

Ensayo

## La acción sindical en la equidad retributiva<sup>1</sup>

*Trade union actions on equitable remuneration*

**José Luis Lago**

Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Argentina

### Resumen

Luego del 2005 -y a instancia del Estado- el protagonismo sindical en la determinación de la masa salarial de una organización ha vulnerado la equidad compensatoria, desde la percepción de alguno de los miembros de la organización. De este hecho intenta dar cuenta este trabajo, al reseñar la experiencia de nuestro país en los últimos seis años. Experiencia de la que no resulta ajena el Estado en sus tres poderes.

Aquí se relevan una serie de prácticas a las que los sindicatos recurren en defensa de la preservación del poder adquisitivo: el accionar de "terceros" que es tenido en cuenta por los actores de cada negociación. Y por último, pero no menos importante para el quehacer competitivo de las organizaciones, se advierte sobre las consecuencias (y consiguiente desafío gerencial) de dicho accionar para aquellos trabajadores no representados en este proceso.

**Palabras clave:** equidad retributiva, negociación salarial, ajustes salariales, compensación selectiva, solapamiento.

### Abstract

*After 2005 -and at the request of the State- the union's role in determining the salaries of an organization has violated the compensatory equity, from the perception of any of the members of the organization. This work tries to give account of this fact by reviewing the experience of our country in the last six years. Experience which the State in its three powers acknowledges.*

*Here, a series of practices to which the unions appeal in defense of the preservation of purchasing power are highlighted: the action of "third parties" that is taken into account by the actors of each negotiation. And last but not least for the competitive activities of organizations, this work warns about the consequences (and consequent management challenge) of this action for those workers not represented in this process.*

**Keywords:** *retributive equity, salary negotiation, salary adjustments, selective compensation, overlap.*

---

<sup>1</sup> Este ensayo es una versión revisada y actualizada del artículo publicado en Quipu (53), 2013.

✉ jlago\_mdq@yahoo.com.ar

Copyright: © 2017 FCEyS-UNMDP. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional. ISSN 0328-4050 (Impresa) - ISSN 1852-6535 (En línea).

Recibido 17 agosto 2016 / Aceptado 16 diciembre 2016

## **Introducción**

Previo al desarrollo de este trabajo corresponde establecer el alcance que en el mismo se le ha de brindar a los términos que dan razón a su título. Así corresponde señalar cuál es el alcance de los términos “equidad” y “acción sindical”.

La equidad retributiva es una premisa a observar en la administración de remuneraciones de toda empresa coexistiendo dos enfoques o miradas sobre ella. La denominada “externa”: que persigue verificar que los salarios que se abonon en la empresa tengan correspondencia con lo que el mercado retribuye por similares exigencias al trabajador en una determinada época y lugar. Y la denominada “interna”, que busca lograr análoga congruencia al comparar él o los cargos con otros de similar exigencia dentro de la organización.

A su vez, aquí nos interesa circunscribir el accionar sindical a la negociación salarial periódica entre representantes de los trabajadores y empleadores a través de la cual, la primera de las representaciones, persiguen verificar la equidad externa para puestos de similar complejidad dentro del ámbito personal y territorial que se reconoce por el fruto de dicha negociación: la convención colectiva de trabajo.

## **El kit de herramientas**

El kit de herramientas que emplea el sindicato para defender el poder adquisitivo en la negociación salarial viene conformado desde el 2007-2008 por algunas de las siguientes acciones fruto de la creatividad de los actores para sortear la coyuntura:

1. Los aumentos se aplican a futuro y por etapas. En materia de ajustes periódicos, de Diego (2014) reseña cuatro sistemas:

a. El ajuste de corto plazo pre pactado: es el caso del Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA) en el 2013 donde se previeron cambios trimestrales. Su ventaja reside en una negociación fluida, reduciendo el nivel de conflictividad. Su desventaja se encuentra en que los ajustes trimestrales, muy cercanos a la evolución de los precios, generalmente producen al final de cada año un aumento ubicado entre los más generosos de los cuatro sistemas.

b. Un aumento de plazo largo (inclusive superiores a los de los doce meses habituales). Esta opción es resistida por la mayoría de los gremios si lo pactado no resulta revisable. En un período tan largo (18 meses por caso), es probable que los ajustes desfasados por debajo de la inflación

demanden -aun cuando se comprometan a todo lo contrario- un ajuste intermedio o final de emergencia.

c. Ajustes mensuales. Su bondad reside en la inmediatez y proximidad de los ajustes. A su vez, tiene dos graves reservas: es un mecanismo auto-generador de inflación por sí mismo y podría producir desfasajes entre los distintos convenios conforme al poder de daño y la capacidad de movilización de cada gremio.

d. Concertación a través de los llamados "acuerdos marco". Aquí, las centrales obreras y empresariales (en lo posible todas) y el Gobierno Nacional pactan un ajuste bajo ciertos criterios, porcentajes, o alcances, fuera de los cuales resultará inviable el acuerdo paritario. Estos acuerdos pueden:

- fijar valores o pisos mínimos con lo cual aseguran un aumento inexcusable
- prever la división del ajuste en tramos o lapsos de aplicación
- fijar techos o topes
- establecer "anticipos" o "acuerdos puente", predeterminando los montos, límites, topes y las fechas de pago

Independientemente del momento del acuerdo y la actividad de la que se trate, en el 2015 se pactó entre dos y tres cuotas porcentuales (la primera de ellas mayor en valores absolutos). Ejemplos de dos cuotas lo representaron los acuerdos celebrados con los gremios de la alimentación, estatales nacionales, metalúrgicos y textiles. Por su parte, los casos de tres cuotas, se concretaron con las actividades deportivas, espectáculos teatrales, cines, los camioneros y el gremio de luz y fuerza.

2. Otorgamiento de sumas no remunerativas<sup>2</sup>. Originalmente instrumentadas en cláusulas "gatillo" cuando la inflación supera un determina umbral. La novedad de negociar salarios, respecto al criterio tradicional vigente hasta el 2012, es que las partes acuerdan en base a las expectativas inflacionarias. Para lo cual, se adopta la canasta alimentaria (el índice "góndola") y no los índices económicos publicados por el Estado. En el 2016, el Estado aconseja emplear los índices que elabora la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), la Provincia de San Luis o el Congreso de la Nación. Cabe señalar que en su momento se instaló este accionar como remedio para neutralizar los efectos que provoca, en el bolsillo de los trabajadores, la retención por el Impuesto a las Ganancias<sup>3</sup>, o bien, para destrabar negociaciones difíciles.

