



**“LA UNIÓN HACE LA FUERZA”**

**Proceso de reestructuración en las relaciones laborales del personal profesional y jerárquico del sector de comercio**

**Graciela Beatriz Grandal**

DNI: 22.547.302

Tel: 15-5745-4896

Mail: [graciela.grandal@yahoo.com.ar](mailto:graciela.grandal@yahoo.com.ar)

**Director Académico:** Lic. Francisco Marcos Carnevali

**Co-tutora:** Lic. Luisina Radiciotti

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA**

**DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES**

**CARRERA DE LICENCIATURA EN RELACIONES LABORALES**

**2013**



---

## Agradecimientos

“Detrás de cada logro, hay otro desafío”  
Madre Teresa de Calcuta

Tras diez años de mucho estudio y esfuerzo, hoy, a mis casi 42 años de edad, he logrado culminar mi carrera, uno de mis mas grandes sueños. Reconozco desde lo profundo de mi alma que este logro es compartido dado que, desde el inicio de este trayecto, he contado con el apoyo incondicional de mi familia y es a ella a quien se lo dedico.

En primer lugar, quiero agradecer a mis tres hermosos hijos: Nico, Juanma y Franquito quienes han tenido que soportar los nervios, las tristezas y también las alegrías de toda esta etapa de mi vida. “Gracias mis amores por comprenderme y valorarme. Ustedes son la fuerza que me sostiene en todo lo que emprendo”.

Tal vez no estaría todavía disfrutando de este momento si no hubiera contado con el apoyo de mi amado esposo. “Te agradezco amor porque tu ayuda ha hecho posible que yo pueda dedicar mi tiempo y empeño en esto y por acompañarme en todos los momentos”.

También ellos, mamá, papá y mi abuela, me alentaron en los más difíciles momentos y a lo largo de mi vida fueron sembrando en mí las semillas de la perseverancia. Hoy, gracias a ustedes van creciendo los frutos de los que, seguramente, estarán orgullosos. Parte de esto, también, son mis hermanos y mis queridas sobrinas. Son los incondicionales porque saben comprender mis ausencias y valoran mi lucha.

Al recordarte, querida Oli, puedo aún sentir tu aliento y ver tu ejemplo de lucha incansable por la vida. Donde estés, quiero decirte que tu empuje me ayudó para seguir en los momentos de flaqueza. “Te extraño, amiga y siempre estarás en mi corazón”.

Debo considerar esta labor como resultado de muchas ideas que a lo largo del tiempo fueron concretándose en base al trabajo y a la ayuda de mi estimada amiga Andy, mi fiel compañera de estudios. “Juntas recorrimos este camino y gracias a vos, estoy aquí”.

Hoy, tengo la satisfacción de alcanzar la meta propuesta, mi tan ansiado título universitario. Parte de este logro se lo debo a la guía, el apoyo y la experiencia de mis



---

tutores, Luisina y Marcos. A ellos agradezco la paciencia, compromiso, esfuerzo y dedicación que me brindaron.

No puedo dejar de expresar mi gratitud a ésta, “mi universidad”, en la cual trabajo desde hace años y que me ha permitido recorrer este camino en busca de esta ilusión; a cada uno de los valiosos docentes con los que pude contar siempre y a mis compañeros de estudio con los que he compartido este largo y hermoso trayecto recorrido.

Cabe resaltar en esta lista de agradecimientos, la inestimable participación de los miembros del Sindicato de Profesionales y Jerárquicos de Comercio quienes no escatimaron su colaboración y me brindaron, en todo momento, un especial interés hacia mi trabajo, brindándose con la mejor predisposición para el desarrollo de esta obra.

Por último, necesito dar gracias a la vida por permitirme crecer, no sólo en lo intelectual, sino principalmente como mujer comprometida con mi familia y la sociedad. Y así como lo expresa el título de mi trabajo “La unión hace la fuerza”, es la unión, la fuerza y el amor de todos mis afectos lo que me ha permitido llegar a concretar este sueño.



---

## **Presentación**

La presente investigación indaga acerca del proceso de organización gremial del personal profesional y jerárquico del sector de comercio, a partir de la constitución del sindicato de profesionales y jerárquicos de comercio (SPJC) en el año 2006, centrándome también en las transformaciones acaecidas -a partir de dicha organización- en las relaciones laborales de estos actores.

Entendemos que comprender la movilización sindical de los trabajadores de puestos jerárquicos y profesionales excluidos de las convenciones colectivas de trabajo y las implicancias de estas situaciones en las relaciones laborales, no solo nos permite dar cuenta de una problemática actual de los trabajadores que aún se encuentran excluidos de las garantías que emanan de la negociación colectiva, sino también, ampliar los conocimientos y dar aportes para el diálogo entre los distintos actores del mundo del trabajo.

Para ello, me propongo abordar este estudio de caso bajo una metodología cualitativa, realizando entrevistas en profundidad al secretario general del sindicato y entrevistas semiestructuradas a miembros de la comisión directiva y a afiliados delegados; de este modo se obtendrá la información de primera mano. Se busca a partir del relato de los actores -y la confrontación de ello con el análisis de contenidos de las fuentes documentales: actas, estatutos, etc.-; conocer los alcances del accionar gremial a lo largo de estos años e identificar las transformaciones en las relaciones laborales de los actores involucrados suscitadas a partir de su sindicalización.



## Índice

### **“LA UNIÓN HACE LA FUERZA”**

#### **PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN EN LAS RELACIONES LABORALES DEL PERSONAL PROFESIONAL Y JERÁRQUICO DEL SECTOR DE COMERCIO**

INTRODUCCIÓN .....	- 1 -
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	- 4 -
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	- 6 -
OBJETIVOS .....	- 7 -
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	- 8 -
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	- 10 -
<b>CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR MERCANTIL .....</b>	<b>- 13 -</b>
↳ <i>Presentación del sector de comercio: heterogeneidad, transformación y descentralización.</i> .....	- 13 -
↳ <i>El actor sindical de comercio</i> .....	- 17 -
<b>RELACIONES LABORALES Y CONTEXTO POLÍTICO-LABORAL: UNA MIRADA MACRO PARA ENTENDER LO MICRO/SECTORIAL.....</b>	<b>- 23 -</b>
↳ <i>Período de flexibilización laboral (1990-2001)</i> .....	- 23 -
↳ <i>Revitalización sindical post convertibilidad (2003-2012)</i> .....	- 28 -
<b>UNA LUCHA EN ACCIÓN .....</b>	<b>- 31 -</b>
↳ <i>El surgimiento del SPJC y los derechos sindicales de los trabajadores</i> .....	- 31 -
↳ <i>Reestructuración de las relaciones laborales</i> .....	- 37 -
<b>REFLEXIONES FINALES .....</b>	<b>- 46 -</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>- 51 -</b>
↳ <i>Bibliografía</i> .....	- 51 -
↳ <i>Material de consulta</i> .....	- 54 -
↳ <i>Normativa</i> .....	- 55 -

---

## Introducción

A partir de una serie de reformas estructurales en la Argentina durante la década de los noventa que instaló, entre otras cuestiones, una marcada flexibilidad en el mercado de trabajo, el fenómeno de la precariedad laboral se ha arraigado al mercado de trabajo con tal intensidad que aún en contextos que parecieran propiciar la reducción de estas prácticas, mantiene su vigencia como pieza clave en el mercado actual. Diversas disciplinas y autores han abordado la problemática de la precariedad laboral en diversos contextos sociales y políticos (entre ellos: Quintar, 1990; Barone, 1998; Santangelo y Schorr, 2000). En este sentido y a raíz del deterioro en los salarios a lo largo de esos años junto con una inactividad de la acción sindical, estrategia obligada y adoptada por los sindicatos como producto del cambio estructural en el mundo del trabajo, se genera lo que se ha denominado como individualización de las relaciones laborales (Novick y Catalano, 1995).

En el marco de este proceso de individualización y precarización de las relaciones laborales, la negociación laboral tomó énfasis a nivel de empresa; lo que generó una amplia segmentación sectorial en materia de salarios, condiciones de trabajo y beneficios sociales. De esta manera y como parte de un proceso estratégico de las empresas, en diferentes sectores de la actividad económica del mercado laboral surge, a partir de esta flexibilización, una modalidad de contratación no contemplada en las convenciones colectivas de trabajo (Novick y Catalano, 1995). Por consiguiente, los sindicatos pierden espacios en las negociaciones por empresa y se inicia una relación directa entre los trabajadores y sus empleadores para establecer las pautas que regirían los contratos laborales. En este sentido y debido a esta tendencia, el trabajador debe negociar “cara a cara”, con la disparidad de poder impregnada entre “capital-trabajo”, sus condiciones laborales. La creación de esta nueva relación laboral conlleva una diferenciación con los puestos protegidos por la negociación colectiva, ya que en sus inicios esta negociación individual, implicó para el trabajador un mayor beneficio al contar con gratificaciones, bonos, o adicionales especiales que representaban en el bolsillo de los trabajadores, un salario por encima de las escalas salariales de los convenios (Artiles, 1995; Montuschi, 2004; Atkinson, 1986).

En este contexto, entonces, comienza una contratación temporal, una movilidad funcional de los puestos de trabajo, una polivalencia en las funciones de los trabajadores y una flexibilización salarial, consiste en la posibilidad empresarial de potenciar la diversificación de determinadas categorías, secciones o equipos de trabajo y las

consiguientes retribuciones económicas, lo que facilita la diferenciación en condiciones de trabajo y, por tanto, de intereses en los distintos colectivos de trabajadores (Artiles, 1995: 86-87).

Sin embargo, a partir del año 2003, el escenario social, económico, político y laboral de la Argentina da un vuelco. Entre los indicadores que dan cuenta del cambio estructural que el nuevo gobierno buscó darle al mercado de trabajo, se destaca el resurgimiento del actor sindical con un rol activo en la conformación de las relaciones laborales de nuestro país. En este nuevo contexto, se reivindican derechos, se actualizan y negocian los contratos colectivos de trabajo, los salarios comienzan a recomponerse al ritmo de la economía argentina y los índices de sindicalización y conflictividad se incrementan de manera considerada (Montuschi, 2004; Novick, 1995; Palomino, 2005; Palomino y Trajtemberg, 2006; Senén González, 2007).

A partir de este viraje, el dinamismo en la negociación colectiva salarial y la recuperación del salario mínimo, vital y móvil se transformaron en notas distintivas de un nuevo patrón de determinación de los salarios, con una activa participación de las organizaciones sindicales (Campos y Campos, 2011). En la actualidad, se mantiene vigente la tendencia que ajusta, año tras año, el salario de los trabajadores encuadrados dentro de las convenciones colectivas en relación a los movimientos económicos de nuestro país.

Este nuevo contexto, donde los sindicatos resurgen y se asientan como actores de poder en la negociación laboral (Palomino, 2009:3), provoca que las empresas cedan ante el reclamo de los sindicatos que solicitan mejoras salariales para los empleados que se encuentran dentro de su rama o actividad. Esta situación, ha repercutido en la pirámide salarial al interior de las organizaciones, ya que el personal jerárquico (fuera de convenio) no recibió dichos aumentos en la misma proporción, lo que tiende a disminuir la brecha o distancia salarial entre los trabajadores de los puestos operativos y jerárquicos. Asimismo esta tendencia provocó que, durante los últimos años, se produjera un solapamiento en las remuneraciones que percibe el personal jerárquico y aquellos que se encuentran amparados por la negociación colectiva (Villa, 2011:6).

En función a los cambios coyunturales introducidos hasta aquí, como futura licenciada en relaciones laborales me surgen una serie de interrogantes en relación con la temática de la negociación de los contratos laborales y la acción colectiva; interrogantes que han sido el puntapié inicial de mi investigación y dan un marco a la tarea que me he propuesto desarrollar en este estudio: ¿cómo se han ido transformando las negociaciones individualizadas ante un nuevo contexto donde prima la negociación colectiva?. Puntualmente, en el caso de aquellos trabajadores que no están comprendidos en las

---

convenciones colectivas, ¿continúan negociando individualmente?, ¿bajo qué parámetros lo hacen?

Aquel “estatus”, la jerarquización de esos puestos y la diferenciación de salarios ¿han ido en crecimiento al ritmo del dinamismo de las negociaciones salariales colectivas? y en consecuencia, ¿qué sucede en aquellos casos en los cuales una categoría convenionada de alguna actividad ha superado con su salario a su jefe inmediato?, ¿cómo se vieron afectadas las relaciones laborales del trabajador jerárquico –ahora sindicalizado- con su personal a cargo y con su empleador?

A partir de estas preguntas orientativas, comencé un trabajo de exhaustivo relevamiento bibliográfico, puntualmente, enfocado a la conformación del Sindicato de Profesionales y Jerárquicos de Comercio (SPJC), creado en el año 2006, con el fin de profundizar en la problemática de los trabajadores que se encuentran excluidos de convenio. En él, y gracias a la colaboración de la Cátedra Palomino<sup>1</sup>, he tenido acceso a una investigación previa realizada por María Sol Cañas y María Victoria Gaggero en el año 2011 referida al Sindicato de Profesionales y Jerárquicos de Comercio, mi caso de estudio. La investigación citada describe el proceso de conformación de este actor sindical, los mecanismos de asociación y las repercusiones que esto generó en las relaciones laborales individuales de quienes han participado en tal conformación. A raíz de este hallazgo, que resulta una pieza clave y valiosa para mis planteos iniciales, resultó necesario repensar mis interrogantes y objetivos en pos de continuar con una línea de estudio ya iniciada por investigadores avezados. Por lo tanto, el presente trabajo propone un análisis que profundiza, actualiza y repiensa aspectos del SPJC en el contexto actual; a siete años de su creación.

---

1 Materia Relaciones del Trabajo. Cátedra Palomino. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires

## Planteamiento del problema

En nuestro país, desde los inicios de los movimientos sindicales, se han ido conformando varias agrupaciones de trabajadores de puestos de profesionales y jerárquicos en distintas ramas de actividad; trabajadores no comprendidos en las convenciones colectivas de trabajo y que se desempeñan en puestos de mandos medios, como analistas, encargados y supervisores, y de mandos altos, como jefes, gerentes y directores. En la actualidad, se encuentran inscriptas 54 asociaciones que comprenden al personal jerárquico de distintas actividades económicas, de las cuales 24 ya obtuvieron su personería gremial<sup>2</sup>. Estos grupos, a lo largo de los años, han creado asociaciones sindicales en un intento de lograr encuadrarse dentro de un mismo colectivo, de manera tal que les permita el logro de ser reconocidos como efectivos representantes de las necesidades y derechos de este grupo de trabajadores, y de esta forma, contar con las garantías y poder de negociación que tiene cualquier sindicato con personería.

Quando se modifica la tendencia hacia un nuevo régimen de empleo, los trabajadores profesionales retoman instancias colectivas para expresar sus demandas, impulsados en un primer momento por una situación de crisis que amenazaba su estabilidad y, luego, por la dinámica de negociación colectiva general, provocando un “efecto túnel”. En ese proceso de re colectivización, juega un rol clave la identificación de los profesionales, quienes dejan su anterior imagen de “empleado privilegiado” para pasar a identificarse como trabajador asalariado, que padecen las mismas vicisitudes y avatares. Este cambio de auto-percepción condujo a los profesionales a adoptar instrumentos y estrategias tradicionales de la clase trabajadora y/o popular, especialmente a través de la sindicalización (Sánchez, 2012:19).

En el año 2006, dentro de un período de cambios estructurales en las relaciones laborales, se constituye el Sindicato de Profesionales y Jerárquicos de Comercio (SPJC), cuya comisión directiva está compuesta por personal de distintas empresas y de diferentes sucursales. Este sindicato nuclea a los trabajadores profesionales y jerárquicos no comprendidos en el CCT de la actividad de comercio N° 130/753. Una de las características particulares que los agrupa es la función que desempeñan dentro de la empresa (sus puestos son cargos de mandos medios y altos), y por otro lado, sus relaciones laborales se caracterizan por la negociación individual de las condiciones de trabajo y sus retribuciones económicas. A partir del desarrollo planteado, mi trabajo estará enfocado en

<sup>2</sup> Fuente: Elaboración propia basada en el buscador de documentación del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

<sup>3</sup> CCT N°130/75. Convención colectiva de trabajo de empleados de comercio. Constituido el 24/08/1919, con Personería Gremial N° 261 el 6/09/1954.



---

los alcances de la actuación gremial del Sindicato de Profesionales y Jerárquicos de Comercio, en adelante el SPJC, en la composición actual de sus afiliados y sus posibilidades de representación sindical y en las relaciones laborales de los actores involucrados en su conducción.

