



**Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos**

**Estrategias innovadoras en las Relaciones Laborales
con resultados positivos en los cambios
organizacionales.**

Autor: Karla Tapia
DNI: 94.888.198
Director del Trabajo: Marcelo Aquino

Buenos Aires, Junio 2021

Índice

1. Resumen Ejecutivo	4
2. Introducción	5
2.1 Problemática	6
2.2 Objetivos y Ejes conceptuales.....	7
3. Marco Conceptual	8
3.1 Gestión del Cambio en el contexto del trabajo actual	8
a. <i>Variables globales que intervienen en el mundo del Trabajo</i>	8
b. <i>La variable económica en Argentina y su impacto en el trabajo</i>	9
c. <i>La Pandemia y su impacto en el mercado Laboral Argentino.</i>	12
3.2 Gestión del cambio organizacional en las Empresas	14
a. <i>Enfoque en el proceso del cambio</i>	14
b. <i>Rol de Recursos Humanos en el proceso del cambio</i>	14
c. <i>Desafíos del área de Recursos Humanos en el Proceso del Cambio</i>	15
d. <i>El impacto de las variables externas y los nuevos retos.</i>	18
e. <i>La resistencia a los cambios organizacionales</i>	19
3.3 Las Relaciones Laborales en la Argentina.....	21
a. <i>Derecho Colectivo del Trabajo</i>	23
b. <i>Negociación Colectiva</i>	25
c. <i>Huelga</i>	27
3.4 Corolario.....	28
4. Relevamiento de Campo	30
4.1 Metodología.....	30
4.2 Análisis de encuesta “Estrategias innovadoras en Relaciones Laborales con impacto positivo en los cambios organizacionales”.	32
a. <i>Análisis general de la muestra</i>	32
b. <i>Análisis de la encuesta</i>	35
c. <i>Conclusiones de Análisis de encuesta</i>	40
4.3 Casos.....	42
a. <i>Ternium: “Adecuación diagramas de turnos salubres e insalubres”.</i>	42
b. <i>Agunsa: “Capacitación en nuevos puestos de trabajo y programas de entrenamientos”.</i>	49
c. <i>LaFlia: “Cambios en modelo de negocio, generación de nuevos puestos de trabajo”.</i>	56
d. <i>Autopistas Urbanas - “Autopistas sin barreras, cambio cultural y nuevos puestos de trabajo”.</i>	63
e. <i>Conclusiones</i>	70

5. Recomendaciones para la Acción.....	74
6. Bibliografía.....	78
7. Anexos.....	79
7.1 Anexo I: Modelo Encuesta.....	79
7.2 Anexo II: Modelo Entrevista.....	80



Universidad de
San Andrés

1. Resumen Ejecutivo

El propósito del presente trabajo de investigación es identificar estrategias innovadoras en Relaciones Laborales que permitieron cambios organizacionales exitosos en empresas del país. Resaltaremos el rol de socio estratégico que pueden adoptar los sindicatos y cómo esto favorece la implementación de las estrategias.

El presente trabajo aborda problemáticas atravesadas por el mundo del trabajo a nivel global y cómo estas afectan la sustentabilidad de los negocios y la empleabilidad.

Exploraremos las condiciones actuales que deben gestionar las empresas en escenarios cambiantes. Identificaremos las principales variables internas o externas que impulsan los cambios organizacionales.

En el proceso de las transformaciones encontraremos resistencia que, si no es administrada, nos llevará a posibles conflictos. En esta investigación se analizarán las herramientas legales vigentes que utilizan las empresas en la resolución de conflictos o negociaciones.

Se realizará un análisis de cuatro casos de cambios organizacionales en empresas pertenecientes a diferentes industrias.

Para efectos de este trabajo se entenderá como estrategias innovadoras a las que mediante métodos no tradicionales facilitaron un proceso de cambio organizacional. Se identificarán las estrategias empresariales innovadoras que, mediante negociaciones o acuerdos con los sindicatos permitieron lograr resultados positivos en los cambios organizacionales.

Observaremos la intervención de Recursos Humanos en cada etapa del proceso de cambio. Se resaltarán el rol que ocupará en cada caso desarrollado y su aporte en el acuerdo o negociación que facilitará la transformación.

2. Introducción

En la actualidad las empresas se enfrentan a constantes cambios generados por el entorno en el cual están inmersas; económico, político, de mercado, tecnológico, entre otros. Debido a estos cambios, surge en las empresas la necesidad de gestionarlos para mantener la competitividad, eficiencia, productividad y calidad. Para impulsar esta gestión se generan transformaciones en las estrategias que implican cambios de cultura, procesos, productos, estructura y otros.

En este contexto es necesario gestionar estas transformaciones empleando estrategias que involucren la participación tanto de los directivos de las empresas como así también de todos los actores que participen en estas: sindicatos, colaboradores, clientes, proveedores, entre otros. Asimismo, es fundamental para la sustentabilidad del negocio analizar distintos escenarios, evaluando ideas innovadoras para lograr los objetivos.

El área de Gestión de Personas o Recursos Humanos tiene un rol decisivo en la implementación de las estrategias de cambio, ya que todas estas transformaciones deben ser analizadas considerando diferentes dimensiones de impacto, especialmente en las personas. Para lograr este objetivo es necesario que los actores del cambio se involucren y trabajen en equipo desde el principio. En el proceso de implementación la legislación vigente cumple un rol fundamental. Las estrategias de las empresas deben considerar el alcance de las leyes laborales actuales. Además, es importante que el negocio considere su encuadramiento sindical y los convenios colectivos de sus sindicatos. Lo anterior les permitirá conocer las herramientas que pueden utilizar para abordar situaciones de desacuerdos o conflictos con los sindicatos.

En este trabajo consideramos interesante analizar casos de cambios organizacionales en medianas y grandes empresas argentinas con participación sindical. Buscaremos identificar estrategias innovadoras en Relaciones Laborales que a través de herramientas como acuerdos o negociaciones lograron resultados positivos en los cambios organizacionales.

2.1 Problemática

Ante la exigencia de los mercados, los constantes cambios en la economía, en tecnología, en las políticas de gobierno y los efectos de la pandemia covid-19, es necesario que las empresas sean cada vez más ágiles y que sus estrategias cambien constantemente para resolver problemáticas actuales y seguir siendo competitivas.

El área de Gestión de Personas o Recursos Humanos en su rol de socio estratégico del negocio es una pieza fundamental en los cambios que deben enfrentar las empresas. Desde el punto de vista de las Relaciones Laborales se debe analizar todos los escenarios posibles, trabajar en equipo con los distintos actores, establecer instancias de negociación con los sindicatos para superar obstáculos y lograr una positiva implementación de los cambios planificados. Todo lo anterior debe estar sustentado en la legislación vigente y los acuerdos establecidos con los sindicatos.

Las negociaciones con los sindicatos suelen tornarse conflictivas y extensas, ya que se discuten temas como salarios, jornadas y beneficios para los trabajadores. Donde los actores del proceso de negociación suelen tomar diferentes posturas. Las empresas buscan satisfacer las necesidades de los trabajadores sin afectar sus resultados económicos y financieros. Los sindicatos muchas veces presentan requisitos exigentes, sin importar si estos alteran o no los resultados económicos de las empresas.

Con el presente trabajo intentaremos responder las siguientes preguntas: ¿Qué estrategias innovadoras de Relaciones laborales se están implementando en las empresas en Argentina? Dentro de esta pregunta central, se pretende identificar y responder: ¿Qué prácticas y /o métodos se utilizaron para evitar conflictos? ¿Qué rol tuvo el sindicato? ¿Cuál fue la participación de Recursos Humanos? ¿Cuáles fueron las herramientas de Relaciones Laborales que intervinieron en el proceso de implementación?

2.2 Objetivos y Ejes conceptuales

El objetivo principal de esta investigación es compartir estrategias o prácticas de Recursos Humanos en el aspecto de las Relaciones Laborales que, al utilizarlas en ciertos escenarios, impactan positivamente en el logro de los cambios organizacionales establecidos por las empresas.

Se seleccionarán cuatro casos de empresas con estrategias innovadoras. De cada caso se analizará las distintas ideas que generan los sindicatos y las empresas a la hora de negociar. Para dar una visión de las negociaciones, necesitaremos identificar cómo las empresas enfrentan estas situaciones o procesos de cambio para llegar a un acuerdo de forma eficaz y eficiente.

Para lograr el objetivo principal, se establecen los siguientes ejes conceptuales:

- *El contexto actual de cambios que afectan al mundo del trabajo:*

Establecer el contexto actual donde estos procesos de transformación se desarrollan, identificar las tendencias del futuro del trabajo, las variables que impulsan los cambios en las empresas y el rol de las Relaciones Laborales en los procesos de cambio.

- *Gestión del Cambio Organizacional y los desafíos para las empresas:*

Investigar cómo debemos abordar los distintos procesos de una transformación organizacional, los desafíos actuales y el rol que cumple el área de Recursos Humanos en el impacto de las variables que impulsan los cambios.

- *Conocer los aspectos principales de la legislatura laboral argentina respecto a las Relaciones Laborales:*

Es necesario establecer el marco legal respecto a convenios, decretos, acuerdos, convenios colectivos y entidades regulatorias vigentes para las empresas. Necesitamos identificar cual es nuestro ámbito regulatorio para negociaciones o resolución de conflictos.

3. Marco Conceptual

3.1 Gestión del Cambio en el contexto del trabajo actual

a. Variables globales que intervienen en el mundo del Trabajo

Para esta investigación, es importante comprender e identificar cuáles son los factores que intervienen en las transformaciones y cómo pueden impactar en las estrategias de las empresas. Distintos estudios nos muestran la preocupación a nivel mundial por los cambios en el mundo del trabajo. Entidades y organizaciones nacionales e internacionales realizan investigaciones y proyecciones con el fin de diagnosticar las problemáticas actuales y prever las tendencias del futuro del trabajo.

La Organización internacional del trabajo en (OIT, Informe inicial para la Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo, 2017) identifica grandes preocupaciones:

Nivel de Desempleo elevado: la demanda de puestos de trabajo es mayor que los puestos que se generan. Las mujeres y a los jóvenes entre 15 y 24 años resultan ser la población con más desempleo.

Empleo de mala calidad: se refiere al empleo vulnerable que se caracteriza por baja remuneración, informalidad y baja cobertura de seguridad social.

Diversificación de las formas de trabajo: se menciona al empleo a tiempo parcial y al empleo temporal que, si bien pueden contribuir beneficiosamente a trabajadores como a empleadores, sin embargo, se asocia este tipo de trabajos a salarios volátiles, limitada seguridad social, no están incluidos en programas de desarrollo o promoción, todo lo cual redundaría en una insatisfacción laboral.

Desigualdad en los ingresos: el crecimiento de la productividad no se traspaasa a los salarios de los trabajadores igualitariamente. De ser así, podría ser uno de los elementos que ayude a la erradicación de la pobreza.

Por otra parte, otro estudio de investigación referente a los cambios en el mundo del trabajo (Mercer, 2018), nos comparte otras problemáticas:

Respecto al “talento”, este estudio resalta el impacto de la habilidad de digitalización y nos muestra gráficamente que la población adulta tiene escaso conocimiento tecnológico y que los que la poseen probablemente no tienen los conocimientos para utilizarla en forma efectiva. Sólo un 34% de la muestra posee

habilidades cognitivas desarrolladas y puede resolver problemas utilizando la tecnología.

Los modelos de negocios van cambiando. Se visualiza un importante crecimiento en las ventas online. Por lo tanto, es necesario que para estos nuevos tipos de negocio los talentos desarrollen nuevas habilidades como la digitalización y la inteligencia artificial.

Cada vez más, las empresas utilizan recursos digitales para mejorar los procesos y máquinas tecnológicas para aumentar su productividad.

El cambio tecnológico puede tener distintos puntos de vista. Por ejemplo, podemos visualizarlo como negativo al pensar que los trabajos rutinarios y las personas que lo realizan pueden ser reemplazadas por máquinas (Osborne, 2013). En cambio, una mirada positiva podría ser la de desarrollar en las personas nuevas habilidades mediante la capacitación y formar a los trabajadores en los nuevos puestos de trabajo que se crearan a partir de la automatización de tareas. (Accenture, Habilidades para el trabajo en la era de las máquinas inteligentes, 2018).

b. La variable económica en Argentina y su impacto en el trabajo

Para el análisis revisaremos los indicadores del mercado laboral que están publicados en el boletín de estadísticas laborales (BEL) del Ministerio de Producción y Trabajo. Este boletín es un compendio de información estadística que brindan información sobre la evolución y tendencia de las principales dimensiones del mercado de trabajo en el país.

Del boletín BEL¹ observaremos el mercado del trabajo y dentro de él, la variable desocupación. Esta información, actualizada sólo hasta el tercer trimestre del 2020, se presenta en forma trimestral (tabla1), se observan altos índices de desempleo clasificados según sexo, grupos de edad, posición en el hogar y nivel educativo.

¹ El boletín Bel lo podemos encontrar en (www.trabajo.gob.ar/estadisticas/Bel/). La información proviene de distintas fuentes de datos desarrolladas por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) y por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

Tabla1. Estadísticas de desocupación

	1° Trim 19	2° Trim 19	3° Trim 19	4° Trim 19	1° Trim 20	2° Trim 20	3° Trim 20
Total	10,1	10,6	9,7	8,9	10,4	13,1	11,7
Sexo							
Varones	9,2	10,2	8,9	8,4	9,7	12,8	10,6
Mujeres	11,2	11,2	10,8	9,5	11,2	13,5	13,1
Grupos de edad							
Hasta 24 años	27,1	26,4	25,9	23,5	27,3	33,9	30,0
Entre 25 y 34 años	10,4	11,5	10,9	9,4	10,8	13,8	12,6
Entre 35 y 49 años	6,6	7,5	6,7	6,2	6,5	10,0	7,7
Entre 50 y 59 años	6,1	6,2	4,9	5,1	7,3	8,5	9,8
60 años y más	5,0	6,4	5,3	4,7	5,3	6,5	6,5
Posición en el hogar							
Jefe	5,5	6,5	5,6	5,2	6,1	8,3	6,6
Cónyuge	7,4	8,5	7,9	6,2	7,5	10,7	10,5
Hijo	20,8	20,6	18,8	18,2	20,5	25,5	23,2
Otros	15,4	14,1	15,4	13,2	16,1	21,1	17,6
Nivel educativo							
Hasta primario incompleto	10,8	15,1	9,3	11,0	10,2	23,6	16,1
Primario completo	9,9	10,2	9,9	8,4	9,0	14,9	13,2
Secundario incompleto	13,8	14,9	14,3	14,0	14,5	18,5	18,5
Secundario completo	11,3	11,6	11,0	9,3	11,5	13,2	12,7
Terc/univ incompleto	12,2	12,9	11,9	10,9	14,0	16,1	11,4
Terc/univ completo	4,3	4,2	3,7	3,4	4,1	4,9	4,5

Fuente: La información proviene de distintas fuentes de datos desarrolladas por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) y por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).²

Respecto a las estadísticas de salarios, el impacto inflacionario y pérdida del poder adquisitivo es uno de los problemas actuales más relevantes. Desde el año 2018, se ha profundizado la pérdida del poder adquisitivo por aumentos en servicios y acuerdos salariales por debajo de la inflación. Diversos sectores gremiales cerraron en primera instancia acuerdos salariales en línea con la propuesta del gobierno de ese momento que indicaba un 15% de incremento, luego tuvieron que renegociar llegando los más altos a un incremento entre un 40% y un 46%.

En cuanto a salarios, se puede apreciar en tabla2 la evolución de los salarios mínimo vital y móvil. El salario mínimo expresado en dólares ha estado experimentando una baja considerable. Entre agosto de 2015 y julio de 2017 disminuyó de US\$601,5 a US\$501,41 y septiembre 2018 US\$255,43. En términos reales esto significó una caída de 57,5%, sólo en 3 años. Si tomamos el salario mínimo en el mes de octubre del 2019 fue de US\$266,88 y la última actualización realizada en marzo 2021 observamos que se mantiene el mismo

² El boletín Bel lo podemos encontrar en (www.trabajo.gob.ar/estadisticas/Bel/)

valor teniendo en cuenta al cambio de dólar oficial, pero si lo llevamos a cotización de dólar informal el SMVM³ sería US\$144 dólares, por lo cual continúa en baja. Este indicador es preocupante ya que los salarios de los trabajadores no registrados tienden a moverse en línea con el salario mínimo.

Tabla 2. Variación de Salario Mínimo vital y Móvil

Períodos en los que cambia el valor del Salario Mínimo Vital y Móvil (SMVM)					
Año	Mes	Valor \$	Variación nominal	Valor en USD	Normativa
2015	ENERO	4.716	7,18 %	546,46	Res. 3/14 CNEPySMVyM
2015	AGOSTO	5.588	18,49 %	601,5	Res. 4/15 CNEPySMVyM
2016	ENERO	6.060	8,45 %	435,97	Res. 4/15 CNEPySMVyM
2016	JUNIO	6.810	12,38 %	456,43	Res. 2/16 CNEPySMVyM
2016	SEPTIEMBRE	7.560	11,01 %	497,37	Res. 2/16 CNEPySMVyM
2017	ENERO	8.060	6,61 %	506,55	Res. 2/16 CNEPySMVyM
2017	JULIO	8.860	9,93 %	501,41	Res. 3-E/17 CNEPySMVyM
2018	ENERO	9.500	7,22 %	476,67	Res. 3-E/17 CNEPySMVyM
2018	JULIO	10.000	5,26 %	356,76	Res. 3-E/17 CNEPySMVyM
2018	SEPTIEMBRE	10.700	7,00 %	255,43	Res. 3/18 CNEPySMVyM
2018	DICIEMBRE	11.300	5,00 %	290,86	Res. 3/18 CNEPySMVyM
2019	MARZO	12.500	10,62%	281,53	Res. 1/19 CNEPySMVyM
2019	AGOSTO	14.125	13,00%	227,68	Res. 6/19 CNEPySMVyM
2019	SEPTIEMBRE	15.625	10,62%	261,2	Res. 6/19 CNEPySMVyM
2019	OCTUBRE	16.875	8,00%	266,88	Res. 6/19 CNEPySMVyM
2020	OCTUBRE	18.900	12,00%	266,88	Res. 4/20 CNEPySMVyM
2020	DICIEMBRE	20.587	8,93%	266,88	Res. 4/20 CNEPySMVyM
2021	MARZO	21.600	4,92%	266,88	Res. 4/20 CNEPySMVyM

Fuente: La información proviene de distintas fuentes de datos desarrolladas por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) y por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

³ SMVM: El salario mínimo vital y móvil, de acuerdo con la Ley de Contrato de Trabajo, se define como "la menor remuneración que debe percibir en efectivo el trabajador sin cargas de familia, en su jornada legal de trabajo, de modo que le asegure alimentación adecuada, vivienda digna, educación, vestuario, asistencia sanitaria, transporte y esparcimiento, vacaciones y previsión".

