en algún momento me empecé a meter en esto que es RRHH. Ya tengo unos cuantos años, con lo cual cuando yo estudié, no se estilaba estudiar RRHH. Entonces empecé a encontrar la beta por ese lado, encontré un lugar de desarrollo y parte de lo que yo había estudiado en algo que la verdad que me gusta mucho mas, primero porque tiene que ver con todo este tema de negociación, de cuestiones laborales y por otro lado porque eso siempre forma parte de una política de RRHH que puede llevar adelante la empresa. Obviamente después ya tendrás la impronta que le quiera dar el director que te pueda tocar, donde dice “quiero hacer política de este tipo o de esto otro tipo”.

De a poco me fui inclinando para el lado de RRHH, más puntualmente con todo lo que tiene que ver con Relaciones laborales, gremiales, negociación colectiva.

Como empleado, este año voy a cumplir 26 años. Yo estaba en le época de Entel, a los 2 o 3 años que empecé a trabajar en Entel, vino el tema de la privatización. Y justamente con la privatización empezaron a cambiar algunas cosas y ahí es cuando empecé a ver estas cuestiones de RRHH.

No pensaba hacer una carrera en la empresa, después las cosas se fueron dando de tal manera que de a poco empecé a encontrar mi camino y tuve la suerte de desarrollarme y aquí estoy.

* ¿Cuál considerás que sea el rol principal del sindicato en Argentina y en particular en Telecom?

Jorge: Su accionar está basado principalmente en la negociación colectiva en materia de salario y condiciones de trabajo. En la década del 90 que no había

inflación, salarios prácticamente no se discutían. Se discutían condiciones de los convenios colectivos, pero salarios no se discutían. En épocas como estas, de alta inflación, el salario pasa a ser la negociación más importante.

* Como empresa, ¿Podrías definir una postura frente a los sindicatos?

Jorge: Partiría de la base, que una organización sindical, por lo menos acá en Argentina, que tenemos un sistema de personería legales detenta legalmente la representación de un determinado colectivo de gente. En función de eso, de acuerdo a lo que estés haciendo en la empresa, vas a estar representada por un determinado sindicato.

Eso es una parte, la otra parte es la afiliación, vos si querés te podés afiliar o no al sindicato. Pero sí te va a representar y todo lo que ese sindicato acuerde, se te va a aplicar a vos, más allá que vos estés de acuerdo o no, estés afiliada o no. Este es el sistema que tenemos acá. Ahora el tema de la personería gremial es algo que se empezó, a través de fallos judiciales, a cuestionar. Hay sindicatos simplemente inscriptos que pretenden la representación de determinada gente y la justicia le está empezando a dar lugar a esos pedidos. Con esto te quiero decir que la empresa no puede desconocer a los sindicatos, porque tienen todo un andamiaje legal para representar determinado grupo de gente y son representantes de la gente y por eso tienen su espacio. La empresa por esto no podría desconocerlos.

En segundo lugar, vos decís, bueno, ya que tenemos que convivir, tratemos que esta convivencia sea lo mas fructífera posible para las dos partes. Obviamente siempre te vas a encontrar con intereses contrapuestos porque la empresa va a tener la intención que sean socios estratégicos de una determinada manera o en determinadas cosas y los sindicatos van a pretender ser socios estratégicos de determinada manera o sobre determinadas cosas. Y ahí es donde se da este juego de relacionamiento y te diría eterna negociación para tratar de buscar ese entendimiento.

* ¿La compañía tendrá una estrategia que induzca al sindicato a tener un rol colaborativo? ¿Es posible buscar un sindicato creador de valor para la compañía?

Jorge: Particularmente en nuestro caso, a veces cuesta que acompañen determinados cambios. Si fuésemos Arcor, fabricamos caramelos, chupetines y chocolates. Pueden pasar 50 años y seguimos haciendo lo mismo, quizá con una máquina más moderna, pero haciendo lo mismo. En cambio en nuestra industria la verdad que va cambiando, va evolucionando y es muy importante que ellos acompañen todos estos cambios porque son ellos quienes además de la empresa son los que le hacen llegar el mensaje a la gente como va la cosa, para donde tenemos que ir, es importante que la gente entienda que, sobre todo en determinadas funciones, la capacitación debe ser permanente y demás. Hay algunos que lo entienden un poquito mejor, hay otros que no tanto y hay que insistir un poco más, y habrá que negociar un poco más y demás .. pero el balance te diría que es positivo. A pesar de esto, hay una relación muy fluida, obviamente a veces con roces y disputas porque hay intereses contrapuestos, pero la relación es bastante fluida, de acompañamiento y de entendimiento de los que pueden ser una parte y de la otra.

* Una relación de acompañamiento con respecto a involucrarlos en la toma de decisiones? Jorge: ¿Vos decís en cuanto a estrategia comercial?

* Más que a estrategia comercial, a la toma de decisiones o sugerencias por ejemplo, sobre mejora de productividad, o cambios e innovaciones dentro del área de IT.

Jorge: Son definiciones de la empresa, no participan.

* ¿Y con respecto a estrategias de RRHH? ¿En definiciones que impactan al empleado?

Jorge: En general, cuando se lanzan o se evalúan proyectos de alto impacto porque abarca mucha cantidad de gente, lo que se hace es compartirle en forma previa a la implementación, en muchos casos hacen su aporte, opiniones que ayudan a mejorar el proyecto. Podríamos modificar cuestiones por sus sugerencias. Esto como política nuestra de capital humano y relaciones laborales es así, se hace.

* Gestión moderna de RRHH y relación con CEPETEL: ¿el sindicato puede aportar a RRHH en aras de beneficiar al empleado?

Jorge: Hay muchas cosas que se pueden hacer en conjunto. Pero yo comentaría dos cosas, por un lado, la historia de CEPETEL es una historia relativamente nueva porque recién en 2012 volvió a haber una suerte de reconocimiento de CEPETEL porque muchos años atrás, el propio CEPETEL se había declarado disuelto, después entraron en una disputa más de cuestión legal hasta que finalmente existió el reconocimiento. En paralelo a eso, de la época de ENTEL y aun con la privatización en el medio, el resto de las organizaciones sindicales siempre persistieron. Entonces CEPETEL puede decir que en el ámbito de TELECOM empezó a funcionar de nuevo hace 2 años, pero no es que antes de eso no había sindicalización o no se respetaba la representación de las organizaciones sindicales.

Por otro lado, mas allá de que puede haber intereses contrapuestos, hay esquemas o lógicas de funcionamiento que son también bastante distintos en lo que puede ser en una organización empresaria y en una organización gremial. La organización empresaria tenés básicamente un esquema piramidal en donde las decisiones van de arriba hacia abajo. Tenés una estructura y las decisiones bajan. Básicamente ese es el esquema tradicional en una empresa. En las organizaciones sindicales es bastante distinto, primero porque los cargos son electivos, en una empresa generalmente a tu jefe te lo ponen, vos nunca lo puedes votar. En cambio en el sindicato los cargos se eligen entonces lógicamente ellos muchas veces van mucho mas atrás del voto, tienen mas muchas veces una

intencionalidad política en su accionar que la que puede tener la empresa que dice yo quiero el producto que vendo o instalo me rinda la mayor ganancia posible y punto. En cambio el sindicato además de decir entiendo que estoy dentro de este negocio, y que esto se tiene que lograr yo necesito votos para poder estar ocupando el cargo que ocupó. Ellos tienen que refrendar esa condición cada 4 años, cuando tienen elecciones a través de votos. Esto es la parte más política. No se si te da un panorama, si responde ...Lo que quiero decir es que más allá de que se pueda trabajar en conjunto o no, el área de RRHH y el sindicato, cada uno, persigue objetivos diferentes.