En esta línea, se analizan las estrategias implementadas por el Sindicato de Profesionales y Jerárquicos de Comercio en defensa de los derechos de los trabajadores que comprende, así como los alcances obtenidos por su accionar sindical durante los siete años de actividad. A su vez, se buscó conocer el grado de representatividad del sindicato para con los trabajadores profesionales y jerárquicos de la actividad y las modificaciones generadas en las relaciones laborales individuales de los actores involucrados en la conducción del SPJC.

Finalmente y en línea con lo desarrollado hasta aquí, para comprender el tema que aborda mi investigación resulta necesario dar cuenta de las características generales de los trabajadores mercantiles, la negociación colectiva del sector y al sujeto implícito en este estudio, el trabajador fuera de convenio de la actividad de comercio; para ello, se hace mención -de manera generalizada- de algunas características de sus puestos de trabajo, las particularidades de sus relaciones laborales dentro del contexto político laboral de la década de los noventa período previo a la creación de la institución que constituye mi caso de estudio, el Sindicato de Profesionales y Jerárquicos de Comercio. También endentemos la necesidad de analizar los cambios producidos en el contexto donde se dio inicio a este sindicato, por lo que se expondrá información sobre las modificaciones en el campo laboral ocurridas a partir del año 2003 y las diferentes situaciones conflictivas ocasionadas a partir de la colectivización de estos trabajadores por sus intereses laborales.



---

## Preguntas de investigación

Teniendo en cuenta que los trabajadores profesionales y jerárquicos del sector de comercio se encuentran excluidos de la negociación colectiva del CCT 130/75, y considerando que sus relaciones laborales se caracterizan por negociaciones individuales; a la luz de la conformación de un sindicato que los represente (SPJC) los interrogantes que guían mi trabajo de investigación son los siguientes:

¿Cómo fue el proceso de conformación del SPJC, su accionar y alcance gremial hasta la actualidad?

¿Cómo es la composición de afiliados del SPJC desde sus inicios a la fecha? ¿Qué tipo de dificultades encuentra el sindicato para la adhesión de afiliados y cuál es su grado de representatividad en el universo de trabajadores que comprende?

¿Cuáles son las características de las relaciones laborales de los actores involucrados en la conducción del SPJC a partir de su movilización colectiva?



---

## Objetivos

Esta investigación propone un análisis que busca profundizar en la reflexión de los alcances obtenidos por el accionar gremial del Sindicato de Profesionales y Jerárquicos de Comercio desde el momento de su constitución (2006) hasta la actualidad, en sus posibilidades de representación sindical y en las transformaciones acaecidas en las relaciones laborales de los actores involucrados en la conducción de este sindicato.

Para ello se plantean los siguientes objetivos específicos

- ✓ Describir las diferentes acciones estratégicas desarrolladas por el SPJC para la defensa y protección de sus afiliados durante sus siete años de actividad sindical.
- ✓ Conocer la composición actual de afiliados del SPJC, en cuanto a cantidad, cargos desempeñados, empresas, zonas, antigüedad de afiliación.
- ✓ Identificar factores de incidencia -dificultades o facilitadores- que enfrenta el sindicato para la adhesión de sus afiliados.
- ✓ Analizar las transformaciones suscitadas en las relaciones laborales de los dirigentes sindicales del SPJC -tanto para con la empresa, como para con sus subordinados- a partir de la actividad sindical de estos trabajadores.

## Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación pretende dar cuenta de una problemática actual en las relaciones laborales: la tendencia a la movilización sindical de los trabajadores de puestos jerárquicos y profesionales excluidos de las convenciones colectivas de trabajo y las implicancias de estas situaciones en las relaciones laborales.

Estudios previos han puesto de manifiesto diferentes motivaciones para la movilización colectiva de los trabajadores excluidos de convenio. Por ejemplo, Roxana Sánchez<sup>4</sup> (2012) visualiza como motor de movilización de los trabajadores jerárquicos del sector de telecomunicaciones e informática el temor por la pérdida de sus empleos. Sin embargo, tanto en el estudio realizado por Natalia Villa<sup>5</sup> (2011), en el sector de correos privados, como en la investigación presentada por María Sol Cañas<sup>6</sup> y María Victoria Gaggero<sup>7</sup> (2011), en el sector de comercio; la movilización de los trabajadores jerárquicos de estas ramas de actividad para la conformación de un sindicato que los represente fue el solapamiento salarial causado por los incrementos obtenidos por el personal encuadrado en un convenio colectivo. Del análisis de estos antecedentes, se desprende una característica común sobre la individualidad de la relación laboral de los trabajadores implicados y, dada la revitalización sindical del período actual (abordada por varios autores Baquedano, 2012; Beliera, 2012; Campos, 2011; Cortina, 2006; Fernández Milmanda, 2009; Palomino, 2005-2006; Pontoni, 2011; Radiciotti, 2010; Sánchez, 2012-2013; Senén González, 2007-2009; Villa, 2011; su necesidad de desarrollar una identidad colectiva que permita mejorar sus condiciones y calidad de trabajo. Por lo tanto, se toman estas líneas de investigación como base para abordar la misma problemática en la actividad mercantil: sector de análisis que toma gran relevancia al considerar la cantidad de trabajadores que se ven implicados en el mercado de trabajo argentino actual.<sup>8</sup>

<sup>4</sup> Sánchez, Roxana. Licenciada en Relaciones del Trabajo. Becaria de Postgrado CONICET. Docente e investigadora de la Carrera de Relaciones de Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Maestranda en Estudios Latinoamericanos de la Universidad Nacional del General San Martín.

<sup>5</sup> Villa, Natalia. Licenciada en Relaciones Laborales. Universidad Nacional de La Matanza. Egresada 2011.

<sup>6</sup> Cañas, María Sol. Licenciada en Relaciones del Trabajo, Universidad Nacional de Buenos Aires. Egresada 2012.

<sup>7</sup> Gaggero, María Victoria. Estudiante de la carrera Relaciones del Trabajo, Universidad Nacional de Buenos Aires.

<sup>8</sup> Un millón ciento cincuenta mil empleados registrados. Elaboración propia desde el Boletín Trimestral de Empleo y Empresas, Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Estadísticas, 4º trimestre 2012.

---

A raíz de la tendencia de los trabajadores profesionales y jerárquicos a formar agrupaciones sindicales que los representen, se observa una ruptura con la identificación otorgada por la empresa al empleado, con el supuesto privilegio material y moral que le implicaban a la figura del “colaborador” de estos puestos con cargos jerárquicos, y una re-identificación de estos sujetos con la clase trabajadora (Sánchez, 2012). En este sentido, la función del personal de mandos medios o altos se ha caracterizado por su identificación con los objetivos de la empresa; sin embargo, la tendencia a la movilización sindical de estos trabajadores nos presenta un nuevo escenario donde se encuadraría esta “identificación” ya que modifica, en consecuencia, las relaciones existentes con la empresa y con los subordinados. Sin embargo, “La reorganización del gremio y de la acción colectiva continúa en movimiento con resultados dispares, según la empresa de que se trate. A pesar de los avances y las conquistas logradas, queda un interrogante a resolver: el grado de consolidación y permanencia de este proceso en un horizonte incierto, cuando los límites propios y los impuestos desde fuera (ya sea por empresas u otros sindicatos) amenazan la incipiente construcción del colectivo de profesionales” (Sánchez, 2012: 20); por lo tanto, analizar estos procesos nos permite realizar un aporte al debate de los sistemas de relaciones laborales en el contexto argentino actual.

De esta manera, con la responsabilidad social que implica la práctica profesional en las relaciones laborales, introducir la reflexión y el estudio de estas situaciones y de sus implicancias en el mundo del trabajo, en los actores involucrados y en las distintas relaciones de estos actores, permite contribuir a la disciplina dando cuenta de una problemática actual de los trabajadores que aún se encuentran excluidos de las garantías que emanan de la negociación colectiva. Situación que se enfatiza en un contexto de mayor intervención del Estado en el mercado de trabajo que posibilita la revitalización del actor sindical; en este sentido, se pone de relevancia la función de un profesional en relaciones laborales, quien posee la capacidad (con una mirada integral) de analizar e impulsar el diálogo entre los distintos actores del mundo del trabajo.

---

## Metodología de la investigación

Teniendo en cuenta los objetivos de esta investigación, el presente estudio se desarrolló desde un enfoque cualitativo basado en el estudio del caso del Sindicato de Profesionales y Jerárquicos de Comercio. Se ha elegido esta estrategia de estudio por ser un proceso de indagación que permite “el examen detallado, comprensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés” (García Jiménez, 1991:67, presentado en cátedra del Taller de elaboración del trabajo final año 2012) de manera tal que me permita dar cuenta de la problemática planteada en este estudio.

La investigación se ha desarrollado bajo el paradigma interpretativo dado que buscamos comprender el sentido de la acción social, el accionar colectivo de un grupo de trabajadores profesionales y jerárquicos del sector de comercio. Se buscó interpretar este fenómeno social, la sindicalización y conformación de un sindicato que los represente, comprendiendo el contexto en el que se encuentran, el significado que estos trabajadores le atribuyen a su movilización colectiva y también los factores históricos que influyeron en su determinación (Dacuña y otros, 2006).

El primer aspecto metodológico a resaltar, y en el que se trabajó, consistió en el rastreo, selección y fichaje del material bibliográfico, lo que posibilitó la elaboración de un marco teórico referencial, que no solo encuadra a mi objeto de estudio, sino que también, brindó la construcción de variables centrales o ejes de análisis de esta investigación. Su búsqueda y selección partió de la bibliografía brindada durante mis años de estudio, se solicitó asesoramiento y/o recomendaciones a los docentes idóneos en el tema abordado, como también, se buscó el contacto directo con los autores de investigaciones previas.

Al momento de recabar la información de fuentes primarias, y en el marco de la estrategia planteada, se puntualizaron las siguientes técnicas con la que se desarrolló el tratamiento empírico de la investigación:

Se realizaron dos entrevistas en profundidad al secretario general del Sindicato de Profesionales y Jerárquicos de Comercio. Con esta técnica se buscó la información discursiva, el diálogo y la interacción cara a cara con el entrevistado, lo que permitió generar la participación, el compromiso e involucramiento del protagonista, utilizando al *lenguaje* como valor fundamental para la construcción de los datos (Delgado, 1993). Mediante esta

---

entrevista se abordó el detalle histórico del accionar gremial del sindicato y esto permitió dar detalles de la composición de sus afiliados, los alcances de la actuación gremial del sindicato y su representatividad en el sector. El acceso a la documentación específica del sindicato fue restringido por reservas en protección de los afiliados que comprende<sup>9</sup>.

Por la dinámica de la institución analizada, y debido a que su único día de reunión directiva se establece los días miércoles de 14,30 a 19 hs en la sede ubicada en el centro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y a los fines de no entorpecer sus limitaciones de tiempo, se realizaron entrevistas grupales con algunos directivos y delegados. Esto permitió desde el discurso colectivo de los actores obtener variados datos del accionar gremial y de distintas experiencias particulares de varios trabajadores que no han sido entrevistados de manera individual.

También se realizaron entrevistas semi estructuradas a miembros de la comisión directiva del sindicato en cuestión y a afiliados delegados no participantes en la conducción. El número de entrevistas realizadas han sido cinco con los miembros directivos y cinco a delegados esto fue determinado en base a la referencia de mi contacto inicial, el Secretario General del SPJC. Esta información me permitió captar las experiencias individuales de estos trabajadores en sus respectivos puestos laborales y construir datos sobre las implicancias de esta situación en sus relaciones laborales tanto para con la empresa como para con sus subordinados. Debido a la reserva ya mencionada no hemos podido acceder a los afiliados no pertenecientes a la conducción sindical.

Una vez relevada la información anterior, se evaluó la necesidad de conseguir información complementaria para contrastar con los datos obtenidos en los pasos previos y en base a esto se realizó una entrevista semi estructurada a un informante clave. La particularidad que se buscó con esta acción fue brindar un aporte desde la perspectiva de un trabajador de puesto jerárquico en una cadena de supermercados de la actividad mercantil, comprendido dentro de la población de representación del sindicato y cuya existencia desconoce. Esto me permitió, desde otra mirada, contrastar algunos datos obtenidos para la comprensión de las condiciones laborales del sector analizado y colaboró en las estimaciones realizadas en cuanto a la representatividad del sindicato.

---

<sup>9</sup> Se comprenderá la reserva mencionada en el desarrollo de los capítulos siguientes.

---

Se debe aclarar, en cuanto a las tareas de campo hasta aquí detalladas, las siguientes consideraciones:

Por cada entrevista, previamente se estableció un instrumento con los ejes y/o preguntas a realizar, conteniendo las variables de estudio. Estos ejes han sido diseñados en base al material bibliográfico analizado y que conforma el marco teórico referencial de este trabajo.

En cuanto a lo operativo, como puntapié inicial para el desarrollo de la presente investigación me he contactado por mail y telefónicamente con el secretario general del SPJC, hemos entablado conversaciones telefónicas y se ha establecido el primer encuentro el día miércoles 2 de octubre en la oficina donde el sindicato desarrolla su actividad sindical.

En cada caso, se tomó registro de la información brindada.

Asimismo, como parte de la estrategia de obtención de datos, se trabajó con fuentes secundarias, con técnicas de análisis de contenido. Para ello, se relevaron distintos documentos, como ser: fallos judiciales, artículos periodísticos e información producida por los actores involucrados en la web.

Finalmente, para el tratamiento de los datos se organizó la información obtenida por cada fuente utilizada –y por cada técnica aplicada–, teniendo como criterio las variables centrales que conforman los objetivos propuestos, a partir de matrices de datos; a fin de lograr el cruzamiento de múltiples puntos de vistas, la visión de varios informantes. En definitiva, se hace referencia con esto a lo que frecuentemente se denomina en metodología de la investigación de enfoque cualitativo, como triangulación de datos. En el trabajo que se presenta, no solo se trianguló el dato a partir de las fuentes de información, las técnicas aplicadas y las diversas perspectivas, sino también desde lo que se puede denominar “triangulación temporal”, dado que se analiza el fenómeno de estudio, comparativamente, desde 2006 a la fecha. Por último, luego del tratamiento de datos, se procedió al análisis e interpretación del mismo a la luz del marco teórico planteado.

## Caracterización del sector mercantil

Para el entendimiento de la problemática planteada en la presente investigación, en el presente capítulo se desarrollan las características generales de los trabajadores mercantiles y los detalles de la convención colectiva del sector. Estas caracterizaciones permiten un acercamiento –desde lo más macro hacia lo micro- a nuestras unidades de análisis: trabajadores jerárquicos sindicalizados del sector comercio.

### ↳ **Presentación del sector de comercio: heterogeneidad, transformación y descentralización**

El sector mercantil ha experimentado grandes transformaciones a lo largo de su historia, producidas, entre otros factores, por los cambios económicos y sociales que impactaron directamente en las actividades desarrolladas en él. Tales impactos influyeron, entre otras variables, en la composición de los trabajadores que integran el sector y en la organización del trabajo (Radiciotti y Pontoni, 2010:2).

El sector comercio ocupa un lugar relevante en la economía por ser uno de los mayores empleadores de nuestro país, nuclea aproximadamente a un millón ciento cincuenta mil empleados registrados (OEDE).<sup>10</sup> Se caracteriza por su heterogeneidad y amplitud, donde conviven; por un lado, empresas con un perfil de gestión de la mano de obra más profesionalizada, con trabajadores provenientes de una clase media o media baja, con aspiraciones y posibilidad de movilidad social con un nivel educativo admisible: “*trabajadores de cuello blanco*”. Por otro, empresas que no requieren demasiadas especificidades ya que las exigencias se centran, una vez ingresado el trabajador, en la disciplina, la adaptación al ritmo de trabajo y a la polivalencia: “*trabajadores de cuello azul*”. Una importante porción de ellos se encuentra altamente concentrada, como el caso de los hipermercados (Martuccelli y Svampa, citado en Radiciotti y Pontoni, 2010: 7).

En este sentido y con la finalidad de dar cuenta de las transformaciones ocurridas en el sector mercantil, el estudio realizado por Bustos, Salvia, Sciarrotta y Tissera (s/d), como parte de las investigaciones del Programa Cambio Estructural y Desigualdad Social, presenta un balance comparativo sobre los cambios experimentados en las condiciones laborales de los asalariados durante el período comprendido entre los años 1990 y 1999,

---

<sup>10</sup> Elaboración propia desde el Boletín Trimestral de Empleo y Empresas, Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Estadísticas, 4° trimestre 2012.

caracterizando estas transformaciones según las distintas ramas de actividad; en cuanto al sector de comercio exponen lo siguiente: *el sector de Comercio, al mismo tiempo que fue el que menos modificó su participación dentro de la población asalariada, pasada la década de los noventa mantuvo a su vez una proporción similar de trabajadores protegidos. Esto a pesar de ser uno de los sectores donde para el área de Buenos Aires se hicieron visibles cambios importantes a través del cierre de pequeños comercios y del desarrollo explosivo de los supermercados y de los centros comerciales. Esta transformación permite suponer una segmentación del sector, a partir de una importante diferenciación de su composición de la mano de obra de acuerdo a una nueva demanda de perfiles socio-ocupacionales. Ésta, sobre todo en los grandes establecimientos, probablemente agrupe ahora a los jóvenes con nivel secundario incompleto o completo, en contraposición a los empleados con baja instrucción característicos de los pequeños comercios* (Bustos, Salvia, Sciarrotta y Tissera, s/d:7).