De acuerdo con los datos observados en el boletín BEL, otra preocupación a nivel país es el aumento de la informalidad en el trabajo y de los nuevos tipos de contratos que son precarios con menor remuneración y temporales. A diferencia de los trabajadores formales, los informales no cuentan con los derechos dispuestos por la ley, están desprotegidos en varios aspectos tales como: aportes jubilatorios, obra social, salario anual complementario, vacaciones pagas, límite horario a la jornada laboral, entre otros.

c. La Pandemia y su impacto en el mercado Laboral Argentino.

La crisis provocada por la pandemia del COVID-19 llega en un momento de debilidad del país. Como situaciones desfavorables podemos mencionar a la inestabilidad económica y deuda pública impaga. Como efecto de lo anterior, una economía con crecimiento negativo y con una inflación superior al 50% anual.

Dentro de las consecuencias de la crisis se puede mencionar la baja del poder adquisitivo de los argentinos, el desempleo, la disminución del trabajo asalariado y el incremento del trabajo precario.

Las políticas implementadas por el gobierno en esta crisis sanitaria marcan como prioridad la protección de las personas, estableciendo decretos y resoluciones que pretenden resguardar la salud disminuyendo el número de contagios y tratando de asegurar que el sistema de salud no colapse. Se decreta en marzo 2020 el Aislamiento social, preventivo y obligatorio⁴ en el cual se clasifica las empresas: exceptuadas del aislamiento (actividades esenciales) y las que deben permanecer sin actividad. El decreto establece un programa de asistencia y restricciones.

Producto de este nuevo escenario muchas empresas sin actividad están en crisis económica debido a no tener ingresos y continuar con los gastos habituales de sueldos, alquiler, servicios, impuestos. Por otra parte, las empresas exceptuadas del decreto son vulnerables a los impactos de la pandemia. En consecuencia, deben encarar muchos cambios y gastos adicionales para resguardar sus pocas operaciones.

⁴ Aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO): se dispuso mediante el Decreto N° 297/20, el 20 de marzo del 2020 para los habitantes del país y para las personas que se encontraran transitoriamente en él.

En (OIT, El COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política, 2020) se clasifican los grupos de trabajadores más afectados por los efectos de la pandemia:

- Las Mujeres

Destaca a las mujeres por su rol en la salud (personal definido por el gobierno como esencial). Este grupo de mujeres se destacan por estar expuestas a diario a contraer el virus por la función que prestan.

Además, el estudio menciona cómo impacta el trabajo de las mujeres en la industria en las cuales tienen mayor presencia como son hoteles, comercio, turismo, restaurantes que se han visto obligados a cerrar.

No es menor mencionar el rol familiar y su incremento de trabajo en el hogar (trabajo no remunerado): actividades laborales, cuidados de la casa y de los hijos (que se incrementó por cierre de colegios).

En este grupo se encuentran las trabajadoras domésticas, muy vulnerables porque un gran porcentaje no se encuentra registrado y carece de seguridad social y otros beneficios de protección.

- Los trabajadores informales

Estos trabajadores se ven muy desprotegido por no tener salario asegurado. Muchas de estas personas se encuentran en la industria de comercio, gastronomía, servicio doméstico y hotelería. Estas actividades se paralizaron o disminuyeron drásticamente. Una de las desventajas es que las tareas de estas actividades no pueden realizarse de forma remota como es el caso de otros rubros.

- Trabajadores monotributistas, independientes o de plataformas

En esta clasificación podemos encontrar a los trabajadores prestadores de servicio. Su condición de trabajadores monotributistas o independientes implica que no están protegidos por el seguro de desempleo o coberturas por enfermedades profesionales y tampoco se les incluye en los beneficios sociales

como es la asignación universal por hijos⁵. Actualmente, según indica el estudio, existe un aumento de trabajadores en estas categorías entre los que se suman nuevas actividades como los trabajadores de plataformas.

3.2 Gestión del cambio organizacional en las Empresas

a. Enfoque en el proceso del cambio

Cuando se enfrenta un cambio en las empresas los desacuerdos suelen aparecer. Se debe considerar que los colaboradores estarán más sensibles por la incertidumbre producto del cambio.

Es preciso gestionar las diferencias. Los directivos y actores involucrados en la toma de decisiones deberán comprender la naturaleza de las diferencias que van a surgir. Es importante resolver las diferencias de forma sistemática para evitar llegar a un conflicto (Tannenbaum, 2004) .

Es primordial que desde el área de Recursos Humanos se generen estrategias para acompañar a la organización en el proceso del cambio y de alguna forma proteger la armonía del equipo humano y la iniciativa de cada colaborador.

b. Rol de Recursos Humanos en el proceso del cambio

El cambio es y será una constante que deben gestionar todas las empresas. Vivimos en un entorno VUCA⁶, que genera retos constantes y que provoca que las organizaciones estén permanentemente adaptándose a las nuevas formas de trabajo. En este entorno cambiante las empresas permanecen frecuentemente en una pelea por la competitividad y la supervivencia.

Las transformaciones organizacionales deben enfocarse en un cambio rápido, eficiente, con éxito y con los menores riesgos. Esta contribución es directa al negocio, en consecuencia, es una tarea estratégicamente crítica.

⁵ Asignación universal por hijo (AUH): es una asignación mensual que paga la ANSES por cada hijo menor de 18 años. Está dirigida a personas desocupadas; a trabajadores en la economía informal con ingresos iguales o inferiores al salario mínimo, vital y móvil; a monotributistas sociales; a trabajadores del servicio doméstico y a quienes perciban algunos planes específicos.

⁶ VUCA: es un acrónimo utilizado para describir o reflejar la volatilidad, incertidumbre (uncertainty en inglés), complejidad y ambigüedad de condiciones y situaciones.

El área de Recursos Humano deberá asumir la tarea y la responsabilidad de contribuir al cambio a través de la Gestión del Cambio Organizacional. En este rol, asume una posición estratégica con responsabilidades de gran valor a nivel empresarial. Uno de los valores que debe desarrollar el área, mencionado en (Ulrich, 1997) es ser agentes del cambio. Mantener una organización renovada que administre el cambio, que impulse la cultura y la evolución y aprendizaje de los distintos equipos. Enfatiza la necesidad de comprender los cambios y ayudar a los equipos de trabajo a adaptarse a los mismos y evolucionar en consecuencia de forma sostenible.

Otro desafío es lograr que el área de Recursos Humanos se posicione como socio estratégico. En (Capelli, 2015) se propone un modelo en el cual el CEO conforme un comité tripartito para la definición de estrategias. A este comité lo nombra como el G3, con el CEO, el CHRO y el CFO. Este equipo tendría talentos especiales para aquellos proyectos que puedan impulsar un negocio. Se espera que este equipo genere discusiones semanales de negocios mostrando señales internas y externas a modo de alarmas para anticiparse a los problemas. Dentro de las capacidades del equipo menciona la de identificar dónde están los conflictos y cómo se pueden manejar.

c. Desafíos del área de Recursos Humanos en el Proceso del Cambio

Es común que al plantear un cambio organizacional se generen distintos sentimientos y emociones en los actores que participaran en el proceso del cambio. Gestionar el cambio se convierte en un gran desafío en el cual se deberá acompañar en este proceso a cada uno de los actores.

Dado que la existencia de desacuerdos puede complicar un cambio organizacional, es muy importante que los gerentes y líderes comprendan muy bien los alcances de las diferencias y ayuden a gestionarlas. El entendimiento de los motivos del cambio será un desafío fundamental para abordar las diferencias que surjan con los distintos actores al momento de la implementación del cambio organizacional (Schmidt & Tannenbaum, 2004).

La concientización y comunicación a las personas que participaran en estos cambios se considerará como otro desafío del área de Recursos Humanos.

Según (KOTTER, 2002) es necesario llegar a lo profundo de los sentimientos de las personas para que sean proactivos al cambio organizacional. Nos parece muy interesante su modelo. Propone una herramienta que consta de 8 pasos para poder facilitar el proceso de cambio:

- Crear Sentido de Prioridad/Urgencia:

Es necesario despertar el interés dentro de la organización. Tener una visión de lo que sucederá y cómo el cambio impactará en la empresa. Intentar visualizar las dificultades que se avecinan y planificar. Presentar a los actores involucrados datos fehacientes, convencerlos del cambio y demostrar que el no realizarlo, sería un error.

Kotter sugiere que no sólo sea una exposición de datos sino más bien, abrir un debate sobre la situación futura. Que los participantes piensen, refuten, y lleguen a las mismas conclusiones. Por otra parte, remarca que para un proceso exitoso será importante la participación de las personas que toman las decisiones.

- Formar una coalición:

Se debe gestionar el cambio y liderarlo. Identificar aquellos actores o líderes dentro de la organización que comparten una misma visión e intentar involucrarlos en el cambio, estableciendo un frente común. La idea es trabajar en equipo para implementar el cambio. Es conveniente que las personas de esta coalición sean de distintas áreas.

- Crear visión para el cambio:

Es normal que exista resistencia al cambio. Para administrar la resistencia, propone elaborar una visión que sea fácil de comunicar, identificando los puntos claves por los que es necesario el cambio. Presentar una reseña de cómo se ve el futuro de la empresa si se aplica el cambio. Describir la estrategia que se seguirá para lograr los beneficios que reportaría el cambio organizacional. Es importante acordar con el equipo la visión y la forma de comunicar a los distintos actores participantes.

- Comunicar la visión:

Una vez establecida la visión, se debe comunicar a toda la empresa. En esta etapa suele aparecer la resistencia. Será determinante para el éxito, transmitir una y otra vez la visión hasta que penetre a todas las capas organizativa. Se debe predicar con el ejemplo y responder honestamente a las consultas que se realicen. Se debe concientizar y resaltar los beneficios.

- Eliminar los obstáculos:

Existirán actores que se serán agentes del cambio y también aparecerán quienes se resistan al cambio. En este último caso, se necesitarán estrategias para que los actores tomen consciencia de lo que significa para la empresa no aplique los cambios.

- Asegurar triunfos a corto plazo:

Las implementaciones de los cambios organizacionales suelen ser largas. Es conveniente asegurar metas a corto plazo que sirvan para reforzar el avance del proceso del cambio. Estas metas idealmente no deben consumir demasiados recursos y se recomienda no involucrar a aquellos que se oponen al cambio. La idea es reconocer al equipo su esfuerzo y dedicación por el avance alcanzado.

- Construir sobre el cambio:

Después del primer logro hay que seguir mejorando para que las siguientes etapas sean menos complejas. Se sugiere un proceso iterativo de mejoras continuas del cambio. De esta forma, el cambio organizacional puede refinarse hasta alcanzar un estado de consolidación.

- Anclar el cambio en la cultura de la empresa:

En esta etapa, la propuesta de cambio se ha consolidado y ya es la forma habitual en que la empresa trabaja. Se sugiere que el equipo esté preparado para afrontar nuevos cambios y así evolucionar constantemente.

d. El impacto de las variables externas y los nuevos retos.

El estudio (ManpowerGroup, 2019) nos muestra el impacto de la digitalización y la automatización en las organizaciones. Revela la necesidad que tienen las empresas en invertir en la formación de nuevas habilidades para los trabajadores. Señala que los empleadores optan por aumentar o mantener el número de empleados como consecuencia de la automatización en los negocios. Lo anterior se explica mediante la necesidad de crear nuevas funciones complementarias para los procesos automatizados.

En el estudio (ManpowerGroup, 2021) se destaca el impacto de la crisis por la pandemia y cómo ésta impulsó la transformación de la fuerza laboral a gran velocidad. La digitalización en las empresas está ocurriendo a gran velocidad y aparecen nuevos puestos de trabajo. Se menciona el cambio de las prioridades del área de Recursos Humanos. “La recolección, protección y análisis de datos tienen una gran demanda, ya que los responsables de las áreas de RRHH ahora están liderando cada vez más la carga de salud, bienestar y resiliencia, planificación dinámica de la fuerza laboral y reinención del lugar de trabajo, además de compromiso, ética, capacitación y mejora de habilidades e iniciativas más amplias de empleados como consumidores”.

En los estudios anteriores se considera que, la comunicación y flexibilidad son habilidades fundamentales que deben tener los colaboradores para actuar frente a un cambio. Con el desarrollo de estas habilidades los colaboradores estarán más preparados para los cambios de estrategias y de esta forma la empresa tendrá más opciones de ir por delante de la competencia.

La complejidad del entorno requiere que las organizaciones adopten estructuras flexibles o poco estructuradas que les permitan adaptarse con facilidad a los cambios. Una empresa burocrática asfixia a la innovación y no permite actuar rápido.

El modelo de organización ágil permite a las empresas sobrellevar un entorno que cambia rápido. En este modelo las organizaciones son abiertas, inclusivas y no jerárquicas. Los equipos de trabajo son el foco. Se da forma a una cultura organizacional ágil en la cual el aprendizaje es rápido y la toma de decisiones es a través de ciclos guiados con el fin de co-crear valor (McKinsey&Company, 2018). Se sostiene que las empresas Ágiles responden como organismos vivos. Estas

empresas dominan dos aspectos clave para sobrevivir al cambio: son estables y dinámicas al mismo tiempo. Establecen un propósito y una visión compartidos que ayudan a las personas a sentirse comprometidas, y facultan a sus colaboradores para actuar, agilizando la toma de decisiones y permitiéndoles pasar a la acción sin burocracia.

e. La resistencia a los cambios organizacionales

Es normal que los cambios organizacionales afecten a los colaboradores, por lo cual la resistencia se asume como un fenómeno natural en estos procesos. “La resistencia aparece en primer lugar como una sensación percibida por el propio sujeto: el cambio provoca inseguridad, pérdida de control y causa temor porque el futuro se ve incierto” (Zimmerman, 2000, p.113).

La resistencia al cambio aparece como el temor a lo nuevo y a creer que no se tienen las herramientas para poder encarar la nueva normalidad planteada. En un proceso de cambio se pueden clasificar a los actores en tres grupos: los que se adhieren al cambio, los que son indiferentes y los que se oponen. Es importante estar preparados desde Recursos Humanos para abordar a estos tres grupos y así capitalizar sus energías, evitando conflictos.

La organización debe desarrollar la habilidad de gestionar conversaciones cruciales con eficacia. Este tipo de conversaciones se diferenciará de una conversación normal porque las opiniones divergen, hay importantes factores en juego, y las emociones son intensas. En (Patterson, McMillan, & Grenny, 2002) los autores nos brindan una serie de técnicas y consejos destinados a mejorar las habilidades comunicacionales. Se explican técnicas para crear un terreno seguro para la expresión de ideas, cómo evitar el surgimiento de actitudes hostiles y cómo hablar, escuchar y actuar.

Cuando los cambios organizacionales son urgentes o no se planifican, se comete el error de imponer el cambio. Esta situación genera incomodidad entre los actores, mucho malestar y puede terminar aumentando la resistencia al cambio o en un bloqueo generando un conflicto difícil de resolver.

Para negociar necesitaremos desarrollar distintas estrategias para implementar nuestro cambio. Para la creación de las estrategias debemos escuchar y

comprender los distintos escenarios que nos planteen los actores involucrados de acuerdo con sus realidades.

Debemos tener una caja de herramientas para poder encarar un cambio organizacional. Estas herramientas deben ayudar al logro del objetivo de la organización. Alcanzar positivamente el cambio organizacional requiere desde el área de las Relaciones Laborales utilizar estrategias convencionales y estrategias innovadoras.



Universidad de
San Andrés

3.3 Las Relaciones Laborales en la Argentina

Para el desarrollo de este estudio es importante establecer el marco legal y regulatorio que existe en Argentina. Establecer este marco nos ayudara a diferenciar las estrategias de resolución de conflictos convencionales de las que se consideran innovadoras.

Podemos destacar que, si bien Argentina es un estado federal, en la Constitución del país el Poder Legislativo tiene competencia para adoptar la legislación laboral con alcance nacional.

La legislación del trabajo en el país arrancó con medidas protectoras. La primera legislación laboral fue la Ley 4.6617 sancionada en 1.905 a partir de la cual se estableció el descanso dominical. Posteriormente, se sancionó la Ley 5.2918, regulatoria del trabajo de mujeres y niños.

Respecto a los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, se sanciona la Ley 96889 que estuvo vigente hasta el año 1.991. En ella se establecieron responsabilidades del empleador, así como compensaciones económicas en favor del trabajador. Luego fue reemplazada por la Ley 24.028¹⁰, que estuvo vigente entre 1.991 y 1.995. Finalmente, se sanciona en 1.995 la actual Ley de Riesgos del Trabajo 24.557¹¹.

La Ley 11.544 sancionada en el año 1.929 reguló la duración de la jornada laboral, se encuentra actualmente vigente. En ella se establecieron las jornadas de trabajo indicando que no pueden superar las ocho horas diarias o las cuarenta y ocho horas semanales. El criterio tiene excepciones y considera también el trabajo de mujeres y menores, el trabajo nocturno y el trabajo insalubre¹², donde las jornadas se reducen.

⁷ Es considerada la primera ley obrera. En principio sólo se aplicaba en la ciudad de Buenos Aires y luego se expandió al resto de las provincias.

⁸ La Ley de Trabajo de Mujeres y Menores, buscaba regular el mercado laboral poniendo límites al trabajo infantil.

⁹ Sancionada en 1915, fué la primera en el país destinada a cubrir las contingencias ocurridas en materia laboral.

¹⁰ Trató de evitar los excesivos costos laborales, pero manteniendo el derecho de opción del actor.

¹¹ Propone la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, además de asegurar al trabajador adecuada atención medica en forma oportuna, procurando su restablecimiento.