* Si no entendí mal .. ¿hacés referencia a lo complicado que puede ser todo cuando los intereses son contrapuestos? Si partimos de eso, me imagino que se tratan de acomodar en una relación que se contruye todos los días ...

Jorge: Cuando vos tenés intereses contrapuestos, para tratar de acercar posiciones lo que tenés que hacer es obviamente conversar mucho y llegar primero a puntos de entendimiento y seguramente a partir de esto se encuentran otras cosas. Puntos de entendimiento tenemos muchos. Cuando nosotros hablamos, si querés de políticas de estado, se habla de combatir el trabajo en negro, o que el trabajo sea registrado, tenga las condiciones mínimas, sobre todo esto estamos de acuerdo y el sindicato trata de defender eso. Telecom no es una empresa que tenga gente en negro, por ejemplo. Toda la gente registrada, toda la gente cobra en base a las escalas pautadas en los convenios colectivos (los que están dentro de convenio). Son escalas salariales que se discuten, el Ministerio de Trabajo las homologa. No hay trabajo infantil. En esas cuestiones estamos 100% de acuerdo y es más, si quizás desde otras áreas se puede hacer algún trabajo, ya como política de RRHH, para ayudar, para combatir, eso se hace, la parte de RSE, voluntariado. Entonces si vos partís de determinados entendimientos, el resto es decir si en esto nos entendemos, sigamos discutiendo el resto.

En el resto obviamente vas a encontrar siempre alguna cuestión de disputa pero también encontrarás entendimiento. Yo creo que lo importante es reconocer la condición del otro, nosotros reconocemos que ellos tienen la representación de la gente y ellos reconocen que la empresa es la empleadora con lo cual nos guste o no, nos tenemos que sentar y lograr consenso.

* Entiendo que los representantes son todos profesionales...

Jorge: Eso ya tiene que ver con una condición específica de su personería. Los integrantes de la comisión deben ser profesionales.

* ¿Esto hace que, al momento de sentarse a discutir algo o en una negociación cambie con respecto a otro sindicato? Marcando la diferencia entre una persona profesional y una que no lo es, en cuanto a su marco de pensamiento.

Jorge: Se siente la diferencia de estar negociando con una persona profesional, con un marco de pensamiento más trabajado. ¿Para bien o para mal? En mi opinión: es verdad que cuanto más formación tiene la gente, vos podás llevar una discusión en otro plano, a veces no pasa solo por la formación sino también por la inquietud que tenga determinada persona o determinado gremio en este caso de conocer sobre un tema. Entonces vos te vas a encontrar con interlocutores, en cualquier nivel del sindicato, muy formado por ahí porque se interesó, por lo menos en lo que hace a la actividad, a las telecomunicaciones y vas a encontrar gente con muy mala formación que tampoco le interesa formarse mas con lo cual obviamente que en esos casos la discusión se hace mas difícil. Pero si, cuando tenés un sindicato de profesionales, es distinto si vos vas a un sindicato de base. Vos también pensá que la gente que forma las conducciones de esos sindicatos, es gente de esas funciones.

Lo que no se puede dejar de tener en cuenta en este análisis (me parece a mí) es el costado político, que tiene que ver con lo siguiente: vos podés tener gente muy formada, o gente no tan formada, gente con mayor inquietudes y gente con menor inquietudes pero lo que juega muchas veces es la ideología, a veces la ideología tiene mucho más peso en lo que puede ser la formación en si. A veces la lectura

que se hace de las cosas es mucho más política que técnica. Esto pasa mucho en las conversaciones y las discusiones con representantes gremiales. A veces lo ideológico tiene más peso que lo técnico y a veces es difícil remontarlo porque la cosa deja de perder objetividad y pasa a ser mucho más subjetiva ... pero tiene mucho de eso.

* Sobre todo en temas que se vuelven utópicos ..

Jorge: Cuando vos partís de la base (insisto, no es un análisis de valor lo que estoy haciendo) de que esta empresa es una empresa multinacional, explotadora, capitalista, porque estás parado de la vereda de enfrente de eso .. y .. te cuesta obviamente más llegar a entenderte que con una persona que tal vez se despoja de esa postura ideológica, política y dice “bueno, esta bien, asumo que tengo que discutir con la empresa y discuto, trato de ponerme de acuerdo y punto”. Cuando se anteponen cuestiones que tienen que ver con posturas ideológicas y políticas, las trabas son más difíciles.

* ¿Cuál es el porcentaje de gente sindicalizada en todo el Grupo?

Jorge: La empresa tiene años de gremios, entre el 80% y 90% de gente está sindicalizada, está bajo un convenio colectivo de trabajo. Yo diría, más que sindicalizada, está convencionada o representada por entidades gremiales. Después, estar más o menos sindicalizados es una cuestión de postura personal, hay gente que le da bolilla y mucha gente que no.

* Teniendo en cuenta que el porcentaje es grande. Podríamos suponer que el ingreso de un nuevo grupo de empleados dentro de un convenio colectivo de trabajo no traería mayores inconvenientes...

Jorge: No tendría por qué haberlo. Para mí, la sindicalización, como vos decís o el hecho de que haya un colectivo de gente que esté representada por una organización gremial y demás, a mí no me genera temor, y para mí el sindicato no es ningún cuco. Nosotros tenemos la experiencia con Personal. En Personal originalmente, la gente que estaba en convenio, estaba en convenio de comercio

(una gran parte está aún en el convenio de comercio) y el convenio de comercio la verdad que no tuvo actividad gremial, por no decirte prácticamente nada. Con lo cual, un jefe o gerente no estaban acostumbrados a tratar con un delegado o acción gremial. Hay muchos pero muchos empleados que no les gusta el sindicato. Entonces claro, vos le decís sindicato y para determinada gente puede ser sinónimo de paro, bombo, despelote pero no necesariamente tiene que ser así, las cosas pueden ir por otros carriles. Obviamente alguna vez podrás tener un paro, una medida gremial, pero no es que todos los días sea eso. El hecho que haya mas gente dentro de convenio o bajo algún convenio, no tiene que traer ningún temor. De hecho en Personal, empezamos a reencuadrar la gente que estaba en el convenio de comercio en el convenio del gremio telefónico FOETRA. Esto hasta ahora se hizo solamente en el ámbito de Buenos Aires. Y el mismo recorrido está haciendo el resto de las organizaciones gremiales, con lo cual seguramente en el tiempo esa gente en comercio o fuera de convenio, termine el día de mañana encuadrada en algún convenio del gremio telefónico. No representa de por sí ningún temor. Obviamente hay que discutir condiciones y demás pero por el hecho de estar en convenio no tiene significar ningún temor. En la fija, como siempre existió el accionar gremial no generó demasiado revuelo. Por ahí en la móvil si porque no había actividad gremial entonces la aparición de un delegado si, se piensa "ahora me paró la oficina". Pero no creo que tenga que ocurrir. Mas allá que puedas tener una situación de conflicto como un paro. Pero esto se ve en marcha, son situaciones muy puntuales. No es que ahora que se va a encuadrar en un convenio la otra porción de empleados, como empresa nos tenemos que preparar de alguna forma en especial.

* ¿Existe realmente una diferencia (sacando el salario) entre los empleados de Telecom de IT que ya están sindicalizados y los de Personal de IT que no lo están?