El auge de los súper e hipermercados ha reestructurado el sector, sobre todo a partir de los años 90. Esto tuvo un impacto que diferenció entre trabajadores descentralizados en pequeños establecimientos y un nuevo perfil de trabajadores centralizados. Sin duda, los datos antes presentados nos indicarían que los conflictos se manifestarían en el segundo grupo. El conflicto laboral colectivo en el sector comercio está íntimamente ligado a los niveles de concentración de los trabajadores del sector, que, históricamente se encontraba en las denominadas “grandes tiendas” y que hoy se ubica mayoritariamente en las cadenas de los grandes supermercados (Pontoni y Radiciotti, 2011: 20). En estos establecimientos se han suscitados diferentes conflictos en los últimos años, por ejemplo el conflicto por encuadramiento de trabajadores entre el sindicato de camioneros y de empleados de comercio (analizado por las autoras mencionadas), y en este caso, el conflicto del personal fuera del convenio mercantil por la obtención de su representación sindical.

En cuanto al objetivo de análisis de esta investigación, el trabajo de campo realizado da cuenta que el personal profesional y jerárquico de comercio que participa en la conducción del sindicato (también así sus delegados y afiliados) pertenecen en su mayoría a empresas de las características citadas en el párrafo anterior. Son empresas nacionales y multinacionales de grandes tiendas y cadenas de supermercados; que, siguiendo a la caracterización que le asignan a los trabajadores del sector comercio Martuccelli y Svampa, -tema abordado, también, por varias investigaciones- este grupo estaría dentro de los denominados “trabajadores de cuello blanco” –en contraste con los de “cuello azul”- por sus aspiraciones y posibilidad de movilidad social basada en una amplia experiencia laboral

---

y un nivel educativo admisible para desempeñarse en sus puestos como mano de obra calificada.

En esta misma línea, estos trabajadores de “cuello blanco” elaboran su identidad en relación a sus pautas de consumo, antes que a su actividad laboral y se suelen considerar a sí mismos dentro de la clase media antes que de la trabajadora, lo que redundaría en una débil conciencia gremial. Esta débil conciencia sindical se relaciona en gran parte con condiciones reales de trabajo: una proporción importante de los trabajadores mercantiles se encuentran atomizados en pequeños establecimientos, así como en actividades por cuenta propia (Milmanda, 2009: 5). En este sentido, el grupo entrevistado presenta como característica común la no participación en cuestiones relacionadas a la acción sindical, estos trabajadores no tuvieron experiencias previas de sindicalización ni participación en acciones colectivas, en dos de los casos trabajaron anteriormente por cuenta propia, en el resto, han estado (previamente a su ascenso) como trabajador dentro de convenio, pero sin participación sindical.

Sin embargo, y como bien señalan los distintos autores que abordaron el tema – Martuccelli y Svampa (1997), Radiciotti y Pontoni (2010), Milmanda y Benes (2009), Radiciotti y D’Urso (2013)–, las transformaciones en el sector que tuvieron lugar en los últimos años producto de la emergencia de grandes grupos de comercialización como supermercados, shoppings y locales de comida rápida, traen a escena un nuevo tipo de trabajador mercantil que contrasta fuertemente con el tradicional perfil detallado anteriormente. Estos nuevos trabajadores de supermercado provenientes de sectores populares y con menor nivel educativo, tendrían más semejanzas con los trabajadores fabriles de “cuello azul”. De modo que las transformaciones económicas de las últimas décadas habrían contribuido a la profundización de la heterogeneidad de los trabajadores mercantiles conformando dos grupos de trabajadores provenientes de diferentes sectores sociales, dotados con distinto capital cultural y portadores de experiencias sociales heterogéneas lo que se traduce en capacidades diferenciales de acción (Martuccelli y Svampa, citado en Milmanda, 2009: 5).

La bibliografía que abarca distintas dimensiones de estudio sobre el sector de comercio (Martuccelli y Svampa 1997, Fernandez Milmanda y Benes 2009, Radiciotti y Pontoni 2010, Pontoni y Radiciotti 2011, Beliera y Longo 2012, Bustos, Sciarrotta y Tissera s/d, Conrtina 2006, Medina 2009, Riquelme 2009) da muestra de una débil conciencia

---

gremial como particularidad de los trabajadores mercantiles, esto a pesar de los vínculos desarrollados por la cúpula sindical con el poder político. Esta débil conciencia gremial trabajada por los autores, se puede visualizar en la situación previa a la conformación del sindicato de los trabajadores entrevistados, la indagación sobre sus trayectorias laborales ha relevado la falta de experiencia y de conocimiento sobre sindicalización y actuación gremial de estos trabajadores mencionada en párrafos anteriores. Por lo tanto, la conformación colectiva -analizada en mi caso de estudio- en base a “débiles conciencias gremiales” resultaría un hito en este universo de trabajadores; en tanto la reivindicación de derechos laborales resultaría superadora de las caracterizaciones que diferentes autores han realizado –en otros contextos laborales- en base al colectivo de trabajo del sector comercio.

En relación a las transformaciones enunciadas en párrafos anteriores; particularmente gracias al crecimiento e incorporación de sub-ramas, la convención colectiva del sector de comercio, del año 1975, se mantiene vigente por el principio de ultra actividad, y a pesar de los diversos acuerdos que lo complementan, hasta el momento no se ha logrado suscribir un nuevo convenio que pueda dar respuestas a las nuevas demandas que presentan los heterogéneos trabajadores del sector mercantil (Pontoni y Radiciotti, 2011: 8). En los capítulos siguientes, se da cuenta de la diferenciación que existe entre los trabajadores del sector, particularmente en los grandes establecimientos supermercadistas, no solo evidenciada por la centralización del personal, sino también por la segmentación de la contratación y las condiciones laborales, entre el personal de convenio y el que se encuentra fuera de él. Este análisis permite comprender los factores que entran en juego en el proceso de conformación de una asociación colectiva que reivindique las condiciones laborales y los salarios de un grupo de trabajadores que han quedado al margen de los derechos alcanzados más generales y sectoriales por su condición de “jerárquicos”

## ↳ El actor sindical de comercio

El presente capítulo se desarrolló con el fin de que el lector conozca las garantías, derechos y beneficios que poseen los trabajadores del sector mercantil representados por el CCT 130/75. Tal como fue firmado oportunamente, es de aplicación a todos los trabajadores que se desempeñen como empleados u obreros en cualquiera de las ramas del comercio o en actividades civiles con fines de lucro como administrativos en explotaciones industriales en general, o que tengan bocas de expendio de los productos que elaboran y en las agropecuarias (Pontoni y Radiciotti, 2011:7).

La negociación colectiva persigue dos objetivos. Por una parte, sirve para determinar las remuneraciones y las condiciones de trabajo de aquellos trabajadores a los cuales se aplica un acuerdo que se ha alcanzado mediante negociaciones entre dos partes que han actuado libre, voluntaria e independientemente. Por otra parte, hace posible que empleadores y trabajadores definan, mediante acuerdo, las normas que regirán sus relaciones recíprocas. Estos dos aspectos del proceso de negociación se hallan íntimamente vinculados.<sup>11</sup>

Para el entendimiento del movimiento sindical y la negociación colectiva del sector mercantil en Argentina, se desarrollará el planteo realizado por el Dr. Rubén Cortina<sup>12</sup>. De esta manera, se podrá comprender la problemática laboral de aquellos trabajadores denominados “fuera de convenio”, de quienes se hace referencia posteriormente.

La Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, FAECYS, agrupa en su seno sindicatos denominados de primer grado o de base que son las entidades que afilian o sindicalizan directamente a los trabajadores en cada región, ciudad o pueblo. Según menciona el Dr. Cortina la FAECYS, hacia el año 2006, irradia una política sindical de mínima hacia el conjunto del gremio, fundamentalmente en materia de negociación colectiva, conflicto y ciertos servicios al afiliado, básicamente en materia de atención de la salud. Cada filial de la Federación es autónoma, es decir, que cada una tiene su propio estatuto, organiza y administra sus recursos y establece, en el marco de la política nacional del sector, sus propias estrategias sindicales locales. Estas organizaciones locales, denominadas comúnmente filiales, conforme el tamaño de la localidad o ciudad y la

<sup>11</sup> OIT. “**Dialogo Social**”. En línea <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/themes/cb.htm>. Fecha de consulta: 20/09/13.

<sup>12</sup> Abogado especializado en relaciones laborales; Secretario de Asuntos Internacionales de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS); Director de Gabinete del Secretariado de la Organización Regional Interamericana de Trabajadores (ORIT-CIOSL); Director Adjunto del Instituto del Mundo del Trabajo (IMT); docente en la Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA) y en la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF).-

envergadura del encuadramiento del sector, tienen una estructura simple y dinámica; la mayoría tiene su edificio propio, una mutual, centros de formación profesional, centro de recreación para los afiliados, etc. Las filiales, por su historia y por sus propias características constituyen un poderoso movimiento de representación sectorial (Cortina, 2006). La representatividad de la Federación comprende a las asociaciones sindicales de primer grado.

La FAECYS persigue fines de carácter sindical propiamente dichos, de carácter cultural y social. Entre los objetivos de carácter estrictamente sindical para con sus afiliados se encuentran: el acceso a empleos adecuados, la estabilidad laboral y las condiciones más propicias para su pleno desenvolvimiento y el de sus familias, la defensa de los intereses profesionales de los trabajadores, ejercitar la representación de los trabajadores ante el Estado, los empleadores o las asociaciones, el mejoramiento de las normas laborales y de seguridad social, asegurar su cumplimiento, fomentar la sindicalización de los trabajadores, promover el desarrollo de la conciencia sindical, estrechar vínculos con otras organizaciones (Cortina, 2006).

Entre los objetivos de carácter cultural la FAECYS procura la formación técnica de los trabajadores representados; propicia su acceso al conocimiento; atiende a su capacitación sindical, organiza cursos, conferencias y actividades educativas; otorga becas; propicia toda actividad que haga a la elevación cultural de los trabajadores; edita publicaciones; funda o sostiene bibliotecas y otras entidades relativas a estos fines.

En relación a los objetivos de marcado carácter social, la FAECYS fomenta la creación y mantenimiento de: servicios de medicina, de asistencia jurídica, servicios que posibiliten adquisición de viviendas, de préstamos y cobertura de riesgos sociales, servicios de esparcimiento, proveedurías, farmacias, cooperativas y mutuales en beneficio de sus afiliados.

La fortaleza de la organización sindical de los trabajadores del comercio en Argentina está asentada, como en la mayoría de las organizaciones integrantes del movimiento sindical argentino, en dos componentes centrales de la representación sindical: la afiliación individual al sindicato de primer grado o de base, denominado en el sector comercio, “filial”, y en la vertebración de los cuerpos de delegados sindicales en dichas organizaciones de base. Ambos componentes se producen al unísono y son los que le otorgan volumen cualitativo y cuantitativo a la sindicalización del sector, siendo de mayor

---

peso a la hora de adherir afiliados los servicios que brinda de carácter social. En este sentido, sucede lo contrario en el SPJC, ya que la actuación en acciones sociales es más limitada, tema que se desarrolla en otro capítulo (página 34), sin embargo y en base a los datos obtenidos en el trabajo de campo, su fortaleza como entidad sindical se basa en la acción gremial propiamente dicha, o sea, en las actuaciones de representación por los derechos laborales del trabajador.

La negociación colectiva es el principal instrumento de fijación de condiciones de trabajo y salariales, en su sentido más laxo, y, más ampliamente, de regulación de las complejas relaciones laborales. El medio por el cual les permite a los trabajadores proteger sus intereses mediante medidas de auto organización y representación, cumpliendo un esfuerzo de democratización de las relaciones laborales, al permitir a los trabajadores, a través de sus organizaciones, la posibilidad de intervenir en la adopción de las decisiones que fijan su condición social, neutralizando o suavizando las fórmulas de imposición unilateral procedentes del Estado o del sector empresario.

Como dato relevante para visualizar el contraste entre los trabajadores amparados por la negociación colectiva y los que se encuentran excluidos de ella, como producto de la negociación colectiva, los trabajadores mercantiles han obtenido los siguientes aumentos salariales: en el año 2006 el 19%, en 2007 el 23%, en 2008 el 20%, en 2009 una suma fija de \$ 300, en 2010 el 27%, en 2011 el 30%, en 2012 el 24% y en el año en curso el 24%.<sup>13</sup> Sin embargo, los trabajadores jerárquicos recibieron muy disímiles incrementos en sus salarios, como se analiza más adelante, los mismos no son establecidos de manera uniforme, los entrevistados manifiestan lo siguiente: “los aumentos los determinan a dedo y según la simpatía que te tengan los de arriba” “entre los años 2006-2009 variaban entre el 1 % y el 14%” “a varios nos congelaron los sueldos por años”. Recién a partir del año 2010 en algunas empresas se inicia un proceso de recomposición salarial del personal jerárquico para contrarrestar el solapamiento salarial que se generó a partir de la revitalización sindical en Argentina; se profundizará luego sobre este tema.

El Convenio Colectivo 130/75 describe en detalle a qué trabajadores se aplica el mismo, enumera un total de 5 agrupamientos, maestranza y servicios, administrativos, auxiliares, auxiliares especializados y ventas. Para cada agrupamiento, a su vez, describe categorías y qué tipo de trabajo se inscribe en cada agrupamiento. Al fijar las escalas

---

<sup>13</sup> Elaboración propia a partir de la base de datos del Observatorio del Derecho Social de la CTA.

salariales, establece un sistema de adicionales por antigüedad y adicionales por fallas de cajas para el rubro de personal obligado al cobro de dinero de la clientela. Fija un régimen de ingresos y promociones detallado; se crea una Comisión de Estudios sobre la Salubridad, la Higiene y la Seguridad en el trabajo. El convenio fija normas respecto a las condiciones generales de trabajo, obviamente mejorando los pisos de la normativa estatal (Ley 20.744/74 de Contrato de Trabajo). A diferencia del personal conveniado, al no existir una reglamentación que fije todo esto, el personal jerárquico no tiene escalas salariales, no recibe pago por horas extras, días feriados y/o festivos, horas nocturnas, adicionales por antigüedad, presentismo, etc. (en relación a esto han surgido modificaciones a partir de la conformación del SPJC que serán desarrolladas en otro capítulo).

El convenio colectivo en el sector comercio, tal como lo explica Cortina, ha sido siempre un organizador sindical nato. Efectivamente, al tratarse de un sector numeroso dentro del mercado de trabajo, la actividad convencional del sector comercio resulta importante. El último convenio colectivo de los trabajadores del sector en Argentina es el No. 130/75. Sus cláusulas se rigen por la Ley 14.250/53 de Convenciones Colectivas de Trabajo, los mismos celebrados conforme los recaudos legales, pasarán a regir obligatoriamente las relaciones contractuales de todos los trabajadores que se desempeñen en la actividad objeto del acuerdo, sean afiliados o no a la organización sindical.