¹² El trabajo riesgoso o insalubre es aquel que se realiza en lugares donde las condiciones, la modalidad o la naturaleza del trabajo afectan a la salud.

Se incorporaron algunas de las medidas protectoras más importantes para los trabajadores en la ley 11.723¹³ que fue sancionada en el año 1.933. Entre las medidas se pueden mencionar a las indemnizaciones y vacaciones pagas.

En 1.934 se sancionó la Ley 11.933¹⁴ a través de la cual se estableció para la mujer la licencia por maternidad obligatoria desde los 30 días previos al nacimiento, y hasta los 45 días posteriores.

En 1.945 fueron establecidos por primera vez los conceptos de estabilidad en el empleo para los trabajadores de todas las actividades. Mediante el decreto 33.302 se establece la obligación de todos los empleadores de aplicar salario vital mínimo, salarios básicos y el sueldo anual complementario¹⁵.

En la reforma de la Constitución Nacional de 1.949, el derecho del trabajo obtuvo rango constitucional. Se incorporan los derechos a trabajar, a una retribución justa, a la capacitación, a condiciones dignas de trabajo, a la preservación de la salud, al bienestar, a la seguridad social, a la protección de su familia, al mejoramiento económico y a la defensa de los intereses profesionales.

En 1.957 bajo una dictadura militar, se produjo una nueva reforma constitucional autodenominada “Revolución Libertadora”. Esta reforma convalidó la derogación de las reformas constitucionales de 1.949. Se incorporó a la carta magna el reconocido artículo 14 bis, especialmente referido a derechos laborales. Recién en 1.957 se reconoció a la huelga como derecho constitucional y queda plasmado en el artículo 14 bis.

Es importante mencionar la sanción de la Ley 14.250¹⁶ de Convenios Colectivos de Trabajo tuvo lugar en el año 1.953. En 1.988 se sancionó la Ley 23.551, la cual hoy se mantiene vigente y regula la actividad interna de las asociaciones sindicales.

En materia de derecho individual, la ley 20.744¹⁷ sancionada en 1.974 tiene mayor trascendencia. Esta Ley de Contrato de Trabajo, tiene diversas reformas,

¹³ Se considera uno de los derechos más importantes para el sector obrero.

¹⁴ Sobre Protección de Maternidad e Infancia, instituye el Seguro de Maternidad.

¹⁵ SAC, corresponde a el 50% de la mayor remuneración mensual percibida por el trabajador dentro de los semestres que terminan en los meses de junio y diciembre de cada año.

¹⁶ Respecto al derecho colectivo del trabajo, aún vigente, pero con modificaciones.

¹⁷ La Ley de Contratos de Trabajo N.º 20.744: Es la norma legal que regula las relaciones laborales de los trabajadores que se encuentran bajo relación de dependencia, excluyendo a los empleados de la Administración Pública.

(<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/conocetusederechos>)

pero continúa vigente y constituye el cuerpo normativo fundamental en la materia.

La Ley Nacional de Empleo N° 24.01318, sancionada en 1991, tiene como fines destacados la promoción del empleo, la regularización del trabajo no registrado y la protección de los trabajadores desempleados.

Además, la Ley 25.877 de Ordenamiento Laboral sancionada en 2004, regula diversos aspectos de la Ley de Contrato de Trabajo (20.744) y cuestiones referidas tanto a inspecciones laborales como del derecho colectivo, remitiendo a cuestiones de conflictos colectivos de trabajo y procedimientos de negociación colectiva. En (MINISTERIO de TRABAJO de la PROVINCIA de Buenos Aires, 2004) visualizamos las modificaciones de la Ley 25.877 a otras leyes vigentes.

a. Derecho Colectivo del Trabajo

El Derecho Colectivo del Trabajo es una rama del Derecho del Trabajo, que regula las organizaciones colectivas (en especial, la sindical), la negociación y los conflictos colectivos del trabajo. Está compuesto por principios y normas que regulan las relaciones que se originan entre diferentes sujetos: los sindicatos entre sí, los sindicatos con las cámaras empresariales (los representantes de los empleadores) y los sindicatos con los trabajadores y el Estado (Grisolia, 2009).

En la Constitución Nacional Argentina se establece la base de los derechos políticos y gremiales de los trabajadores, reconociendo el derecho de los gremios de negociar los convenios colectivos de trabajo. En el artículo 14 bis, se establecen derechos de los trabajadores y garantías de los gremios:

“El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor, jornada limitada; descanso y vacaciones pagados; retribución justa; salario mínimo vital móvil; igual remuneración por igual tarea; participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección; protección contra el despido arbitrario; estabilidad del empleado público; organización sindical libre y democrática, reconocida por la simple inscripción en un registro especial. Queda garantizado a los gremios: concertar convenios colectivos de trabajo; recurrir a la conciliación y al arbitraje; el derecho de huelga. Los

¹⁸ Esta ley se encuentra vigente, pero con reformas.

representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión sindical y las relacionadas con la estabilidad de su empleo. (..)”

Por otra parte, la entidad internacional OIT¹⁹ cumple una importante labor legislativa y protectora en pos de garantizar la libertad, autonomía y democracia sindical. En este contexto Argentina ha ratificado los convenios: 87 sobre “libertad sindical y protección del derecho de sindicalización” y convenio 98 “derecho de sindicalización y negociación colectiva”. Estos convenios tienen jerarquía superior a las leyes.

Las Normas vigentes que regulan y definen el alcance de los sindicatos en el país están enmarcadas en la Ley 23.551 año 1988 – decreto 467/88²⁰. Esta Ley menciona como principales características regulatorias: Reglas para formar un sindicato, reconocimiento al sindicato más representativo por medio de la personería gremial, concentración sindical, estructura piramidal, funciones de los representantes sindicales en la empresa, entre otros.

La estructura de esta ley está fundada sobre los siguientes principios:

Libertad Sindical: Da garantías jurídicas tanto a trabajadores como a organizaciones para asociarse y desarrollar su actividad sin interferencia ni obstrucción de gobierno y empleadores. Permite crear sindicatos, aunque existan otros en la misma actividad y territorio (pluralidad sindical).

Otorga al trabajador la libertad de pertenecer a un sindicato o no afiliarse.

Establece la autonomía sindical: cada organización tiene derecho a crear sus estatutos, elegir sus autoridades, administrar su patrimonio y decidir sus estrategias sin interferencias de estado o empleadores. Esta ley también Incluye derechos de reunión y petición, huelga y negociación colectiva.

Democracia Sindical: a cada persona afiliada le corresponde un voto tanto en la elección de autoridades como en la toma de decisiones. Los principios que acompañan a este concepto son: El derecho de participación del afiliado, que puede elegir o ser elegido representante y que debe rendir cuentas de su mandato. El sindicato no puede establecer discriminación, cada funcionario no

¹⁹ Organización internacional del trabajo.

²⁰ Ley de asociaciones Sindicales LAS.

puede exceder 4 años en sus funciones y 2 años delegados, aunque pueden ser reelectos. El voto debe ser secreto y directo tanto para delegados como directivos. Las minorías tienen derecho a ser oídas y representadas.

Autonomía colectiva: Consiste en la facultad que tienen las entidades sindicales de dictar sus propias normas y estatutos y de elaborar convenios colectivos de trabajo – Ley 14.250²¹.

Principio de Pureza: No pueden existir sindicatos integrados por trabajadores y empleadores. Y los trabajadores deben revestir relación de dependencia.

Principio de especialidad: El sindicato debe tener como objetivo concreto la defensa y representación de los trabajadores, por lo cual, no puede constituirse como cualquier entidad civil con fines generales.

Principio de Profesionalidad: Se refiere al principio de constitución y funcionamiento de un sindicato, los integrantes deben tener una misma actividad, profesión o categoría de trabajadores.

Según lo anterior se resume que la agrupación que se forme deberá ser capaz de establecer su estructura, sustento económico, tipología, establecer a quien representan, planes, régimen de elecciones, entre otros.

b. Negociación Colectiva

En Argentina la negociación colectiva es un derecho fundamental, garantizado constitucionalmente y regulado por la ley. El ejercicio está sujeto a un procedimiento no excesivamente formal, en el que interviene la autoridad administrativa en dos momentos; uno en la conformación de la unidad de representación y el otro en la homologación y registro del instrumento negociado. (Mangarelli, Sala Franco, & Tapia Guerrero, 2015).

²¹ Derecho a realización de convenios colectivos.

La ley nro. 14.250²² establece que “las convenciones colectivas de trabajo que se celebren entre una asociación profesional de empleadores, un empleador o un grupo de empleadores, y una asociación sindical de trabajadores con personería gremial, se rigen por las disposiciones de la presente ley”, excluyendo los trabajadores comprendidos en las leyes N° 23.929²³ y N°24.185²⁴, en cuanto dichas normas regulan sus propios regímenes convencionales.

En las negociaciones colectivas aquella agrupación que ostenta la personería gremial es, por ley, la más representativa y, por ende, la única con competencia para concertar convenios colectivos de trabajo. El MTEySS²⁵ es la autoridad de aplicación en materia de negociación colectiva. La ley le otorga la facultad de homologar los acuerdos entre las partes. Cuando la negociación es celebrada en el ámbito de una empresa o grupo de empresas, sólo se requiere simple registración o en su defecto homologar a solicitud de una de las partes.

En la Ley 14.250 se establecen tipos de convenios colectivos *“Los convenios colectivos tendrán los siguientes ámbitos personales y territoriales conforme a lo que las partes acuerden dentro de su capacidad representativa, se clasifican en: convenios nacionales, regionales o de otro ámbito territorial; convenio intersectorial o marco; convenio de actividad; convenio de profesión, oficio o categoría; y convenio de empresa o grupo de empresas”*²⁶.

La negociación colectiva se concibe en los instrumentos de la OIT como la actividad o proceso encaminado a la conclusión de un contrato o acuerdo colectivo. El contrato colectivo se define en la Recomendación núm. 91 como *“todo acuerdo escrito relativo a las condiciones de trabajo y de empleo, celebrado entre un empleador, un grupo de empleadores o una o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y por otra, una o varias organizaciones representativas de trabajadores o, en ausencia de tales organizaciones, representativas de trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos, de acuerdo con la legislación nacional”* .

²² Convenciones colectivas de Trabajo.

²³ Negociación colectiva para los trabajadores docentes.

²⁴ Negociaciones colectivas que se celebren entre la Administración Pública Nacional y sus empleados.

²⁵ Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

²⁶ Ley 14.250 art. 16

En la constitución el artículo 14 bis reconoce a los gremios el derecho de concertar convenios colectivos de trabajo. De esta forma reconoce a la negociación colectiva como derecho fundamental y la sugiere en la utilización de solución de conflictos en el ámbito de las relaciones laborales. Los convenios colectivos de trabajo contienen normas delimitadoras, reglas, declarativas, obligacionales y otras de carácter especial. Las normas fijan el ámbito, el sujeto y tiempo, las condiciones y la actividad. No exigen que el trabajador este afiliado a la entidad que negocia el CCT²⁷.

Por otra parte, la negociación colectiva en el ámbito estatal nacional se rige por la Ley N°24.185 que se conoce como Ley de negociación colectiva en el sector Público Nacional y su decreto es el N°447/93. Se aplica en negociaciones entre el estado nacional y las representaciones sindicales que representan a sus trabajadores.

c. Huelga

En (Recalde, 2017, p. 516) *“La huelga tiene su origen en el particular conflicto surgido como consecuencia de la aparición de dos sujetos históricos marcados por una gran desigualdad y con intereses contradictorios. Uno de ellos propietario de los medios de producción (el empresario o capitalista) y el otro que solo participa del proceso productivo aportando su fuerza de trabajo a cambio de un salario. Entre estos dos sujetos existe una marcada desigualdad económica pero además está presente una relación de subordinación y dependencia que marca una desigualdad que trasciende del ámbito laboral al ámbito social y político.”*

En el artículo 14 bis de la Constitución Nacional se reconoce a los gremios el derecho de huelga. La ley N°14.786 regula los conflictos colectivos y obliga a recurrir a la instancia conciliatoria como paso previo a una huelga.

La conciliación obligatoria es una instancia obligatoria prevista para la solución de los conflictos colectivos. Es de competencia del Ministerio de Trabajo. Se puede iniciar a través de dos caminos: por iniciativa de cualquiera de las partes que comuniquen el conflicto al Ministerio de Trabajo, o por intervención de oficio de la autoridad administrativa.

²⁷ Convenios Colectivos de trabajo

Por otra parte, el SECLO²⁸ es otro organismo que funciona en la órbita del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Actúa como instancia de conciliación obligatoria previa al aviso de un juicio laboral ante un desacuerdo entre trabajador y empleador. Mientras que, en caso de acuerdo entre las partes, el SECLO analiza lo acordado.

3.4 Corolario

En el desarrollo del informe hemos observado variables y condiciones actuales que deben tener presentes las empresas para realizar su gestión. Existen muchas variables macro que impactan los modelos de trabajo actual y que nos impulsan a los cambios organizacionales. Las empresas deberán gestionar los cambios y condiciones del mercado, buscando permanentemente estrategias que les permita ser competitivas en el mercado y sustentables en el tiempo.

Los líderes del cambio deberán tener una visión amplia para la acción y de esta forma llegar a establecer ideas innovadoras que aporten resultados positivos en los cambios organizacionales. Por otra parte, el rol del área de Recursos Humanos será transversal a todas las etapas del proceso de cambio. Dentro de sus funciones principales se identifican el acompañamiento a los líderes, creación de equipos de trabajo, comunicación de la visión y de las estrategias del cambio organizacional, establecimiento de estrategias en relaciones laborales para superar distintos obstáculos, administración de diferencias entre los actores participantes del proceso y el establecimiento de reconocimientos a corto plazo.

Otro aspecto importante en el proceso, es la administración de resistencias y conflictos. Independientemente de la variable que impulse el cambio, desde las relaciones laborales debemos estar preparados para idear estrategias que prevengan conflictos y que atenúen la resistencia de los actores involucrados en este proceso.

Consideramos importante analizar cómo la legislación actual y la relación con los sindicatos influyen en la transición para lograr exitosamente las transformaciones

²⁸ Servicio de Conciliación Laboral Obligatoria (SECLO): Es la instancia administrativa obligatoria previa al inicio de la demanda judicial.

organizacionales. Así también, es necesario tener muy en claro las herramientas legales que enmarcan las negociaciones y acuerdos.

En el marco legal reseñado, observamos que los actores con quien negociar el cambio son aquellos reconocidos por la ley. No es una facultad del empleador o de los propios empleados de la empresa elegir quién es el actor colectivo más representativo para el momento y la oportunidad que se plantea.

Es todo un desafío avanzar y concertar un cambio en una empresa cuando el actor colectivo sindical pretende no cambiar situaciones particulares (empresa) ya que su representación es más universal (actividad) y cualquier negociación particular puede incidir en otras empresas que pretenden cambios.

Las organizaciones sindicales tradicionales son una muestra clara de no querer cambiar. Muestra de ello es la falta de renovación de las condiciones reguladas en los convenios colectivos de trabajo (CCT)²⁹ en la mayoría de las actividades que agrupan a los trabajadores del sector privado ya que, pese a que el marco legal les permite negociar desde el año 1988, aún hoy están vigentes convenios de 1975.

No obstante, los sindicatos y empresas deberán reunirse en una mesa de diálogo para resolver las situaciones complejas generadas por los cambios organizacionales. Dentro de los acuerdos y negociaciones se encontrarán estrategias innovadoras que permitirán avanzar exitosamente en los cambios.

²⁹ El Convenio Colectivo, es una fuente normativa que regula los derechos y deberes entre empleados y trabajador. No cuentan con una regulación homogénea y varían según el sector.

4. Relevamiento de Campo

4.1 Metodología

Para esta investigación se recopiló información de cambios organizacionales que atraviesan las empresas por variables externas políticas, económicas, legales, de mercado, tecnológicas, salud, estructurales, entre otras. Buscamos identificar cómo se implementan las estrategias en las relaciones laborales, identificando qué herramientas se utilizaron.

La metodología utilizada es la siguiente:

- En la primera etapa del trabajo de campo se utilizó una encuesta online³⁰ para la recolección de información de cambios organizacionales en diferentes empresas. En ella participaron líderes o referentes del área de Recursos Humanos. Mediante esta encuesta investigamos qué estrategias innovadoras aplicaron las empresas en lo que respecta a las Relaciones Laborales. Específicamente identificaremos si las estrategias fueron abordadas junto a los sindicatos y si tuvieron resultados positivos para las empresas en los procesos de cambios organizacionales. Se entiende como caso positivo, aquellas estrategias que, con la utilización de alguna herramienta de relaciones laborales, lograron el cambio satisfactoriamente.

En la encuesta tuvimos la participación de 22 empresas de diferentes industrias. Se seleccionaron cuatro casos de empresas que consideramos, han utilizado estrategias innovadoras.

- En la segunda etapa se realizó una entrevista semi estructurada a los líderes³¹ de Recursos Humanos de los casos seleccionados.

Los entrevistados fueron actores activos en los cambios organizacionales.

- Finalmente se realizó un análisis de cada caso. Se identificaron las variables que impulsaron los cambios y se describió el proceso de gestión del cambio. Resaltamos las estrategias utilizadas y las herramientas de Relaciones

³⁰ Encuesta online ver en Anexos: Anexo I.

³¹ Entrevista semi estructurada ver en Anexos: Anexo II.

Laborales que a través de negociaciones y/o acuerdos permitieron resultados positivos para el negocio.

En las entrevistas semi estructuradas se entrevistó a las siguientes personas:

- Entrevista Miguel Balbuena, Responsable Relaciones Industriales, Ternium.
- Entrevista Erica Vázquez, Responsable Gestión de Personas, Agunsa.
- Entrevista Leandro Librera, Gerente Recursos Humanos, LaFlia.
- Entrevista Alberto Niedfeld, Gerente Recursos Humanos, Autopistas Urbanas S.A.

En cada caso desarrollado, compararemos las experiencias de nuestros entrevistados con los ejes conceptuales. Se buscará conocer el contexto en que se desarrolló el cambio, el rol de Recursos humanos, las estrategias de Relaciones Laborales y de comunicación, los resultados y recomendaciones para que los procesos de cambio sean efectivos.

4.2 Análisis de encuesta “Estrategias innovadoras en Relaciones Laborales con impacto positivo en los cambios organizacionales”.