Jorge: No. Por un lado debido al mismo empleado, que no le interesa lo relacionado al sindicato. Los empleados de Personal, en general no simpatizan

con los sindicatos. Por otro, por RRHH que da los mismos beneficios a todos, estés o no enmarcado en un convenio colectivo. El trato es el mismo.

* ¿Y en cuanto a la flexibilidad de hoy de DIT (departamento de Tecnología Informática) en la implementación de nuevas tecnologías, herramientas de trabajo, procesos, sin consultar al sindicato? ¿Podría traer inconvenientes con ellos?

Jorge: La experiencia indicaría que no, es lo que te decía antes con el ejemplo de Arcor. Ellos saben (algunos más, otros menos) las exigencias de nuestra industria con respecto a eso, si se oponen perdemos todos, desaparece el negocio.

* ¿Afecta en la rentabilidad que haya más gente sindicalizada?

Jorge: En este tipo de empresa no.

* Los libros dicen que sí, que la rentabilidad se ve afectada por la sindicalización. El negocio es menos rentable.

Jorge: No lo diría de una manera tan lineal. Una cosa es querer lograr una determinada productividad, que haya un gremio o no en el medio. Si hay un gremio en el medio, obviamente te va a decir: “discutamos las condiciones”, si se queda después de hora hay que pagar o compensar o aplicar lo que se pueda acordar en un convenio colectivo de trabajo. Cuando vos no tenés eso, por ahí un empleador dice, laburá tres horas mas por día, no te pago nada .. ahí si podes estar hablando de que si pongan menos plata y tu margen de rentabilidad sea mejor. Ahora, ¿a que costo? Nosotros, por lo menos, esta dirección prefiere cumplir con la ley, prefiere hacer las cosas bien aun a riesgo quizá a que la rentabilidad sea un poquito menor. Obviamente la rentabilidad es un aspecto a cuidar porque si la empresa en algún momento deja de ser rentable, empezamos a correr el riesgo de quedarnos con menos puestos de trabajo. Entonces la rentabilidad también es algo que hay que cuidar. Sobre todo en ... por ejemplo, en telecomunicaciones tenés que estar invirtiendo casi permanentemente, muchas veces para invertir necesitas financiación, y vos te es mucho mas fácil conseguir financiación en tanto y en cuanto muestres una empresa rentable, sana, bien

administrada en un negocio que evoluciona y además que una empresa que no esta en esas condiciones.

Por eso para mi no es tan lineal decir: “como tengo gente sindicalizada, la rentabilidad es menor”. Puede ser sí que yo como empleador, al no tener gente sindicalizada, hago lo que quiero entonces transgredo algunas normas, hago la vista gorda, de ese punto de vista sí puedo tener mas rentabilidad.

Sí, en empresa de servicios y de tanta gente, el costo laboral está dentro de los principales costos. La fija es un negocio que casi no es rentable. Vos tenés un incremento de costos fijos, que incluye los costos de explotación y salario, que ronda entre el 20%-25% año a año. Y la fija no es un negocio que no crece a ese nivel. Además tenemos tarifas congeladas desde el 2001. Si ves el negocio de la fija solo, te diría que ya no es rentable. (acá se consolida el balance a nivel grupo). Si le sumas el negocio de la móvil que esta amecetado, el negocio se mira de otra manera, es una ecuación que hay que tratar de mirar siempre, se mira siempre.

7.2 Transcripción de la entrevista con Patricio Arbelo, Secretario de Derechos Humanos

Soy Patricio Arbelo, actualmente secretario de derechos humanos de CEPETEL, el sindicato de profesionales de las empresas de telecomunicaciones. Tengo 32 años, soy abogado y profesor de Ciencias Jurídicas. Trabajo en Telecom desde el año 2000, desde los 19 años hasta ahora ... (bastante). Empecé mi carrera trabajando.

Cuento mi historia como trabajador, que puede explicar para algunos el por qué llevamos un camino medio sindicalizado. Estuve los tres primeros años contratado. Me efectivizaron en el 2003. Estuve fuera de convenio muchos años. En el 2006/2007, como estaba fuera de convenio empecé a ver que había diferencias salariales que se daban día a día.

En el año 2009 ya recibido de abogado, empecé en CEPETEL ya reorganizado, fui designado delegado de este edificio, el edificio de Madero, aunque impugnado por las empresas, porque el sindicato no estaba reconocido por Telecom.

Y En el 2012/2011, mediante elecciones sindicales, (una sola lista pero bueno ..) quede formando parte de la comisión directiva, con el cargo de secretario de Derechos Humanos y en el 2012 firmamos el acuerdo de representación con Telecom. Y empezamos a charlar bien con la empresa sobre paritarias, Actas por promociones, actas por cuestiones horas de guardias, cosas concretas de los trabajadores. Pero aun con una relación tirante con la empresa en cuanto a algunos temas que aun no están del todo normalizado, por ejemplo el caso del convenio colectivo que la empresa no quiere reconocer un convenio colectivo que tenemos desde el año 93. La empresa, Telecom, no lo quiere poner en vigencia. De hecho esta casi todo en vigencia pero es una cuestión política difícil que tenemos con la empresa.

Hablemos de la unidad de telecomunicaciones fija: tenés los cuatro gremios que vienen de la época de ENTEL, que posteriormente se fracciona y se vende. Existían 4 sindicatos, la original es FOETRA, que nace a principios de siglo 20.

Con el tiempo empiezan a surgir problemas y con el golpe de estado que derroca al peronismo, se prohíbe la actividad sindical. Se empiezan a generar desprendimiento de la personería gremial de lo que en ese momento era FOETRA. Se desprenden los que serían profesionales, jerárquicos y supervisores. Por eso el sindicato original de todos era FOETRA, o como se llamaba en ese momento: FOET y después le agregaron la RA (de República Argentina). En la década del 50 y 60 se empiezan a abrir las personerías gremiales, se empezó a reorganizar el sindicato de supervisores y técnicos, el sindicato de jerárquicos llamado UPEJT, y el centro de profesionales que sería el CEPETEL. Con esto, cada grupo laboral tenía su sindicato, los profesionales, los jefes, supervisores y los empleados de base seguían siendo de FOETRA

La idea en el 50, cuando se volvió a reorganizar, fue pensar: Del lado del laburante, si se podía sortear la profesión a la actividad sindical teniendo varios sindicatos según las tareas y del lado de la empresa si se podía tener varios sindicatos se podía evitar tener fuerte un solo actor del otro lado.

Y concretamente para el área de laburo de cada uno, con estas divisiones, sí, hay planes de carrera distinto, proyecciones distintas.

Yo no lo viví porque entré en el 2000 a la empresa, pero se decía que si un profesional entraba a Entel en el 70 o 80, antes de CEPETEL, si caía en FOETRA no tenía proyección de trabajo. No había un sindicato que se ocupara de estos casos, de estos tipos de trabajadores, de un profesional que caía en Entel y no tenía una carrera profesional. Entonces los profesionales se agruparon para conseguir un sindicato y conseguir con la empresa (ENTEL) sus condiciones de trabajo. Así, en la década del 50 surge CPU (lo que hoy es CEPETEL) que se organizó para esto.

De ahí viene todo. Pero básicamente es importante conocer esto, que el sindicato inicialmente era FOETRA y después se fue desmembrando por muchas circunstancias. No viví esa época, pero por una cuestión de prospectiva al peronismo, conveniencia quizá del lado patronal, del estado de tener varios y del lado del trabajador poder organizarse en función de intereses propios, como el caso del grupo de profesionales, el caso del grupo jerárquico o el caso del grupo de supervisores, que son los tres que se crearon después.