Los trabajadores del sector, según el desarrollo del Dr. Cortina, reconocen principalmente tres funciones en la organización sindical: la prestación de servicios, la resolución de los conflictos a través del diálogo con la empresa (principalmente problemas administrativos), y los aumentos salariales. La prestación de servicios, ha sido uno de los principales ejes en la estrategia de la FAECyS a partir de la década del 90. En la página de la Regional del sindicato en La Plata y de Capital Federal, los “beneficios” otorgados por el sindicato aparecen como el principal incentivo que se ofrece para la afiliación sindical. Entre los “beneficios” se incluyen desde la colonia de vacaciones y club recreativo, hasta entradas gratuitas para obras de teatro, útiles escolares, ofertas turísticas, entre otros. Esta función del sindicato aparece también en los espacios de trabajo a través del rol de los delegados. La segunda función del sindicato, se corresponde con lo que Martuccelli y Svampa (1997) llaman “cultura de negociación”. En el espacio de trabajo el sindicato mantiene, en primer lugar, una estrecha relación con la empresa, con los gerentes y el personal jerárquico. Los delegados están así insertos, implícitamente, dentro de la jerarquía de la empresa: los trabajadores conveniados plantean que es necesario acudir al delegado

sindical cuando el problema no se resuelve en la jerarquía “tradicional” dispuesta por la empresa: Trabajadores → supervisores/jefes → gerente. El delegado actúa así como un intermediario. Estas relaciones difieren con el personal jerárquico en tanto todavía el SPJC no posee su personería gremial y no ha sido aceptado por las empresas su intermediación en la resolución de los conflictos individuales (también ha habido modificaciones al respecto a partir de la conformación del sindicato, se reanuda sobre el tema en el próximo capítulo). Por lo tanto, también difiere en otro aspecto que vale la pena destacar, la figura del delegado y del jefe/supervisor/gerente se superpone, por lo que se desdibuja la estrecha relación entre jefes-empresa. Mientras que los delegados de la FAECYS se insertan implícitamente en la jerarquía de la empresa; en el caso de los delegados del SPJC -pese a estar más cerca de la empresa (estructuralmente)-, su actuación sindical implicaría estar más lejos implícitamente.<sup>14</sup>

Por último, aparece un tercer elemento de la cultura sindical propia de la FAECYS que tiene que ver con los cambios del período pos-convertibilidad y la reactivación de las negociaciones colectivas. A las características del sindicato como “sindicato de servicios” se sumaron algunas vinculadas al sindicalismo corporativo tradicional: su rol en las negociaciones colectivas (Beliera y Longo, 2012: 13-14). En base a esto, si bien el SPJC aún no cuenta con esta herramienta para su intervención completa, se puede caracterizar su accionar al corporativismo tradicional del movimiento obrero por su lucha activa en pos de los reconocimientos del personal profesional y jerárquico de comercio como trabajador asalariado y en consecuencia por sus derechos en materia laboral. En base a esto, los entrevistados recalcan que *“ellos no son la empresa, no reciben ganancias y no son responsables de las pérdidas, trabajan para ella”*.

El sector de los trabajadores del comercio en Argentina resulta un componente vital a la hora de analizar las dinámicas y componentes del mercado de trabajo. Ha construido una férrea organización sectorial representativa de un numeroso colectivo de trabajadores que, a pesar de los avatares de la historia argentina, siempre ha estado en ascenso, con una permanente actitud creativa e innovadora (Cortina, 2006:47). La posibilidad de que los sindicatos logren los objetivos trazados para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, está íntimamente vinculada a su poder. Este a su vez proviene principalmente de su capacidad para movilizar ciertos recursos que le permitan modificar y mejorar las

---

<sup>14</sup> Esta situación podrá ser comprendida en el desarrollo del último capítulo.



---

relaciones con los restantes actores de las relaciones laborales (Pontoni y Radiciotti, 2011:12). La relevancia del sector en el mercado de trabajo, la representación del colectivo y sus vínculos políticos son parte del poder de este actor social. Contrariamente al SPJC, que por ser una institución reciente se sustenta con escasos recursos económicos y sin los reconocimientos totales para su accionar gremial. Sin embargo, este nuevo actor social se ha ido consolidando en el mercado de trabajo. Mientras realizaba una de las entrevistas al secretario general del SPJC, me surgió esta incertidumbre: ¿por qué crear un nuevo sindicato y no luchar por el reconocimiento dentro de la FAECYS como trabajador del sector? A lo que el dirigente sindical me respondió: *“existen intereses contrapuestos entre el personal de base y los puestos jerárquicos, por esto el sindicato de comercio no nos reconoce dentro de sus categorías y la única opción que vi en su momento fue crear un sindicato que sí nos represente como colectivo”*.

## Relaciones laborales y contexto político-laboral: una mirada macro para entender lo micro/sectorial

A modo de comprender el abordaje de mi tema de estudio dentro del contexto en el cual ha surgido la problemática planteada, se caracterizan a continuación las relaciones laborales durante los períodos de flexibilización y de reactivación sindical.

### ↳ **Período de flexibilización laboral (1990-2001)**

La característica principal en América Latina durante la década del '90 está dada por la implementación de políticas neoliberales y flexibilizadoras del mercado de trabajo. En Argentina, durante la conducción presidencial de Carlos Saúl Menem, se inició un proceso de ajuste económico y político para salir de la crisis hiper-inflacionaria devenida en el gobierno radical anterior. Las medidas implementadas en este período repercutieron fuertemente y de diferentes maneras en el mercado de trabajo.

El dictado de leyes como las de “emergencia económica”, “reforma de Estado” y “convertibilidad” dan lugar a la privatización de empresas públicas, a la apertura de la economía a los mercados externos, al ingreso de capital extranjero e implementación de un modelo de sustitución por importaciones, *“como consecuencia las pequeñas y medianas empresas perdieran competitividad en el mercado tanto interno como externo, ocasionando un aumento en el desempleo.”* (Cañas y Gaggero, 2011:6). Como producto de las políticas neoliberales implementadas *“la globalización se construye sobre los pilares de la liberalización del flujo de capitales, la desregulación (flexibilización de la relación capital-trabajo y liquidación de la seguridad social) y la competitividad, entendida ésta como la aplicación irrestricta de los requisitos anteriores”* (Barone, 1998:30).

La década del '90 se inaugura con un cambio de escenario para los actores del mundo productivo: el modelo de crecimiento de la economía basado en el dinamismo de un sector industrial protegido y orientado al mercado interno estaba definitivamente quebrado. La internacionalización de los mercados y de las economías establece nuevos parámetros para la competitividad de las empresas. Se incorporan nuevos métodos de producción, así como nuevas modalidades de vinculación entre firmas. Simultáneamente, cambia el mercado de trabajo, que acompañado por institutos desreguladores, registra un aumento considerable de la desocupación, así como de distintas formas de subocupación y de trabajo precario. (Novick y Catalano, 1995, p26).

En nuestro país, con el correr de los años y a raíz de diferentes situaciones socio-políticas, se ha desarrollado una política de fuerte proteccionismo del trabajador donde los

sindicatos han tenido un papel de elevada importancia en la negociación colectiva, sobre todo a partir de la intervención en el Departamento Nacional del Trabajo del ex presidente Juan Domingo Perón a partir del año 1943, “*La negociación colectiva en Argentina se ha caracterizado por tener: a) una fuerte intervención del Estado en materia de regulación de las relaciones laborales y b) participación de sindicatos centralizados por ramas de actividad*”. (Senén Gonzalez, 2009). En este sentido, el modelo argentino de relaciones laborales se basó en una fuerte normativa social impulsada por el estado, externa a la empresa y poco representativa de situaciones particulares. Sin embargo, con la implementación de políticas flexibilizadoras del neoliberalismo, disminuye la intervención del Estado en la regulación de las relaciones laborales y el accionar sindical se debilita.

Una de las principales medidas en materia de flexibilización laboral fue la sanción de la Ley Nacional de Empleo n°. 24.013 en 1991, que promovió nuevas modalidades de contratación otorgando beneficios a los empleadores que, de utilizarlas, obtenían reducción en sus contribuciones patronales (jubilación, obra social). Con referencia al aspecto salarial, el Decreto 1334/91 estableció el otorgamiento de aumentos salariales solo en casos en los que se demostrara que existía incremento en la productividad (Baquedano, 2012:11).

Diferentes investigaciones dan cuenta de las repercusiones en el mundo del trabajo debido a las políticas implementadas en el período mencionado. En relación al campo de acción sindical Luisa Montuschi plantea las modificaciones debido al efecto de la descentralización y los cambios en la estructura productiva de las economías, con una marcada tendencia a la disminución de la sindicalización y el cambio significativo en las relaciones laborales. Según sus propias palabras, “*en la década de los noventa las relaciones laborales tienen una tendencia a individualizarse, crece la flexibilidad en la organización, se debilitan las regulaciones y normas relacionadas con el reclutamiento, los despidos, las suspensiones y el uso de la mano de obra*” (Montuschi, 2004: s/d). A partir de los años noventa y de la mano de las políticas flexibilizadoras y precarizantes que se aplicaron en el mundo del trabajo, muchas empresas comienzan a implementar nuevas políticas de recursos humanos. Estas incluyen la comunicación directa con los trabajadores, sistemas de remuneración individualizados, sistemas productivos organizados alrededor de grupos de trabajo polivalentes con *team leaders*<sup>15</sup> que forman parte de la estructura del *management*. El argumento de estas iniciativas es la de “humanizar el lugar de trabajo”, pero se evidencia una intencionalidad directa de exclusión del sindicato (Montuschi, 2004). En este sentido, la tendencia managerial tiene

<sup>15</sup> El *team leader* o líder del equipo es aquella persona responsable del buen funcionamiento del equipo de trabajo, su tarea se relaciona con la de supervisar que cada miembro cumpla con sus responsabilidades.

como objetivo sustituir al sindicato por una gestión personal, basado en la contratación individual de los trabajadores, el recurso a políticas de diferenciación salarial, proporcionar incentivos a la identificación con la empresa, el empleo de mecanismos de integración y, en cierto modo, a “internalizar” en la empresa las relaciones laborales como forma de facilitar un ajuste dinámico a las variaciones del mercado (Artiles, 1995). En el sector mercantil, en relación con la estructura jerárquica de la organización, a partir de los mandos medios los trabajadores quedan excluidos del convenio 130/75. Hasta hace poco más de 10 años, según la descripción que otorgaron los entrevistados, estos puestos ocupados por personal fuera de convenio contaba no solo con la jerarquía del puesto en sí en relación con la responsabilidad de tener “personal a cargo” (jerarquía relacionada con las tareas de coordinación y control sobre su personal) sino también que esta jerarquía era acompañada por una diferenciación salarial importante por sobre el personal de base, establecido en compensación a la mayor responsabilidad que implica el puesto, *“el salario de un jefe era tres veces el de un empleado de convenio”*.

Desde las empresas se buscaba un mayor involucramiento y responsabilidad del empleado en su trabajo. En este sentido, un modelo de relaciones laborales “mas humanizado” era funcional a la empresa para lograr que el trabajador adecue a las necesidades de la empresa hasta su vida individual y desarrolle un sistema de lealtades alternativo al que propone la organización gremial del movimiento obrero (Quintar, 1990: 231). Los dirigentes entrevistados, cuyos puestos en su mayoría comprende el de jefe, han manifestado que en sus puestos laborales realizaban (y aún realizan en algunos casos) una extensa carga horaria de trabajo sin el cobro de horas extras, ni adicionales, ni pago por días feriados; a veces realizan jornadas dobles de trabajo por la misma remuneración, en algunos casos se ha visto afectada una continuidad en el estudio por falta de permisos, o la imposibilidad de asistencia por enfermedad a un familiar por el mismo tema, e *“infinidad de situaciones”* que afectan a la vida individual de estos trabajadores. Durante el inicio del período de flexibilización laboral, estas cuestiones eran solapadas por los altos ingresos que recibían; los trabajadores jerárquicos sentían una compensación sobre estas cuestiones por los reconocimientos económicos que percibían a fin de mes en relación al personal dentro de convenio. A medida que la situación económica del país entra en crisis y en consecuencia decaen sus aumentos salariales, el peso de esta precariedad en sus condiciones laborales se hace cada vez más notoria y, aún más, cuando se recomponen los salarios del personal conveniado durante el período de revitalización sindical.

Según Artiles (1995), con el desarrollo de trabajadores polivalentes que desempeñan multitud de tareas, surgen nuevas ocupaciones no cubiertas por las tradicionales estructuras sindicales. Así comienzan nuevos sistemas de remuneración asociados con las habilidades y/o el desempeño, tema que se relaciona con la situación actual del personal de comercio de estos puestos jerárquicos que se encuentran excluidos de convenio. Los salarios de estos trabajadores y sus incrementos se negocian de manera individual y según lo exponen los entrevistados, *“se designan de manera arbitraria y desigual”, “favoreciendo a algunos por amiguismos personales y desfavoreciendo a otros por antipatías personales o empresariales”* “se supone que el porcentaje que nos dan de aumento está ligado a nuestro rendimiento en el puesto”. De este modo, se refleja la desigualdad en relación al personal de convenio, el cual obtiene sus incrementos equitativamente con el resto del personal debido a la negociación colectiva. “La contratación laboral con flexibilidad salarial responde a estrategias empresariales para la reducción de las rigideces del salario y poder ajustar la estructura salarial a los criterios de movilidad, rendimiento y cualificaciones personales” (Artiles, 1995:55). Lo cual, según la situación económica del contexto en el cual se desarrolla, no siempre resulta en beneficio del trabajador sino en el des-favorecimiento de sus ingresos, como se ha mencionado en párrafos anteriores.

La categorización como fuera de convenio se ve complementada de otras estrategias empresarias, que tenían como último fin debilitar al actor sindical. Así, las empresas salen a disputarles a los gremios la lealtad de los trabajadores, ofreciendo beneficios materiales y simbólicos a los empleados fuera de convenio. A su vez se buscaba eliminar el carácter conflictivo propio de toda relación de trabajo a través de la utilización de términos como *colaborador, cliente interno*, etc. (Sánchez, 2013: 4). Es así, que los trabajadores de puestos jerárquicos, en algún momento sentían orgullo por ocupar estos puestos, una identificación para con los objetivos de la empresa y una diferenciación de estatus por sobre el personal de convenio, así lo expresan los entrevistados con palabras como *“todos querían ser jefes y ascender dentro de la empresa”, “un jefe ganaba tres veces el salario de un empleado especializado de convenio”, “nos poníamos la camiseta de la empresa”*. Esto da muestra del significado que representaba para estos trabajadores jerárquicos el poseer una jerarquía; en aquel entonces. Sin duda, ante el nuevo contexto –que se desarrolla a continuación- este significado ha cambiado en términos valorativos para estos trabajadores; en tanto ha resultado una “condición de su exclusión”.

---

Las relaciones laborales individualizadas no reconocen el conflicto como parte de un colectivo, sino que son llevadas al plano individual reconociendo el conflicto solo en tanto a dificultades personales de trabajadores particulares. De esta manera, el carácter supraindividual de las relaciones laborales tiende a ser negado u ocultado por la promoción del individuo como actor privilegiado de negociación y en beneficio de la profundización del control social y la disciplina en el trabajo (Drolas, 2005:3). Sin embargo, el proceso de colectivización de estos trabajadores excluidos del convenio de comercio, manifiesta el deterioro de los privilegios supuestos en la individualización de las relaciones laborales y evidencian que *“los actos de resistencia que pueden establecer los trabajadores se definen a partir de históricas relaciones de poder y no al margen de ella. Esa resistencia, cuenta con memoria, con experiencias compartidas y lecturas del pasado que concatenan las acciones de orden colectivo”* (Drolas, 2005:4).

Uno de los rasgos principales de las transformaciones estructurales durante la década de los noventa en la Argentina fue el marcado deterioro que se registró en materia laboral, lo cual significó un incremento del desempleo y la precarización de las condiciones laborales de la mano de obra ocupada (cf. Santargelo y Schorr, 2000:91). Como resultado del modelo económico implementado en el período, en el año 2001, Argentina entra en una de las más profundas crisis económicas de nuestra historia. De este modo, se puede visualizar la precarización en el mercado de trabajo y las transformaciones ocurridas en las relaciones laborales, hacia fines del modelo de flexibilización laboral...el trabajador asalariado enfrenta nuevas condiciones básicas de mayor desprotección y vulnerabilidad. De ahí que cabe reiterar que la clave interpretativa del fenómeno de la flexibilización laboral no se encuentre solamente en sus efectos de desempleo, marginalidad o exclusión, sino también en las formas en que el fenómeno expresa y reproduce las relaciones de fuerza que intervienen en la puja de la distribución del ingreso y de poder entre los actores sociales (Bustos, (s/d, p14).

Como ya se ha mencionado, es importante conocer a los fines de este estudio la característica de este grupo de trabajadores agrupados en el sindicato de profesionales y jerárquicos de comercio, quienes no han tenido participación sindical en ningún momento de sus experiencias laborales previas, ni aún dentro de la empresa previo a su ascenso, cuando algunos eran personal dentro del convenio de comercio, dado que no participaban activamente en el colectivo, tampoco han tenido experiencias familiares de participación sindical (salvo un caso de excepción, quien tuvo en su trayectoria familiar una militancia activa dentro de los sindicatos de otra rama de trabajo). Esta carencia de actividad colectiva

---

con una débil identidad sindical de estos trabajadores, da mayor relevancia a la actuación gremial que llevaron a cabo a partir de la constitución del SPJC.

#### ↳ **Revitalización sindical post convertibilidad (2003-2012)**

A partir del año 2003, comienza a reactivarse la economía Argentina después de la debacle de la convertibilidad y la devaluación de nuestra moneda a finales del año 2001 (Palomino y Trajtemberg citado en Villa, 2011:11) y también, se inicia un período de recuperación de la acción colectiva. Un nuevo contexto económico, político y social caracterizado por una mayor intervención estatal en los conflictos laborales da lugar a una mayor presencia sindical, con un significativo cambio en las demandas y reclamos de los sindicatos y a un marcado aumento de la afiliación. Resurgen las políticas proteccionistas y se modifica la acción sindical hacia un movimiento activo en la negociación colectiva, logrando la recomposición salarial de las distintas ramas de actividad. En este sentido, vuelven a participar los tres actores en la negociación: el Estado, el sector empresarial y los trabajadores, por lo que los sindicatos recuperan su protagonismo y jurídicamente se logra el restablecimiento de normativas en protección a los trabajadores (Senén González y Medwid, 2007).