---

<sup>2</sup> En el 2015 lo acreditan los acuerdos celebrados con empleados de comercio (dos cuotas de \$ 1.524); los de petroleros (dos sumas fijas durante tres meses) y el del personal de estaciones de servicio (cuatro cuotas fijas).

<sup>3</sup> Resultan del caso los acuerdos celebrados por los gremios bancarios y aceiteros.

3. La incorporación gradual de las sumas no remunerativas al salario básico (iniciada en el 2008)<sup>4</sup>. Con el propósito de mantener el salario de bolsillo, en algunos casos, se acordó un incremento para compensar los mayores aportes personales que deba realizar el trabajador, al momento de efectivizarse la medida.

4. Los incrementos que se otorgan, mientras mantengan su condición de no remunerativos, deberán ser tenidos en cuenta para el pago de adicionales fijos previstos en convenio colectivo<sup>5</sup>, enfermedades inculpables y vacaciones anuales devengadas a partir del año en que se celebra el acuerdo. En algunos casos, se pacta, a su vez, que dichas sumas coticen a la obra social y/o al sindicato.

5. Las negociaciones con vigencia bianual fueron populares hasta el 2005, a partir del cuando comienzan a reducirse. Por caso, en el 2010, los metalúrgicos pactaron nueve meses. Al año siguiente, los principales sindicatos convinieron una revisión dentro de los cuatro a seis meses de cerrado el acuerdo. En el año 2012, el cuarenta por ciento de los acuerdos<sup>6</sup> celebrados no excedió el 31 de diciembre de dicho año; en el 2013, el Estado pretendió revertir la situación como condición para homologar los acuerdos poniendo fin a una etapa de libre negociación de ocho años. En el 2015, en su mayoría, se pactaron por un año extendiéndose en algunos casos hasta el 2016 (para aquellos que cerraron en tres cuotas). Una minoría acordó en dicho año por un lapso de seis y nueve meses. Por último, a diferencia de años anteriores, hubo casos excepcionales (bancaria y construcción) en cuanto a su vigencia retroactiva al momento de suscribir el acuerdo. Cabe señalar que al pactarse una vigencia retroactiva al momento de celebrar el acuerdo, los porcentajes pautados con diferente vigencia no siempre son acumulativos<sup>7</sup>.

6. Emplear sumas “puente” para sortear los primeros meses del año, hasta que les llegue el turno de negociar<sup>8</sup>. Cabe señalar que este accionar se encuentra reservado a líderes gremiales que se desempeñan en aquellos sectores con mayor poder de presión. En otros, las peticiones se realizarán sólo a algunas empresas representativas del sector. Dichas sumas suelen peticionarse y

---

<sup>4</sup> Cabe señalar que de no establecer el momento en que se concreta dicha incorporación, aunque resulte homologado, existe la posibilidad del reclamo judicial.

<sup>5</sup> Me remito al celebrado en el 2012 con empleados de comercio.

<sup>6</sup> Los trabajadores de Luz y Fuerza y los encargados de edificios de propiedad horizontal, homologaron acuerdos con una vigencia de dieciocho meses en el 2013.

<sup>7</sup> Resulta acumulativo cuando la base del salario resulta móvil. Por ejemplo: un 10% acumulativo cada tres meses de cerrado el acuerdo implica que si el salario vigente ante del acuerdo (por ejemplo, diciembre) fuere de \$ 100, resultaría \$ 110; por el lapso enero-marzo. Teniendo presente marzo como base (\$ 110) resultaría un básico ajustado, por el lapso abril-junio de \$ 121 ( $110 \times 1,10$ ); mientras que en julio (y hasta septiembre inclusive) resultaría \$ 133,10 =  $121 \times 1,10$ . De no resultar acumulativo, la base salarial resultaría fija a un momento dado; en nuestro ejemplo diciembre \$ 100. Así, el haber de enero resultaría \$ 110; el de abril \$ 120 ( $100 \times 1,10 = 10 + 10$  de enero); y el de julio \$ 130 ( $100 \times 1,10 = 110 + \$ 10$  de abril + \$ 10 enero).

<sup>8</sup> Logro de los gremios camioneros y bancarios en el 2011. En dicho año, también se registraron medidas dilatorias de algunos gremios con la expectativa de conocer los resultados de sus pares de otras actividades. En el 2015, los ferroviarios pactaron sumas fijas de \$ 2.000 para los meses de marzo-abril y \$ 3.750, por mayo-junio.

acordarse en tiempo de paritarias: condicionado a la situación que atraviesa el mercado nacional o internacional al cual va dirigida la producción de las empresas.

7. Acuerdos a medida por tipo de empresas, modificando las escalas. Los aumentos selectivos están principalmente en función a cinco variables: los movimientos que los competidores hagan en el mercado; los resultados del negocio (algunos lo denominan diferencia de productividad); la capacidad de negociación sindical; el nivel de formalización del mercado laboral; y la evolución de la inflación real. Adicionándose -dentro de este espectro de variables- el caso de organizaciones que operan en actividades subsidiadas por el Estado, como se advierte del servicio de ferroviario a cargo del sector privado.

8. Cambios en el enfoque de negociación salarial. La necesidad de cumplir con las demandas del Estado (en cuanto al techo sugerido para ajustes salariales anuales) y las de determinados colectivos de trabajadores (dentro de cada CCT a negociar); llevó desde el 2014 a la fecha a concertar una serie de “remedios” tendientes a satisfacerlas. La selección de dichos agrupamientos de trabajadores, resultó fruto del contexto económico sectorial de la actividad y del poder de los actores de cada negociación. A continuación, se reseñan los beneficios:

a. La negociación colectiva atípica o anómala. De Diego (2015) señala que en el 2014 y 2015, en muchos convenios, se han generaron nuevos adicionales para mejorar el ingreso final<sup>9</sup>, entre los cuales se destacaron: el día del gremio (una suma que se paga en el mes que se conmemora el día de la actividad<sup>10</sup>); un suplemento vacacional (suma que se adiciona a la calculada por el mismo concepto según la Ley de Contrato de Trabajo, que mejora la fórmula de cálculo o, sencillamente, le agrega una suma adicional fija o variable); un adicional por Fin de Año<sup>11</sup>: (se suele llamar canasta navideña o canasta de fin de año, y que a veces se presenta como una lista de productos, y otras, como una suma de dinero por tal concepto); un suplemento de aguinaldo (suma adicionada al Sueldo Anual Complementario en junio o en diciembre, o en los trimestres libres); sumas fijas de pago en fechas especiales (sumas pactadas al concluir las vacaciones, al comenzar el año escolar, por vacaciones de invierno, o con motivo de la fecha de aniversario de la empresa o de la actividad).