Para esta investigación se utilizó como herramienta de recopilación de datos una encuesta desarrollada en un formulario online³² y se complementó con entrevistas semi estructuradas a los líderes de las empresas seleccionadas.

Como resultado se obtuvo una muestra de 22 empresas de diferentes industrias con variados datos para analizar.

Finalmente fueron seleccionados cuatro casos para analizar. El criterio de selección que se utilizó fue:

- Participación de sindicatos como actores del cambio.
- Utilización de acuerdos o negociaciones para la implementación del cambio organizacional.
- Problemáticas y variables que impulsaron el cambio, que sean de interés para este trabajo.
- Resultados positivos para la empresa en el proceso de cambio.

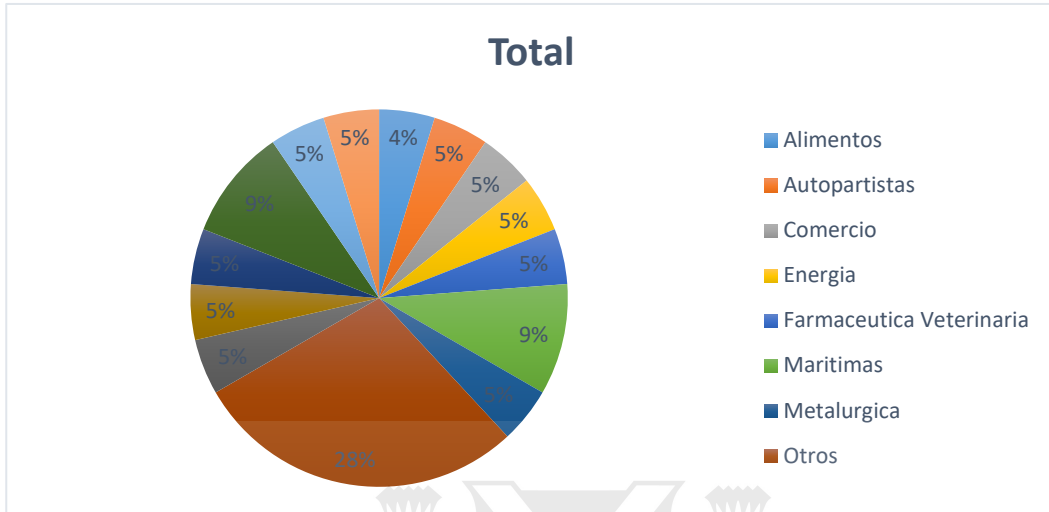
a. Análisis general de la muestra

A continuación, se muestran las tablas y gráficos de la encuesta online realizada a distintas empresas en Argentina. La encuesta “**Cambios organizacionales**” pretende analizar cambios organizacionales en empresas que están en el país. De los resultados de esta encuesta, se seleccionaron 4 casos de empresas que cumplieron con lo indicado en los criterios de selección.

³² Se utilizó la aplicación Google Form, ver en Anexos: Anexo 1.

Las empresas participantes en la encuesta pertenecían a las siguientes industrias:

- Gráfico N1.

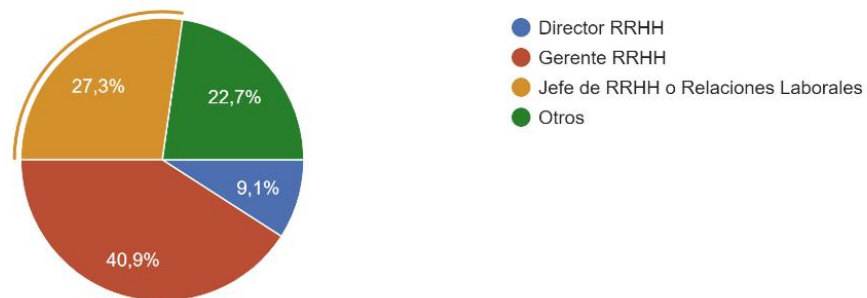


Las Empresa Participantes: Inversiones Marítimas Universales, AGUNSA S.A, TERNIUM S.A., Grupo HZ, MV Abogados & Asociados, Enel, YPF S.A, Estudio Jurídico Migueles-de San Bruno, LAFLIA CONTENIDOS S.A., Autopistas Urbanas S.A., Fiplasto S.A., Alpargatas SAIC, IBM, SIASA/Corporación América, ManpowerGroup, W3, DIA Argentina, Gestamp, Icon Clinical Research, Molinos, Bedson S. A.

- Gráfico N2.

Puesto del Encuestado

22 respuestas

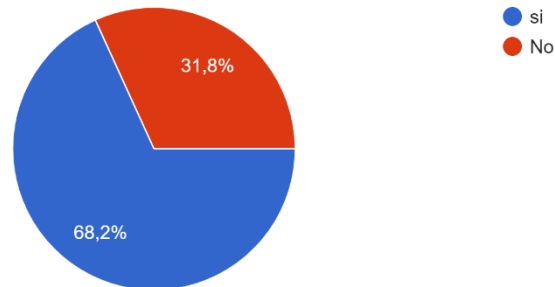


Como podemos apreciar en el Gráfico N2, el perfil de los encuestados corresponde en más de 70% a cargos de jerarquía en Recursos Humanos.

- Gráfico N3.

¿Trabaja con Sindicatos?

22 respuestas



El gráfico N3 nos muestra que más 68,2% de las empresas trabaja con sindicatos.

Los gráficos anteriores muestran que, las empresas encuestadas pertenecen a distintas industrias y que nuestros entrevistados poseen la experiencia y cargo para poder relevar información enriquecedora para nuestra investigación.

Universidad de
San Andrés

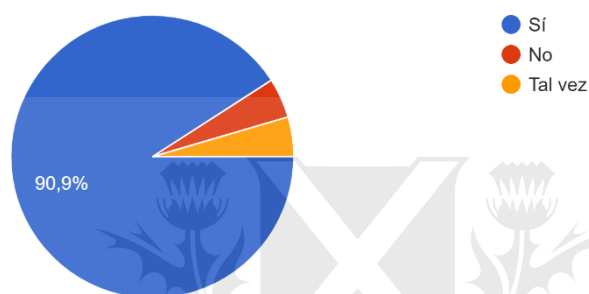
b. Análisis de la encuesta

Los siguientes gráficos nos mostrarán el resultado de las preguntas realizadas respecto a cambios organizacionales, variables que impulsaron el cambio y cómo fueron abordados los procesos dentro de las distintas organizaciones.

- Gráfico N4.

1. ¿En los dos últimos años, su empresa ha realizado cambios organizacionales importantes?

22 respuestas

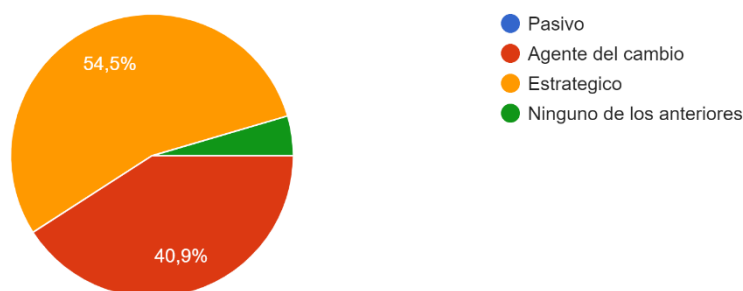


El 90% de las empresas relevadas afirman haber atravesados por procesos de cambios organizacionales significativos en los últimos años.

- Gráfico N5.

¿Qué Rol considera ha tenido RRHH en el proceso de gestión del cambio?

22 respuestas

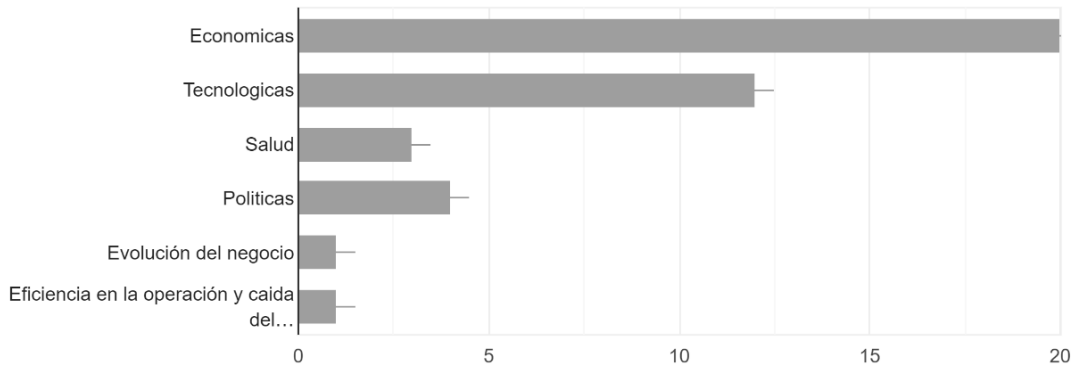


Se puede ver que el Rol de RRHH en los procesos de gestión del cambio es fundamental. El 54% lo define como estratégico y el 40,9% como Agente del Cambio.

- Gráfico N6.

¿Podría identificar las variables externas principales que han impulsado estos cambios?

22 respuestas

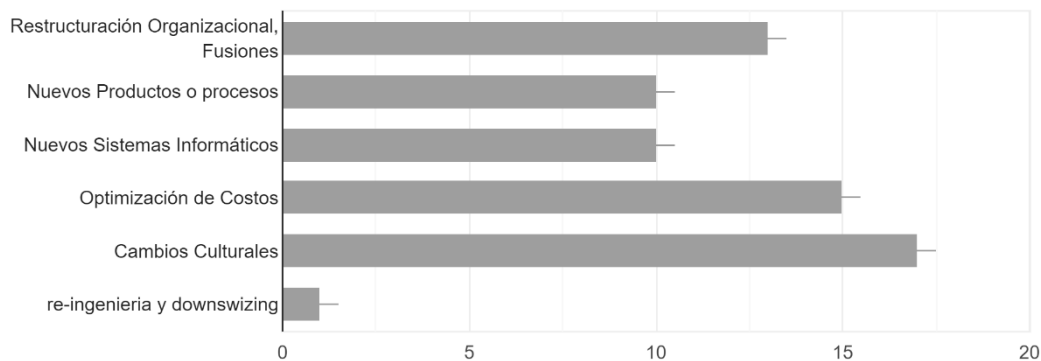


Las variables utilizadas fueron Económicas, Tecnológicas, Salud, Políticas y otras. El gráfico nos muestra que las variables económicas, junto a las tecnológicas son las principales impulsoras de cambios organizacionales en los últimos dos años. Por otra parte, consideran que las políticas y de salud también juegan un rol importante como impulsores del cambio. Hay que considerar que la muestra se obtuvo al inicio de la pandemia, razón por la cual los procesos del cambio posteriores a esa fecha no fueron relevados y podrían haber marcado un aumento significativo en la variable Salud.

- Gráfico N7.

4. ¿Qué tipo de procesos internos fueron alcanzados por el cambio o transformación organizacional?

22 respuestas

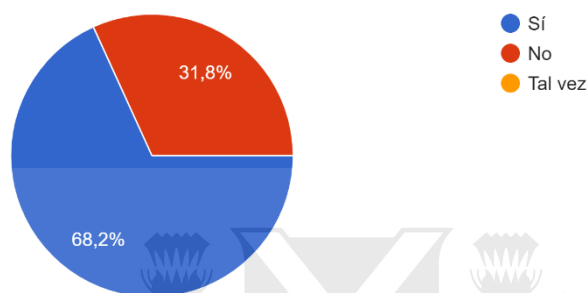


El gráfico N7 nos muestra que los procesos internos alcanzados por los cambios organizacionales en un gran porcentaje corresponden a cambios culturales, optimización de costos y reestructuración organizacional.

- Gráfico N8.

¿Dentro de estos cambios, existe alguno/s en que pueda alcanzar al grupo de trabajadores sindicalizados?

22 respuestas

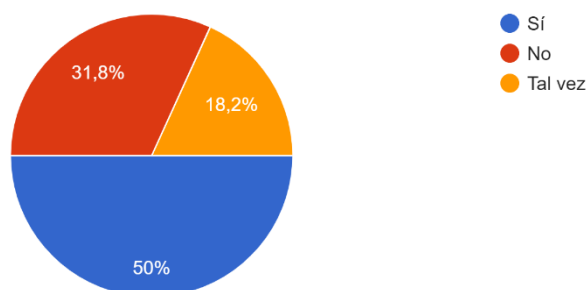


De la muestra de empresas el 68,2% indica que en sus cambios organizacionales alcanzaron a los trabajadores que están bajo convenios colectivos de trabajo. Es en este porcentaje que nos centraremos para profundizar con información sobre los procesos de cambio atravesados.

- Gráfico N9.

Respecto a la pregunta anterior, para desarrollar las estrategias de estos cambios organizacionales, ¿Se trabajó junto a los sindicatos?

22 respuestas



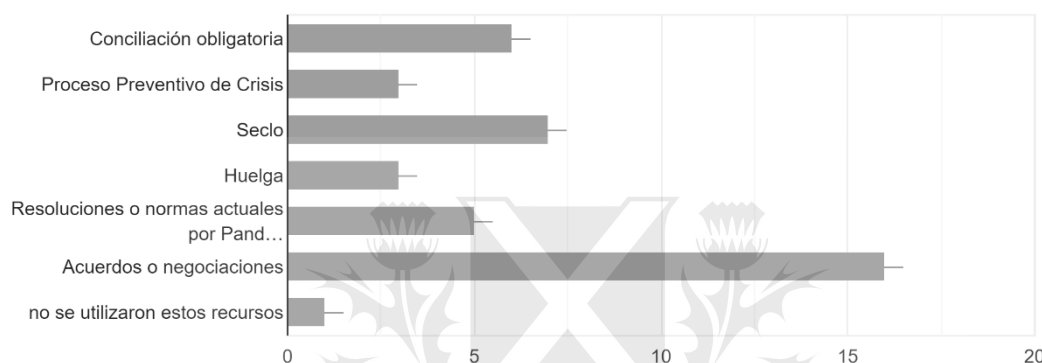
El gráfico N9 va asociado a la pregunta realizada en el gráfico N8. Intenta relevar la participación de los sindicatos en las estrategias para los procesos de cambio

organizacionales. El 31,8% deja sin participación a los sindicatos, en cambio un 50% afirma que tuvieron participación. Existen también un porcentaje menor de empresas en las que podemos interpretar que el sindicato tuvo una participación pasiva.

- Gráfico N10

¿Puede identificar la utilización de alguna de las siguientes herramientas de legislación laboral, que facilitaron la resolución de conflictos, producto del proceso del cambio transitado?

20 respuestas



La pregunta intenta relevar información del uso de herramientas convencionales para la posible resolución de conflictos durante el proceso de cambio organizacional transitado.

El gráfico nos muestra que en un menor porcentaje se han utilizado la Resoluciones, Conciliación obligatoria, Seclo, proceso Preventivo de crisis y Huelga (Herramientas convencionales). El 80% indica que han utilizado acuerdos o negociaciones. Nos enfocaremos para el desarrollo de casos en este último grupo.

Por último, en la encuesta se solicitó describir algún proceso de cambio que cumpla con ciertos criterios:

La pregunta realizada fue la siguiente: ¿Podría describir alguna estrategia innovadora que utilizo en su negociación o resolución de conflicto para lograr positivamente el cambio organizacional?

Seleccionamos las respuestas que podrían ser de interés para nuestra investigación y entender qué consideran los referentes de recursos humanos como estrategias de innovación:

- Seleccionar voceros de cambio.
- Liderazgo participativo.
- Capacitación de personal en nuevos puestos de trabajo. Evitar tercerizar puestos de trabajo y dar entrenamiento a personal propio.
- Adecuación de diagramas de trabajo insalubres y salubres. Disminuir concurrencia de personas a la planta y hacer efectiva las recomendaciones higiénicas por COVID 19.
- Tener un rol proactivo en los conflictos y no esperar que estos se produzcan sino generarlos para tratar que el impacto negativo sea el menor posible.
- Dialogo y recepción de propuestas.
- Es clave entender las variables principales que generan valor en el negocio. Para ello, es preciso además del área de RRHH, integrar a la mesa de planificación de la estrategia a las áreas de negocio que van a tener que operar con las condiciones laborales pactadas para acordar los objetivos de negociación iniciales que deberán formalizarse en acuerdos.
- División de equipos de trabajo para optimizar el trabajo y establecer responsabilidades.
- Generación de nuevos puestos de trabajo, entrenamiento y capacitación al personal.
- Mejorar la empleabilidad de los trabajadores actuales mediante cursos de capacitación que brinde la Empresa y el Sindicato.
- Negociaciones con dialogo directo y mantener la palabra. Confrontar con la realidad y terminar con el pedido. Manejar la relación con el sindicato de manera que la empresa ofrezca algo a cambio en vez pedir alguna acción.
- Llevar a cabo reuniones con participación gremial, explicar con anticipación cómo sería el procedimiento de gestión de cambio. Realizar campañas internas de comunicaciones con el personal para lograr concientizar el personal con el nuevo foco del negocio.
- Construir buenos vínculos y confianza. Lograr continua comunicación con los sindicatos. Explicar los motivos y necesidades del cambio y el impacto que va a tener en la sustentabilidad del negocio en la fuente de trabajo.

- Utilización de la estrategia Ganar-Ganar, ya que parte de los beneficios económicos conseguidos con las mejoras en los procesos productivos serán volcados en beneficios para los trabajadores involucrados en los cambios.

c. Conclusiones de Análisis de encuesta

Los resultados de la encuesta nos arrojan evidencias acerca de los procesos de cambio que afectan a las empresas en Argentina. Podemos decir que, Independientemente de la industria a la que pertenezca la empresa, más del 90% de las empresas de la muestra, han atravesado por un importante cambio organizacional.

Las empresas reconocen a la variable económica y la tecnológica como principales responsables de impulsar los cambios. Consideremos que la variable salud no sobresale porque la encuesta fue realizada cuando aún no se dimensionaban todos los efectos de la pandemia Covid-19.

Tal como revisamos en el desarrollo del marco conceptual, el rol de Recursos Humanos en los procesos de cambio es muy relevante. En la encuesta, más de un 50% lo define como Rol estratégico y un 40% como agente de cambio. Profundizaremos las tareas principales del área y su participación en el desarrollo de los casos.