La fuerza de trabajo en el sector mercantil no tiene las mismas posiciones frente al sector empresarial, no es homogénea, está diferenciada por las condiciones de trabajo. Esta fragmentación se traduce en la diferenciación de las relaciones laborales y de las relaciones contractuales (Artiles, 1995: 63-64), por un lado, dentro de un mismo colectivo, existe un grupo de trabajadores amparados por la negociación colectiva y otro grupo excluido de las garantías que esto implica. En el primer grupo las relaciones laborales están reguladas por normas y procedimientos administrativos, se negocian las condiciones de trabajo y mantienen un empleo estable y relativamente bien remunerado, mientras que en el segundo grupo, los trabajadores están peor pagos, las condiciones de trabajo son precarias, el empleo es inestable y no está regulado por mecanismos jurídicos (Artiles, 1995: 63).

De un análisis realizado por Senén y Medwid (2007) en el sector aceitero y sus reivindicaciones sindicales, las autoras concluyen que “la coyuntura es un fuerte condicionante de la revitalización y del surgimiento del conflicto”. *A diferencia de la década pasada donde el aumento de la desocupación y la subordinación habría impuesto una barrera al reclamo generalizado, y el aumento de salarios se presentaba como un dilema frente a la necesidad de defender el*

---

empleo, la situación actual estimula el desarrollo de estrategias ofensivas de los sindicatos a la vez que se verifica un aumento de la conflictividad (Senén González y Medwid, 2007:s/d).

El contexto que acompaña esta revitalización sindical da cuenta de una mejora sustantiva de los principales indicadores macroeconómicos, de las condiciones del mercado de trabajo, y del fortalecimiento de los institutos laborales debilitados durante los años noventa. El crecimiento del empleo, en especial del empleo registrado, y el incremento del número de convenios y acuerdos que resultan de la negociación colectiva<sup>16</sup>, al igual que la restitución del Consejo del Salario Mínimo, Vital y Móvil, permiten postular un nuevo régimen de empleo (Novick y Palomino, citado en MTEySS<sup>17</sup>)

Sin embargo, dentro de un contexto de recuperación salarial y regulación de las relaciones laborales, aparece de manifiesto una nueva problemática donde los trabajadores fuera de convenio son, esta vez, los protagonistas. Mientras los salarios del personal dentro de convenio se incrementan por la negociación colectiva del sector, ante la negociación individual del personal no conveniado se genera un solapamiento en los salarios entre el personal de base y el personal jerárquico...*Este solapamiento salarial tiene consecuencias que van más allá de lo económico (que no deja de ser importante) y que se vinculan a la organización del trabajo. En efecto, es preocupante para el área que se encarga de plantear los planes de carrera de la organización, el hecho de que el escaso margen entre salarios lleva a que personal dentro de convenio de categorías lindantes o cercanas a los supervisores no esté incentivado (desde lo económico, puntualmente) para asumir mayores responsabilidades con escasa diferencia salarial (dado que pierden los adicionales otorgados por estar dentro de convenio)* (Baquedano, 2012: 41). Esta situación también ha sido mencionada por los entrevistados, quienes manifiestan que sus empleados a cargo, en la mayoría de los casos, no tienen intenciones o proyecciones de ascenso, debido a la visibilidad de la situación posterior, las gratificaciones recibidas por un ascenso se ven disminuidas por las precariedades de las condiciones laborales y los bajos salarios del personal jerárquico.

La dinamización de la negociación colectiva en el período iniciado en 2003 constituye un factor clave para el proceso de organización de los trabajadores fuera de convenio. Frente al ritmo constante y creciente de negociación, se da un proceso de solapamiento de categorías, puesto que los salarios de las categorías inferiores,

---

<sup>16</sup> En 2003 se homologaron 380 acuerdos y convenios, en 2004 fueron 348, en 2005 ascendieron a 568 y finalmente en 2006 a 930. Estas cifras se ubican muy por encima del promedio de 187 negociaciones anuales registradas en la década de los '90 (Palomino y Trajtemberg, 2006:48).

<sup>17</sup> Ministerio de Trabajo y Seguridad Social –Centro de Investigaciones–. “Caracterización de las nuevas inscripciones y personerías gremiales en la Argentina (2003-2008)”, p. 149. En línea [http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/toe/toe\\_08\\_06.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/toe/toe_08_06.pdf). Fecha de consulta: 20/09/13.

generalmente cubiertas por los convenios y acuerdos, crecen más rápidamente que los de aquellos empleados considerados fuera de convenio. Al mejorar progresivamente las condiciones laborales de los trabajadores dentro de convenio, los sectores hasta entonces individualizados pugnan por abrir paritarias, motivados en principio por mantener las brechas salariales entre las diferentes categorías laborales (Sánchez, 2013: 7). En este sentido, los diversos factores del contexto impulsan a los actores a demandar instancias colectivas de negociación.

Al cambiar el panorama del mundo del trabajo a partir de 2004, los trabajadores “fuera de convenio” surgen como un fenómeno que refleja la situación general. A partir de la utilización del concepto de “efecto túnel”, se señaló la manera en que la reactivación de la negociación colectiva en los últimos años impactó en aquellos sectores que se encontraban excluidos de su cobertura (Sánchez, 2013: 19). Este nuevo movimiento colectivo de trabajadores fuera de convenio pertenecientes a distintos sectores de la economía argentina es un rasgo distintivo de los últimos años, dentro “*del período 2004-2012, surgen seis nuevas asociaciones gremiales de jerárquicos<sup>18</sup>, destacándose el Sindicato de Profesionales y Jerárquicos de Comercio en el año 2006 al que recientemente el Ministerio de Trabajo le ha otorgado la simple inscripción*” (Sánchez, 2012: 8). Esto nos permite entender que existe una problemática generalizada sobre los trabajadores que se encuentran desprotegidos de las garantías emanadas de la negociación colectiva.

Los trabajadores excluidos del convenio mercantil se sienten “como variable de ajuste de las empresas” cuando en el período anterior se sentían como “parte de ellas” y “ven deteriorarse sus ingresos mientras que el salario del personal dentro de convenio se incrementa” situación que en el período previo se daba a la inversa. Esta circunstancia permite realizar una reflexión sobre por donde pasa la cuestión de identidad y pertenencia de estos trabajadores, tanto los estudios previos que abordan el tema realizados en diferentes sectores como el relevamiento de los datos obtenidos en este caso de estudio, identifican al salario como punto relevante, seguramente por su implicancia en la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, por lo tanto, esta situación también da muestra de la

---

<sup>18</sup> Unión de Trabajadores Técnicos, Profesionales y Jerárquicos de la Industria del Gas Natural, derivados y afines. (2006); Sindicato de Profesionales y Jerárquicos de Comercio (2006); Sindicato del Personal Profesional y Jerárquico de la Industria Metalúrgica de Mendoza (2007); Asociación Sindical del Personal Jerárquico, Profesional y Técnico de la Actividad Minera Argentina [San Juan] (2009); Asociación del Personal Jerárquico de Industrias Químicas, Petroquímicas y Afines de la Provincia de Buenos Aires (2010); Sindicato del Personal Jerárquico y Profesional del Petróleo, Gas y Biocombustible Privado de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur (2011).

---

necesidad que poseen estos trabajadores por encontrar un amparo en la reglamentación jurídica laboral argentina que atienda a la problemática planteada por estos trabajadores.

## Una lucha en acción

### ↳ El surgimiento del SPJC y los derechos sindicales de los trabajadores

El Sindicato de Profesionales y Jerárquicos de Comercio (SPJC) tiene sus inicios en el año 2004. A raíz de una situación laboral particular del actual secretario general del SPJC, en la cual, hacia el año 2004, evidenciaba un solapamiento salarial con su personal a cargo y condiciones laborales precarizadas en relación a los trabajadores amparados en la negociación colectiva de comercio. El dirigente sindical desarrollaba en su puesto laboral tareas profesionales como arquitecto en la empresa contratante. Tenía personal a cargo, trabajaba de martes a domingos, no tenía fines de semana libres ni le correspondían los feriados, su horario de trabajo se extendía a 12 o 14 horas diarias, sin retribución alguna por horas extras. En el año 2004, luego de un extenso trabajo para la presentación de un proyecto importante para la empresa, sus directivos fueron recompensados económicamente mientras que a él, diseñador del proyecto, lo citaron para agradecerle y compensarlo con un sábado y domingo libre. Ante esta situación, se “*sintió indignado*”, a partir de ahí él comprendió que “*que su situación laboral era injusta y no retribuida en función del esfuerzo y la dedicación brindada*”.

La recuperación salarial experimentada por el personal conveniado produce que los salarios entre los distintos grupos de trabajadores que coexisten en una organización (personal jerárquico y fuera de convenio, puntualmente) se superpongan. En consecuencia, la reducción de la brecha salarial suele ser perjudicial para la empresa dado que provoca, entre otras cosas, una distorsión en la jerarquía de los empleados y en consecuencia genera cierto descontento de la mano de obra calificada fundada en cuestiones económicas (Pereda, citada en Villa, 2011). Tal es así, que el entrevistado recibía aumentos inferiores al del personal que se encontraba a su cargo, por estar éstos dentro de los incrementos establecidos en la negociación colectiva del sector. Entonces, mientras que sus empleados recibían mayores aumentos, también recibían el pago de las horas extras trabajadas, de los feriados, los días domingos, los adicionales por antigüedad, todos estos beneficios que no eran incorporados al salario de éste trabajador por estar contratado fuera de convenio.

Estas situaciones incitaron a este trabajador a buscar asesoramiento y protección para el mejoramiento de su situación laboral, para ello, en principio planteó la situación con su empresa, sin encontrar respuestas satisfactorias, luego se acercó al Sindicato de Empleados de Comercio (SEC), intentando en varias oportunidades ser atendido por su secretario general, sin embargo pese a sus esfuerzos, se encontró sin respaldo ante sus reclamos por no poseer un sindicato que represente sus intereses particulares. En este sentido, contar con un sindicato que pueda contrarrestar el poder empresarial de conceder los aumentos salariales de manera selectiva corregiría la alteración en las estructuras salariales, producida por el achicamiento de la brecha salarial, dándole al personal jerárquico el reconocimiento que se merece dentro de la organización (Pereda, citada en Villa, 2011).

Ante estas situaciones no eran muchas las opciones que tenía este trabajador frente a su problemática, tal cual lo expresó el entrevistado *“o aceptaba lo que tenía, o renunciaba a mi trabajo, o... hacía caso a las palabras burlonas que recibí en el SEC la última vez que me acerqué en busca de respuestas, cuando por tercera vez no me atendieron, le pregunte a su secretaria ¿qué tengo que hacer? a lo cual me respondió: no lo van a atender, arme un sindicato”*.

La desprotección que encontró este trabajador por su situación laboral ante los actores involucrados en el mundo del trabajo, desde el sector empresarial y desde el sector sindical, lo llevó a realizar consultas con abogados y ante el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social para conformar un sindicato que actuara en su defensa y en la de sus compañeros, es decir, buscó al tercer actor involucrado, el Estado. *“El paso previo a la acción colectiva institucionalizada consiste en hacer visible las situaciones que se encuentran ocultas, es decir, manifestar los reclamos activamente; el primer objetivo de esto es el reconocimiento, de ahí se desprende el del ejercicio de la libertad sindical y la aplicación de los convenios colectivos”* (Sánchez, 2012). De este modo y por un período de quince meses, con el asesoramiento legal para estos fines fue reuniendo a compañeros de trabajo que compartían su misma problemática e inquietudes, ellos también tenían un gran descontento por su situación laboral por los mismos motivos relatados anteriormente. Poco a poco, esta inquietud compartida fue creando una necesidad colectiva de contar con un sindicato que los encuadre con el objetivo de dejar de pertenecer a un grupo llamado *fuera de convenio* y de este modo poder reclamar de manera colectiva por sus intereses. Esta necesidad colectiva surge de necesidades individuales que se manifiestan a partir de que las negociaciones individuales de estos trabajadores dejan de ser “beneficiosas” por diversos factores coyunturales.

---

Es preciso recalcar que el resurgimiento de formas abiertas del conflicto laboral no pueden ser explicadas de manera unilateral a partir de variables económicas como ser la caída de los salarios reales de los trabajadores. Es por ello que se debe considerar diferentes cuestiones que atañen por ejemplo a cómo se conforma cada sindicato en particular, su historia, quiénes son los trabajadores que lo conforman, cuáles son sus características de éstos y sobre todo, no se puede perder de vista cuáles son los desafíos concretos a los que deben enfrentarse (Drolas, 2005:20).

En este punto, y aclarando que no es la perspectiva ni el foco de este estudio de investigación, creemos interesante hacer mención el concepto de proceso grupal que desarrolla Pichón Riviére para relacionarlo con la lógica de la conformación de interesantes colectivos en nuestro caso de estudio. Este reconocido autor establece que el proceso grupal es cuando todo conjunto de personas, ligadas entre sí por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se plantea explícita e implícitamente una tarea, que constituye su finalidad. De este modo, estructura, función, cohesión y finalidad, junto con un número determinado de integrantes, configuran la situación grupal que tiene su modelo natural en el grupo. La pertenencia a un grupo permite una planificación, la elaboración de estrategias, una táctica, una técnica y una logística (Pichón, 1999). De este modo y tras el análisis del relato grupal de los entrevistados, se comprende que este grupo de trabajadores que en un momento compartían los beneficios atribuidos a una jerarquía -en un período de privilegios para estos puestos- luego, por decisiones empresariales ante un cambio político y económico, vieron afectados sus salarios por falta de ajustes. Ante esta nueva situación, comienzan a visualizar las desventajas de sus condiciones laborales frente a los empleados conveniados en comercio. A partir de esto, se cohesionan, estructuran una institución, se plantean una función y una finalidad específica en pos de la lucha por el reconocimiento de sus derechos como trabajadores. Una lucha que toma un nuevo camino, ya no individual: la colectivización de sus negociaciones y reclamos.

En relación a lo anterior, podemos resumir lo expresado por los dirigentes entrevistados en las siguientes palabras publicadas en su página web *“El sindicato arrancó en el año 2005, cuando por falta de pagos de horas extras, también lo correspondiente por días domingos y feriados al personal fuera de convenio, la empresa nos agregaba trabajar por objetivos para alcanzar el tan poco sueldo”*.<sup>19</sup> Según el testimonio de los entrevistados, el estar fuera de convenio para estos trabajadores representa variadas situaciones como: “no respetan mis derechos”, “no me pagan como corresponde”, “trabajo todo el día por la misma plata”, “gano menos que un

---

<sup>19</sup> Disponible en <http://jerarquicoscomercio.com.ar/page/3/>

empleado al que dirijo”, “das todo por la empresa y solo recibís un gracias”, “nos vinimos abajo”... Esta sensación de “abandono ante una situación injusta” y de “desprotección” fue el punto de unión de este grupo de trabajadores que se trasladó hacia un movimiento en conjunto para formar y constituir el SPJC.

En nuestro país se establece en el artículo 14 bis de la Constitución Nacional Argentina el derecho que tiene todo ciudadano de constituir una organización sindical libre y democrática reconocida por la simple inscripción en un registro especial. Los requisitos para tal conformación se establecen en el artículo 21 de la Ley de Asociaciones Sindicales N° 23.551. En base a esto y una vez reunidos los 29 miembros necesarios para formalizar el registro, se inscribe ante el MTEySS al SPJC en enero del año 2006. En un principio, los representantes sindicales del SPJC eran trabajadores jerárquicos de una misma empresa, y debido a las repercusiones públicas de que existía una conformación de un sindicato que representaba a trabajadores profesionales y jerárquicos del sector de comercio, se fue ampliando el colectivo interesado a varias empresas de la rama, lo que dio lugar a una recomposición de la comisión directiva con miembros de diferentes empresas, esto a su vez, le dio un alcance más amplio en relación al objeto, ámbito de representación y actuación territorial del sindicato, dejó de ser lo que en apariencia daba lugar como a un sindicato de empresa para instituirse como un sindicato de actividad de alcance nacional.