En síntesis, existe una negociación en paralelo, que puede o no estar incluida en los convenios colectivos, y que forma parte de la llamada “negociación colectiva atípica o anómala” que no puede, generalmente,

---

<sup>9</sup> Por ejemplo, en junio de 2015, los empleados de bancos acordaron un aumento salarial del 33,6%. El incremento pactado es retroactivo al 1 de enero por el 27,8%, pero contempla una serie de adicionales que suben el porcentaje en alrededor de cinco puntos y un mecanismo de participación en las ganancias del sistema financiero.

<sup>10</sup> Los bancarios en la paritarias del 2015, percibieron por su día (7 de noviembre) una suma fija de \$ 7.029,00.

<sup>11</sup> Negociado a fines del 2011 rondaba entre los \$ 800 y los \$ 2.500.

formalizarse con toda la actividad a través de las cámaras, y que solo puede, por ejemplo, pactarse con las empresas líderes.

A menudo el Ministerio de Trabajo homologa estos acuerdos no dentro del marco de la Ley 14.250 de Convenios Colectivos; sino como si se tratara de una transacción conciliatoria frente a reclamos que se traducen en acciones hostiles hacia el sector empresario (o en perjuicio de la producción) y como preanuncio de una medida de fuerza mayor.

b. Participación en las ganancias. En junio de 2015, el gremio de los bancarios acordó con la Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina (ABAPRA), entre otros "adicionales", una metodología de compensación por la participación en las ganancias globales del sistema financiero que el Ministerio de Trabajo consideró "inédita" y un "avance histórico de los trabajadores".

Así, por caso, para los sueldos menores a \$ 19.300 (la escala más baja), si la rentabilidad sobre patrimonio del sistema: informada por el Banco Central para los últimos seis meses, es de:

- entre 5% y 15%, dicho plus será de \$ 5.100
- entre 15% y 25%, de \$ 6.400
- entre 25 y 35%, de \$ 8.000
- entre 35% y 45%, de \$ 8.800
- más del 45%, de \$ 9.680

Ahora, si la rentabilidad promedio fue de menos del 5%, el plus es cero. Es una suma que se va re calculando todos los meses en función de la utilidad promedio anualizada de los últimos seis meses (iProfesional.com, 2015, 12 junio). La participación en las utilidades fue el mecanismo que encontró en su momento el Ejecutivo para destrabar la paritaria bancaria y convencer a los bancarios que aceptaran un aumento del 27,8%, que sumado a esa compensación en realidad llega al 33,6%. El Ministerio de Empleo, Trabajo y Seguridad de la Nación, homologó acuerdos similares para los trabajadores del neumático y de los siderúrgicos, en particular en la firma Siderar<sup>12</sup>.

c. La creación de puestos. La decisión de Nissan-Renault de invertir US\$ 600 millones para la fabricación de una pick-up (la Nissan NP300 Frontier) en Córdoba, no se dio sin concesiones<sup>13</sup>. El gremio de mecánicos SMATA tuvo que ceder parte del sueldo de los trabajadores y aceptar una reorganización de horarios para ganar en competitividad y seducir a la automotriz japonesa. ¿La razón? El plan de las empresas

---

<sup>12</sup> Es la mayor empresa siderúrgica de Argentina. Fabrica aceros laminados en caliente y en frío, galvanizados, electrocincados, prepintados y hojalata.

<sup>13</sup> Las negociaciones comenzaron once meses antes de este acuerdo, cuando Renault le comunicó que debía despedir a 70% de los 1.600 operarios de Santa Isabel, porque quedaría solo la línea de producción del Kangoo. El Clio Mio se discontinúa y el Fuenche tiene un mercado reducido razón por la cual seguiría el mismo camino.

prevé la creación de 1.000 puestos de trabajo directos. A cambio, los trabajadores que ingresen en la categoría 1 cobrarán por hora 15% menos durante un año. El valor horario pasaría a \$ 68 (a ese momento era de \$ 80). Además, el bono que los operarios perciben cada año con las vacaciones será de, de 100 horas para los ingresantes (antes de 190) y aumentará de manera escalonada. Por otro lado, el convenio establece que el horario de entrada sea una hora antes (a las 6 de la mañana) y el de salida a las 14 hs. Así, se permite que la media hora que las empresas pagan para el almuerzo sea tomada al final del turno y no al comienzo de manera de no interrumpir la actividad.

d. Eliminación del nivel inicial de categoría de puestos. Lo cual implica una promoción colectiva para todos aquellos que al momento de celebrarse la paritaria se encontraban designados en el mismo. Por caso, lo negociado por los metalúrgicos en el 2015<sup>14</sup>.

e. Suplemento adicional o extra al vigente al momento de celebrarse las negociaciones. Un ejemplo de esta modalidad se verificó para el gremio de los "aceiteros". Aquellos que en el futuro acrediten las condiciones para percibir el premio por presentismo, obtendrían, durante el 2015, un 36,20% cuando el aumento general obtenido de la paritaria (que logró este beneficio adicional) fue del 27,80%. Similar beneficio -por este concepto- obtuvo el gremio de la "bancaria" en el citado año.

f. Asignación de suma fija para quienes acrediten una antigüedad de diez años (\$ 21.000) y veinte (20) años (\$ 29.600), obtenido por el gremio que cubre la actividad del subte. En el caso de los bancarios, por este concepto lograron que todos los trabajadores que superen "el índice 1" (un año de antigüedad) de la escala salarial se le adicione el producto de \$ 1.529 multiplicados por el índice salarial que le corresponda a cada trabajador.

g. Exención al impuesto a las ganancias. Los gremios petroleros de la Patagonia (Neuquén, Chubut y Río Negro) y La Pampa y la cámara que agrupa a las empresas de la actividad cerraron en abril del 2015, un acuerdo salarial transitorio. Otorgando un incremento salarial de hasta el 13% -a cuenta de la paritaria anual- para los meses de abril, mayo y junio de ese año bajo los conceptos de viandas, servicio de comida (almuerzo, merienda y cena) y horas de viaje. Se trata justamente de los adicionales del convenio petrolero que en, 2006, fueron exceptuados -a través de la Ley 26.176- de la base imponible para la determinación del pago de Ganancias.