Al enviar la encuesta a los participantes se les indicaba que nuestro interés era identificar si las estrategias de Relaciones Laborales fueron abordadas junto a los sindicatos y si tuvieron resultados positivos en los procesos de cambios organizacionales. En base a lo anterior las empresas independientes de su encuadre sindical, contestaban si participaban los sindicatos en el proceso de gestión del cambio o no.

Un 68% de los encuestados indicó que tuvieron procesos de cambio que alcanzaban a trabajadores sindicalizados y de este grupo un 50% reconoció la participación sindical activa en los procesos de gestión del cambio.

Como herramientas o métodos de Relaciones Laborales para resolución de conflictos podemos destacar un 80% a los acuerdos y negociaciones. Además, se utilizan otras herramientas tradicionales como la Conciliación Obligatoria y Seclo, entre otras.

Finalmente, la respuesta a la última pregunta en la cual indagábamos respecto a qué consideraba cada encuestado como estrategia innovadora respecto al trabajo conjunto con los sindicatos, podemos concluir:

- Acuerdos y negociaciones
- Comunicación y dialogo permanente
- Confianza y vínculos
- Escuchar propuestas



Universidad de
San Andrés

4.3 Casos

Compartiremos experiencias en procesos de gestión del cambio con participación sindical que a través de estrategias innovadoras superaron la conflictividad. Se entenderá como estrategias de innovación, a aquellas que mediante acuerdos o negociaciones llegaron a resultados positivos para el negocio. Se realizaron entrevistas a cuatro líderes del área de Recursos Humanos que participaron en la encuesta “cambios organizacionales”.

a. Ternium: “Adecuación diagramas de turnos salubres e insalubres”.

Entrevistado: Miguel Balbuena.

Cargo: Responsable Relaciones Industriales.

Fecha Entrevista: Noviembre 2020.

El caso que abordaremos se desarrolla en la empresa Ternium San Nicolas en marzo 2020. Dentro de los actores de este proceso de cambio participaron directivos, área Recursos Humanos y Relaciones Laborales, además de comisión interna y delegados de los sindicatos UOM (Metalúrgicos) y ASIMRA (Supervisores Metalúrgicos) de los distintos sectores de la planta.

El líder de todo el proceso de gestión del cambio fue el director de Recursos Humanos. La implementación de la estrategia de cambio fue liderada en temas de negociación por el equipo de Relaciones Laborales y la de servicios, por el equipo de Recursos Humanos.

- Empresa

Ternium es una empresa que elabora y procesa productos de acero, con tecnología de avanzada. Abastece a clientes de diversas industrias: construcción, automotriz y metalmecánica, línea blanca, envases, energía y transporte. Ternium elabora acero a través de una fuerte integración productiva. Sus plantas abarcan el proceso completo de fabricación, desde la extracción del mineral de hierro hasta la fabricación de productos de alto valor agregado, y promueve el desarrollo de las empresas del sector metalmecánico.

La empresa tiene un proceso productivo integral. Parte del mineral de hierro y carbón y pasa por proceso de reducción directa para luego llegar a un producto como las chapas, el caño, entre otros. Dentro de la cadena productiva existen procesos que no permiten interrupción. No se puede interrumpir el proceso en el caso de: la elaboración del arrabio, producción de acero y laminación de planchones para bobina, alto horno y coque. En cambio, existen procesos que pueden ser interrumpidos como es el caso del pre pintado de chapas.

- Entrevistado

El líder entrevistado es Responsable de Relaciones Laborales de Ternium San Nicolas y forma parte del área de Relaciones Laborales que están bajo el alero de Recursos Humanos. Se inició en Ternium en un área técnica “Coordinación y asistencia técnica para procesos de reducción”. Ahí fue donde aprendió los procesos industriales que luego le sirvieron de base para entender los planteos de las personas responsables de las distintas áreas y de los sindicatos. Nos menciona que conocer los procesos le facilitó mucho sus tareas en Recursos humanos y Relaciones Laborales.

Comenzó a trabajar en la empresa a los 29 años, participó en temas muy sensibles como procesos de privatización de la empresa SOMISA y en los planes de acción directos del proceso.

Define como estrategia del grupo Techint, en términos de rotación de personal, “mantener un mínimo de dotación y un máximo de rotación” según él, la empresa contrata personas jóvenes y dinámicas, y comenta que esto es parte de la cultura del grupo.

En su trayectoria por Ternium ha participado en variados grupos de implementación de distintas estrategias de cambios, tales como procesos de cambio en remuneraciones, en mejora continua, en higiene y seguridad, entre otros.

En 1988 participó en la creación de un programa de capacitación compartida entre líderes sindicales y líderes de áreas. Estas capacitaciones en negociaciones tenían por objetivo formar en una misma aula tanto a representantes gremiales como a representantes de áreas. Este programa se llamó “obteniendo el sí” y consistía en la formación para negociaciones del tipo

Win Win³³. Define la experiencia como novedosa y enriquecedora. Indica que fue su mejor experiencia formativa: capacitarse al lado de quien a futuro estará en frente de él negociando.

En el año 2000 lideró la integración de procesos para adjudicar las viviendas del Barrio Nuevo de Ternium, programa que construyó viviendas para 146 familias. Además, coordinó la medición de criterios justos para poder asignarlas a las familias postulantes.

En términos formativos indica haber participado en muchos seminarios y workshops del área de Relaciones laborales.

- *Planteamiento del problema e identificación de variables que impulsaron el cambio*

El problema fue generado por los primeros efectos de la pandemia en el país. La empresa estaba transitando una caída en la demanda interna que si bien tuvo un repunte en enero del 2020 luego cayó nuevamente y se agudizó durante la pandemia. Se necesitaba resolver la continuidad en las operaciones, disminuir la concurrencia y concentración de personal en planta y generar equipos de trabajo resguardados de contagios.

- *Estrategias de gestión del cambio*

Las estrategias definidas para dar solución a la problemática planteada fueron las siguientes:

- Rediseño de los diagramas de turnos por sector tanto salubres como insalubres. Se generaron diagramas de turnos de 12 horas para aplicarlos a las personas que trabajaban 8 y 6 horas en toda la compañía. Con esta medida se intenta reducir las personas por grupos de trabajo. Esto se aplica al personal UOM y ASIMRA.
- Se aplicó teletrabajo para personal fuera y dentro de convenio dependiendo del puesto y trabajo a realizar. Con esto se limitó la cantidad de personal que ingresaban diariamente a planta.

³³ Estas estrategias deben medirse en función de si se propone una colaboración o un contenido de valor para la otra parte.

- En cuanto a jefaturas y gerencia se aplicó una combinación presencial-teletrabajo por cronogramas preestablecidos.
- Se negoció un acuerdo especial por suspensiones desde abril y hasta el 30 de septiembre garantizando el pago del 75% del salario neto a cada trabajador por cada día de suspensión tanto para aquellos encuadrados sindicalmente en UOM como en ASIMRA. Con esta medida se garantizaban los puestos de trabajo y se daba continuidad a las operaciones.

- *Estrategias de Comunicación*

La comunicación se realizó en etapas y con la participación de distintos actores. Primero fue la etapa de reuniones previas con la cúpula sindical, comisiones internas y comisión directiva. Se plantearon las estrategias de cambio que se habían pensado y se compartieron ideas.

La segunda fase fueron reuniones diarias con las Organizaciones Sindicales, Recursos Humanos y Relaciones Laborales en la cual las primeras tuvieron mucha participación en lo que respecta al aporte de ideas para implementar los cambios pensados.

La tercera etapa fue por sectores y con los trabajadores. En esta etapa fueron fundamentales las asambleas de las comisiones internas y delegados para informar a los trabajadores los cambios. Se les invitó a realizar sugerencias.

Los cambios se comunicaban a los distintos actores explicando que estaban por encima de los intereses particulares, gremiales y de empresa. Las estrategias propuestas convenían a ambos lados. No era conveniente para ninguna de las partes tener una planta con alta concentración de personas por el riesgo de contagios masivos.

- *Implementación o proceso de gestión del cambio*

La estrategia de implementación fue hecha de común acuerdo (empresa-sindicatos). Se realizaron acuerdos sectorialmente según grupos de trabajo o proceso industrial. La implementación de cada estrategia se realizó progresivamente. El objetivo era lograr una adecuación de toda la fuerza laboral.

Se respetó mucho las sugerencias de los trabajadores y representantes gremiales. Se definió como clave para el éxito de las estrategias, escuchar a los que hacen el trabajo, es decir los trabajadores.

- *Casos de resistencia al cambio*

La idea inicial del grupo que lideraba el proceso de cambio en Ternium fue de mantener la participación voluntaria. La propuesta planteada cambiaba regímenes de trabajo que se habían mantenido durante aproximadamente 65 años, es decir, desde que la planta comenzó a funcionar.

Dentro de la resistencia a los cambios, hubo grupos minúsculos que se opusieron a los cambios planteados, por ejemplo: el área de calidad primeramente tuvo una adhesión rápida pero luego forzaron para volver a tener turnos de 8 horas. Mantuvieron esa situación aún con pérdida de salario. Al mantener las 8 horas y con el acuerdo de suspensiones vigente, tenían más suspensiones que con el diagrama de 12 horas propuesto. Sin embargo, mantuvieron su posición. Finalmente, ese grupo volvió al diagrama de 8 horas de jornada laboral.

En el diagrama de 12 horas casi no hubo que aplicar suspensiones, sólo en algunos casos y para mantener un esquema equilibrado.

Uno de los problemas que surgió en la implementación fue la logística de transporte. La planta cuenta con sistema de transporte tercerizado. Se debió habilitar nuevos horarios y rutas con las contratistas.

Con el rediseño de diagramas de turnos a 12 horas los trabajadores han disfrutado más días en sus casas y más fines de semana al mes con sus familias. Con el sistema de turnos normal de 6 horas, las personas tenían un franco de fin de semana cada tres meses. Con la actual propuesta tendrían al menos uno al mes. El aspecto negativo ha sido la mayor exposición de los trabajadores a los agentes insalubres.

Al extender la jornada de trabajo a 12 horas en un ambiente de insalubridad como es alto horno y coquería, hubo necesidad de armar dos equipos de trabajo. Cada equipo trabaja seis horas en una sala mientras que el otro realiza tareas de limpieza las otras seis horas.

La implementación del sistema de teletrabajo en el personal fuera de convenio tuvo inconvenientes porque al principio de la pandemia la empresa estableció un 100% de teletrabajo y en las áreas con personal sindicalizado donde no se

necesitaba la presencialidad, se asignó un sistema mixto. Esto provocó malestar en los sindicatos y se tuvo que dar marcha atrás e implementar el sistema mixto en el personal fuera de convenio.

Las situaciones de conflictividad se trataron a nivel individual y no colectivo. Existieron casos particulares de personas que no cumplieron o se resistieron al cambio, a pesar de que su grupo aceptó el nuevo esquema y el cambio fue aprobado por todos sus compañeros y comisiones gremiales. Estos casos de trabajadores que alteraron los procesos de consensos y los acuerdos fueron sancionados. El no adherir al cambio sin tener un motivo personal y fundado, provocó que la empresa tomara medidas disciplinarias en consenso previo con el sindicato representativo.

En un proceso de cambio se debe priorizar lo colectivo sobre lo individual.

- *Resultados*

Desde el inicio de la pandemia se ha logrado la continuidad de las operaciones gracias a los acuerdos y negociaciones que se llevaron a cabo durante el proceso. Aun teniendo muchos casos de Covid19 en algunos periodos, se logró mitigar el impacto de los contagios y se mantuvo la continuidad de las operaciones.

Las operaciones se realizaron con la dotación de los turnos de producción con un tercio de la planta trabajando y dos tercios afuera. El personal fuera de convenio se mantuvo: un 50% en planta y otro 50% afuera.

La adecuación de diagramas de turnos en sectores salubres como en aquellos que históricamente fueron insalubres y por ende, con jornadas reducidas se llegó a implementar en todas las plantas de la compañía donde era posible según el proceso productivo que se realiza en cada una de ellas.

- *Claves para que las negociaciones sean efectivas*

Podemos compartir algunas reflexiones de nuestro entrevistado que dejan una enseñanza en los procesos de cambio con participación gremial. “Hay que reconocer que el otro existe, aunque no se quiera. Es fundamental no ignorar la existencia gremial y se la debe aceptar como un facilitador de consensos y acuerdos de orden laboral”.

El aspecto presencial en el ámbito de las relaciones laborales es muy importante y no se puede cambiar por la virtualidad. Los actores que forman parte de la toma de decisiones del proceso del cambio necesitan bajar a la realidad y mirar el trabajo que se desea abordar, que las partes puedan mirar lo mismo. La virtualidad no permite sentir olores lo cual es una parte muy importante de la vida real. Cuando se sienten los olores la reacción es distinta. Esto es lo que sucede en el mundo gremial: las negociaciones y acuerdos son más fáciles de abordar cuando se está observando lo mismo en el mismo momento.



Universidad de
San Andrés

b. Agunsa: “Capacitación en nuevos puestos de trabajo y programas de entrenamientos”.

Entrevistado: Erica Vázquez.

Cargo: Responsable Gestión de Personas.

Fecha Entrevista: Noviembre 2020.

El caso se desarrolla en la empresa Agunsa, dentro de la planta de Ternium San Nicolas a principios del 2019. Agunsa es una empresa multinacional del rubro logístico que presta servicios de administración en el puerto de Ternium en San Nicolas.

Dentro de los actores participantes del proceso de cambio organizacional que relataremos, se encuentran directivos, área de Recursos Humanos de Agunsa y relaciones laborales Ternium, además de comisión interna y delegados de los sindicatos UOM del sector puerto y limpieza industrial.

El proceso de cambio fue liderado por el administrador del contrato en Ternium y la líder de Recursos Humanos de la compañía en el país. Los procesos de implementación fueron realizados por el área de Recursos humanos de Agunsa y Relaciones Laborales de Agunsa y Ternium.

- *Empresa*

Agunsa es una empresa chilena multinacional de más de 50 años. En el año 2006 se estableció en el país como Agencia Marítima brindando servicios al comercio exterior en el ámbito portuario, logístico y del transporte marítimo.

En el año 2017 se hizo cargo de la administración del puerto de Ternium en San Nicolas de los Arroyos. Se realizan servicios portuarios de estiba y desestiba, además de servicios de amarradero de barcazas. Agunsa en Ternium es responsable del primer eslabón de su cadena productiva porque realiza la descarga de los minerales que llegan en buques y barcazas que posteriormente se utilizan para fabricar el acero.

- *Entrevistado*

La persona entrevistada es Responsable de Gestión de Personas de Agunsa para Ternium en San Nicolas de los Arroyos.

Su formación base es licenciatura en organización industrial. Comenzó como operadora y soporte de facturación en una empresa logística, luego se desempeñó durante siete años como analista de gestión industrial. Empezó a trabajar dentro de la planta de Ternium a comienzos del 2010 en el mismo sector del puerto donde se desempeña actualmente. Sus conocimientos operativos del negocio fueron claves para desempeñarse en su puesto actual. Conocer los procesos del negocio, los sectores y la gente le sirvieron para impulsar el cambio desde el área de operaciones a responsable del área de Personas en Agunsa.

- *Planteamiento del problema e identificación de variables que impulsaron el cambio*

A principios del año 2019, el contrato de Agunsa con Ternium arrojaba resultados negativos, producto de la caída en las ventas de Ternium con motivo de la baja demanda interna. Como consecuencia de lo anterior, Ternium compraba menos minerales porque producía menos acero, razón por la cual las operaciones en Agunsa caían al tener menos buques para descargar.

El problema que se presentaba en Agunsa era que tenía mucha dotación y pocas operaciones. Se necesitaba resolver la manera de bajar los costos para no obtener resultados negativos y garantizar los puestos de trabajo.

Como datos complementarios, las operaciones son 24/7. Existen 4 turnos rotativos (mañana, noche). Hay aproximadamente 40 operarios fijos por turno. Las personas tienen jornadas de 12 horas y trabajan un promedio de 15 días al mes.

Para cumplir con los requerimientos del cliente en periodos de alta demanda, es habitual contratar personal eventual tercerizado. En periodos de poca demanda, los trabajadores efectivos que no son asignados a las operaciones (por atender escasos barcos), quedan sin tareas durante su jornada y, en consecuencia, deambulan por los muelles, comedores u otras instalaciones para cumplir jornadas.

La demanda de personal de operaciones depende del tipo de buque que se carga y/o descarga. Los buques que más personal operativo requieren son los que exportan planchones o bobinas y los que importan carbón. La tarea de estibador (categoría más baja de la UOM metalúrgica de puerto) es la que se tercerizada.

- *Estrategias de gestión del cambio*

Las estrategias definidas para dar solución a la problemática planteada son las siguientes:

- Implementación de nuevos diagramas de trabajo para personal estibador.
- Capacitación en nuevos puestos de trabajo de limpieza.
- Entrenamientos a personal fijo.

- *Estrategias de Comunicación*

La estrategia de comunicación se realizó juntamente con Ternium. En la primera fase, Ternium planteó mediante reuniones con las empresas proveedoras los problemas que atravesaba y las consecuencias en sus contratistas. En el caso del puerto, la disminución de las operaciones de carga y descarga.

Ternium sostuvo en paralelo reuniones con la cúpula sindical de UOM y ASIMRA. Se planteó el problema y se les comunicó que cada contratista debía presentar un plan de acción para resolver sus situaciones de negocio.

La siguiente fase consistió en reuniones realizadas por Agunsa con la comisión interna de los sindicatos UOM del sector puerto y con sus delegados. En ellas se planteó la problemática de la baja en las operaciones que afectaba negativamente los resultados de la empresa y la necesidad de reducir los costos. Durante un mes, se realizaron mesas de negociación en las que se revisaron distintas ideas, predominando la solicitud de parte del sindicato de que la empresa garantizara los puestos de trabajo. Se destaca en esta fase, el aporte de ideas que realiza el sindicato para poder llegar a un acuerdo beneficioso entre las partes.

La última etapa consistió en comunicar los cambios a los trabajadores. Por una parte, el sindicato comunicaba a través de asambleas dirigidas por la comisión interna y delegados. Por otra parte, la empresa comunicaba mediante representantes de las áreas de gestión de personas, operaciones y seguridad, en reuniones por turnos de trabajo.