De ahí viene lo que era el CPU y el CEPETEL ahora. CEPETEL después con la privatización cambia bastante todo pero bueno ...

En la fija, en los 2000, los fuera de convenio y dentro de convenio es una historia larga: Cuando Se vende ENTEL, se privatiza y se pone Telecom y Telefónica en zona Norte y zona Sur. Perdió terreno la organización sindical, en los 90, se fomenta el individualismo, liberalismo. El "Te va mejor solo que con el sindicato". Los sindicatos en contra de esto, contrario a lo que se basa el sindicato, de

conseguir en grupo unido lo que de a uno no se consigue. Bueno, los 90 fueron complicados en ese momento porque las empresas que venían, Se vende la empresa pública, que daba cierta estabilidad, una trayectoria, el empleado se sentía identificado, te guste o no, porque en definitiva la empresa es del país y no de un solo dueño o un grupo de accionistas, esto por ser una empresa pública. La empresa es del país y no de un solo dueño o de un grupo de accionistas. Mas allá de ese cambio, de quién iba a ser el patrón, las políticas que puso la patronal nueva fue tratar de sacar gente de los gremios. O sea, empezar a sacar gente del convenio colectivo.

Los Fuera de convenio explota en los 90 de la mano de la debilidad del sindicato porque se pierde en la privatización. FOETRA y CEPETEL se oponen a la venta y se perdió. En ese momento, las empresas nuevas traen fuerte inversión.

“Para algo se formó los sindicatos, para conseguir unidos algo que de a uno no se consigue”.

Entonces cuando entra Telefónica y Telecom, la política era sacar a los empleados que estaban dentro de convenio, ofreciéndoles más plata. Y dado que los sueldos en la época estaban congelados porque durante 10-12 años no hubo paritarias, entonces el trabajador gremialmente no tenía muchas posibilidades de mejorar su sueldo porque había estabilidad inflacionaria pero también había estabilidad paritaria, es decir no había aumento de sueldo, había sueldos congelados. Y como una posibilidad de ascenso o de carrera laboral, las empresas tentaban a los empleados para salir de convenio. Si salías del convenio colectivo, por ejemplo, te daban los tickets restaurantes, los rojos ... Los dentro de convenio no los cobraban, que era el 20% del sueldo. Los gremios empezaron a perder asociados por estas cosas. Hubo muchos compañeros de la operación que empezaron a estar fuera de convenio colectivo aun cuando hubiera convenio colectivo que los incluía de antes y los debería seguir incluyendo. Empezó a haber una población cada vez mayor de fuera de convenio.

Cuando ya en el 2002/2003, Después de la crisis del 2001 se vuelve a sentir la inflación en los salarios. Las empresas, por ejemplo en nuestro caso, del lado de Telecom, se van los accionistas francesas cuando fue esto, la devaluación, se fueron del país que después vinieron los Whertein y empieza a operar la recuperación económica, la reivindicación sindical promovida por el nuevo gobierno, empieza a aparecer la fuerza sindical. Empiezan a discutir paritarias con las dos empresa y sin embargo esto, esto no incluía a los fuera de convenio, entonces los empleados fuera de convenio, que en los 90 eran los mimados de la empresa, y que “sobraban” (burlaban) a los compañeros que estaban adentro de convenio porque que en su momento ganaban mas, ganaban tickets, porque eso pasó, fue historia. Hay compañeros que hoy los cuentan como anécdotas pero estaban enojados porque los fuera de convenio les refregaban (burlaban) por la cara los tickets rojos (hace 15 años)

Y luego los fuera de convenio se vieron apartados, con el presupuesto de la empresa limitado y que siempre va a ser el menos posible era destinado a los empleados con los que se firmaba paritarias, a los de fuera de convenio le daban menos, empezaban a manejar una forma muy discrecional y muy prejuiciosa para el trabajador como daban el aumento, eso un año, dos años, tres años llevó a que, del lado de Telecom, la historia en TASA (Telefónica) fue distinta, los fuera de convenio se organizaron y formaron CEPETEL, que fue el único gremio que se dedico a organizar dentro de TELECOM a los trabajadores fuera de convenio. Los fuera de convenio en la década del 2000 fue claramente perjudicada con la cuota salarial con respecto al trabajador dentro del convenio, fue al revés de lo que fue en la década del 90.

En el 2000 había gente fuera de convenio y dentro de convenio, gente que hacia lo mismo y unos tenían 7 horas de trabajo y otro 9, uno tenia aumento cuando se firmaba el convenio y el otro lo tenia cuando el jefe decidía dárselo o no. y esto obviamente generaba un malestar, el empleado fuera de convenio es mas probable que sea despedido. Entonces empezó a generar mala predisposición.

Cuando me efectivizan, empiezo a ver estas cosas, el aumento de sueldo era a dedo. Te llamaban y te decían el aumento es de tanto, después llamaban al de al lado y le daban otro aumento. Y tu jefe te decía que al de al lado le daban un punto menos que a vos pero en realidad después te enterabas que le habían dado mas. Entonces esto nos fragmenta la pelea por el salario y el ambiente de trabajo, acá en esta empresa (TELECOM). Y en PERSONAL ni te cuento, es peor porque es mucho mas refractaria a lo que es sindicalizarse, que se escondían los recibos de sueldo, se cobraba y te dejaban ver lo que cobraba el otro y para nosotros no es una cuestión de secreto de estado lo que cobra el compañero de al lado porque en definitiva estamos haciendo la misma tarea. Esto fue en el 2005 hasta el 2009.

* La compañía los considera parte del sindicato y la personería ya la tienen ..

La personería de CPU (CPU cambio de nombre con la privatización)-CEPETEL se constituye en la década del 60. En los 90 por las políticas aplicadas por la compañía para los fuera de convenio, en CEPETEL no queda nadie. Desaparece porque no queda ningún trabajador, obviamente por la mala gestión dentro de CEPETEL y una política de estado muy fuerte. En el 98 se autodisuelve sin ningún trabajador dentro del convenio dentro de CEPETEL, entonces o los mandaron a UPJT o fuera de convenio. El CEPETEL a diferencia de los demás, desaparece. Aunque en realidad esto nunca se efectiviza y ahí viene la historia de Telefónica:

En el 2002 con la crisis, Telefónica quiere suspender a 500 empleados con la intención de despedirlos, parte de ellos pertenecían al viejo CEPETEL , entonces se vuelven a organizar y van al Ministerio (de trabajo) para que se los reconozca. Y ahí aparece de nuevo, se vuelve a constituir. El sindicato es el mismo, la ficha es la misma. Quedó 4 años como un bache desde el 98-2011/2002.

Ya Con Duhalde, se volvieron a reorganizar, normalizar el sindicato, se llamaron a elecciones y el sindicato volvió a estar como si nada. El gobierno le reconoce la legalidad. Pero el convenio recién con Telefónica se hizo en 2008. La legalidad estaba pero la empresa se negaba a reconocerlo. En 2007 se firmó la primer acta entre Telefónica y CEPETEL. Y ya en 2008/2009 se normalizó el convenio colectivo, que en TELECOM se logra firmar en 2012, firmas actas.

En el 92 se vende ENTEL y cada gremio firma su convenio colectivo con Telefónica y TELECOM. CEPETEL firma con TELECOM en el 93 y en el 91 con Telefónica. Cuando en el 98 queda vacío ese convenio queda en la nada y la empresa no lo quiere volver a llenar con los trabajadores nuevos profesionales que vuelven a entrar ahora porque Telecom quiere un convenio que responda a sus intereses. La pelea política de hoy es esa. Si bien hubo actas, enmiendas para corregir, el convenio colectivo no terminamos de cerrarlo. Telecom quiere discutir un nuevo convenio ..