---

<sup>14</sup> A consecuencia de esta acción, los que se encontraban revistiendo en dicho nivel recibieron un 36,20%, mientras que el resto de las categorías el 27,83% para dicho año.

h. Suma fija en compensación por retención del Impuesto a las Ganancias. En sintonía con el “adicional” precedente, los bancarios en el 2015, obtuvieron una “suma compensatoria” de \$ 8.000 anuales para el escalón inicial por la aplicación del Impuesto a las Ganancias, abonable en doce cuotas mensuales.

i. Suma fija por diferentes circunstancias. Así se advierte para el caso del gremio del transporte urbano de pasajeros que obtuvo una suma en compensación (no remunerativa) por falta de acuerdo salarial durante el primer semestre del 2015. O bien, la obtención de una suma fija por hijo para el trabajador que acredite fehacientemente concurrir al jardín maternal (judiciales CABA). O bien viáticos adicionales para los notificadores (judiciales CABA). O una suma fija para subvencionar la canasta escolar (judiciales CABA).

j. Porcentaje adicional o mayor para puestos con condiciones de trabajo especiales al pactado para la actividad que los nuclea; así se registró en el 2015 que el gremio de camioneros logro, el 31,50%, mientras que los conductores de larga distancia lograron un 6,7% extra sobre dicho guarismo. En el caso de los gastronómicos, el personal que labora en comedores públicos y privados obtuvo un 32% en dos cuotas; mientras que el resto de los “gastronómicos” un 28% en idénticas cuotas.

### **El accionar de “los otros”**

A su vez, las partes deben considerar las acciones realizadas (o en proceso de gestión al momento de negociar) por “terceros”, sean estos representantes del sector público o privado, como resulta de los siguientes casos:

#### 1. El accionar del Estado:

a. En su condición de empleador<sup>15</sup>, fija piso para otras actividades en el mismo ámbito geográfico.

b. Al promover un “piso” o “franja” salarial en la negociación entre sindicatos y empleadores, durante el lapso 2002-2005, el Estado -vía Decreto- comenzó a otorgar aumentos por sumas fijas con el propósito de arbitrar en la puja distributiva a consecuencia de dos factores: la alta tasa de desocupación que se registraba en dicha época y la evidente incapacidad sindical para negociar salarios justos. A partir del 2006, el Estado fomentó la fijación salarial vía acuerdos convencionales. La situación cambio, en principio, en el 2013 al difundir la necesidad de

---

<sup>15</sup> El acuerdo entre docentes y CABA, celebrado en marzo del 2013, estableció subas salariales entre el 21% y el 26% de marzo a julio.

limitar las aspiraciones sindicales<sup>16</sup>. A pesar de ello, el Ministerio de Empleo, Trabajo y Seguridad Social de la Nación homologó en la práctica aumentos superiores al convalidar una serie de adicionales (sumas no remunerativas; presentismo; compensación por pago de ganancias) que elevaron el techo a 33% y 36,2% para los casos de bancarios y aceiteros, respectivamente.

c. Al disponer el aumento del salario mínimo y vital como un instrumento de la política social dirigida a redistribuirle ingreso, el Estado comenzó a influir en el proceso de negociación. A partir del 2005, empieza a modificar el monto de dicho salario con mayor frecuencia<sup>17</sup>; contribuyeron a beneficiar la base de la pirámide salarial<sup>18</sup> y a servir de patrón de referencia para la formación del salario del trabajador no registrado.

A su vez, a partir de julio del 2010<sup>19</sup>, dichos aumentos pueden ser tomados como índices o base para determinación cuantitativa de otros institutos legales<sup>20</sup> o convencionales. Lo cual contribuye a aumentar su influencia en el proceso de negociación afectando -en mayor o menor medida- a la competitividad de la actividad que represente si se compara su evolución con indicadores de inflación o de tipo de cambio<sup>21</sup>.

d. Al no actualizar los límites para que una porción de las remuneraciones del trabajador resulten exentas de contribución al impuesto a las ganancias, obliga ampliar la temática negociable -por parte de la representación gremial- para no tributar sobre institutos como el trabajo en días feriados, el Sueldo Anual Complementario (SAC), los viáticos, la realización de horas extras, el trabajo en horario nocturno. O bien, remuneraciones fijas (antigüedad) dando lugar -de no lograrse- a mecanismos de compensación alternativa: como resulta del caso el acuerdo logrado por los ferroviarios en el mes de mayo del 2016.

## 2. Una eventual coalición intersindical *ad hoc* para aprovechar la coyuntura económica<sup>22</sup>.

<sup>16</sup> El Estado Nacional pretendía para el 2013, un techo del 20%, mientras que los gremios se posicionaban en un piso del 25%.

<sup>17</sup> Dicho salario estuvo estancado entre 1993 y 2003 en \$ 200. En mayo del 2016 el gobierno fijó a partir del 1 de junio \$ 6.810 para los trabajadores mensualizados que cumplen la jornada legal completa de trabajo, el 1 de septiembre \$ 7.560 y finalmente el 1 de enero de 2017 alcanzará los \$ 8.060.

<sup>18</sup> Al presionar hacia arriba los otros salarios, en la medida que el salario mínimo y vital se superpongan con ellos. Y, en particular, en el caso que las escalas salariales conserven estructuras fijas respecto a las distintas posiciones laborales. Así, al elevarse la base moviliza toda la escala.

<sup>19</sup> La Ley 26.598, del 6 de julio del 2010, deroga el artículo 141 de la Ley Nacional de Empleo (24.013) que imponía tal restricción.

<sup>20</sup> Por ejemplo se lo vincula con el hecho que resulte base de cálculo para establecer el valor fijo de licencias, horas extras, horas nocturnas, feriados.

<sup>21</sup> Por caso, en el 2013, Salario Mínimo Vital, se incrementó el doble de la inflación real y en un cincuenta por ciento más respecto al promedio de los salarios básicos de convenio homologados en los últimos diez años.