- *Implementación o proceso de gestión del cambio*

Después de la revisión de varias ideas, y para dar solución a la problemática, se revisaron los costos de contratos que Agunsa tenía tercerizados y se analizó la posibilidad de finalizarlos para de esa forma generar nuevas tareas y asegurar puestos de trabajo.

Se acordó dar de baja al contrato de limpieza (Agunsa tenía este contrato con un proveedor que estaba dentro de planta) y el de personal eventual. De esta forma los trabajadores eventuales tercerizados conservaban su puesto de trabajo y pasaban a formar parte de la dotación efectiva. Al dar de baja estos contratos, Agunsa se ahorra el porcentaje que le cobran las empresas por tercerización y gana: flexibilidad en las jornadas y en las tareas de los trabajadores.

La flexibilidad en las jornadas se instrumentaba mediante un acuerdo de sesión de personal y por la firma individual de un contrato de trabajo con características distintas a un trabajador con más antigüedad. Las jornadas de estos nuevos trabajadores efectivos se asignarían de acuerdo con la demanda de trabajo. De esta manera la empresa los podría asignar en los horarios y días de más operación. Por otra parte, estos trabajadores realizarían nuevas tareas de limpieza de los sectores del puerto. Así la empresa podría asignarlos a tareas de operaciones de buques o tareas de limpieza.

Por otra parte, al personal fijo se le agregan entrenamientos en puestos de trabajo en categorías superiores. Esta fue otra manera de adquirir flexibilidad en las tareas ya que, el personal entrenado al cumplir su programa de capacitación tenía más opciones para la asignación de tareas en otros puestos de trabajo.

Liderado por el área Gestión de Personas, se establecieron programas de capacitaciones para personal fijo y personal eventual. Para las tareas de limpieza se realizaron capacitaciones a todo el personal, se asignó a un encargado de supervisión y se armaron grupos de trabajo que se definen diariamente de acuerdo con la demanda de operaciones. Cuando hay menor demanda en operaciones, se asigna más gente en limpieza, de lo contrario, se asigna una cantidad mínima de personas en tareas de limpieza por muelle y se da prioridad al requerimiento en operaciones.

Los programas de entrenamiento son gestionados por el área Gestión de Personas. Para su desarrollo participan líderes de Seguridad e Higiene, Operaciones y supervisores. Respecto al horario de los entrenamientos, se estableció que los trabajadores podrían realizarlos en su jornada laboral. Se acordó con el sindicato que podrían realizarse en las horas de descanso de cada trabajador. Algunos puestos de trabajo en operaciones distribuyen su jornada laboral en: tres horas continuas y luego tres horas de descanso, así sucesivamente hasta completar las 12 horas. Por lo cual, los entrenamientos se aplican según la distribución de jornada de cada puesto de trabajo.

El área de Gestión de Personas, en paralelo al desarrollo de los contenidos de los programas de entrenamientos, realizó un relevamiento mediante una encuesta para obtener un diagnóstico de todo el personal operativo de las funciones que realizaba y de las que quería realizar. Con el resultado de las encuestas se pudo determinar las capacitaciones que se necesitaban para reforzar las tareas de cada trabajador. Se generó un programa por persona de entrenamientos verticales (lo que deseaban aprender) y horizontales (lo que se debía reforzar por su categoría de convenio colectivo). Los operarios con mayor experiencia entrenaban a los trabajadores principiantes y juntamente con el supervisor evaluaban los avances.

- *Resistencia al cambio*

Como se mencionará, durante la etapa de implementación de los cambios, en la primera fase Agunsa finalizó el contrato de servicio que mantenía con una empresa a cargo del aseo industrial dentro de la planta de Ternium. Esta situación produjo un conflicto entre empresas (Agunsa y la empresa de aseo industrial) y entre comisiones internas de UOM que representan los distintos sectores. Con la ayuda de Relaciones Laborales de Ternium y con los representantes gremiales del sector puerto, se pudo llegar a un acuerdo y la empresa proveedora del servicio tuvo que asignar a sus trabajadores afectados a otros sectores de la planta.

Por otra parte, cuando se inició con los entrenamientos del personal fijo, existieron algunas personas que se oponían a realizar trabajos en sus descansos y no quisieron participar en los programas. Para resolver este problema, se acordó con el gremio que, si bien los entrenamientos no eran obligatorios, si no

existían operaciones y en consecuencia esos trabajadores no tenían puestos asignados, esa persona se asignaba a limpieza.

Las tareas de limpieza normalmente son asignadas a los nuevos trabajadores que fueron traspasados de la empresa eventual. Cuando existía poca demanda en operaciones y por esa razón trabajadores de turnos fijos no tenían asignadas tareas, se asignaban a tareas de limpieza. Al inicio de la etapa de implementación se encontró resistencia al cambio. Se logró solucionar con un acuerdo sindical. Se estableció que en las tareas de limpieza los trabajadores fijos sólo realizarían 8 horas y los nuevos 12 horas.

- *Resultados*

Los resultados fueron positivos tanto para la empresa como para el sindicato. Por una parte, la empresa logró optimizar sus costos y flexibilizar horarios y tareas, y por otra, la UOM logró mantener los puestos de trabajo tanto para el personal eventual como para el personal fijo. Se obtuvo una sustentabilidad en todos sus aspectos.

Con la incorporación de los trabajadores eventuales como propios, se redujeron los costos adicionales que se cobran en esa modalidad de contratación. Por otra parte, los trabajadores eventuales lograron mantener sus puestos de trabajo con las nuevas tareas de limpieza. Es importante destacar que, al ser el mismo personal quien realiza las tareas de limpieza de sus sectores, se logró concientizar a los trabajadores acerca de mantener sus espacios más limpios y ser cuidadosos con el orden y limpieza.

Uno de los logros más importantes fue poder capitalizar el tiempo. Al tener pocas operaciones existía tiempo muerto que se utilizó en entrenar al personal operativo y así estar más preparados para la activación de las operaciones. Al identificar las fortalezas y debilidades de cada grupo de trabajo, se pudieron generar estratégicamente los entrenamientos. Fue una apuesta a mediano y largo plazo ya que, con el personal entrenado en nuevas tareas, se apuntaba a disminuir el costo de las horas extras de cada turno.

Por otra parte, se solucionó el problema de la asignación de tareas a los trabajadores cuando están en su turno y no existe operación para su puesto de trabajo. Desde la aplicación de estos acuerdos, las personas que quedan sin

tareas operativas han sido asignados a la limpieza, evitando sobrecostos para la Compañía.

Respecto al nuevo personal, al no tener diagrama de turnos fijos, se optimizó el costo porque se asignan sólo si existe un requerimiento en las operaciones.

- *Claves para que las Negociaciones sean efectivas*

Según nuestra entrevistada las claves de las negociaciones que se pudieron identificar en este proceso fueron principalmente:

- La predisposición positiva que existía entre las partes para poder respetar los objetivos que tenía cada actor de la negociación y así llegar a un acuerdo positivo para ambos.
- La empresa y el sindicato tenían un canal de comunicación abierto y un lenguaje común.
- Validación de la comprensión del otro en el mensaje que se necesitaba entregar en cada negociación.
- Los Representantes Gremiales revestían representación formal como real, es decir, no había cuestionamiento de las bases en las negociaciones que llevaron a cabo.

c. LaFlia: “Cambios en modelo de negocio, generación de nuevos puestos de trabajo”.

Entrevistado: Leandro Librera.

Cargo: Gerente Recursos Humanos.

Fecha Entrevista: Noviembre 2020.

El caso que analizaremos a continuación es relatado por el Gerente de Recursos humanos de la empresa LaFLia. Las variables tecnológicas que impulsan este cambio comienzan a visualizar unos años atrás. Al mismo tiempo, comienzan a aparecer cambios en el mercado internacional que impactan los modelos tradicionales de este negocio.

A diferencia de los casos anteriores, este proceso de cambio ocurre a nivel de modelo de negocio en la industria audiovisual. Aparecen nuevos hábitos de consumo en las personas que obligan al rubro a replantearse. El cambio se presenta transversal a la industria. Para su desarrollo y éxito necesita de la participación de representantes de empresas, cámaras, sindicatos, gobierno.

Identificaremos a los actores del cambio como: Cámara de Productores y Programadores de Señales Audiovisuales (CAPPSA), Sindicato argentino de televisión (Satsaid), Sindicato Prensa de Buenos Aires (SIPREBA), Asociación Argentina de Actores (Sindicatos de actores), Sindicato único de trabajadores del espectáculo público y afines (Sutep), empresas del rubro y el gobierno. Para resolver las problemáticas se necesitó una negociación colectiva.

- *Empresa*

LaFlia es una productora de contenidos audiovisuales. Su dueño es un conocido conductor argentino. Fue fundada en febrero 2018 y es sucesora de Ideas del Sur.

La empresa se especializa en el desarrollo y producción integral de contenidos propios para televisión y de formatos de terceros. Otros servicios son los de postproducción y asesoramiento, planificación de pautas comerciales, desarrollo de contenidos digitales y planificación de estrategias de marketing digital, generación y administración de contenidos en redes sociales.

- *Entrevistado*

El entrevistado se desempeña actualmente como Gerente de Recursos Humanos de la empresa LaFlia. Es licenciado en Recursos Humanos. Nos comenta que se inició trabajando en el área de RRHH de una empresa textil. Este primer trabajo lo ayudó a poner en práctica lo aprendido y ver las diferencias entre la teoría y la práctica. Esta experiencia desarrolló su sensibilidad para futuros trabajos. Comenzó trabajando en los medios televisivos en la empresa Ideas del Sur. Posee mucha experiencia en medios televisivos, ha incursionado también en radios, canales de noticias y productoras, siempre en el área de los Recursos Humanos.

- *Planteamiento del problema e identificación de variables que impulsaron el cambio*

En la industria de la televisión existen dos modelos tradicionales: televisión abierta y televisión temática. Mientras el primero tiene como objetivo acumular audiencias generalistas para vendérselas a los anunciantes, el segundo busca fidelizar audiencias o nichos de mercado a través de contenidos especializados. La empresa LaFilia se encuentra dentro de la última.

En los últimos siete años, la industria televisiva ha tenido cambios importantes debido a los avances tecnológicos e internet. En este nuevo escenario, aparecen nuevos modelos de negocio que convergente de la televisión con internet. Plataformas internacionales de contenidos tales como Netflix, Amazon, Disney, se presentan como una fuerte competencia para la televisión generalista y temática del mundo.

La industria televisiva en el país no estaba preparada para un cambio tan revolucionario. Las empresas tenían que trabajar en la reestructuración y adaptación al nuevo modelo de negocios donde el cliente elige el contenido, el horario, cómo y dónde desea para ver sus películas, series o documentales. Además, el usuario puede detener, reproducir y ver todas las veces que lo desee un contenido sin publicidad que interrumpa.

Otro concepto importante que se agrega en las nuevas plataformas son los algoritmos de conocimientos y seguimientos de las preferencias del usuario. Esto permite realizar reconfiguraciones en las audiencias.

Ante este cambio, las empresas del país necesitaron unirse y buscar una solución en conjunto para seguir siendo competitivas. Las negociaciones se realizaron de manera colectiva y en una mesa de dialogo con la cámara, empresas, gobierno y sindicatos. La negociación colectiva se utilizó como una herramienta que permitiera alcanzar la sustentabilidad del negocio y, por consiguiente, conservar la mayor cantidad de puestos de trabajo.

En la mesa de dialogo los temas a negociar fueron buscar estrategias para mejorar y reestructurar el modelo convencional, y la competitividad y entrar en el negocio de las nuevas plataformas.

Los sindicatos tienen vigentes convenios colectivos muy antiguos y el nuevo modelo necesitaba cambios estructurales. Es por esta razón que en las negociaciones se trataron temas como: nuevas formas de trabajo y nuevos puestos de trabajo.

Algunas empresas con la presión de cerrar algún tipo de negocio o venta con alguna plataforma terminaban celebrando acuerdos de empresas con los sindicatos y que, al momento de analizar los balances, no arrojaban resultados positivos para el negocio. En este tipo de negociaciones las empresas cedían condiciones que después no podían sostener económicamente.

Lo anterior impulsó a las empresas a no negociar como entidad independiente porque se debilitaban ante los gremios y, en consecuencia, optaron por unirse y negociar como industria. Era un camino más largo y seguramente más burocrático, pero unidas adquirirían mayor poder de negociación.

- *Estrategias de gestión del cambio*

Respecto a las estrategias utilizadas en el sector orientado a la producción de contenidos de calidad de tipo industrial: cine, cine publicitario, ficción televisiva. Los avances tecnológicos impulsaron la profesionalización y sofisticación técnica abarcando así nuevas tareas y promoviendo la generación de nuevos puestos de trabajo.

La gran diversidad de tareas, conocimientos y perfiles laborales que intervienen en la producción audiovisual (artísticos, técnicos, manuales, gerenciales) hace que los efectos y alcances de la digitalización sean también muy diferentes respecto a otras industrias.

Los sectores con núcleo de negocio tecnológico como por ejemplo el desarrollo de contenidos audiovisuales, presentarán mayor potencial de creación de empleo, mientras que los soportes tradicionales serán los que presenten mayor riesgo.

Algunas de las estrategias definidas para dar solución a las problemáticas planteadas son las siguientes:

- Modificación de tipos de contratación y jornadas laborales.
- Creación o adaptación de puestos de trabajo.
- Capacitación en nuevos puestos de trabajo y/o desarrollo de nuevas habilidades.

- *Estrategias de Comunicación*

En la empresa LaFlia la comunicación de los cambios se dio progresivamente. Cada proceso se fue adecuando a la realidad que se atravesaba con la reestructuración del nuevo modelo de negocios.

Un ejemplo es que, con la modalidad de trabajo convencional una escenografía antes llevaba horas montarla y mucha gente de apoyo. Sin embargo, hoy sólo se necesita un buen editor que haga todo digital y a lo sumo un ayudante. En el nuevo modelo y con la ayuda de la tecnología, dos personas profesionalizadas logran hacer el trabajo en menos horas. En el modelo anterior, se necesitaban diez personas y más horas para hacer el mismo trabajo.

Para lograr un proceso positivo se centró en las personas y se usaron mecanismos de control para monitorear los avances. Fue un proceso participativo tanto de personal de la empresa como de los sindicatos. Existieron dos comisiones, una representativa de los gremios y otra de la empresa.

- *Implementación o proceso de gestión del cambio*

La industria audiovisual buscó a sindicatos y gobierno como socios estratégicos para enfrentar los cambios.

Por su parte el gobierno de la ciudad de Buenos Aires creó en 2011 un distrito Audiovisual en las zonas de Palermo, Chacarita, Villa Ortúzar, Paternal y Colegiales. Las empresas que se instalaron en esa zona tienen incentivos fiscales. LaFlia está ubicada en Chacarita dentro del distrito Audiovisual.

Por otra parte, se negociaron temas importantes con los sindicatos como los tipos de contrataciones y jornadas laborales. En esta industria se utilizaba mucho el contrato a plazo fijo, que fue uno de los temas más duros a negociar, porque por cuestiones del negocio ya no se podía dar una continuidad a este tipo de contratos. Además, por las nuevas demandas del trabajo se necesita ampliar la jornada.

Las operaciones en el desarrollo de contenidos audiovisuales se montan y desmontan de acuerdo con un proyecto puntual. El tipo de contratación que es óptimo utilizar es en base a proyectos, que puede ser por ejemplo una publicidad, una ficción o una serie de televisión.

El negocio es más rentable si los tiempos de producción son más cortos, es decir, si se logra cumplir con el desarrollo del contenido en la menor cantidad de días posible, ya que más eficiente en términos económicos. Para cumplir con lo anterior, se realizan planes de rodaje que contemplan jornadas de trabajo en general más extensas que la jornada regular de ocho horas. Generalmente hay imprevistos, y el trabajo se puede alargar aún más.

Para comprender mejor por qué se necesita negociar la jornada y tipo de contratación, se presenta el siguiente ejemplo: En el modelo anterior cuando se realizaba una ficción, se pensaba en un periodo de aproximadamente dos años de desarrollo. En el modelo actual para ser competitivos y respetar las nuevas exigencias del público, se debe desarrollar sólo en 8 capítulos.

Económicamente con el modelo de negocio anterior, los dos años de desarrollo servían para amortizar los costos de personal y otros costos. Con el nuevo modelo si no se logra desarrollar la ficción en 8 capítulos, no se alcanza a sostener o cubrir los gastos del proyecto.

Se logró negociar con los sindicatos de la industria de productoras de contenidos cierta flexibilidad en contratos y jornadas. Respecto a los tipos de contrato, se permiten contratos eventuales o por temporada, pero al mismo tiempo se establecieron límites porcentuales y situaciones en las cuales se puede aplicar. En el caso que la productora lo necesite, durante las jornadas de trabajo se pueden negociar horas extras. De acuerdo con cada proyecto, se abre la ventana a flexibilizar o negociar.

Por otra parte, es interesante destacar que, en las negociaciones colectivas la parte sindical obtuvo salarios más elevados. Este sindicato tiene un convenio con un plus salarial en relación con los demás convenios de la industria. Se entiende que es así porque es un trabajo más especializado y también más flexibilizado.

En referencia a la aparición de nuevos puestos de trabajo, en la LaFlia muchos pasaron a ser adecuaciones de los que ya se tenían, mediante capacitaciones e incorporando 100% de tecnología. Como ejemplo podemos mencionar el caso del desarrollo de contenido de ficción. En el modelo anterior se necesitaba un desarrollador de escenografía y gente que iba modificando y corriendo en base a la escena (ambientador, escenógrafo, utileros). Actualmente todo eso se elimina y solo se maneja de forma digital.

En investigación del mercado audiovisual (Fundación PwC & Fundación Atresmedia, 2016) se considera que en el sector tendrá un alto crecimiento los puestos de trabajo relacionadas con la creación de contenidos, programación y desarrollo IT (creación de contenidos, edición, programación, montaje, redacción, entre otros). Y que los puestos de trabajo que tenderán a desaparecer, en mayor medida, son los que poseen un componente manual, que serán sustituidos por la tecnología (maquilladores, vestuario, decoración, peluquería, entre otras).