* Bueno por lo menos quiere discutir algo, es un gran paso ..

Si, si. Por lo menos quiere discutir algo. Es importante haber llegado a ese punto que fue ordenado legalmente. Pero ellos entienden que ya no pueden evitarlo mas. El gobierno mal o bien ha permitido la administración sindical dentro de las empresas para los trabajadores. "La empresa nos envió un borrador de convenio que es de chicos de Camboya cosiendo pelotas de futbol, no es el convenio que teníamos antes." Entonces no queremos discutir esto. No me pidas que en vez de trabajar de lunes a viernes, trabaje el día que vos quieras.

El convenio que nos manda es super agresivo, ni lo vamos a considerar. ¿Hay voluntad? Si. Se firmo. Es algo que la empresa venia previendo. Con Telecom siempre estamos con problemas como siempre, pero estamos bien, vah ..

estamos bien .. yo que la viví siempre, desde el 2008, estoy bien. Hace 3 años no me hubiera imaginado estar acá.

* Pensaba que ya había gente sindicalizada con CEPETEL ...

Hay! Actualmente hay 300 trabajadores de Telecom, sindicalizados en CEPETEL, firmamos actas, el ministerio las homologó. Telecom no quiere reconocer que a este grupo de 300 de trabajadores, le aplica un convenio colectivo determinado, que es el 210/93. TELECOM dice: están encuadrados en CEPETEL pero no son parte del convenio. Existen actas como de vacaciones, feriados adicional que se cumplen pero no enmarcadas en un convenio, art 1, 2, etc. La empresa no quiere reconocer el convenio pero va firmando actas, condiciones de trabajo. Por otro lado decimos ya que no tengo fuerza para que los tipos hagan esto, firmemos las actas mientras tanto. Del 2012 a la fecha venimos firmando un montón de condiciones de trabajo con TELECOM fija. De la móvil no hay nadie (Personal), hay afiliados pero no afectado a las actas firmadas entre TECO (Telecom) y CEPETEL.

Cuando se crea Personal/Miniphone en los 90, los empleados pasan a sindicatos de comercio. La empresa, no se lo da a ninguna sindicato de telefónicos. FOETRA hizo un juicio hace muchos años ante Personal y Movistar (en ese momento telefónica móvil, no se como se llamaba) por la representación de los trabajadores telefónicos en la móvil. Los sindicatos tienen un ingreso por aporte del 1% sobre el sueldo de cada trabajador. En FOETRA es más. A la empresa le salía más barato el convenio de comercio que el convenio telefónico (1%).

Se resistieron durante muchos años hasta que finalmente, vino el acuerdo en que los empleados de las móviles deberían estar representados por FOETRA y por ende por el resto de los gremios. FOETRA es el mas fuerte, alineado con el gobierno, tiene mas gente. Es un sindicato bien de base, históricamente peronista,

muy alineado con el gobierno verticalmente. Ayer salió una nota al secretario general en el diario Tiempo Argentino que dice que quizá no pida mucho aumento para no dañar al proyecto nacional, lo que él piensa que es el proyecto nacional, que es el gobierno de Cristina. Entonces es un sindicato bien de base, históricamente peronista y esta muy en línea con lo que hizo el gobierno, por lo que hizo el gobierno en telecomunicaciones. Ha hecho ARSAT, el gobierno ha permitido que el salario se recuperara y ha hecho otras cosas muy buenas. Yo también, si tengo que votar, voto a Cristina.

La noticia a muchos le cayó mal porque parece que estamos dejando la pelea por el salario por apoyo al gobierno, en eso no coincido pero FOETRA es el que pudo conseguir durante 4/5 años durante pelea judicial, que los trabajadores de Personal y Movistar se encuadren a FOETRA por ser telefónicos. Esto también llevó a que al ser una actividad que está mucho más en competencia, la móvil que la fija porque, cuando se privatiza ENTEL, el norte habla con Telecom y el sur con Telefónica. Si bien hubo operadores que entraron después...

Esto también es hablar de la historia de las empresas de telecomunicaciones los últimos 30 años, y ver como es el negocio del lado privado. Telecom y Telefónica fueron legalmente monopolio pero cuando nace Personal y Movistar ya nacen compitiendo con otras operadoras que fueron en su momento Movicom, CTI. (...). Entonces las empresas, Personal y Movistar obviamente plantearon la necesidad de unificar el costo laboral incorporando a la competencia o otros actores de mercado a la telefonía móvil, por eso algo que es razonable del lado empresario.

FOETRA ya firmó con Arsat, Movistar, Personal, Nextel. Claro es mas reacio a sindicalizar, ningún empleado lo está.

Este edificio que tiene 12 pisos, siendo delegado lo recorro, entrego volantes. Y en los 3 pisos de este edificio que hay empleados de Personal (de la unidad móvil), los chicos no me dan bola, me miran mal. Aunque estén fuera de convenio. Y acá,

en los demás pisos, los empleados de Telecom (de la unidad fija), están fuera de convenio y no me miraban mal porque entraron después.

En Personal son mas jóvenes, tienen otra historia, otra cultura que pudo ir moldeando la empresa porque eran dueños y la incorporación de todo el personal lo hicieron con sus criterios de selección y de qué se buscaba en el trabajador en ese momento y bueno .. Personal tiene otra cultura que fue moldeando la empresa...Eso hace que hoy esos empleados estén en contra del sindicato.

* La mentalidad de los empleados de Personal, para CEPETEL, es algo que los perjudica, deberían intentar cambiarla ...

Patricio: El tema es cómo impacta el sindicato, sabemos que es importante tener la aprobación del empleado. De esta forma seríamos mas fuertes. En la fija, cuando el sindicato acuerda, en el 2012, en la historia de CEPETEL, en Telecom habría 11000 efectivos, fuera de convenio 4000 y 8000 dentro. En el 2012, el sindicato acuerda los fuera de convenio. Telecom hizo un pasaje de fuera a dentro de convenio que incluyó a los 300 profesionales que encuadrábamos en CEPETEL y a otros casi 2000 que fueron a FOETRA, a UPJT, etc. Cambiaron su condición para entrar a convenio. FOETRA en realidad en el interior cambian el nombre, tiene sindicatos por región. CEPETEL, UPJET son nacionales.

Una parte de los empleados de Telecom que pasaron a CEPETEL sabían lo que estábamos haciendo como sindicato pero otra parte no sabían y no nos querían. No nos preguntaban nada, nos ignoraban pero compartían nuestros reclamos sin participar en ellos.

El trabajador que deja de estar fuera de convenio para estar sindicalizado, al principio a muchos le choca y algunos no nos van a querer nunca y tienen su derecho. Pero muchos después nos dicen: "la verdad que estamos mejor".

Hay algunos que están expectantes a la sindicalización que se viene y hay otros que son reacios. El otro día, haciendo un acto en la puerta de un edificio de Personal, algunos empleados nos hicieron comentarios despectivos, no quieren la sindicalización. Muchos prejuicios hacen que no investiguen de qué se trata CEPETEL. No se dan cuenta que el compañero que está haciendo el acto o repartiendo panfletos está trabajando por el beneficio de todos, y seguramente ese compañero gana más que el empleado que le hizo un feo comentario.