<sup>22</sup> En noviembre-diciembre 2010 se unieron los sindicatos de: camioneros (filial San Lorenzo), portuarios y construcción de las terminales para negociar con los aceiteros, en el complejo exportador de Rosario.

3. Los aumentos obtenidos por otros gremios: fruto de su estrategia, de la cual no resulta ajena su capacidad (poder) de movilidad sindical<sup>23</sup>. En tal orden de ideas, a continuación, me permito ahondar en tal accionar.

En el 2015, el gobierno difundió una pauta de incremento salarial del 27%. Sin embargo, los acuerdos firmados a fines de mayo y principios de junio de ese año contribuyeron a instalar un nuevo "piso psicológico" para los sueldos que resultó un factor de presión para una docena de gremios y el propio Ejecutivo. Con subas del 36%, 33% y 32%, aceiteros, bancarios y trabajadores del subte, respectivamente, llevaron el salario inicial en esas actividades a un promedio de \$ 15.000. Para sortear el "techo" oficial, los dos primeros sindicatos tuvieron que recurrir a prolongadas medidas de fuerza, mientras que todos apelaron a adicionales o sumas fijas sugeridas por el Ministerio de Economía.

Dicha medida repercutió sobre las paritarias que estaban en marcha, como la de camioneros, gastronómicos, tranviarios, ferroviarios, sanidad, telefónicos, papeleros, cuero y azucareros. Así, la actualización rápidamente quedó desdibujada con la segunda ronda paritaria (junio) que abrió una brecha del 54% entre los salarios viejos y nuevos.

Un estudio realizado durante el año 2006, por el Ministerio de Empleo, Trabajo y Seguridad Social de la Nación (METySSN) permitió identificar dos tendencias en materia de estrategias adoptadas por los sindicatos intervinientes en la puja distributiva. La primera remite a las condiciones económicas en que se desempeñan las empresas. La segunda, al nivel de descentralización y centralización de las estructuras sindicales.

En materia de condiciones económicas, podemos dividir el accionar entre los gremios que representan trabajadores que se desempeñan en firmas oligopólicas, insertos en mercados internacionales, donde la participación del costo laboral en el precio es reducida<sup>24</sup>.

O bien, aquellos gremios considerados "débiles" a causa de: una heterogeneidad productiva; con presencia de firmas de tamaño grande y pequeñas<sup>25</sup>; y un mercado de trabajo en el cual coexisten trabajadores protegidos y en condiciones laborales precarias. En este caso, la intervención ocasional estatal directa, las políticas de elevación del salario mínimo y/o las inspecciones de trabajo son las que permite acercar sus demandas salariales a la de los de "mayor capacidad".

En cuanto a la segunda tendencia (centralización, descentralización) podemos señalar la existencia, por un lado, de aquellos gremios que representan a todos los trabajadores de un sector y son los únicos autorizados a negociar

<sup>23</sup> El conflicto de Mar del Plata, en el 2013, entre la Cámara de Armadores de Buques y el Sindicato Marítimo de Pescadores (SIMAPE), a consecuencia del acuerdo celebrado entre el primero con el SOMU limitando el accionar del SIMAPE.

<sup>24</sup> Los sindicatos vinculados con la actividad petrolera, o SMATA con la firma Toyota Argentina son un claro ejemplo.

<sup>25</sup> Estas últimas son las que sufren en mayor medida las presiones en el mercado de bienes y servicios por la competencia que deben enfrentar. Un ejemplo es el sector de panificación, donde coexiste la producción artesanal con la industrial. En 2006, el acuerdo salarial para los trabajadores del conurbano bonaerense alcanzó el 24%, mientras que para aquellos radicados en Mar del Plata y zona atlántica arribó a un 20%.

colectivamente a nivel de esa actividad. Aquí nos encontramos con estructuras sindicales concentradas, en las cuales un mismo sindicato negocia en distintos niveles con obtención de resultados similares<sup>26</sup>.

Por otra parte, se encuentran las actividades cuyos gremios poseen alguna forma de descentralización en la estructura de representación de sus trabajadores. Sea por la existencia de distintos grados de representación sindical o por las fracturas acontecidas por disputas intersindicales en la búsqueda de espacios de poder derivando en estructuras descentralizadas o fragmentadas<sup>27</sup>.

En este escenario, los acuerdos convencionales pueden adquirir caracterización dual. Por un lado, la resultante entre la Federación (a nivel de rama) y la cámara empresaria del sector y, por otro, a nivel de grupo de empresas. La diferencia no es menor, en el primer caso las negociaciones de la rama se extienden a las empresas no firmantes, mientras que las realizadas con las empresas solo son aplicables a sus trabajadores.

Pese a esas diferencias suele existir coordinación en la negociación salarial, ya que en las negociaciones paralelas en cada sector (llevadas a cabo por sindicatos independientes) se consignan salarios similares, con estructuras de categorías idénticas y con la misma fecha de vigencia de las medidas. Lo que representa para los cánones tradicionales una negociación análoga a la implementada por rama de actividad.

### **Las consecuencias para el trabajador no convencionado**<sup>28</sup>

Previo al abordaje de este tópico, me permito desarrollar algunas consideraciones sobre la equidad en la política salarial. La equidad -tanto externa como interna- es una premisa propia de sistema de evaluación tradicional de puestos, popularmente empleada en puestos de baja complejidad (o con funciones mayoritariamente programables), orientada al trabajo o sus elementos (Krieger, 2005). La finalidad es lograr una correspondencia entre el valor del trabajo y la compensación de quien lo realiza.

Dicho propósito no se verifica cuando la evaluación persigue premiar el resultado logrado o las competencias que lo garantizan como resulta del caso en los denominados puestos complejos (mandos medios, gerenciales o profesionales altamente demandantes en el mercado de trabajo). Ello, a consecuencia de que el desempeño de los titulares resulta una característica individual inherente a las competencias que acrediten tales logros.

La doctrina admite en materia de equidad, las especies "vertical y horizontal". Lanham (1968, como se cita en Sackman, Bengolea y Suárez Rodríguez, 2000), establece la equidad "vertical" cuando los puestos son ordenados -dentro de un departamento- de acuerdo a su importancia y en correspondencia con todos los demás puestos de la empresa. Por su parte, la

---

<sup>26</sup> El caso SMATA, que negocia en los distintos eslabones del aparato productivo de la industria automotriz: desde la elaboración de auto partes, terminales automotrices y comercialización de vehículos, resulta un claro ejemplo.