En la LaFlia se realizaron capacitaciones en el área de tecnología para los trabajadores en los puestos donde se necesitaba el apoyo tecnológico y, por otra parte, se realizó una readecuación y capacitaciones al grupo de trabajadores con tareas manuales para que pudieran desempeñarse en otros puestos de trabajo generados en otras áreas.

- *Resistencia al cambio*

En temas de resolución de conflictos con los sindicatos, se aplicaron herramientas de acuerdo a cada situación. En muchas oportunidades se utilizó la conciliación obligatoria para sentarse a negociar y abandonar las acciones que llevaron al conflicto. Casi todos los años se usa la conciliación obligatoria para negociar paritarias.

Por otra parte, algunos dirigentes del sindicato de televisión se mostraron resistentes a los cambios. En este sindicato hay dirigentes de muchos años y es difícil convencerlos.

Respecto a los trabajadores en algunas ocasiones se aplicaron medidas disciplinarias de acuerdo con el desempeño. Si un trabajador tuvo buen desempeño en su puesto de trabajo actual y no tenía competencias para un nuevo puesto de trabajo, se le entregaba las herramientas de capacitación necesarias. Sin embargo, se desvinculaba o se negociaba con los sindicatos su salida mediante un mutuo acuerdo a los trabajadores con mal desempeño.

- *Resultados*

De acuerdo con las negociaciones realizadas, se terminó cerrando un acuerdo con el sindicato principal SATSAID. Respecto a los otros dos (SIPREBA, SUTEP), al tener menos representatividad terminan acompañando lo que hacen los demás sindicatos.

Dentro de la empresa un resultado importante a destacar fue que el área de innovación y desarrollo pasó a ser transversal para todas las áreas de la empresa. De esta forma se desarrolló una unidad que continuamente requiere nuevos conocimientos tecnológicos para aplicarlos en el desarrollo de los negocios. Esta unidad se encarga de las mejoras continuas y del monitoreo de procesos internos de otras áreas.

Desde el área de Recursos Humanos se focalizó el proceso del cambio en las personas. Se adecuó estructura y procesos internos. La estructura de la empresa se adaptó a un esquema más colaborativo. Se trabajó en los gustos de los empleados para temas de beneficios y en reducir el ausentismo.

Una mejora importante fue el proceso de reclutamiento. En los nuevos ingresos de personas se evalúa mediante herramientas si la persona tiene las habilidades y los valores que necesita la empresa. La herramienta consiste en un videojuego que ayuda a medir como están las habilidades de resolución de problemas.

d. Autopistas Urbanas - “Autopistas sin barreras, cambio cultural y nuevos puestos de trabajo”.

Entrevistado: Alberto Niedfeld.

Cargo: Gerente Recursos Humanos.

Fecha Entrevista: Diciembre 2020.

El siguiente caso se desarrolló en Autopistas Urbanas (AUSA), a diferencia de las empresas anteriores AUSA no es una empresa privada si no que pertenece al Sector Público de la Ciudad de Buenos Aires. Nuestro entrevistado nos relata que lideró este proyecto desde sus inicios. La idea de los directivos era desarrollar una visión, “ser la primera Autopista sin barrera de Argentina”. Ésta visión es impulsada por el avance de la tecnología y las experiencias vistas en otros países donde ya se estaban implementando nuevas ideas en circulación global, agilización del tránsito y accesos más ágiles y sustentables.

El proceso de gestión del cambio que compartiremos se inicia en el año 2016 y abarca hasta febrero del 2020. Se entiende que el proyecto continúa desarrollándose en la actualidad, pero nosotros haremos foco en los inicios del proyecto.

Los actores de este proceso fueron directivos, área de Recursos Humanos, Sindicato de Empleados de Comercio de Capital Federal (SEC), Sindicato Único de Trabajadores de los Peajes y Afines (SUTPA). Para la comprensión del caso, se hace la aclaración que la mayoría de los trabajadores están representados sindicalmente por el SEC y una porción minoritaria pertenece al SUTPA.

- *Empresa*

La empresa AUSA integra el Sector Público de la Ciudad de Buenos Aires. Las actividades que realiza son mantenimiento y explotación de autopistas dentro de los límites de la ciudad Autónoma de Buenos Aires y, por otra parte, funcionan como constructora vial.

Su misión es “enseñamos, construimos y gestionamos autopistas e infraestructura urbana de calidad”³⁴. Dentro de las autopistas que tiene a su cargo se encuentran: Autopista Arturo Illia, Avenida Lugones, Avenida Cantilo, Autopista 25 de Mayo-AU1, Autopista Perito Moreno-AU6, Autopista 9 de Julio

³⁴ Ver en <https://www.ausa.com.ar/quienes-somos/>

Sur, Autopista Dellepiane, Autopista Presidente, Héctor J. Cámpora-AU7, Paseo del Bajo.

- *Entrevistado*

En la entrevista realizada el líder de Recursos Humanos nos comenta que entre los años 2016 y 2020 se desempeñó como Gerente de Recursos Humanos en la empresa Autopistas Urbanas (AUSA). Fue contratado para desarrollar el proyecto de autopistas sin barreras que vamos a desarrollar más adelante.

Su experiencia laboral se inicia en la empresa Philip Morris International en el área de sistemas informáticos, ya que su formación universitaria inicial fue en esa área. Su traspaso del área de sistemas a Recursos humanos se debió, según nos relata, a la visión de un gerente de otra área que vio en él nuevas habilidades y lo invito a participar en un proceso de búsqueda de un perfil en Recursos Humanos. Ese primer trabajo dentro de RRHH en el área de compensaciones, le gustó mucho y continuo su formación en esta carrera.

Posteriormente hace una maestría en el área de recursos humanos y continua su desarrollo con un Coach Consulting Ontológico Empresarial. Su experiencia laboral abarca distintas empresas como Coca Cola, Banco Bansud, Techint.

- *Planteamiento del problema e identificación de variables que impulsaron el cambio*

Existe una tendencia mundial en la cual las autopistas no necesitan personas en cabinas de cobro para que el sistema funcione.

Los avances tecnológicos han permitido la instalación de portales que contienen sistemas laser, cámaras y antenas de transmisión las cuales identifican a los vehículos. A través de sistemas informáticos se vincula un dispositivo en el auto y los datos del dueño del vehículo. De esta forma cuando el vehículo pasa bajo los portales, las cámaras y laser detectan el dispositivo, toman foto a la patente y luego se envía el cobro a los domicilios según los datos almacenados en la base de datos de la empresa de autopistas.

Esta nueva forma de trabajo, autopistas que no tienen cabinas con peajistas se puede visualizar en países tales como Chile, EE. UU., Alemania, Bélgica.

En el 2016 los directivos de la empresa AUSA se propusieron traer el modelo utilizado en otros países a la Argentina, querían ser pioneros en el país en la implementación de la nueva tecnología.

Mediante este cambio se pretendía mejorar el negocio e innovar siendo la primera autopista de Argentina con cien por ciento flujos libres, eliminando así las cabinas de peajes.

Para dar curso a esta idea se realizó un benchmarking y se enviaron técnicos a Chile para estudiar los procesos e implementar la tecnología necesaria para que funcione el sistema.

- *Estrategias de gestión del cambio*

La dirección tenía como objetivo la contratación de un líder en Recursos Humanos que implementara los cambios que se necesitaban realizar para este proyecto. La contratación fue concretada el año 2016 con la incorporación en AUSA de nuestro líder entrevistado.

Las estrategias desde Recursos Humanos para dar solución a la problemática del proyecto autopistas sin barrera son las siguientes:

- Cambio cultural. Realizar la migración de cabinas de peaje a sistemas tecnológicos.
- Capacitaciones en nuevos puestos de trabajo.

- *Estrategias de Comunicación*

La forma de comunicación fue acordada entre el sindicato y la empresa. No se realizó una comunicación simultánea, sino que cada parte comunicó individualmente, pero en forma paralela. El sindicato necesitaba resaltar en su mensaje a los trabajadores que, en este proceso de cambio se garantizaba su empleabilidad. Se entenderá como empleabilidad a la capacidad de adaptar las circunstancias profesionales y personales, capacidades, competencias y conocimientos a las necesidades de la empresa y así no quedar desactualizados. Por otra parte, el mensaje que la empresa transmitía tenía que ver con ser pioneros en el cambio tecnológico.

- *Implementación o proceso de gestión del cambio*

El puesto de trabajo en las cabinas de peaje tiene funciones muy monótonas durante toda su jornada de trabajo. La jornada de trabajo de las personas que realizan estas funciones es de ocho horas. Está dividida en: seis horas efectivamente trabajadas en las cuales cobran el peaje en efectivo a los automovilistas, dos descansos de 45 minutos y la última media hora la destinan a funciones de rendición y cuadratura de dineros.

Las tareas repetitivas generan aburrimiento y desmotivación. Un alto porcentaje de estas personas intentan evadir su realidad para que su jornada sea más llevadera. Para esto utilizan variados métodos como, por ejemplo, poner su mente en blanco o escuchar música con audífonos toda la jornada.

Otro factor desfavorable de este puesto de trabajo es la exposición a las agresiones o maltratos por parte de algunos automovilistas. Muchas veces sucede que los automovilistas molestos por la lentitud del sistema o fallas se descontrolan y agreden o maltratan a los trabajadores de las cabinas.

Una gran mayoría de trabajadores de cabinas en AUSA tienen más de 15 o 20 años de antigüedad en el mismo puesto de trabajo. Lamentablemente estas personas no tienen opción de ascenso. Al realizar tareas monótonas se van olvidando de los conocimientos que pudiesen haber adquirido en otras áreas. Un ejemplo es una profesora de matemática que estuvo 20 años trabajando en una cabina de peajes.

A pesar de lo descrito anteriormente, muchas personas optan por conservar este puesto de trabajo. Algunas ventajas: tienen la opción de acomodar los horarios, el tipo de contratación es en relación de dependencia y, por otra parte, la remuneración la consideran buena.

El sistema de peajes con barreras tiene un escaso porcentaje de incobrabilidad, esto se debe a que la barrera sólo se sube si se concreta el pago. El nuevo sistema agrega nuevos tipos de pago por lo cual aumenta el porcentaje de incobrabilidad. Para evitar el problema de evasión de pagos se implementa la estrategia de nuevos puestos de trabajo que antes no existían tales como: gestión de cobranzas, Análisis de moras, control de pagos por tarjetas, conciliaciones.

Al desaparecer el puesto de trabajo de la cabina de peajes, aparecen otros puestos de trabajo y, de esta forma el nuevo sistema puede funcionar

eficientemente. Por ejemplo, uno de los nuevos puestos es el validador de patentes. Esta persona realiza tareas de verificación de imágenes para detectar patentes cuando existe alguna duda en la lectura automática del láser que lee las patentes, con estas funciones se pueden realizar los cobros posteriormente a utilizar el servicio.

Hubo negociaciones con el sindicato durante todo el año 2016. Desde el sindicato tenían conciencia de que este cambio tecnológico se avecinaba. Es por esta razón que su postura no era rígida ante el cambio. El acuerdo firmado fue un “acuerdo de empleabilidad”. Esto significa que no se garantizaron los puestos de trabajo (porque estos desaparecían), sino que, se acuerda mejorar la empleabilidad del personal afectado a las cabinas de peaje.

Para la mejora en la empleabilidad se desarrollaron capacitaciones brindadas por la empresa en horarios acordados con el sindicato. Estos horarios debieron cumplir con un 50% en horario de trabajo y 50% fuera del horario. Al acuerdo se anexó la nómina de 583 personas afectadas, las cuales deberían ser reubicadas. En este proceso el rol de RRHH fue estratégico. El líder del proyecto fue el Gerente de Recursos Humanos quien reportaba los avances directamente a la dirección de la compañía. Juntamente con la dirección, se medían los avances mensualmente y se tomaban las medidas correctivas cuando existían desviaciones.

El mayor desafío de este proyecto consistía en reubicar a 583 personas que trabajaban en cabinas de peaje en otros puestos de trabajo. El nuevo modelo de trabajo y la reubicación de estas personas requerían un cambio cultural. Los trabajadores que realizaron su trabajo de manera solitaria por muchos años, ahora, pasarían a trabajar en otras áreas de la empresa y en equipos de trabajo. Para realizar el cambio cultural y definir el nuevo puesto de trabajo, se necesitaba principalmente conocer a las personas afectadas. Desde Recursos Humanos se realizó un proceso en fases. La primera fase se realizó durante los años 2017-2018 y consistió en realizar un assessment center con una consultora externa. Estas jornadas de trabajos grupales se desarrollaron con el apoyo de cuatro psicólogos.

Con la información obtenida en la fase uno se pudo realizar por cada grupo un mapa de formación, habilidades, datos personales. La segunda etapa consistió

en entrevistas personales con una psicóloga para obtener información del estado emocional de cada trabajador.

El seguimiento del avance del proyecto se realizaba en reuniones de planes estratégicos junto con la dirección de la empresa. Se utilizó para mostrar el progreso del proyecto un indicador mensual porcentual que mostraba la cantidad de personas del acuerdo reubicadas.

- *Casos de resistencia al cambio*

En AUSA se observó resistencia al cambio en los líderes de algunas áreas. Ellos manifestaban que no estaban de acuerdo con los movimientos de personal de cabina a los nuevos puestos de trabajo que se iban generando. Los líderes exigían gente experta y desde Recursos Humanos se les enviaba gente que no tenía todas las competencias y que necesitaban formarse en la práctica de su nuevo puesto.

En Recursos Humanos cada proceso de búsqueda que se abría se cubría con los trabajadores de las cabinas y cada uno de ellos debió capacitarse en cursos como Excel, mails, redacción, atención telefónica, de acuerdo con el puesto que le asignaban y a los conocimientos que se pudieron relevar de las entrevistas y assessment center.

Por otra parte, los trabajadores que más preocupados se sentían y que pensaban estar en desventaja respecto a sus compañeros eran los que tenían poca o nula formación en algún oficio, carrera o actividad. Sin embargo, el equipo de Recursos Humanos intentaba por todos los medios buscar un puesto de trabajo para ellos.

Otro aspecto importante fue trabajar en la reubicación de las personas con limitaciones medicas o físicas. Recursos Humanos conjuntamente al servicio médico se encargaron de encontrar un puesto de trabajo adecuado para cada persona.

El equipo de Recursos Humanos hizo un análisis de cada trabajador para determinar sus habilidades y ser considerados en los puestos de trabajo que se generaban en las diferentes áreas de la empresa. Existieron algunos inconvenientes con el sindicato cuando se presentaban desde la empresa las personas seleccionadas para los diferentes puestos. El problema aparecía cuando la empresa proponía un listado de personas y ellos tenían consideradas

otras personas. Generalmente las personas más jóvenes tenían un mejor perfil, pero no eran conocidos por el sindicato y eso ocasionaba un conflicto.

Como medida de fuerza en los peajes se utiliza levantar las barreras, por ende, los automovilistas no pagan su tarifa. Este tipo de medida dejó de realizarse por dos años y medio. Como conflictos, durante el proyecto sólo se mencionan los de paritarias salariales. Estos conflictos alteraron de alguna forma las negociaciones que se sostenían en el proyecto de autopistas sin barrera, pero no terminaron en medidas de fuerza.

- *Resultados*

El proyecto de autopistas sin barreras en sus comienzos tuvo una duración inicial de cinco años. El 2016 fue la etapa de negociaciones y la firma del acuerdo con el sindicato. El acuerdo fue refrendado en el Ministerio del Trabajo en CABA, quedó registrado en la Subsecretaría del Trabajo, adjunto al acuerdo se encuentra la nómina de las 583 personas que deberían reubicarse. El listado de las personas en el acuerdo fue lo que el sindicato consideró más valioso.

Los sindicatos vieron en el acuerdo firmado, una manera innovadora de resolver una situación que se esperaba que sucediera producto del avance tecnológico. Durante la implementación de los cambios, se fue revisando junto al sindicato cada uno de los temas claves y se intentó generar un equilibrio en lo que ganaba cada parte.

Por otra parte, se utilizó como herramienta de salida los acuerdos mutuos. Fueron aplicados a personas que aun estando en la lista del acuerdo, no querían continuar en la empresa o también fueron aplicados a casos de trabajadores con mal desempeño.

La aplicación de mutuos acuerdos en casos de desempeño favoreció a la empresa en marcar un precedente respecto a que no existía inmunidad absoluta para los trabajadores (aun estando en la lista), sino más bien, eran parte de un programa y debían cumplir sus tareas laborales.

Nuestro entrevistado sólo estuvo trabajando en AUSA hasta principios del 2020. Nos comenta que desde el año 2018 y hasta principios del año 2020 se concretaron 120 movimientos en cambios de personal de cabina a nuevos puestos de trabajo. Se entiende que durante la pandemia el proyecto continuó, pero con obstáculos propios de la situación.

Las 120 personas que fueron reubicadas en diversos puestos de trabajo actualmente se desempeñan como: administrativos, mantenimiento vial, compras, call center, cobranzas, facturación, cuentas por pagar.

Existe un video muy emotivo de Recursos Humanos de AUSA “Recursos Humanos free Flow” en el cual a través de entrevistas a las personas involucradas en este proceso (gerentes, sindicatos, trabajadores) relatan sus experiencias. Los trabajadores manifiestan el cambio positivo que tuvieron tanto en su vida personal como en su vida laboral. Destacan el apoyo y contención de la empresa en los momentos de incertidumbre. Una preocupación que compartían casi todos los trabajadores fue sentirse capaz de aprender nuevas habilidades para desempeñarse en otros puestos.

El Gerente de Recursos Humanos lo sintetizó: *“Esto no fue una transformación digital sino una transformación de personas, lo digital fue sólo una herramienta”*.

e. Conclusiones

Con el análisis de las entrevistas realizadas en este trabajo, destacamos que en cada una de ellas se atravesó por un proceso de negociación efectiva. Las estrategias innovadoras de Relaciones laborales implementadas en los casos de las empresas seleccionadas son las siguientes:

- “Adecuación diagramas de turnos salubres e insalubres”.

En este caso se desarrolló en la empresa Ternium. Se observó que la variable externa que impulso el cambio organizacional fue la “Pandemia”.

La estrategia innovadora en Relaciones Laborales fue que mediante un acuerdo sindicato/empresa (UOM-Ternium, donde a lo largo de los años, la relación entre ambos actores sociales ha sido más de tensión y conflicto que de consenso) se logró la adecuación de los diagramas de turnos para personal con tareas salubres e insalubres y luego se replicó en otras plantas de la compañía.