Debido a lo reciente de su conformación y por no contar con la personería gremial que le permite a las asociaciones sindicales la retención directa de las cuotas afiliatorias mediante agentes de retención (los empleadores), los recursos económicos del SPJC son acotados, ya que sus ingresos se conforman únicamente con las cuotas solidarias de los miembros directivos y de los delegados, por ser éstos quienes actualmente cuentan con las protecciones garantizadas por las normas de la Constitución Nacional, los convenios 87 y 98 de OIT y por la Ley 23551. También, como mecanismo cooperativo entre los directivos, delegados y afiliados al sindicato, se implementan herramientas como la venta de rifas para acrecentar los ingresos del SPJC. En lo económico, su accionar es limitado por la escases de recursos, sin embargo, en materia de acción social, el sindicato utiliza la recolección de productos no perecederos para la realización de colaboraciones sociales a grupos vulnerables de la sociedad; actualmente el SPJC colabora con dos comedores infantiles. Asimismo, el sindicato ha ido incorporando algunos beneficios de turismo para sus afiliados, también brinda cursos de capacitación para sus afiliados sobre discriminación y

derechos en el ámbito laboral, realizadas por el INADI<sup>20</sup>, y con el esfuerzo conjunto de sus directivos ha brindado ayuda económica en los momentos necesarios a aquellos miembros que se encontraron desfavorecidos por los accionares discriminatorios de las empresas; sobre este punto, no se exponen detalles al respecto a pedido de los entrevistados debido a reservas que mantienen al respecto.

El principal y más importante efecto de la inscripción de la asociación sindical en el registro especial es la adquisición de la personería jurídica, la cual para el SPJC, demora más de siete años en ser otorgada por la autoridad administrativa. Como asociación simplemente inscripta, regulado por el artículo 23 de la Ley 23551, el SPJC tiene el derecho de representar intereses individuales de sus afiliados a pedido de éstos, representar intereses colectivos cuando no hubiese en la misma actividad o categoría una asociación sindical con personería gremial, promover actividades vinculadas con los intereses de sus afiliados, imponer cotizaciones a sus afiliados y realizar reuniones o asambleas sin necesidad de autorización previa.

“La tarea es convocante de un grupo, más que estructurante del mismo” (Fernández, 2005: s/d); y esta es la tarea que viene asumiendo a lo largo de estos años el SPJC y sus integrantes, representar y proteger a los afiliados que comprende. En este sentido, han realizado, y realizan aún cuando es necesario, manifestaciones frente a las empresas cuando éstas actúan de manera discriminatoria contra un trabajador (como ejemplo, realizan manifestaciones y “escraches” ante los despidos discriminatorios por la participación sindical de los trabajadores); también se presentan ante las empresas para intentar mediar en conflictos individuales y se encargan de brindar el asesoramiento y el apoyo legal en lo laboral cuando sus afiliados lo requieren. Cabe destacar desde el relato de los entrevistados una semejanza discursiva que denota una identidad colectiva, palabras como “estamos conformando una herramienta que no teníamos”, “podemos hacer algo ante las injusticias”, “quiero que esto crezca para tener una relación de igual a igual”, “me hace feliz poder dar respuestas a las inquietudes personales y grupales”, “lograremos tener una protección para los trabajadores fuera de convenio”, “buscamos que el sindicato se consolide para el bien de todos”, “esto es un gran logro y cambio en las relaciones de

---

<sup>20</sup> Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo. El INADI es un ente descentralizado en la órbita del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, con facultades para recibir denuncias, investigar, realizar campañas y apoyar a las víctimas, en cuestiones relacionadas con toda forma de discriminación.

---

poderes entre el jerárquico y la empresa”, “buscamos el reconocimiento y obtener lo necesario para la actuación completa del sindicato”,... Estas expresiones ponen de manifiesto un compromiso tanto individual como grupal por una misma causa.

Hacia sus inicios, el sindicato se adhirió a la CTA<sup>21</sup> como mecanismo de defensa y para fortalecerse como institución, para de alguna forma encontrarse protegidos y con el respaldo de una central que garantiza el ejercicio de la libertad sindical en su aspecto individual para todos los trabajadores. La asociación con la CTA fue una de las primeras medidas adoptadas en pos del crecimiento sindical (Cañas y Gaggero, 2011: 12). Con el tiempo, al no visualizar resultados más allá de las reivindicaciones individuales de los trabajadores afectados por las represalias empresariales (por ejemplo, los cinco despidos durante los primeros meses de actuación del personal que integraba la primer comisión directiva y los despidos sucesivos de distintas empresas a medida que los trabajadores se afiliaban al SPJC), en el año 2010 el SPJC decide adherirse a la CGT<sup>22</sup>, es de ahí en adelante que los integrantes del cuerpo directivo evidencian un mayor reconocimiento de su accionar gremial ante el sector empresarial y el Estado, tema que se desarrolla con mayor profundidad en el próximo apartado. Es preciso reconocer que la mencionada central obrera “*constituye el grupo que intenta seguir manteniendo el poder y la identidad a través de los viejos mecanismos. Sigue siendo el sector con más diálogo con el gobierno*” (Novick, 2001:13).

En este apartado se ha desarrollado cómo fue el inicio de la conformación del SPJC. Se ha visto cómo a partir del descontento por una situación particular, en este caso del actual secretario general del sindicato, se genera una vinculación con otros (demás miembros sindicales); situación que deviene en un movimiento colectivo para un mismo fin. En base a esto, el grupo entrevistado ha manifestado con fuerte arraigo el peso que juega lo económico sobre el malestar general de estos trabajadores y, también, las

---

<sup>21</sup> La Central de Trabajadores de la Argentina (CTA) es una central obrera, nacida a partir de la separación de un grupo de sindicatos de la CGT en 1991, disconformes con la posición adoptada frente al gobierno de Carlos Menem. Es autónoma de los partidos políticos. Internacionalmente está afiliada a la Coordinadora de Centrales Sindicales del Cono Sur (CCSCS) conformada por otras centrales de los países miembros del Mercosur y a la Confederación Sindical de las Américas (CSA), regional hemisférica de la Confederación Sindical Internacional (CSI).

<sup>22</sup> La Confederación General del Trabajo de la República Argentina (CGT) es la central sindical histórica de Argentina. Fundada en 1930 como consecuencia de un acuerdo entre socialistas, sindicalistas e independientes para generar una central sindical unitaria y plural, tuvo mayoría socialista hasta 1945 y peronista desde entonces. Actualmente es la central mayoritaria y ha dejado de ser autónoma de los partidos políticos. Internacionalmente está afiliada a la Confederación Sindical Internacional (mundial), a la Confederación Sindical de las Américas y a la CCSCS (Mercosur).

---

consecuencias generadas a partir de las desigualdades en relación a lo económico y a las condiciones de trabajo reflejadas entre los trabajadores dentro y fuera de convenio.

Del mismo modo, se han mencionado algunas de las reacciones desde el sector empresarial debido al accionar sindical de estos trabajadores, tema que se retoma y profundizará en el próximo apartado.

### ↳ **Reestructuración de las relaciones laborales**

A continuación, se exponen algunas de las repercusiones ocurridas en las relaciones laborales de los trabajadores involucrados en la conformación del SPJC a partir de su movilización colectiva.

Todo trabajador o asociación sindical que fuere impedido u obstaculizado en el ejercicio regular de los derechos de la libertad sindical garantizados por la presente ley, podrá recabar el amparo de estos derechos ante el tribunal judicial competente, conforme al procedimiento sumarísimo establecido en el artículo 498 del Código de Procedimientos Civil y Comercial de la Nación o equivalente de los códigos procesales civiles provinciales, a fin de que éste disponga, si correspondiere, el cese inmediato del comportamiento antisindical.<sup>23</sup>

A partir del surgimiento de un nuevo movimiento colectivo del personal profesional y jerárquico fuera de convenio dentro de las empresas donde desarrollan sus tareas estos trabajadores, se genera una reacción de rechazo y una implementación de medidas antisindicales por las mismas. Los primeros años del accionar del SPJC, fueron sucedidos por cantidad de despidos hacia los miembros dirigentes, situación que vio afectada su capacidad de afiliación. Los entrevistados han manifestado que estas políticas implementadas por las empresas eran con la mera intención de provocar el miedo en el resto del personal fuera de convenio. Varios de los dirigentes han estado en situaciones de aislamientos, en estos casos los directivos daban ordenes al resto del personal de su misma jerarquía para que no se acerquen ni le hablen a estos trabajadores, aduciendo que su accionar era contra el beneficio de la empresa y que esto perjudicaría a todos en general y amenazando con despedir a quien hiciera caso omiso de estas órdenes. En algunos casos, las empresas desafectaron a estos trabajadores de sus tareas y les retiraron el personal que tenían a su cargo exponiéndolos frente a los otros como los “malos”. En el caso puntual del secretario general del sindicato, la empresa no solo lo aisló, le retiró el personal a su cargo, sus tareas y hasta la computadora, sino también lo obligaron a permanecer

---

<sup>23</sup> Artículo 47 de la Ley 23551.



diariamente sentado y solo en una mesa aparte durante su horario laboral por un período de varios meses. Estos trabajadores también se vieron afectados económicamente con un congelamiento de sus salarios a lo largo de los años, mientras sus compañeros jerárquicos recibían algunos aumentos a ellos los mantenían siempre con el mismo ingreso; situación que aún se mantiene en alguno de los casos que han sido entrevistados. Y por último, para asegurar el control sobre el resto de los trabajadores fuera de convenio y en el intento de poder frenar el avance del sindicato dentro de la empresa, la patronal mantenía la amenaza constante de despedir a aquellos trabajadores que colaboren o se sumen a este movimiento. Los entrevistados manifiestan todas estas situaciones como reacción común por parte de sus empleadores; cabe aclarar que estas situaciones se dieron sobre todo al inicio de este movimiento, en todas las empresas menos en una, uno de los entrevistados -único afiliado de esta empresa- reconoce que al momento de adherirse al SPJC como miembro directivo, su empleador tomó en cuenta sus reclamos y mejoró su situación laboral y la de sus compañeros jerárquicos.

En cuanto a las relaciones laborales de los trabajadores fuera de convenio con su personal a cargo, los datos relevados han mostrado ciertas alteraciones ya que los entrevistados han manifestado que su relación con ellos se mantuvo intacta porque, según lo expresan, “ellos entienden la situación por la que reclamamos, nosotros también somos trabajadores como ellos”.

En cuanto a los despidos realizados por las distintas empresas, en todos los casos ocurridos, salvo con tres trabajadores que por decisión personal optaron por un arreglo individual con la empresa para irse, el SPJC intervino en beneficio del trabajador afectado, denunciando estos actos discriminatorios ante el INADI, conduciendo las causas legales y llegando mediante los fallos judiciales a la reinstalación de los trabajadores afectados en sus respectivos puestos laborales. Es importante resaltar que en la legislación Argentina ante estas situaciones la Ley 23551 dispensa una amplia protección a los representantes gremiales, en relación a los actos de despidos, los mismos no pueden operarse sin mediar resolución judicial previa que los excluya de la garantía. La violación por parte del empleador de las garantías de estabilidad da derecho al afectado a demandar judicialmente por vía sumarísima la reinstalación en su puesto, con el pago de los salarios caídos durante la tramitación judicial, o en su caso, el restablecimiento de las condiciones de trabajo (las acciones de protección de los derechos de los sujetos afectados están previstas en el artículo 52 de la Ley). Esto deja de manifiesto la movilización activa que mantiene el

---

sindicato desde sus inicios y el reconocimiento por parte del Estado por los fallos judiciales que protegen los derechos de sindicalización y representación gremial de los trabajadores profesionales y jerárquicos del sector.

Un factor que influye en la depresión de las tasas de afiliación, o en éste caso en la no afiliación reside en la carencia de mecanismos eficaces de protección contra los actos antisindicales. Tal es así, que al iniciar su movimiento colectivo, el SPJC no contaba con ningún afiliado salvo los miembros directivos, y fue recién después de un año de su conformación que logró la adhesión de su primer afiliado. Este hecho se encuentra íntimamente ligado con el accionar inicial que tuvo el sector empresarial sobre los trabajadores respecto a los despidos y las amenazas mencionadas anteriormente, dado que el miedo y la inseguridad laboral que significaba para los trabajadores fuera de convenio del sector afiliarse o acercarse a los trabajadores sindicalizados obstaculizaba al SPJC para la adhesión de afiliaciones. Por lo tanto, el crecimiento de la cantidad de afiliados a lo largo de los años también se relaciona con los reconocimientos obtenidos ante estas situaciones por el SPJC desde el Estado. Tal es así que a la fecha el SPJC cuenta con una afiliación de alrededor de mil trabajadores, estos trabajadores, provienen de diferentes empresas y están dispersos en varias provincias de la Republica Argentina. Esta cifra es estimada, dado que por las represalias empresariales hacia el colectivo de trabajadores profesionales y jerárquicos a lo largo de estos años, como estrategia de protección a sus afiliados el sindicato mantiene especial cuidado y reserva de esta información. En esta línea, se ha desarrollado una comunicación y difusión de accionar sindical centrado en la transmisión “del boca a boca”; de manera personal cada integrante y los miembros directivos desarrollan el entramado de sus redes internas con los trabajadores del sector fuera de convenio. Utilizan, también, las redes sociales como medios de comunicación constante con sus afiliados mediante su página web y su perfil en *facebook*.

En el sindicalismo argentino, como lo hemos visto, la capacidad de la organización de adquirir el ejercicio de los denominados derechos exclusivos de conflicto, negociación, huelga y tutela sindical, se encuentra estrechamente ligada al impacto cuantitativo que manifiesta el sindicato a través de su masa de afiliados. Esto no solamente queda de manifiesto en la Ley 23.551 sino en la práctica de la propia negociación colectiva: el sector empresario, no se sienta a negociar, salvo casos muy puntuales, convenios de sector o actividad con organizaciones sindicales débiles en cuanto a representatividad se refiere (Cortina, 2006:27). A pesar de que el SPJC aún no cuenta con la capacidad de afiliados

necesarios que demuestre ante la ley la representación mayoritaria de los trabajadores que comprende para obtener la personería gremial, y que tampoco cuenta con los tiempos estipulados para su tramitación -lo cual resulta ser una debilidad al momento de negociar frente a las empresas-, el SPJC ha obtenido algunos logros en cuanto a su poder de negociación y diálogo según la empresa involucrada en el conflicto. Como se ha mencionado en el capítulo previo, los sindicatos sin personería gremial se encuentran limitados para su intervención en las negociaciones, pero estratégicamente el SPJC ha iniciado procesos de diálogo con algunas de las empresas encontrando respuestas muy dispersas.<sup>24</sup>

El tratamiento del conflicto de trabajo es un fuerte indicador de las capacidades de sindicalización del sector y de la organización sindical. Los trabajadores se sienten protegidos y correctamente representados cuando los eslabones de la entidad sindical funcionan de manera tal que se produce una correcta canalización del conflicto. Un conflicto se puede ganar o perder total o parcialmente; sin embargo lo importante es que la organización sepa evaluar con el conjunto de sus componentes una estrategia adecuada que contemple, en una realidad determinada, los costos, en estos casos, humanos, en términos de un correcto equilibrio de obtención de reivindicaciones o conquistas y conservación de la fuente de trabajo (Cortina, 2006:39). Tal es así, que el accionar gremial del sindicato no sólo ha logrado la reincorporación de los trabajadores despedidos, sino también que en algunas empresas ha logrado, mediante el diálogo, tener una intervención informal para la determinación de los aumentos salariales de los trabajadores que representa y el mejoramiento de sus condiciones laborales. Es decir, que en estas empresas el sindicato también forma parte al momento de establecer un aumento para los trabajadores jerárquicos y es escuchado para la implementación de mejoras de las condiciones laborales, ejemplo de esto es la obtención de permisos por días por estudio o por razones personales y los permisos a los dirigentes o delegados para el desarrollo de sus tareas sindicales. Otro índice de esta intervención y apertura al diálogo es la instalación por parte de estas empresas de una nueva gerencia de relaciones laborales destinada a la atención de esta nueva problemática planteada con el personal profesional y jerárquico del sector. “Las empresas también necesitan elementos de estabilidad con objeto de redefinir normas, procedimientos reglados, institucionalizados e interlocutores para encauzar la dialéctica conflicto y pacto, estabilidad y cambio (Artiles, 1995:36)”

<sup>24</sup> Se profundiza en el tema a lo largo del capítulo.

En el caso de los trabajadores entrevistados, no todas las empresas han permitido el diálogo con el sindicato, ya que algunas de ellas aún mantienen estrategias destinadas a excluir la acción sindical de este colectivo. En el caso más extremo, se encuentra una de las empresas que ha realizado una alianza particular con los delegados pertenecientes a la FAECyS. En este caso, la empresa utiliza a los delegados del sindicato de comercio como frente de resistencia para la inserción del SPJC. Como referencia, los entrevistados dan cuenta del hecho ocurrido tras el fallo judicial que favoreció a la reincorporación de un delegado sindical despedido el 11 de marzo de 2011 tras su adhesión como delegado al SPJC, al reincorporarse este trabajador a su puesto laboral, los delegados del sindicato de comercio no le permitieron la entrada al mismo, situación que se mantiene desde hace alrededor de nueve meses, tampoco la empresa ha cumplimentado con los pagos pactados judicialmente por lo que la causa sigue en litigio. De este modo, la empresa lleva un conflicto de tipo sindical al plano personal, excluyendo a este trabajador de su lugar de trabajo, exponiéndolo ante los demás y manteniendo de este modo a los empleados fuera de convenio con un especial hermetismo para su actividad sindical. Sobre este punto, bien vale considerar que *“las actuales formas asumidas por las relaciones laborales aparecen sombreadas por una estrategia contraria: reindividualizar el conflicto y llevarlo al plano personal para deslegitimar y quitar poder de acción e intervención a las instancias colectivas de resistencia”* (Drolas, 2005: 7).