<sup>27</sup> Por caso, las telefónicas y la industria aceitera.

<sup>28</sup> Profesionales, supervisores, mandos medios y gerenciales.

equidad “horizontal” se identifica cuando un puesto, en un departamento, resulta aceptablemente comparable con otro de la organización teniendo ambos iguales funciones y requisitos entre sí.

En estos escenarios valoramos el puesto no la persona. Mismo valor del puesto. No puestos iguales. Una de las mejores prácticas, en materia retributiva, es que los puestos de trabajo de la empresa cumplan con el requisito de valor comparable.

Sin embargo, no siempre va a ser sencillo mantener el equilibrio entre la equidad externa y la equidad interna. El principal escollo reside en la necesidad de atraer a un nuevo personal cualificado. La escasez de la oferta, en algún mercado y momento puntual del tiempo, puede obligar a la empresa a ofrecer una retribución a un nuevo empleado, superior a la que ofrece a empleados más antiguos que realizan tareas similares, (en la percepción de éste) planteándose la inequidad.

Si bien los salarios que se determinan por la negociación colectiva resultan un marco de referencia para la determinación de aquellos excluidos del convenio. Dicha premisa no resulta suficiente para mantener la equidad interna entre ambos agrupamientos (convencionados y no convencionados).

Por un lado, sabido es que la inflación<sup>29</sup> erosiona la meritocracia que propugna la empresa para los puestos no convencionados, dado que otorga un aumento a todos por igual en orden al costo de vida de la región en la que aquella actúa. Por el otro, de la simple comparación de los salarios con el del personal convencional obtenido surge el fenómeno del “solapamiento”: vulnerando seriamente la denominada equidad interna.

En este trabajo, por el término “solapamiento” se ha de entender como la reducción de la amplitud entre el salario mínimo y máximo existente en un (o varios) agrupamiento(s) ocupacional(es). En nuestro caso, aquellos no alcanzados por la negociación salarial (los no convencionados). A resultados de ello, se observa que los niveles más altos de una categoría se retribuyen igual que los más bajos de la otra, generando la percepción de inequidad o injusticia cuando las obligaciones y responsabilidades para con el empleador son diferentes. El caso más popular y, por ende, emblemático, resulta cuando el supervisor fuera de convenio gana menos que el supervisado dentro del mismo.

Un indicador de este fenómeno se advierte al relacionar el haber del máximo responsable de la conducción de la empresa (CEO) con el salario más bajo que abona la empresa (por ejemplo, obrero calificado). Así, en 1999 el máximo salario representaba 34 veces el haber de un obrero calificado, en el 2001 la diferencia rondaba entre los 25-30 sueldos; mientras que, en el 2011, representaba 14-16 sueldos.

Este fenómeno viene registrándose desde 2006, acentuándose en áreas industriales con fuerte presencia sindical. En el 2009, se agudiza, a consecuencia de la práctica de otorgar sumas fijas como forma de compensar la postergación de las negociaciones colectivas. Cabe recordar que por su condición de mando

---

<sup>29</sup> Este fenómeno no solo afecta a los no convencionados, los acuerdos salariales alcanzados en el primera parte del año 2016 no alcanzaron a cubrir la variación interanual de los precios conforme las mediciones de las consultoras privadas, o las que aconseja el Gobierno, (índices que elabora CABA, la Provincia de San Luis o el Congreso de la Nación).

medio, a esta categoría de personal, no se la retribuye por tiempo extraordinario realizado.

¿Cómo combatimos este fenómeno? Existen diferentes planes alternativos para intentar reestablecer la equidad interna vulnerada, vale aclarar que su elección es netamente situacional. Así encontramos:

1. Revisar la estructura salarial. Las empresas, por lo general, contemplan la pauta de ajuste salarial al momento de formular su presupuesto para el año siguiente (generalmente en el último trimestre del año). Según encuestas, en la mayoría de las organizaciones periódicamente relevadas se suele revisar la pauta presupuestaria en abril y octubre de cada año (de Urieta, 2016). Sin embargo, en la compulsa del 2016, se advierte un incremento en el número de empresas que los hacen en tres oportunidades.

Los criterios para seleccionar los puestos objeto de revisión varían en función a la actividad<sup>30</sup> de la organización, roles funcionales y responsabilidades asignadas.

Sin perjuicio de ello, el mérito o desempeño de su titular; así como la evolución del índice de precios son los principales factores para fundamentar la magnitud del ajuste y su frecuencia.

2. Equiparar los aumentos del personal no convencional con los otorgados en la negociación colectiva (lo que en doctrina se conoce como ajuste por encuadre).

3. Corregir los casos críticos en forma individual.

4. O bien, aumentar la base de pago variable.

Sin perjuicio de las opciones señaladas, las más populares son “las prácticas de compensación selectiva”<sup>31</sup>: sea por mérito, por mercado, por inflación minorista, o bien, por nivel de competitividad del sector<sup>32</sup>. Un ejemplo de dicha política lo difundió en el 2010, el relevamiento realizado por la filial local de la consultora Towers-Watson al concluir que puede haber veinte puntos de diferencia -en una misma compañía- entre aumentos a favor de los convencionales.

La política sostenida por la mayoría de las empresas, en dicho relevamiento, fue la denominada “sistema mixto” (Novoa, 2010). Para la mayoría de los encuestados se aplica un ajuste “base” igual (entre 12 y 15%) para todos los “no convencionales”, en la primera parte del año; para la segunda parte, un

---

<sup>30</sup> En el 2016 hubo sectores con situaciones críticas de negocio, por ejemplo, la construcción y algunas automotrices; en las cuales los aumentos pasan a un segundo plano, en favor a mantener el empleo. Escenario que en el caso del sector de tecnología de la información (IT) no se advierte; por tener pleno empleo, resultando aquí necesario otorgar el aumento de manera de igual o superior a la inflación registrada para atraer y retener a sus talentos claves.

<sup>31</sup> Principalmente utilizado, en el caso que la empresa “no llegue” a cumplir con el compromiso formulado al proyectar los aumentos para el año.