Pero a pesar de esto, hay muchos que después dicen que están mejor sindicalizados que antes fuera de convenio. Hay cosas que mejoraron y eso lo saben.

Nosotros no cobramos un peso del sindicato. La personería gremial es excluyente, un trabajador no elige en qué sindicato va a estar encuadrado, por lo que hace le toca un sindicato. Lo que si puede elegir dentro del sindicato es quién lo representa. Hay varias listas. Nosotros somos de la CTA. CTA quiere que el trabajador pueda elegir quien lo represente. En nuestro caso, en muchos casos se cruzan las personerías. El profesional, lo es porque lo dijo la universidad. El jefe es jefe porque lo dijo la empresa, puede ser profesional o no. El profesional se cruza porque no depende de lo que haga el trabajador, es una condición que trae de afuera. Todo esto es un problema. CEPETEL vendría dado por si posee o no título profesional. CEPETEL representa profesionales de telefónicos. Muchos profesionales están en FOETRA por una cuestión de fuerza, no pudimos traerlos a CEPETEL o los profesionales no quisieron.

Cuando salió el juicio que hizo FOETRA, donde reclamó que los empleados tengan sindicatos de telefónicos y no de comercio, la empresa armó las listas de empleados decidiendo quienes iban para un sindicato y quienes a otro sindicato. Rescatamos casi 50 afiliados profesionales. Hoy hay áreas que pasaron todos a FOETRA. Hubo una decisión de la empresa de pasarlo a FOETRA, a FOETRA le convenía para tener mas gente obviamente. El empleado no manifestó el cambio entonces es difícil hoy pasarlo para que la empresa reconozca. Es difícil reconocer que el empleado está haciendo tareas acorde al título. Hoy firmaron 300 y bueno ..

es difícil la sindicalización de un trabajador. Hay otros profesionales que están en el sindicato de jefes, podrían estar en CEPETEL porque son profesionales pero son jefes también entonces es un engendro, es complicado.

Todos los que están en CEPETEL son profesionales, pero no todos los profesionales están en CEPETEL. Otro tema es si el profesional está haciendo lo que su título dice ...

Ahora FOETRA firmó con Personal y se llevó a algunos de Comercio y otros fuera de convenio. En estos dos meses han pasado empleados del área de red con y sin título a FOETRA. Hubo gente que hizo petitorio diciendo que no les gustaba al convenio que entraron, etc.

Estamos expectantes discutir con Movistar y Personal el encuadro de gente con título a nuestro colectivo. Eso es un costo político, porque algunos están con la CTA otros con la CGT, que están mas alineados con el gobierno, nos va a costar que el ministerio formalmente pida a las empresas esto a favor nuestro, de CEPETEL.

CEPETEL presentó primero el expediente al Ministerio de trabajo antes de dos o tres sindicatos, y esos dos o tres sindicatos ya fueron citados y nosotros nunca fuimos citados. Hasta que no cierran con el resto a nosotros nos van a marginar. Hoy en Personal y en Movistar, ya firmaron con FOETRA, están encuadrando gente. Estamos esperando que llamen a los demás, UPJT que están en grupo con otros sindicatos (formaron un grupo entre ellos y nosotros quedamos afuera). Entonces la empresa negocia con la cabeza que es FOETRA y después con los otros tres que formaron un grupo. Nosotros quedamos para negociar al final.

Igualmente nosotros ya enviamos el borrador del convenio colectivo a Personal. En la memoria de Telecom de este año dice que han manifestado la voluntad de representar a trabajadores de Personal pero aun no esta firmado ni mucho menos.

Yo creo que los profesionales de Personal estarán encuadradas en CEPETEL.

Por otro lado, la empresa ya no informa más la cantidad de trabajadores que tienen título, RRHH no lo informa. Nosotros en la fija demandamos 800, pero sabemos que son más de 2000. Pero tenemos 300. Será poder, plata .. La empresa los mandó a donde les convino, que fue FOETRA.

Tampoco sabemos cuántos empleados hay en cada convenio. Cuantos de cada uno es confidencial de la empresa. La empresa sólo publica cuantos está fuera de convenio y cuántos dentro de convenio... Ellos nunca nos van a decir ... si me llegan a decir cuántos son profesionales quiere decir que me los tienen que pasar ...

Calculando que tenemos 300 afiliados, $300/11000$ (empleados totales), habría un 3% de profesionales dentro de la compañía. Y es mucho mas alto que el 3%.

***Pregunta 1: ROL y valor agregado**

Patricio: No, no somos colaborativos para con la con la empresa. Nosotros somos un sindicato. El sindicato es una cosa y la conducción es otra. Esta conducción, estos militantes a carga de Telefónica y Telecom, tenemos una función, no somos tronquistas ni muchos menos pero creemos que hay una contradicción entre capital y trabajo ... (...) No vamos a ser “tontos”, no vamos a dejar que las empresas se fundan por así decirlo, o de bloquear el negocio o la actividad económica. La idea del sindicato no es bloquear el desarrollo de la actividad, el desarrollo de las telecomunicaciones pero si respetando que no somos socios sino que somos los trabajadores que somos los que producimos las riquezas de la empresa y la posición no es colaborativa. Entendemos que hay contradicciones entre capital y trabajo, y cada movimiento que hace la empresa lo vamos a tomar por desconfianza y no vamos a pensar que lo van a hacer por buenos, estamos de ese lado. En CEPETEL, somos 10 en la comisión directiva, unos mas otros menos. Tenemos la visión, de esta conducción, es un sindicato de raíz mas confrontativa. Reivindicamos la pelea, en este marco somos muy desconfiados de los movimientos de la empresa. (...)

No me cambia decirlo, la empresa ya lo conoce. De ahí que tengamos espalda, cada uno lo juzgo. La posición política que tenemos es mas difícil, tenemos una formación teórica mas abarcativa que otros sindicatos. Les guste o no, todos nos pasamos 5/6 años de estudios universitarios.

Tenemos otra forma de política, otra cantidad de gente representada, otra forma de representación, diferente a los demás sindicatos. Todos dentro de la comisión somos trabajadores activos. Una vez por semana paso licencia gremial. No es que estamos trabajando en el gremio, estamos en la empresa. Quizá haya falencias administrativas por no tener tiempo, el tiempo se acaba. Administrativamente el sindicato se reciente por esto pero políticamente es un capital que no queremos parar. Venimos de clase media, somos profesionales que tiene una formación distinta. Nos gusta que el trabajador te vea que estas ahí. También está bueno que la empresa te vea en la empresa trabajando y al mismo tiempo representando.

UPJT es como nosotros, están muy apartados de la política. Pero FOETRA, al ser muchos están bien informados de lo que pasa. Si hay un problema, tiene una organización, tiene su gente que no trabaja en la oficina, pero tiene una red muy organizada de coordinadores, militantes dentro de la compañía. Pero lo pierde el contacto con el escritorio porque el tipo no tiene. Pero en el caso de FOETRA, están a otro nivel, el sindicalista máximo no puede estar en todos lados. Elige estar en el sindicato, o haciendo relaciones en el Ministerio de Trabajo, es de esta forma que después consigue cosas. Entonces no estoy en contra de que el sindicalista de alto rango no esté dentro del lugar de trabajo porque me doy cuenta que no llegás a estar en todos lados siempre bien al mismo tiempo. Nosotros paratratar de regular esto, queremos ver si podemos hacer "sinditrabajo". En este caso, los honorarios lo tiene que pagar la empresa, no los trabajadores.

Tenemos 800 representados, 500 en Telefónica, 300 en Telecom y en Personal 600 afiliados activos. Nos gusta entrar en el lugar de trabajo, nos gusta y lo disfrutamos.