Otras empresas implementaron nuevas estrategias no tan ofensivas para resistir el ingreso de la acción colectiva del personal fuera de convenio. Por ejemplo, más allá de las acciones arbitrarias con los trabajadores que actúan gremialmente en el SPJC, y el congelamiento de sus salarios, paralelamente, recompusieron el salario y mejoraron las condiciones laborales del resto de los trabajadores profesionales y jerárquicos, respetando el límite de horas trabajadas, los descansos semanales e implementando el pago extraordinario por el trabajo en días domingos y feriados. De este modo, mantienen controlado el conflicto inicial de este grupo y detienen su posible afiliación brindando beneficios por sobre los trabajadores fuera de convenio sindicalizados.

Si bien en éstas y en las empresas que se abrieron al diálogo con el SPJC, paulatinamente se ha podido lograr una recomposición de las condiciones laborales y salariales de los trabajadores fuera de convenio, en mucho de los casos, así lo expresan los entrevistados, *“los trabajadores no sindicalizados son reacios a relacionar estos avances como producto de la intervención sindical y los visualizan como un reconocimiento de su situación laboral y como preocupación de las empresas por ellos”*. De esta manera, y como

---

estrategia empresarial, se mantiene la identificación de estos trabajadores con los ideales empresariales.

Sin embargo, y pese a las barreras que atentan contra el accionar sindical del SPJC, la institución ha podido ir consolidando sus bases y fortaleciendo su posición en el mundo del trabajo, ha logrado el reconocimiento de su personería jurídica ante la autoridad administrativa bajo su reciente inscripción gremial MTEySS número 529/2013 y ha captado la atención de las empresas del sector, hecho que se verifica por la implementación de las distintas estrategias empresariales. Su actividad no pasa desapercibida ante los actores involucrados.

En materia del mejoramiento de las condiciones laborales del personal fuera de convenio, la publicación de la Ley N° 26597 el 11 de junio de 2010, mediante la cual se modifica la norma que estipula la duración máxima de la jornada de trabajo, conlleva un reconocimiento a los reclamos de éste grupo de trabajadores. Con ésta modificación de la Ley 11544<sup>25</sup> se incluye al personal jerárquico dentro de la limitación de su jornada laboral. En su artículo primero se dispone como regla general que la duración del trabajo no podrá exceder de ocho horas diarias o cuarenta y ocho semanales para toda persona ocupada por cuenta ajena en explotaciones públicas o privadas aunque no persigan fines de lucro. Como se ha profundizado en capítulos previos, en general los supervisores, subgerentes y jefes, entre otros, se encontraban remunerados en condiciones económicas distintas a los empleados de convenio percibiendo premios, gratificaciones o bonos por cumplimiento de objetivos en lugar de percibir horas extras cuando trabajan más allá de los límites establecidos. A partir de la reforma, cambia el criterio anterior, fundamentado esto por el Diputado Recalde -impulsor de la reforma mencionada- en base a que la limitación de la jornada de trabajo tiene en miras la preservación de la salud psicofísica de la persona del trabajador, así como la de posibilitar al hombre de trabajo el desarrollo de una vida de relación, tanto familiar como social. Si bien este logro del personal jerárquico en sus condiciones laborales no tiene la actuación directa del SPJC, es un reconocimiento a los incesantes reclamos de este grupo de trabajadores y sus instituciones, y de este modo lo

---

<sup>25</sup> La Ley Nacional 11544 “Jornada de Trabajo” fue modificada por la Ley Nacional 26597. Su modificación establece la jornada laboral máxima, de 8 (ocho) horas diarias o 48 (cuarenta y ocho) horas semanales, la misma podrá ser excedida únicamente por Directores y Gerentes de empresas públicas y privadas; eliminándose las tareas de Vigilancia anteriormente prevista en la Ley 11544. El texto original de la Ley 11544 incluía dentro de la excepción, a los empleos de dirección o vigilancia, lo cual generó diferentes criterios de interpretación sobre la aplicación a Encargados, Supervisores y Vigiladores.

---

publican en su página web “Desde hace años el Sindicato de Personal Jerárquico de Comercio viene reclamando el pago de horas extras, domingos y feriados. Además, venimos pregonando que la jornada laboral de todos los trabajadores no solo debe ser de 8 horas diarias, sino que se deben respetar las 48 horas como máximo por semana. Hoy los conflictos entre trabajadores y empresas capitalistas se han acentuado ya que estos grupos de poder, cada vez desean obtener mayores ganancias, pagando sueldos paupérrimos y esclavizando a su personal, a tal grado, que en algunas empresas trabajar 12 hs, domingos y feriados es tan común que nuestros compañeros ven a sus familiares por fotos o por teléfono. Esto es solo un punto al que hemos salido victoriosos, trabajando en silencio pero teniendo como meta, que todos los trabajadores Jerárquicos del Comercio deberemos obtener un salario digno y justo”.

Más allá de no poseer certezas en cuanto al alcance de representación del SPJC sobre su universo colectivo, podemos dar cuenta de un importante crecimiento en relación a su representatividad en el sector. El artículo 45 de la Ley 23.551 establece que a falta de normas en los C.C.T., el número mínimo de trabajadores que representen a la asociación profesional en cada establecimiento será: un representante de diez a cincuenta trabajadores, dos representantes de cincuenta y uno a cien trabajadores, de ciento uno en adelante un representante mas cada cien trabajadores que excedan de ese número. En los establecimientos que tengan más de un turno de trabajo, habrá un delegado por turno, como mínimo. Si caracterizamos de manera general a las empresas que comprende el sector, la mayoría mantiene por ejemplo dos horarios de trabajo, y en los establecimientos, de acuerdo a su tamaño podríamos estimar un promedio de entre quince a treinta trabajadores fuera de convenio, según el tamaño de cada establecimiento, por supuesto existen excepciones a estos números, pero tomaremos estos datos como referencia. De esta manera, podemos establecer que podrían existir dos delegados por cada establecimiento de trabajo. Analizando los datos obtenidos por los entrevistados, el SPJC en la actualidad posee un total de ciento cincuenta delegados, lo que nos permite identificar un estimado de setenta y cinco establecimientos (sucursales) a los que llega su representación. También debemos tener en cuenta que estos trabajadores pertenecen a un estimado de ocho empresas (dato relevado de los entrevistados). Si contrastamos este número con el inicial de solo una empresa, teniendo en cuenta que en dos de las empresas -donde trabajan el grupo analizado- no hay delegados y su alcance es solo de un representante gremial del sindicato, haremos una división de setenta y tres delegados sobre las seis empresas restantes, esto nos daría un promedio de doce sucursales por cada empresa. Podemos entonces, en un intento de proporcionar el crecimiento de la representación del sindicato en el sector, decir que en

estos siete años tuvo un incremento de su representatividad del 8% en relación a las empresas que abarca, y del 12 % dentro de las seis empresas que si cuentan con delegados dentro de las sucursales. Los entrevistados han destacado en relación a esto que la mayor adhesión al sindicato se dio a partir del año 2010, y lo relacionan también con su adhesión a la CGT producida en el mismo año. Esto permite visualizar la fortaleza que obtuvo el SPJC por la intervención directa de esta central obrera. Los entrevistados dan cuenta de que en algunas sucursales –con respecto a una misma empresa- casi la totalidad de los trabajadores fuera de convenio se encuentran afiliados al SPJC, mientras que en otras sucursales y también en otras empresas a veces existe solo uno, como se mencionó con anterioridad, los datos relativos a la cantidad y composición de los afiliados han sido muy escasos a modo de preservar el anonimato de estas afiliaciones frente a las empresas. Este anonimato es utilizado como estrategia del sindicato para proteger a sus afiliados frente a las represalias empresariales y también como estrategia para la captación silenciosa de las afiliaciones necesarias para la obtención de su personería gremial.

Mediante el desarrollo de la investigación presentada se han descripto las diferentes acciones y/o estrategias del Sindicato de Profesionales y Jerárquicos de Comercio desde sus inicios a la fecha. Lamentablemente, no se pudo obtener datos certeros en cuanto a la composición actual de los afiliados del SPJC, pero se comprenden las reservas de los entrevistados ante la necesidad del sindicato, como actor representante de los intereses de los trabajadores que comprende, de preservar las fuentes de trabajo de sus representados y también como estrategia de la institución para seguir avanzando en pos de la obtención de los reconocimientos que exige la legislación para su actuación sindical libre y completa.

En relación a los factores de incidencia que enfrenta el sindicato para la adhesión de sus afiliados, se identifica como su mayor obstáculo la persecución de algún segmento del sector empresarial hacia los trabajadores; y diversas modalidades de represalias por debido al inicio de su actividad sindical. Estas situaciones indicarían la presencia de una fuerte resistencia por parte de algunas empresas para reconocer a este actor como representante de sus trabajadores fuera de convenio, intentando mantener las relaciones laborales de este colectivo de trabajadores con un carácter individual; modalidad que mantendría la flexibilidad sobre las tasas salariales y las condiciones laborales. En ese sentido, se observa la permanencia de aspectos relacionados a la precariedad laboral que se han arraigado fuertemente en el mundo del trabajo argentino durante el contexto de los años noventa. Aspectos que, más allá de los cambios cuali y cuantitativos



---

que se visualizan a partir del rol protectorio que asume el Estado en el año 2003, aún persisten fuertemente en el mercado de trabajo actual.

---

## Reflexiones finales

Hasta aquí se ha realizado el desarrollo teórico y de los datos obtenidos en el trabajo de campo, se partió de la recopilación de distintos trabajos, estudios y textos académicos para luego introducirnos en el análisis del trabajo cualitativo realizado en el Sindicato de Profesionales y Jerárquicos de Comercio, a través de las voces y de las experiencias de los integrantes de su comisión directiva y algunos afiliados delegados. Teniendo en cuenta la relevancia del sector mercantil en el mercado laboral argentino, se caracterizó la situación de los trabajadores amparados por la negociación colectiva diferenciándolos de aquellos que no gozan de sus garantías, los trabajadores denominados fuera de convenio. También se realizó un breve análisis de las relaciones laborales del personal fuera de convenio y del contexto económico, político y laboral de la Argentina, previo y posterior al proceso de colectivización de este grupo de trabajadores, para comprender el contexto en el cual se inicia y desarrolla la problemática analizada. A partir de todo este proceso de investigación, y la masa de datos elaborada, es que se realizan las siguientes conclusiones o reflexiones finales.

Tendremos como eje ordenador para presentar las reflexiones finales los objetivos planteados en esta investigación. Recordando que el punto de partida era analizar los alcances obtenidos por el accionar gremial del Sindicato de Profesionales y Jerárquicos de Comercio desde el momento de su constitución (2006) hasta la actualidad, en sus posibilidades de representación sindical y en las transformaciones acaecidas en las relaciones laborales de los actores involucrados en la conducción de este sindicato.

Respecto al conocimiento y descripción de las acciones y/o estrategias realizadas por el gremio en cuestión, desde su creación, se pudo establecer que en cuanto a su movimiento activo por la defensa y protección de sus afiliados, el SPJC se basó principalmente en estrategias de confrontación y resistencia. Un claro ejemplo de este accionar es la constante manifestación –“escraches a las empresas”- por los casos de despidos discriminatorios frente a los establecimientos de trabajo y dirigiendo el cauce legal de estos casos hasta sus últimas consecuencias, ante la justicia y los entes públicos. Esta estrategia logró, en muchos casos, el reconocimiento de los derechos de trabajo y sindicales del trabajador afectado por estas situaciones.

---

También, más allá de los avatares del camino y de las situaciones aún no resueltas de los trabajadores que conforman la comisión directiva y de los representantes delegados, se pudo establecer en cuanto a los avances y alcances obtenidos por su participación en el ámbito laboral un mejoramiento en las condiciones laborales del personal jerárquico de comercio en general.

Teniendo en cuenta las dificultades que enfrenta el sindicato para la adhesión de sus afiliados, se ha podido constatar que la participación activa de cada uno de los miembros directivos y delegados del SPJC ha permitido ir desarrollando redes de identificación entre los trabajadores fuera de convenio del sector; a pesar de que estos trabajadores aún mantienen la individualización de su relación laboral se verifica que sus intereses se han re-identificado con un grupo colectivo. Este proceso de identificación y contacto uno a uno, en el marco de una extensión territorial y diversidad de empresas, hace de esto un proceso muy lento, tanto para afianzar como para el desarrollo y crecimiento del sindicato; pero quizás por otro lado, también sea una construcción desde bases sólidas –al no tener incorporaciones masivas que luego corren el riesgo de fugas, sino incorporaciones individuales o en pequeños grupos consensuadas y desde la convicción-.

Diferentes autores -Radiciotti y Pontoni (2010), Milmanda y Benes (2009), Radiciotti y D'Urso (2013)- han seguido la caracterización que Martuccelli y Svampa (1997) le dieran a los trabajadores del sector de comercio. Caracterización basada en ciertas particularidades que ya han sido mencionadas a lo largo de este trabajo y que diferenciarían a este colectivo de trabajadores en “cuellos azules” o “cuellos blancos”. El “grupo de trabajadores de cuello blanco” estaría incluyendo a los profesionales y jerárquicos de comercio; desde la concepción con la cual se ha creado tal tipología. Sin embargo y luego de haber desarrollado la presente investigación, se considera que a partir del proceso de colectivización del grupo analizado se pone en debate las dos categorías propuesta por los autores antes mencionados. En este sentido, se podría repensar una nueva categoría “intermedia” que incluya a estos trabajadores; trabajadores que no parecieran ser ni tan “blancos ni tan “azules”. Entonces, se aventura en la propuesta de reflexionar sobre una posible tercera categoría: “cuellos celestes”; donde se entremezclan las características particulares provenientes del primer grupo con las características grupales provenientes del segundo; donde lo individual se ha convertido en colectivo pero sin perder ciertas particularidades propias de “lo individual” de sus puestos jerárquicos y de sus historias de vida. Es aquí donde –a mi entender- este trabajo analítico adquiere un plus de relevancia:

---

repensar lo teoría en función del dinamismo de lo real, de un mercado de trabajo signado por constantes transformaciones que alteran lo categórico y requieren reflexiones constantes. Es en este punto - a su vez- que un licenciado en Relaciones Laborales requiere dinamismo en sus pensamientos.

Si bien el SPJC se ha enfrentado, y aun se enfrenta, a fuertes resistencias por parte de las empresas, es importante destacar que esta resistencia y las repercusiones que sobrellevaron los trabajadores dirigentes del sindicato en sus puestos laborales, no han podido frenar el avance del sindicato. *“El sindicato es una organización que depende de otras organizaciones (la empresa y el Estado), actúa en un contexto –el mercado– que puede influenciar pero que no puede determinar, representa un lugar de formación de identidad personal y colectiva y por lo tanto deben hacer referencia a instancias de naturaleza ideológica”* (Guglielmetti, 1997:113). Como futura licenciada de relaciones laborales, aplicando una mirada profesional sobre los datos relevados en el trabajo de campo, considero que cada una de las situaciones particulares han dado un mayor cause a la dirección del sindicato y ha creado fuertes lazos de compromiso entre los miembros para con sus objetivos como entidad, y a pesar de las estrategias utilizadas por las empresas no se ha podido quebrar la cohesión de este grupo.

En el caso de estudio analizado, las acciones colectivas llevadas a cabo por el SPJC están orientadas hacia el reconocimiento legítimo del sindicato como interlocutor válido y representante de los trabajadores profesionales y jerárquicos del sector de comercio. Tras el análisis de las relaciones laborales de los dirigentes sindicales con sus empresas se han encontrado gran disparidad de situaciones, una idéntica reacción inicial desde el sector empresarial y diferentes posturas y/o estrategias posteriores, es importante destacar en cuanto a la reestructuración de estas relaciones que la acción colectiva de este grupo de trabajadores no ha pasado desapercibida. Siguiendo a otros autores, esta situación evidencia que los *“sindicatos poseen diferentes recursos tendientes a fortalecer su poder, los cuales dependerán de las distintas capacidades que puedan desarrollar para tal fin”* (Levesque y Murray, citado en Pontoni y Radiciotti 2011:20), en este sentido, el SPJC ha logrado constituirse y ser reconocido ante el Estado, obteniendo la personería jurídica, paulatinamente es reconocida por la clase trabajadora que comprende, y paso a paso amplía su representatividad en el sector, y por el contrario a lo que intentan demostrar las empresas al no querer reconocer a este nuevo actor social, su reconocimiento es aún más relevante desde el momento en que las empresas buscan diferentes estrategias y no encuentran como frenar este nuevo accionar sindical. En *“todo sistema se definen los derechos y responsabilidades relativas de los trabajadores, de los*

---

*empleadores y del Estado, para establecer un equilibrio de poderes entre los mismos”* (Kerr y otros, 1996:425) y tarde o temprano, estas cuestiones se incorporan y modifican las formas de negociación entre los actores sociales involucrados en el mundo del trabajo.