<sup>32</sup> Ejemplo: sector exportador sojero, industria automotriz, sector petrolero. Aquí la filosofía de la compensación implica pensarla en función a la estrategia de negocios.

retoque basado en el desempeño y el valor de la posición en el mercado de cada uno. La mejora mínima o “base” resulta de un promedio entre inflación privada y oficial.

Por su parte, para la minoría compulsada se dividió en dos las opciones adoptadas: dar un aumento general (para puestos de secretaría a directores), o bien, incrementar individualmente. Variando la magnitud del ajuste, conforme el desempeño o el valor de mercado del puesto.

¿De qué dependerá el monto de la mejora? De la mayor o menor cercanía que se tenga en el cargo y en la actividad, respecto al personal agremiado. Por ejemplo, en el modo mixto, el ajuste base es igual para todos por todo el año en aquellos puestos que sea de jefes o supervisores. Luego, habría, un segundo retoque de hasta veinte puntos adicionales para combatir el solapamiento.

Un efecto adicional del solapamiento, más allá de la conocida desmotivación y empeoramiento del clima laboral, es una mayor tasa de sindicalización de profesionales, jefes y/o posiciones jerárquicas sea través de la creación de la respectiva asociación profesional<sup>33</sup> o vía pretensión sindical (Unión Obrera Metalúrgica [UOM], Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina [UOCRA], SMATA, Sindicato Unidos Petroleros de Estado [SUPE] y Bancarios, por caso) de incluirlos en negociación como una categoría profesional específica.

¿Cómo se combate? En la mayoría de los casos, creando (o desarrollando) una política de beneficios sociales. Por ejemplo, con mayor cobertura previsional y o asistencial. O bien, financiando (o cofinanciando) cursos de capacitación. Hay casos en los cuales la mejora de las condiciones de trabajo (el teletrabajo) ha zanjado las diferencias.

Por último, cabe mencionar que la legislatura y la jurisprudencia en nuestro país no han sido ajenas a intentar resolver este flagelo. Por caso, el malogrado proyecto de ley del diputado (Frente para la Victoria) y abogado laborista, Héctor Recalde estableciendo que “la remuneración mensual y habitual de los trabajadores no encuadrados en Convenio Colectivo de Trabajo, deberá ser superior en al menos un 20% a la remuneración mensual y habitual que por todo concepto perciba el trabajador mejor remunerado encuadrado en Convenio Colectivo de Trabajo” (Albornos, 2014).

Por su parte, la sala V de la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo estableció<sup>34</sup> en el 2014 el primer precedente al dictaminar un monto del 10% como la diferencia salarial que debe existir entre el personal bajo convenio y los mandos medios, que, por ser considerados jerárquicos, son apartados de esa pauta colectiva por la empresa. Los magistrados entendieron que la asignación de una categoría superior y la exclusión del ámbito del convenio colectivo importan

---

<sup>33</sup> Ejemplo lo representa el Sindicato de Farmacéuticos y Bbioquímicos (SAFYB) o la Asociación Médica de la actividad Privada (AMAP). El antecedente más antiguo en la materia lo representa la Asociación de Supervisores de la Industria Metalmeccánica de la República Argentina (ASIMRA) quien actúa principalmente en el sector petrolero y automotriz.

<sup>34</sup> Causa "J. E. M. c/Galeno Argentina SA s/despido" sostenido en las atribuciones que artículo 56 de la Ley de Contrato de Trabajo, que confiere al juez la facultad de fijar la remuneración, los camaristas determinaron que la diferencia del sueldo correspondiente al reclamo era del “10% respecto del máximo salario de los trabajadores comprendidos en el CCT”.

“el reconocimiento de un diferencial salarial relativo respecto de los demás trabajadores”.

## Conclusión

Luego del 2005 -y a instancia del Estado- el protagonismo sindical en la determinación de la masa salarial de una organización ha vulnerado la equidad compensatoria desde la percepción de los miembros de la organización. De lo cual intenta dar cuenta este trabajo, al reseñar la experiencia de nuestro país en los últimos seis años.

Dicha disonancia se alimenta, en dos razones, una objetiva que se advierte de los diferentes guarismos que en materia de ajuste periódico reciben los beneficiarios, y otra subjetiva, al no reconocer (y, por ende, defender) los esfuerzos de los excluidos en el resultado que la organización obtiene y que a la postre resulta la base para alimentar la compensación (el factor trabajo no se retribuye con pérdidas). En consecuencia, deviene necesario accionar para reparar tal desigualdad adoptando diferentes alternativas para que la política salarial de la organización se repunte equitativa.

La necesidad de preservar la equidad (sea horizontal o vertical) debiera ser defendida en el proceso de negociación a pesar del desinterés de las partes en este principio. Para la representación gremial no resultar prioritario como quedó demostrado al tratar de mantener (con mayor o menor éxito) el poder adquisitivo del salario de sus representados. Por su parte, la representación empresarial deja de lado dicha premisa, cuando necesita atraer personal con cualidades escasas en determinado momento y lugar. O bien, al no mantener (o garantizar) determinada brecha para los no convencionales al cerrar la negociación como práctica para coadyuvar a la instrumentación de una política de retención del personal clave.

Así, el desafío del responsable de la gestión de recursos humanos (sea o no participe del proceso de negociación) residirá en su contribución situacional para generar fórmulas creativas que persigan en restablecimiento de dicha equidad. O bien, morigerar la brecha entre compensaciones de estos grupos.

## Bibliografía

- Albornos, S. (2014, 11 noviembre). Tratan un proyecto de ley para que los fuera de convenio no sean víctimas del solapamiento salarial. *iProfesional.com*. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/200234-Tratan-un-proyecto-de-ley-para-que-los-fuera-de-convenio-no-sean-vctimas-del-solapamiento-salarial>
- Barca, J. M. (2015, 26 Junio). El que ríe último ríe mejor: el piso salarial ya es de 15.000 y los gremios que acordaron primero están bajo presión. *iProfesional.com*. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/214208-El-que-re-ltimo-re-mejor-el-piso-salarial-ya-es-de-15000-y-gremios-que-acordaron-primero-estn-bajo-presin>