Por una parte, benefició a los trabajadores con el cambio de diagramas ya que les permitía disponer de más tiempo para sí y sus familias, sumado a que el diagrama lograba que los descansos coincidieran más en fines de semanas y por sobre todo, se lograba proteger preventivamente la salud del trabajador y, por ende, de su familia por contagios de COVID-19.

El acuerdo permitió a Ternium garantizar la continuidad de las operaciones y la atenuación del riesgo de contagios masivos.

- “Capacitación en nuevos puestos de trabajo y programas de entrenamientos”. Caso desarrollado en Agunsa, observamos que la variable externa que afectó la caída de las operaciones del puerto fue la “económica”. El impacto ocurrió en los volúmenes de venta de Ternium -su cliente- en el mercado interno expresado en la disminución del consumo de materia prima para fabricar acero. Agunsa tiene un contrato de servicio portuario con Ternium por cuanto cualquier merma en el ingreso de materia prima incide en la operatoria de La Empresa.

Identificamos como estrategias innovadoras a los acuerdos realizados empresa/sindicato (UOM-Agunsa. Si bien el diálogo gremio empresa ha sido una constante desde que Agunsa tomó el servicio, se estaba ante una situación de crisis que superaba cualquier habitualidad), estableciendo la cesión de contrato de trabajadores eventuales, incorporación de nuevas tareas (como ser limpieza) en las obligaciones de los trabajadores en determinados sectores del puerto. Se concluyó que la formación de los trabajadores en otras funciones y/o nuevos puestos de trabajo era una inversión considerando la poca o nula rotación de personal. La flexibilización laboral, en el sentido correcto de su expresión, era un objetivo común para los actores sociales (Empresa, Sindicato, Trabajadores).

Además, con este acuerdo el Sindicato lograba garantizar a sus trabajadores no solo la estabilidad en el empleo sino adquirir nuevas habilidades en distintos puestos de trabajo. Por su parte, a la empresa le permitía adecuar sus costos mediante contratos tercerizados, flexibilización de tareas y desarrollo de nuevas capacidades de sus empleados para nuevos puestos de trabajo como un pilar en el servicio que brindaba.

- “Cambios en modelo de negocio, generación de nuevos puestos de trabajo”. La empresa LaFlia fue parte de un cambio de modelo de negocios con motivo del cambio en la industria audiovisual. Es decir, la variable tecnológica generó nuevos hábitos en el consumidor de sus productos que definitivamente provocó una crisis en la industria de la televisión. Ello obligó a las empresas

y sindicatos a negociar aspectos de los convenios colectivos que debían cambiar para poder lograr la sustentabilidad de las empresas y su corolario, el mantenimiento de la mayor cantidad de puestos de trabajo.

Se identifica como estrategia innovadora al diálogo entre los actores sociales (Empresa- Sindicatos, en especial, SATSAID) y su expresión, como lo es la negociación colectiva que se realizó con la cámara, sindicatos, empresa y Gobierno Nacional. Estos acuerdos permitieron consensuar nuevas formas de trabajar, jornadas, modalidades de contratación, generación de nuevos puestos de trabajo y la formación y adecuación de los trabajadores existentes ante estos nuevos desafíos.

Por su parte, los trabajadores se profesionalizaban, adquirían nuevas habilidades mediante la capacitación adecuada a la nueva tecnología aplicada en diferentes tareas. Las empresas, en este caso, LaFlia logró ser competitiva e insertarse en el negocio de las nuevas plataformas, el nuevo negocio que reemplazaba al conocido hasta entonces. Es decir, sustentabilidad.

- “Autopistas sin barreras, cambio cultural y nuevos puestos de trabajo”.

Este proyecto desarrollado en la empresa AUSA se caracterizó por establecer un cambio cultural en la forma de trabajar. La variable tecnológica en esta actividad de peajes es la que impulsó el cambio organizacional. El nuevo modelo reemplaza las cabinas de peaje con atención por medio de personas por la instalación de tecnología y sistemas informáticos. Se logra mejorar el servicio ya que el incremento de vehículos que utilizan estos medios de circulación hacía que el sistema de pago manual provocaba demoras y quejas. Además, el nivel de agresión que se observó en los últimos años por parte de clientes (usuarios) con los trabajadores en los puestos de peaje hacía necesario un cambio en el sistema.

El gran desafío era la transformación de los empleados de AUSA en tareas distintas a las que habitualmente realizaban y dejarían de hacer.

En efecto, la estrategia innovadora es el acuerdo que garantiza la empleabilidad de las 583 personas afectadas por este cambio organizacional. Los trabajadores pasaban de un trabajo monótono y solitario, a adquirir

mediante un proceso de capacitaciones nuevas habilidades. El objetivo era capacitarlos para nuevas funciones en otras áreas y en un trabajo en equipos. La empresa se posicionó como la primera en el país en implementar el cambio tecnológico de una autopista sin barreras y de esta forma pudo brindar un servicio más ágil y moderno, adecuado a la realidad.



Universidad de
San Andrés

5. Recomendaciones para la Acción

El objetivo principal de este trabajo fue analizar diferentes estrategias de Recursos Humanos en el aspecto de la Relaciones Laborales aplicadas en procesos de cambios organizacionales que enfrentan las empresas del país.

Se identificaron estrategias desarrolladas junto a sindicatos que permitieron el logro de resultados positivos en los procesos de transformación. Logrado el consenso, se logra mantener el cambio en el tiempo.

Con el acuerdo formal no finaliza la negociación. Es un punto intermedio. La negociación comienza generando consenso, se expresa formalmente y luego, se mantiene un diálogo abierto y permanente a fin de ir adecuando los cambios que se propusieron.

La innovación en estrategias de Relaciones Laborales se entiende como la resolución de problemas, de una manera diferente a lo habitual porque la realidad y el cambio permanente lo requiere. Con ello se agrega valor al negocio y su consecuencia natural: su sustentabilidad, manteniendo la mayor cantidad de puestos de trabajo.

Otra forma de expresarlo es la necesidad de adecuarse al cambio de todos los actores sociales, convencidos del mismo a fin. Logrando mantener la sustentabilidad de la empresa, la mayor cantidad de puestos de trabajo, con mejor formación acorde a los nuevos desafíos de la actividad y el respeto a la representación gremial de los Representantes Sindicales.

Existe desde hace muchos años una marcada crisis de representatividad por parte de las Organizaciones Sindicales. Antes, en el fordismo existía una mayor concentración de trabajadores en el sector industrial y comercial. Hoy, a los procesos automatizados en el sector industrial se agrega una mayor concentración de empleo en el sector servicio.

Por otra parte, hoy se habla más de individualismo³⁵ que de trabajadores con representación colectiva. Si bien el fenómeno es mundial, en Argentina se

³⁵ La emancipación proviene de la fe en un ser humano capaz de fundarse a sí mismo. Todo ser humano tendría un porvenir brillante en que sólo estaría sometido a los límites que él mismo se fije libremente. Supiot, Alain, Homo Jurídicus, "Ensayo sobre la función antropológica del derecho", pág.76, Siglo XXI Editores, setiembre, 2007.

observa muy notoriamente la ausencia de representación colectiva que los Sindicatos ejercen sobre sus representados.³⁶

Recordemos a la Ley de Contrato de Trabajo³⁷ así como los principales Convenios Colectivos de Trabajo, datan de una etapa del país donde el índice de desempleo fue el menor histórico. En 1974 el PBI per cápita del país creció 5,4 %, tras tres años seguidos de incremento. En 1973 había aumentado 3,7 %, en 1972 2,1 % y en 1971 3,8 %. En ese momento Argentina ocupaba el puesto N.º 21 en el mundo en función de su PBI per cápita. Lo anterior sumado a que en 1974 el desempleo tocó su piso histórico con 2,7 %.³⁸ En consecuencia, la necesidad de negociar la adecuación de los Convenios Colectivos de Trabajo o la adecuación de sus condiciones a acuerdos colectivos con alcance menor es siempre de las empresas. Por eso, alcanzar estrategias de cambios con consenso del/los Sindicato/s representativos se entiende como una herramienta innovadora en las Relaciones Laborales.

En este trabajo, los métodos que destacamos en la resolución de conflictos son el diálogo, las negociaciones y los acuerdos.

Se considera que un proceso de negociación es efectivo cuando se cumple lo siguiente:

- Reconocer la existencia del sindicato en rol de actor social en crisis de representatividad y validar su participación en la negociación.
- Entender las necesidades de cada parte.
- Las partes que están en la mesa de negociación deben conocer el negocio y validar con el Sindicato su derecho de información.
- Escuchar las ideas que cada parte propone de acuerdo con la realidad del negocio.
- Conocer los efectos de los cambios. Se deberá acordar el impacto total o parcial en la realidad de trabajo de las personas afectadas al cambio.

³⁶ Reflejo de ello son las negociaciones entre el sector gremial y empresarial. Si no hubiera inflación en Argentina, es decir, el salario no es materia necesaria de negociación, ¿cuál es la vocación de acuerdo a la que puede aspirar una Organización Sindical?

³⁷ El 11 de septiembre de 1974 fue sancionada la ley 20.744

³⁸ Simón, Julio, "Status quo, reforma o adaptación, ideas sueltas de cómo mejor cumplir con el mandato constitucional de proteger el trabajo", Editorial La Ley, Revista Derecho del Trabajo, Año LXXX, Número 5, setiembre 2020, pág. 6.

- Tener capacidad de reacción si logrado el acuerdo se observa con su implementación un desvío en los objetivos. Lo importante no es el acuerdo, sino alcanzar los objetivos.

En todos los casos desarrollados en este trabajo, el rol del sindicato como actor social fue activo y se puede concluir que tuvieron una participación muy importante en el logro de los resultados positivos. Fueron socios en los procesos. El rol de Recursos Humanos fue fundamental. Cada uno de nuestros entrevistados tuvo una participación clave en la toma de decisiones y en el desarrollo de la implementación de los cambios organizacionales. Los líderes de Recursos Humanos entrevistados tienen un factor común: conocen muy bien el negocio en el cual se desempeñan. Este factor común se entiende como una herramienta muy importante para las negociaciones y procesos de cambios organizacionales.

Las funciones principales de Recursos Humanos fueron: liderar los procesos de cambios organizacionales, participar en las mesas de negociación con los sindicatos; reportar a los directivos los avances de los proyectos; crear estrategias de comunicación de los cambios; aplicar métodos de resolución de conflictos; generar herramientas como capacitaciones o entrenamientos para el desarrollo de las personas; escuchar y acompañar a los trabajadores durante todo el proceso.

En lo personal, entiendo que resulta un gran desafío asumir el cambio de las Relaciones Laborales adecuándolos a la realidad de cada negocio y de cada organización. Lograr integrar en un escenario de consenso tanto a los sindicatos, en todas sus estructuras como a los propios trabajadores representados formalmente por los primeros. Este desafío parte de una primera premisa que es el derecho de información que tienen los Sindicatos.

La comunicación de la empresa-RRHH-los Representantes Sindicales debe ser clara y transparente, es decir, saber hacia dónde se dirige, a fin de alcanzar la sustentabilidad de la empresa y, por ende, el enriquecimiento de la Comunidad de Trabajo en su conjunto. Lo anterior en sus tres pilares: los Administradores de los bienes de la empresa, el Sindicato y los trabajadores. Ello implica un cambio cultural importante ya que en general, las empresas son reacias a dar información y los sindicatos presuponen que no se les hace saber todo lo necesario.

Cumplido este primer aspecto (quizá el más importante por ser la base de sustentación), se sugiere avanzar en la mesa de negociación con una posición de apertura a escuchar alternativas de cambios, incluso distintas a las analizadas por la Dirección de la empresa. Además, es importante consensuar los medios para alcanzar los objetivos ya acordados.

Otro elemento para considerar es el desarrollo de un canal de comunicación con los trabajadores. Si bien son representados formalmente por el Sindicato, se observa que la comunicación entre ellos no es la más conveniente o bien, el Sindicato no ve necesario comunicar el estado de las negociaciones hasta la finalización de estas. Si aspiramos a una Comunidad de trabajo, en donde uno de los actores son los trabajadores, debe ser la empresa quien mantenga un diálogo fluido con ellos.

Respecto a los objetivos de cambios organizacionales y al avance de las negociaciones, es necesario que siempre se respete el rol de autoridad del Sindicato en todos sus niveles de representación.

El mejor acuerdo es el que se cumple y se cumple el que se logra por consenso.

6. Bibliografía

- Accenture. (2018). *AMÉRICA LATINA: Habilidades para el trabajo en la era de las maquinas inteligentes.*
- Accenture. (2018). *Habilidades para el trabajo en la era de las máquinas inteligentes.*
- Capelli, P. (2015). *Why we love to hate HR ... and what HR can do about it.* *Harvard Business Review*,.
- Fundación PwC & Fundación Atresmedia. (2016). *Empleos del futuro en el sector audiovisual.* Buenos Aires.
- Grisolia, J. (2009). *Manual de Derecho Laboral.* Buenos Aires, Argentina: Abeledo Perrot.
- KOTTER, J. P. (2002). *The Heart of Change.*
- Mangarelli, C., Sala Franco, T., & Tapia Guerrero, F. (2015). *Las relaciones laborales colectivas en américa latina y España.* Valencia, TIB. Tirant Lo Blanch.
- ManpowerGroup. (2019). *Habilidades 4.0.*
- ManpowerGroup. (2021). *Serie Revolución de las Habilidades.*
- McKinsey&Company. (2018). *The five trademarks of agile organizations .*
- Mercer. (2018). *EL FUTURO DEL EMPLEO Y DEL TALENTO.*
- MINISTERIO de TRABAJO de la PROVINCIA de Buenos Aires. (2004). *LEY DE ORDENAMIENTO LABORAL (IEY 25.877).* La Plata.
- OIT. (2017). *Informe inicial para la Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo.* Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_591504.pdf
- OIT. (2020). *El COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política.*
- Osborne, C. B. (2013). *THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION?*
- Patterson, K., McMillan, R., & Grenny, J. (2002). *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes are High.*
- Recalde, M. (2017, p. 516). *Manual del Derecho Colectivo del Trabajo.* Buenos Aires, Argentina.
- Schmidt, W., & Tannenbaum, R. (2004). *Harvard Business Review NEGOCIACION Y RESOLUCION DE CONFLICTOS (Vol. 1).* Buenos Aires: Deusto.
- Simon, J. C., & Ambesi, L. (s.f.). *Las relaciones laborales colectivas en américa latina y España.*
- Tannenbaum, S. y. (2004). *Negociacion y Resolucion de Conflictos.* Buenos Aires: Planeta.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions.* Granica.
- Zimmerman, A. (2000, p.113). *Gestion del Cambio Organizacional (2 ed.).* Abya-yala.

7. Anexos

7.1 Anexo I: Modelo Encuesta

Modelo de encuesta online implementada en Formulario de Google.

Investigación: Estrategias innovadoras en los cambios Organizacionales. Mediante esta encuesta investigamos si se aplican o no estrategias innovadoras en RRHH en lo que respecta a las Relaciones Laborales. Específicamente es de nuestro interés, identificar si las estrategias fueron abordadas junto a los sindicatos y si tuvieron resultados positivos para las empresas en los procesos de cambios organizacionales.

- Correo electrónico
- Industria / Sector
- Nombre Empresa u Organización
- Puesto del Encuestado

Preguntas:

1. ¿Trabaja con Sindicatos?
2. ¿En los dos últimos años, su empresa ha realizado cambios organizacionales importantes?
3. ¿Qué Rol considera ha tenido RRHH en el proceso de gestión del cambio?
4. ¿Podría identificar las variables externas principales que han impulsado estos cambios?
5. ¿Qué tipo de procesos internos fueron alcanzados por el cambio o transformación organizacional?
6. ¿Dentro de estos cambios, existe alguno/s en que pueda alcanzar al grupo de trabajadores sindicalizados?
7. Respecto a la pregunta anterior, para desarrollar las estrategias de estos cambios organizacionales, ¿Se trabajó junto a los sindicatos? *
8. ¿Puede identificar la utilización de alguna de las siguientes herramientas de legislación laboral, que facilitaron la resolución de conflictos, producto del proceso del cambio transitado?
9. ¿Podría describir alguna estrategia innovadora que utilizo en su negociación o resolución de conflicto para lograr positivamente el cambio organizacional?

7.2 Anexo II: Modelo Entrevista.

Modelo entrevista semi estructurada que se aplicó de forma presencial y vía online. En la invitación a la entrevista se incluyó el siguiente texto:

“Con el fin de terminar el proceso de tesis en la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad San Andrés, es de mi interés investigar experiencias en procesos de gestión del cambio con participación sindical que a través de estrategias innovadoras pudieron superar la conflictividad. Se entenderá como estrategias de innovación, a las estrategias que mediante acuerdos o negociaciones llegaron a resultados positivos para el negocio.

La intención de la entrevista es poder profundizar acerca de las estrategias mencionadas por usted en la encuesta **cambios organizacionales**.

Las preguntas que se abordaron fueron enmarcadas en lo siguiente:

- Breve resumen de su trayectoria en RRHH y, especialmente en Relaciones Laborales.
- De las experiencias que nos comentó en la encuesta, ¿en qué empresas se realizaron?, ¿Con qué sindicatos?
- Planteamiento del problema, detalle de la problemática a desarrollar que impulso el cambio. (identificación de variables externas, variables internas)
- Respecto al cambio que necesitaban realizar, ¿Cómo se comunicó el cambio?, ¿cuáles fueron sus reacciones?
- Quienes eran los actores involucrados en el cambio. Identificar los actores aliados y los que se oponían o dudaban.
- ¿Como fue la participación de RRHH en este proceso del cambio?, ¿qué obstáculos tuvo que superar? ¿Tuvo apoyo de la Dirección de la Compañía?
- Respecto a negociaciones y conflictos que se tuvieron que abordar, ¿Qué herramientas se utilizaron durante el conflicto?, ¿Qué negociaciones se acordaron para salir del mismo?
- Según su experiencia, ¿Cuáles son las claves para que un proceso de gestión del cambio sea efectivo?
- Según su experiencia, ¿Cuáles son las claves para que las negociaciones sean efectivas?
- Y para finalizar, ¿qué es para usted innovar?