Cuando Ricardo que está en la parte de reingeniería le hablan de radio enlace sabe de lo que le están hablando. Sabe cuando empiezan a poner menos plata en equipos porque ve que los proyectos no salen o le están pidiendo que achiquen. Los sabemos, lo vemos en el día a día. Si no estás en la oficina, no sabes. Te lo pueden contar pero vas perdiendo. Es un tema complicado como lo manejas porque después pasa la otra, cuando no sale algo que se pide, que no sale un aumento, la gente te dice: "Ustedes no se movieron", pero capaz para tratar con el ministerio tenés que tener tiempo. Pasarte todo el día ahí 20 días seguidos y no podes hacer todo. Somos amateurs, igual somos un sindicato nuevo, en el 2012 se refundó, en el 2003 se reorganizó, es joven. No hubo un cambio de conducción, fuimos agregando otros trabajadores. Quizá en un tiempo haya interna.

Peleamos con el ejemplo. La idea es que la gente comprenda que esto es un esfuerzo humano, Hay cosas que no vamos a conseguir, tratamos de conseguir, el tema del trabajo nos gusta trabajar, nos gusta estar en el lugar de trabajo a diferencia de otros sindicatos. Otros sindicatos a nivel comisión directiva no esta ninguno en la oficina, creo yo .. están en el gremio que esta bien porque puede ser que tengan cosas que hacer pero influye ..

A pesar de todo esto .. nos seguimos parando mas del lado confrontativo.

Somos un sindicato de una empresa de una actividad que tiene un margen muy fuerte. El lugar de Calo, de la CGT si se tiene que hacer cargo de la desocupación. Yo se que acá el trabajo es constante, 100 trabajadores .. mas o menos. Yo me siento de la clase trabajadora, mi mirada es de la clase, o perderme el empleo o mas reparto de riqueza hacia lo mío hacia todos.

Entiendo que si se funde la empresa que pasa .. pero eso no se nos ocurre no se nos pasa por la cabeza porque son empresas que siempre anduvieron bien, por más que quieran llorar, siempre anduvieron bien. (...)

Estamos totalmente en contra que nos sigan diciendo colaboradores cuando somos trabajadores. La comisión interna de la empresa somos colaboradores, estamos en contra en ese uso del lenguaje. Venimos acá, hacemos las tareas, queremos ser bien pagados y que la empresa haga lo que tenga que hacer. No somos colaboradores para con la empresa. Somos empleados de la empresa y colaboradores con nuestros compañeros.

Hay un reclamo sindical fuerte sobre las ganancias de Telefónica y Telecom, viene de la época de Menem. Todo es político. Uno de los puntos es cómo hacés para manejar la resistencia de los trabajadores a privatizar. (...) En la época de Menem, había una ley que establecía que a los trabajadores le iban a dar un porcentaje en acciones a los empleados. En el caso de Telecom y Telefónica, por ley tenían que repartir un % de las ganancias a los trabajadores. Y después hubo un decreto de Menem donde betaba esto y las empresas se agarraron de esto. Llegó a juicio, deben pagar las ganancias. El tema de las ganancias que podría ser un tema colaborativo porque si hay ganancias se reparte para todos tampoco está hecho en esta empresa, en Telecom y en Telefónica. (...)

“Fuimos domesticados con el fantasma del desempleado” Afiliarse al sindicato es como una decisión casi revolucionario, en cierto esquema de pensamiento. Hacer un juicio ni te digo. Es complicado. Ahora que se estabilizaron algunas cosas, entendés que hay que organizarse por algún lado y seguir, conquistar o mantener ciertas cosas que vienen siempre en una disputa permanente.

El tema de las ganancias es algo que si la empresa lo querría ver lo podría ver como algo colaborativo.

Con respecto a creador de valor: somos concientes que el empleado es así, el profesional. El valor viene dado por lo que da el profesional .. desde ese lugar reivindicamos la creación de valor.

El profesional, te guste o no, es mas productivo porque tiene mas intereses en descubrir cosas, en encontrarle la vuelta, vos le ponés una traba, se la rebusca y

la encuentra. Así es el profesional, creador de valor por sí solo, nosotros no tenemos por qué ser creador de valor para la compañía, el empleado ya lo es. El empleado también es innovador pero, ¿la rentabilidad y la riqueza como se distribuye? Nosotros que el negocio sea mejor, sí, pero que no sea solamente de la empresa en ese sentido. No le vamos a decir a un ingeniero usa ese radio porque es mas barato y bajamos costos o usa aquel mas caro porque es mas caro, no vamos a boicotear esa actividad pero fomentamos que el trabajador innove para ganar a la competencia, pero che que después venga para el lado del laburante.

***Pregunta 2: Relación colaborativa – Incremento en la productividad**

Dentro del convenio colectivo no hay nada escrito relacionado a tema productividad. Esto se puede llegar a negociar algo. Pero el problema es que la empresa va a querer ver su beneficio, puede decir estos indicadores nos están yendo mal y bajan línea, dicen “mirá que vamos a hacer esto”. Nosotros decimos: “estimulemos de otra manera, hagamos tal cosa para que el empleado esté motivado”. Hagamos un plan de algo, nosotros no tenemos problema pero hay que ver si la empresa tiene la voluntad para hacer esto con nosotros. Si vos querés ganar productividad, los indicadores se te van, bueno .. pero yo defiendo al trabajador no a la empresa. Primero al trabajador. Hay un discurso falso de algunos sindicatos que dice nosotros queremos que a la empresa le vaya bien así a los trabajadores le va bien, yo no pienso eso, yo pido que los compañeros estén bien obviamente que si la empresa se funde nos vamos todos no a eso a decir: te apoyo y después vemos que me toca a mi para que nos vaya bien a todos. Si pensara así haría otra empresa y haría una sociedad con ellos. Entre el trabajador y la empresa hay una relación pero hay una diferencia.

Para nosotros, primero está el trabajador y que salga de la situación de stress del trabajo, no para que levante la productividad de la empresa como objetivo. Porque

es por lo dicho antes, si querés que levantemos la productividad por las ganancias, discutamos las ganancias si somos socios en algún lado.

Estas empresas no consultan a los gremios los movimientos que hacen, van para adelante y cuando chocan con alguna vuelven para atrás. Por ejemplo, en La DTI (departamento de IT de Telecom) planificó implementaciones de sistema durante el día de un domingo alegando que era mejor para no afectar el trabajo durante la semana, no bajar la productividad de los empleados, porque decían que iba a haber empleados que no iban a poder hacer nada por no disponibilidad de sistemas durante la implementación. Nosotros nos opusimos, porque el empleado no se beneficiaba en nada al ir el domingo, darle un día en la semana no alcanza, no paga el domingo que perdió. La empresa siempre va a minimizar su gasto.

CEPETEL no tiene horas extras, pensamos que no hace falta. Que tenemos que trabajar nueve horas y tener un sueldo digno. Somos un sindicato mas chico. Discutimos con la empresa, lo acordamos, y luego llevarlo adelante.

***Pregunta 3: Posición frente a la introducción de nuevas tecnología**

Defendemos los puestos de trabajo. En Telecom, el nivel de despididos es bajo comparado con otros años. Obviamente es porque está Cristina gobernando, por la línea política. Las empresas no acuden a una serie de despididos, quizá están automatizando, introduciendo nuevas tecnologías, mejorando procesos para ahorrarse costos pero no están despidiendo gente a pesar de que capaz saben que pueden manejar lo mismo con menor cantidad de gente. La empresa hoy no despide por una cuestión de oportunidad o lo harán cuando lo consideren que lo pueden hacer sin resentir el negocio, eso lo sabemos que puede ser así, sin embargo no objetamos esa posición.