- Barca, J. M. (2015, 24 abril). ¿As bajo la manga?: en “modo electoral”, gobierno enfría paritarias y sorprende a empresarios y gremios. *iProfesional.com*. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/210498-Un-as-bajo-la-manga-en-modo-electoral-el-Gobierno-enfra-paritarias-y-sorprende-a-empresarios-y-gremios>
- Barca, J. M. y Chicote, G. (2013, 5 junio). La “verdad” del bolsillo: el aumento real de los asalariados por ganancias y pago en cuotas. *iProfesional.com*. Recuperado de <http://m.iprofesional.com/index.php?p=nota&idx=162181>
- Barca, J. M. (2011, 27 octubre). Tras la quietud previa a las urnas los gremios van a la carga por su bonus de fin de año. *iProfesional.com*. Recuperado de <http://economia.iprofesional.com/notas/124643-Tras-la-quietud-previa-a-las-urnas-los-gremios-van-a-la-carga-por-su-bonus-de-fin-de-ano>
- de Diego, J. A. (2015, 5 junio). Se abre una nueva etapa en la negociación de salarios. *El Cronista*. Recuperado de [http://www.cronista.com/contenidos/2015/06/05/noticia\\_0038.htm](http://www.cronista.com/contenidos/2015/06/05/noticia_0038.htm)
- de Diego, J. A. (2014, 14 febrero). Negociaciones sin empresarios en las discusiones sobre el nuevo modelo de paritarias. *iProfesional.com*. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/180592-Negociaciones-sin-empresarios-en-las-discusiones-sobre-el-nuevo-modelo-de-paritarias>
- de Diego, J. A. (2013, 4 junio). El salario mínimo vital y móvil vuelve a jugar un papel preponderante. *El Cronista*. Recuperado de <http://www.cronista.com/opinion/El-salario-minimo-vital-y-movil-vuelve-a-jugar-un-papel-preponderante-20130604-0004.htm>
- de Urieta, D. (2016, 22 junio). Sueldos ejecutivos: gestionar en incertidumbre. *El Cronista*. Recuperado de <http://www.cronista.com/management/Sueldos-ejecutivos-Gestionar-en-incertidumbre-20160622-0013.html>
- iProfesional.com*. (2016, 19 junio). La maldita inflación ya se comió todas las mejoras salariales que cerraron los gremios en el 2016. *iProfesional.com*. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/234185-La-maldita-inflacion-y-se-comi-todas-las-mejoras-salariales-que-cerraron-los-gremios-en-2016>
- iProfesional.com*. (2015, 1 julio). Paritaria inédita: gracias a subsidios la UTA tendría un aumento del 40% en 18 meses. *iProfesional.com*. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/214925-Paritaria-inedita-gracias-a-subsidios-la-UTA-tendr-un-aumento-salarial-del-40-en-18-meses>
- iProfesional.com*. (2015, 12 junio). Bancarios cerraron con cámaras privadas un aumento salarial del 33% y participación en las ganancias. *iProfesional.com*. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/213616-Bancarios-cerraron-con-camaras-privadas-un-aumento-salarial-del-336-y-participacion-en-las-ganancias>
- iProfesional.com*. (2015, 9 abril). Operarios de SMATA cedieron parte del sueldo para que Nissan invierta. *iProfesional.com*. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/209572-Operarios-de-SMATA-cedieron-parte-del-sueldo-para-que-Nissan-invierta>
- iProfesional.com*. (2013, 27 diciembre). Sindicalización de mandos medios: supervisores de Toyota aprobaron su convenio colectivo con ASIMRA. *iProfesional.com*. Recuperado de <http://management.iprofesional.com/>

- notas/151594-Sindicalizacin-de-mandos-medios-supervisores-de-Toyota-aproba-ron-su-convenio-colectivo-con-ASIMRA
- iProfesional.com. (2013, 21 enero). La Negociación por salarios 2013 dejará ganadores y perdedores: unos seguirán a la inflación, otros a la suba del dólar. *iProfesional.com*. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/152686-La-negociacin-por-salarios-2013-dejar-ganadores-y-perdedores-unos-seguirn-a-la-inflacin-otros-a-la-suba-del-dlar>
- iProfesional.com. (2012, 28 junio). Más de la mitad de los trabajadores aún no acordó ajustes en paritarias. *iProfesional.com*. Recuperado de <http://economia.iprofesional.com/notas/139534-Ms-de-la-mitad-de-los-trabajadores-an-no-acord-ajustes-en-paritarias>
- iProfesional.com. (2011, 27 diciembre). Empresarios de transporte rechazan posibilidad de dar un bono de fin de año de \$ 2.500 a camioneros. *iProfesional.com*. Recuperado de <http://economia.iprofesional.com/notas/126549-Empresarios-de-transporte-rechazan-posibilidad-de-dar-un-bono-de-fin-de-ano-de-2500-a-camioneros>
- Krieger, M. (2005). *Sociología de las organizaciones. Desarrollo y comportamiento organizacional. Diagnóstico e intervención*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Lanham, E. (1968). *Evaluación de puestos*. México: Continental.
- La Nación. (2016, 26 febrero). Luz y Fuerza acordó una suba salarial del 30% pero a 18 meses. *La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1558243-luz-y-fuerza-acordo-una-suba-salarial-del-30-pero-a-18-meses>
- Novoa, C. (2010, 27 mayo). Salarios: analistas, gerentes y directores replantean subas y van por unos “puntitos” más. *iProfesional.com*. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/99097-Salarios-empresas-replantean-subas-y-buscan-unos-puntitos-mas-para-ejecutivos.html>
- Peger, E. (2015, 9 abril). Petroleros logran aumento a cuenta de paritarias que no tributara ganancias. *El Cronista*. Recuperado de <http://www.cronista.com/economiapolitica/Petroleros-logran-aumento-a-cuenta-de-paritarias-que-no-tributara-Ganancias-20150409-0064.html>
- Penelli, S. (2015, 1 julio). Paritarias 2015: acuerdos sector por sector. *Ámbito financiero*. Recuperado de <http://www.ambito.com/797271-paritarias-2015-acuerdos-y-porcentajes-sector-por-sector#>
- Sackman, A., Bengolea, M. A. y Suárez Rodríguez, M. (2000). *Administración de recursos humanos: remuneraciones*. Buenos Aires: Macchi.
- Trajtemberg, D. (2007). La negociación colectiva en 2006: un nuevo mecanismo de coordinación. In Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2007). *Trabajo, ocupación y empleo. Los retos laborales en un proceso de crecimiento sostenido*. Buenos Aires: MTEySS. Recuperado de [http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/toe/toe\\_07\\_02.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/toe/toe_07_02.pdf)