A medida que se ha desarrollado esta investigación, han surgido distintas líneas de investigación en las cuales no se ha podido ahondar por cuestiones de tiempo; líneas que merecieran ser retomadas en una futura ampliación del presente trabajo. Por ejemplo, analizar cómo toda institución –ya sea sindical, estatal, empresarial, educativa, social, etc.,- busca la adaptación al contexto que la rodea, de manera tal que pueda afianzarse y no quedar excluida por la dinámica social. Sobre este punto, resulta particularmente interesante que una institución sindical representante de los trabajadores pertenecientes a un sector de gran relevancia en el mercado laboral argentino, como lo es la FAECYS, no acompañara a las transformaciones realizadas en la actividad para resolver esos “intereses contrapuestos” entre las categorías del personal dentro y fuera de convenio. También, resulta un desafío más que interesante ahondar en investigaciones que analizan las contradicciones que se vislumbran en las relaciones laborales actuales sujetas a elementos precarios aún vigentes ante un Estado que se asume como protectorio de los derechos de los trabajadores.

Para el cierre de este trabajo quisiera reflejar la voz de ellos, los actores involucrados, los mensajes que derivan del sindicato de trabajadores jerárquicos del sector de comercio; reflejando sus anhelos y sus luchas.

El secretario general del SPJC, a partir de la obtención de la inscripción gremial del sindicato y luego de realizarse las elecciones<sup>26</sup> que legitiman la comisión directiva ante el MTEySS, se dirige hacia los trabajadores jerárquicos de la siguiente manera:

*“Hoy es el comienzo de una nueva etapa, llena de desafíos, pero avanzamos con la certeza de estar en el camino correcto para llegar a obtener un salario digno, desterrar el miedo, dejar en el pasado la persecución y la discriminación que tanto mal hicieron a toda la masa trabajadora de nuestro sector y revitalizar la calidad de vida del Jerárquico. Hemos terminado una etapa y con ella se cumple el sueño de poner en marcha a nuestro Sindicato. Ahora a seguir trabajando!!!!!!!!!!!! VAMOS POR TODO!!! HASTA LA VICTORIA FINAL!!!!!!”.*

---

<sup>26</sup> Elecciones de autoridades del SPJC, 6 de septiembre de 2013.



---

Se refleja en sus palabras la lucha obrera por el reconocimiento de los derechos de los trabajadores, derechos que durante el período de la flexibilización laboral han sido resquebrajados y que hoy, desde las instituciones argentinas y por la acción social de este grupo de trabajadores, se intenta reconocer y reparar. Es mucho el camino que queda por andar, y así lo expresan los integrantes del Sindicato de Profesionales y Jerárquicos de Comercio:

*“La herramienta que necesitaban los trabajadores del sector está creada y para que sea efectiva debemos concientizar e incorporar a todos los trabajadores jerárquicos y fuera de convenio. Nosotros hemos comenzado la tarea, ahora son ustedes los que deben decidir si siguen en las condiciones que hasta hoy poseen o se suman a nuestras filas. Recuerden que la unión hace la fuerza” (SPJC, 2013).*

## Referencias

### ↳ Bibliografía

ARTILES, Antonio Martín (1995), “Flexibilidad y relaciones laborales”, *Estrategias empresariales y acción sindical*, Madrid, Consejo económico y social.

ATKINSON, John (1986), “Flexibilidad del empleo en los mercados de trabajo internos y externos”, en varios autores, *Nuevas formas de trabajo y de actividad*, Dublín, FEMCTV.

BAQUEDANO, Fernando José (2012), “Cara y ceca” sobre el solapamiento salarial en una empresa de generación eléctrica entre 2003-2011, Trabajo final de Licenciatura, Carrera de Relaciones Laborales, Universidad Nacional de La Matanza.

BARONE, Víctor (1998), “Globalización y Neoliberalismo. Elementos de una crítica”, *Documento de trabajo N° 95*, Asunción, Base de investigaciones sociales.

BELIERA, Anabel Angelica y Julieta Longo, (2012), “Sindicalismo y conflicto laboral: Debates para el análisis del Sindicato de Empleados de Comercio y Asociación de Trabajadores del Estado”, *VII Jornadas de Sociología de la UNLP*, 5 al 7 de diciembre de 2012, La Plata, UNLP, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.1712/ev.1712.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.1712/ev.1712.pdf)

BUSTOS, Juan Martín, Agustín Salvia, Fernando Sciarrotta y Silvana Tissera, (s/d), “Relaciones laborales y precariedad en el empleo (1990-1999)”, *Programa Cambio Estructural y Desigualdad Social*, Instituto de Investigaciones Gino Germani de la Facultad de Ciencias Sociales, UBA. Disponible en: [www.catedras.fsoc.uba.ar/salvia/programa/biblioteca/bolsa/p39\\_01.doc](http://www.catedras.fsoc.uba.ar/salvia/programa/biblioteca/bolsa/p39_01.doc)

CAMPOS, Julia y Luis Campos (2011), *La negociación colectiva y el salario real: una aproximación al patrón de regulación de los salarios en la post convertibilidad (2003-2010)*, Buenos Aires, Observatorio del derecho social ,CONICET.

CAÑAS, María Sol y María victoria Gaggero (2011), *Sindicato de Profesionales y Jerárquicos de Comercio: despidos discriminatorios*, Monografía, Cátedra Relaciones del Trabajo, Universidad Nacional de Buenos Aires.

CORTINA Rubén y Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (2006), “La sindicalización en el sector comercio en Argentina”, *El proceso de sindicalización en el sector comercial de Argentina*, Buenos Aires, FAECYS, Secretaría de Prensa y Difusión.

DACUÑA, Roberto, Leonardo Parietti, Ana Rodríguez, Cecilia Pisani, Gaspar Tomino, Valeria Álvarez, Natalia Michniuk, Aldana Telias y María Luz Ayuso, (2006), “Los saberes del trabajo como fuente de sentido”, Tercer siglo, año 2, número 5, Educación y trabajo/ diciembre de 2006. (Publicación de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires), Dirección Provincial de Planeamiento, pp. 86 a 91. Disponible en: <http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/revistacomponents/revista/archivos/anales/numero05/archivosparadescargar/10.appeal.pdf>

---

DELGADO RUIZ, Bernardo (1993), “El relato como recurso de investigación en educación social”, *Pedagogía* 8, Universidad de Sevilla, disponible en: [http://www.uned.es/pedagogiasocial.revistainteruniversitaria/pdfs/01%20-%202008/11\\_ruiz.pdf](http://www.uned.es/pedagogiasocial.revistainteruniversitaria/pdfs/01%20-%202008/11_ruiz.pdf)

DROLAS M. Ana, Juan Montés Cató y Valentina Picchetti, (2005), “Las relaciones de poder en los espacios de trabajo”, *XXV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología*. Porto Alegre, ALAS.

FERNANDEZ, Ana María (s/d), “*Teoría de los grupos*”, en Material de cátedra, Elementos de Psicología, Universidad Nacional de La Matanza.

FERNÁNDEZ MILMANDA, Belén y Enzo Benes (2009), “Moderación reivindicativa en el nuevo contexto macroeconómico post 2001: El caso del sindicato de comercio (Argentina 2003-2007)”, *Congreso Centros y periferias: equilibrios y asimetrías en las relaciones de poder*, SAAP, Universidad Nacional del Litoral y Universidad Católica de Santa Fé.

GUGLIELMETTI, Pedro y Alejandra Guglielmetti (1997), “Relaciones Laborales y actores”, capítulo 3, en *Guía sobre Relaciones Laborales para dirigentes sindicales de América Latina*, Turín, ACTRAV.

KERR, Clark, Frederick Harbison, John Dunlop y Charles Myers (1996), “El industrialismo y el hombre industrial”, en *Revista Internacional del Trabajo*, Vol. 115, número 3-4, OIT.

MONTUSCHI, Luisa (s/d), “Los sindicatos y las nuevas tendencias en las relaciones laborales y en la organización del trabajo”, Material de Cátedra, Introducción a las Relaciones Laborales, Universidad Nacional de La Matanza.

NOVICK, Marta (2001), “Nuevas reglas de juego en la Argentina, competitividad y actores sindicales”, en Enrique De La Garza Toledo (Comp), *Los sindicatos frente a los procesos de transición política*, CLACSO.

NOVICK, Marta y Ana Catalano (1995), “Sociología del trabajo en la Argentina: desarticulación del acuerdo fordista y nuevas formas de conflictos y consensos”, *Revista de Trabajo*, año 2, n° 8, Buenos Aires, MTEySS.

PALOMINO, Héctor (2005), “Los sindicatos y los movimientos sociales emergente del colapso neoliberal en Argentina”, *Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina*, Buenos Aires, CLACSO.

PALOMINO, Héctor y David Trajtemberg (2006), “Una nueva dinámica de las relaciones laborales y la negociación colectiva en la Argentina”, *Revista Trabajo*, Año 2, N° 3, julio-diciembre 2006.

PEREDA, Santiago Martín y Francisca Berrocal (2006), *Gestión de recursos humanos por competencia*, Buenos Aires, Editorial Ramón Areces.

PICHÓN RIVIERE Enrique (1999), “*El proceso grupal*”, Material de cátedra, Psicología Laboral, Universidad Nacional de La Matanza.

---

PONTONI, Gabriela y Luisina Radiciotti, (2011), “Relaciones laborales en Argentina durante la post convertibilidad. Estrategias de dos grandes referentes sindicales: “Camioneros” y “Comercio”, en *VI Jornada de Jóvenes Investigadores*, Instituto de Investigación Gino Germani, (10, 11 y 12 de noviembre de 2011).

QUINTAR, Aida (1990), “Flexibilización laboral. ¿Requerimiento de las nuevas tecnologías o fragmentación del movimiento obrero?”, *Desarrollo económico* V.30, N° 118, (julio-septiembre 1990).

RADICIOTTI, Luisina y Gabriela Pontoni (2010), “Nuevos contenidos de la negociación colectiva en el sector de comercio”, en congreso *Modelos sociales regionales en Europa y América Latina: empleo, derechos sociales y políticos en tiempos de crisis*, Montevideo, (27 y 28 de abril de 2010).

SANCHEZ, Roxana (2012), “Controversias sobre el fuera de convenio en un horizonte conflictivo”, *VII jornadas de sociología de la Universidad Nacional de La Plata*, Buenos Aires, UNLP.

SANCHEZ, Roxana (2013), “¿Un sindicato por aquí?: el proceso de acción colectiva de profesiones y jerárquicos en el sector de telecomunicaciones (2002-2011)”, *11° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Buenos Aires, (7, 8 y 9 de agosto de 2013).

SANTARCÁNGELO, Juan y Martín Schorr (2000), “Desempleo y precariedad laboral en la Argentina durante la época de los noventa”, *Revista estudios del trabajo*, N° 20, 67-99.

SENEN GONZALEZ, Cecilia y Bárbara Medwid (2007), “Resurgimiento del conflicto laboral en la Argentina pos-devaluación: un estudio en el sector aceitero”, *Revista Argumentos*, N° 54, México, DF, UAM-X.

SENÉN GONZALEZ, Cecilia y Patricia Schettini (2009), “La negociación colectiva en la Argentina 1991-2007”, *Trabajo y relaciones laborales en Argentina: sector formal e informal*, Universidad Nacional de La Matanza.

VILLA, Natalia Romina (2011), *Nueva dinámica de la negociación colectiva vs. Solapamiento salarial del personal jerárquico de un correo privado*, Trabajo final de Licenciatura, Relaciones Laborales, Buenos Aires, Universidad Nacional de La Matanza.

---

↳ **Material de consulta**

ATKINSON, John(1987), "flexibilidad de empleo en los mercados laborales", zona abierta, 41-42, Madrid.

BALIÑO Maria Eugenia, (2008), "Crece en la Argentina la cantidad de empleados que ganan más que sus jefes", *iProfesional*, Buenos Aires, 23/04/2008, disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/65021-Crece-en-la-Argentina-la-cantidad-de-empleados-que-ganan-ms-que-sus-jefes>

CÁTEDRA PALOMINO (2011), "De individualizados a actores colectivos: reflexiones sobre los trabajadores fuera de convenio". *Panel de discusión realizado en el marco del Segundo Congreso Internacional de Relaciones del Trabajo*, CABA. Disponible en: [http://www.catedrapalomino.com.ar/pdf/novedades/congreso-2011/Panel\\_FC\\_CatedraPalomino\\_Final.pdf](http://www.catedrapalomino.com.ar/pdf/novedades/congreso-2011/Panel_FC_CatedraPalomino_Final.pdf)

"DERECHO COLECTIVO DEL TRABAJO", *Material de cátedra*, Derecho Laboral II, Universidad Nacional de La Matanza.

"ESTUDIO DE CASOS", *Material de cátedra*, Taller de elaboración del trabajo final, Universidad Nacional de La Matanza.

MARSHALL, Adriana y Fernando Groisman (2005), "Sindicalización en la Argentina: análisis desde la perspectiva de los determinantes de la afiliación individual", ponencia presentada en *7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Buenos Aires, (10-12 de agosto de 2005), ASET.

MEDINA, Paula Mabel (2009), "El modelo del sindicato de empleados de comercio", *Miradas al Sur*, Buenos Aires, s/d.

PALOMINO, Héctor y Cecilia Senén González (1995), "Emergencia de subsistemas de relaciones laborales en las empresas: sus impactos socio-culturales", *revista Relaciones*, México D.F, Universidad Autónoma Metropolitana X.

RADICIO'TTI Luisina y Lucila D'urso. (2012) "Heterogeneidad y precariedad laboral en el sector comercio. Una mirada sobre las relaciones laborales en el subsector shopping center.", en *Crisis del consenso neoliberal y acción sindical en la Argentina. Viejas y nuevas formas de organización de los trabajadores: heterogeneidades sectoriales*. PICT-AGENCIA 2007, N° 1672. GR: Dra. Cecilia Senén González. Dra. Andrea Del Bono.

RIQUELME HENRIQUEZ, Helia (2009), "Acuerdo colectivo y decisión del empleador: como se fija el salario en el sector de las grandes tiendas", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 2º Época, N° 22, 2º semestre 2009, 33-52, Ponencia presentada en el VI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo, (20 al 23 de abril de 2010), México, ALAS.

STANG, Silvia (2012), "Los salarios fuera de convenio, librados al azar", *La Nación*, Economía, Buenos Aires, 29/01/2012, disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1444169-los-salarios-fuera-de-convenio-librados-al-azar>

VASILACHIS DE GIALDINO, Irene (1992), *Métodos cualitativos*, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.

---

↳ **Normativa**

OIT (1948), Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, C87, Ratificado en Argentina el 18 de enero de 1960.

OIT (1949), Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, C98, Ratificado en Argentina el 24 de septiembre de 1956.

OIT (1981), Convenio sobre la negociación colectiva, C154, Ratificado en Argentina el 29 de enero de 1993.

Ley Nacional N° 14.250; “Ley de Convenios Colectivos”, 29 de septiembre de 1953; y su Decreto Reglamentario 199/88; 16 de febrero de 1988. Modificada por Ley 25.877; 19 de marzo de 2004.

Ley Nacional N° 20.744; “Ley de Contrato de Trabajo (LCT)”;

sancionado el 11 de septiembre de 1974; publicada el 27 de septiembre de 1974; y su Decreto Reglamentario 390/76; 21 de mayo de 1976.

Ley Nacional N° 23.546; “Ley de Convenciones Colectivas de Trabajo”; 22 de diciembre de 1987 y su Decreto Reglamentario N° 200/88; 15 de enero de 1988.

Ley Nacional N° 23.551; “Ley de Asociaciones Sindicales”; 23 de marzo de 1988; 14 de abril de 1988 y su Decreto Reglamentario N° 467/88; 14 de abril de 1988.

Ley Nacional N° 26.597; “Ley de Jornada de Trabajo”, 19 de mayo de 2010, publicada el 10 de junio de 2010; modificación a la Ley 11.544.

CCT N°130/75; Convención Colectiva de Trabajo de Empleados de Comercio. Constituido el 24/08/1919, con Personería Gremial N° 261 el 6/09/1954.