Como la política de la empresa hoy es no es desvincular, estamos a favor de la introducción de tecnología, mejoras de procesos, etc. Pero también miramos la tasa de desocupación, es estable ni para bien ni para mal. En 5 años la tasa es la

misma. De última hoy la empresa echa gente fuera de convenio, suprimieron la estructura, especialistas, gerentes en IT. La empresa se mide mucho en ese sentido.

Igualmente, con lo que respecta a la mejora de procesos, introducción de nuevas herramientas, tecnología, la empresa no nos consulta ninguna actividad ni a nosotros ni a ningún gremio pero cuando te das cuenta que lo esta haciendo en el lugar de trabajo, tampoco somos de oponernos. Pero nos fijamos, vamos viendo, veamos como vamos quedando si quedan bien o mal y salgamos después, porque es el sistema, el capitalismo es así, te guste o no. Estamos en una actividad de tecnología, es un negocio en competencia, sabes si no lo hace así la empresa se funde, esta bien que se automaticen ciertas cosas. Como abogado somos derrotados por el capitalismo y la economía.

***Pregunta 4: Contribución adicional al sindicato**

Telecom tienen beneficios monetarios y no monetarios. La contribución adicional es para el empleado, el primer resguardo que hacemos es a las condiciones de trabajo. No hacemos contribución a la empresa, no es nuestro fin. Hay una diferencia entre derecho y un beneficio. El derecho lo ejerce vos y el beneficio te lo sacan. La gestión de RRHH te da beneficios. Ha hecho cosas novedosas, que están buenas, pero son todos beneficios. Nosotros tenemos conquistas de convenio y por otro lado existen los beneficios de fuera de convenio que da RRHH. A muchos de fuera de convenio, RRHH les dio cosas para balancear lo que tuvieron que darle (obligadamente) al grupo de empleados de dentro de convenio. El sindicato pelea, logran cosas para los que están dentro de convenio que luego repercuten en los de fuera de convenio. La empresa a veces lo hace para comprarse el cariño. El tema de la colonia está desde antes y a los empleados fuera de convenio se lo dan como beneficio. Nosotros podemos lograr que los que hoy son beneficios se vuelvan en derechos, que la empresa no le pueda quitar los beneficios que le da cuando ellos lo decidan.

Convivencia entre RRHH y Sindicato: hay una cuestión de poder. ¿Quién pesa mas? Es la visión de las empresas. Hay actores enfrentados. El empleado empieza a cuestionar los discursos y de a poco vamos convenciendo a los nuevos compañeros. El discurso y quien pesa mas, a quien querés mas. El sindicato te va a decir todo lo que tenés te lo di yo y la empresa va a decir estos siempre piden pero se van a emborrachar. El compañero va a evaluar. (...)

Es un hecho político de manifestación, del empleado que se afilia. Queda a criterio del trabajador ver a quien le da puntos. Me lo dio ella o él, es la pelea del gremio.

El sindicato ya tiene mas conocimiento de cómo es la gestión de RRHH que el empleado, como se mueven o por que se hacen estas movidas. Son dos jugadores que cada uno sabe como juega el otro. Es así .. pero .. nos conocemos. Creo que el poder está del lado empresario. Nosotros sabemos que piensan y ellos que pensamos nosotros. Saben nuestros objetivos, sabemos que nos exponemos que el adversario sepa lo que estas pensando o lo que querés. Nos conocemos bastante. Se que ellos van a tratar de maximizar el ahorro para lo que es el ingreso del salario. Son las reglas de juego. El poder viene en tanto que ellos no consultan nada, lo que somos es que tenemos cierta capacidad para darnos cuenta. Ellos lo mandan y después chocan con la reacción y vuelven atrás o no. Ellos no vienen a decirte che vamos a hacer tal cosa, aunque nosotros podríamos estar de acuerdo, porque de esa forma si nos consultan, o avisan estarían legitimándonos como interlocutores de la gestión de ellos que es propia, ellos no van a resignar a manejar la empresa como la empresa quieran. No admiten que el sindicato intervenga en aspectos gestionales, no te legitiman como parte co-autora de un proyecto. Ellos van, cuando saben que se estan mandando una macana, asumen los riesgos, cuando no van igual. El sindicato es el que responde a cada cosa que hacen, y si tienen que volver vuelven atrás pero porque uno le dice, le envia comunicado, se soluciona a veces no a veces si y hay mas conflicto. La posición de la empresa siempre avanza sola y después ve o avisa. Con el recibo digital se mandaron y una semana antes nos llamaron para mostrarnos como es y

preguntaron que cosa veíamos como resistencia, después de haber decidido y haber tenido la autorización del ministerio.

Para ellos es una molestia nuestra participación. Ellos van por la suya y lo hacen y después ven que pensamos nosotros.

*** Pregunta 8: Aunar posturas**

Patricio: Como sindicato: no renunciamos al sueño de la empresa pública de telecomunicación. Porque creemos que la telecomunicaciones tiene que estar al servicio del pueblo. Genera valor. Debería ser pública eficiente. Pero hay que asumir que se perdió. A pesar de esta ideología, y saber que cada uno piensa diferente. Y que la empresa no nos quiere dentro, no hay maltrato entre nosotros. Tengo una visión antagónica, es compartida a la larga esa visión entre mis compañeros. Nos reuniones, cada uno defiende sus intereses. Una relación personal tranquila. No hay interés del lado empresario en involucrarnos en algo, no hay posición de integrarnos. El miedo es que va a pasar con los mexicanos que nos comprenden, son muchos más duros al momento de discutir. Con Claro tenemos muchos problemas, no acepta, el nuevo dueño puede venir a quitar derechos. Si es una cuestión del empresario mexicano, estamos muy complicados.

El trabajador día a día puede modificar pensando de uno y del otro y todo con el transcurso del tiempo va variando. Hay momentos que va a estar contento con la empresa, con el sindicato en otros momentos. Desilusionado con el gremio, contento, etc. Nuestro trabajo es que el empleado entienda que el trabajador y sindicato es lo mismo, y pasamos a ser dos empleado/sindicato y empresa.

La empresa personal fue moldeando al empleado excluyendo al sindicato, diferente a la fija que el tipo del sindicato siempre existió y estuvo, un ejemplo, una continuidad de la actividad sindical. La empresa móvil la hice Telecom, es una empresa joven, se siente con una cultura difícil.

*** Pregunta 10: Propuestas a mejoras de productividad**

Somos telefónicos de toda la vida. Muchos de los compañeros vienen de Entel. Conocemos el negocio, dominamos muchos temas. Nos gusta estar en el lugar de trabajo, nos gusta y lo disfrutamos. Como decía antes, cuando Ricardo, el secretario gremial, que está en la parte de reingeniería le hablan de radio enlace sabe de lo que le están hablando. Yo estoy en licitaciones y participo constantemente en ofertas con otras operadores, se cuando una operadora ofrece valores mas bajos que nosotros. Somos todos profesionales, de clase de media. Podemos hacer propuestas, aportar siempre y cuando por esto haya algún beneficio para el empleado. Como dije antes es imposible que la empresa nos incluya para aportar. Creo que de alguna forma esto es mutuo: nosotros no aportamos sin ningún beneficio para el empleado, y ellos no consultan con nosotros si tenemos alguna idea, duda.

