

Universidad Nacional de Mar del Plata - Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social

Repositorio Kimelü

<http://kimelu.mdp.edu.ar/>

---

Licenciatura en Trabajo Social

Tesis de Trabajo Social

---

1997

# Trabajo social en empresa : una alternativa de inserción profesional

Bonnano, Anastacia

Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias de la Salud y Trabajo Social

---

<http://kimelu.mdp.edu.ar/xmlui/handle/123456789/648>

*Downloaded from DSpace Repository, DSpace Institution's institutional repository*

Universidad Nacional de Mar del Plata

Mario  
131

Facultad de Ciencias de la Salud y Servicio Social

Licenciatura en Servicio Social

JESUS  
FINA

**“TRABAJO SOCIAL  
EN EMPRESA:  
UNA ALTERNATIVA DE  
INSERCIÓN PROFESIONAL”**

Biblioteca C.E.C.S. y S.S.	
Inventario	Signatura top
936	364.46 B642
Vol	Ejemplar:
Universidad Nacional de Mar del Plata	

*Autoras:*

*Bonnano, Anastacia*

*Mat. S.S. 817/86*

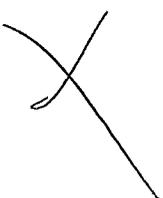
*Ochandio, María del Carmen*

*Mat. S.S. 058/85*

*Profesora Asesora:*

*Lic. Elisa Fraga*

*Marzo de 1997*



## **AGRADECIMIENTOS**

- A todas aquellas personas que hicieron posible este trabajo y en particular a María Cristina Ochandio por su colaboración en el diseño de portada.

*En mi trabajo está mi alegría,  
y en esta alegría está la  
alegría de mi alegría.*

*Rabindranath Tagore*

## INDICE

	Pág.
Introducción .....	2
Objetivo General .....	3
Objetivo Específico .....	4
Aspectos Metodológicos y Técnicos .....	5
Marco Teórico e Histórico en que se apoya el estudio .....	9
Presentación de los datos relevados .....	29
Análisis e Interpretación de la Organización .....	47
Conclusión .....	49
Propuesta de Trabajo .....	51
Palabras Finales .....	67
Bibliografía .....	69
Anexo .....	72

## **INTRODUCCIÓN**

La siguiente tesis responde a una investigación exploratorio-descriptiva, sobre la posibilidad de inserción del Trabajo Social en Empresas y cuyo período abarca el mes de marzo de 1995 a octubre de 1996.

Para ello se realizó un intenso trabajo de campo, utilizando técnicas de entrevista, observación directa y fichado de textos, como así también la obtención de datos bibliográficos extraídos de tesis, diarios y asistencia a seminario de Recursos Humanos.

Se trabajó a partir de una cadena de supermercados de la ciudad de Mar del Plata, con el propósito de que el Servicio Social pueda ocupar un espacio dentro de estas empresas, dado que constituyen un campo de intervención susceptible de ser conquistado como mercado de trabajo.

Asimismo nos proponemos efectuar un aporte a la teorización y formalización del Servicio Social en el campo de la Empresa.

Agradecemos a todas aquellas personas que con su esfuerzo y aportes hicieron posible la realización de éste trabajo.

## **OBJETIVO GENERAL**

Contribuir a la creación de un campo de intervención profesional en la empresa marplatense.

### **OBJETIVO ESPECIFICO**

Conocer los recursos humanos, las políticas sociales y organizacionales existentes en una cadena de supermercados de Mar del Plata, para caracterizar áreas de intervención del trabajo social.

**ASPECTOS METODOLOGICOS**  
**Y TECNICOS**

El presente trabajo se encuadra de acuerdo a su profundidad, en una investigación del tipo exploratorio-descriptiva.

**Exploratoria:** porque permitió a las autoras interiorizarse con parte de los conocimientos existentes dentro del campo que es objeto de investigación.

**Descriptiva:** porque permitió caracterizar una situación concreta indicando sus rasgos peculiares.

### **DELIMITACION TEMPORO-ESPACIAL DE LA INVESTIGACION**

En la determinación del tiempo de investigación se distinguieron dos aspectos: Extensión espacial y temporal; hallándose ubicada en la empresa analizada con diversas sucursales, en la ciudad de Mar del Plata, dentro del período que abarca desde el mes de marzo de 1995 a octubre de 1996.

### **DEFINICION DEL UNIVERSO**

Conjunto de Supermercados nacionales que pertenecen a un grupo mayor, el cual cuenta con supermercados ubicados en diferentes puntos de nuestro país.

### **MUESTRA**

El conjunto de supermercados agrupados en torno a la empresa analizada (Organización legal dependiente de un grupo mayor), ubicada en la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires.

### **UNIDAD DE ANALISIS**

Recursos Humanos, Política Social y Organización de las sucursales pertenecientes a la empresa.

## TECNICAS EMPLEADAS

Observación estructurada.

Entrevista estructurada.

Sondeo de opinión.

Entrevistas a Informantes claves.

Relevamiento de Instituciones vinculadas al objeto de estudio.

Observación Documental.

## FUENTES DE DATOS

a)- Primarios: entrevistas a:

Jefe de Personal.

Gerente de Compras.

Gerente Administrativo.

Gerentes de las distintas sucursales, ubicadas en diferentes puntos geográficos de la ciudad de Mar del Plata.

Sindicato de Empleados de Comercio.

Ex-cajera de una de las sucursales.

Promotoras de Productos.

Licenciada en Servicio Social Claudia Galvani.

Licenciado en Psicología Edgardo Filón.

Asistencia al 2<sup>do</sup> Seminario de Capacitación en Gestión y Dirección de Recursos Humanos en la Bolsa de Comercio de Mar del Plata (del 9 al 14 de octubre de 1995).

Asistencia a Charla sobre Mercado Laboral Marplatense a cargo de la Licenciada Adriana Bagnati.

Observación Sensorial estructurada de las instalaciones.

**b)- Secundarias:**

Bibliografía: ver al final de la Tesis.

Tesis consultadas:

- Licenciada Claudia Galvani: "Análisis e implementación de un Servicio Social con Modalidad Independiente en la Ciudad de Mar del Plata". U.N.M.D.P. 1992.

- Alicia Jorge, Gabriela Larneu: "Proyecto de implementación del Servicio Social en Parques Industriales Nacionales. U.N.M.D.P. 1987.

Diarios.

Revistas.

Fichado de textos.

**MARCO TEORICO E HISTORICO**

**EN QUE SE APOYA EL ESTUDIO**

## **CARACTERÍSTICAS DE UN MUNDO** **EN CONSTANTE MUTACIÓN**

La aceleración histórica de los últimos años, ha modificado sustancialmente los escenarios donde se desarrolla la vida humana. Un mundo en constante mutación, con resurgimiento de enfrentamientos étnicos y de nacionalidades, con disolución de los **viejos vínculos**, son las características de la transición.

La caída del Muro de Berlín simboliza la disolución del **principio ordenador** que presidiera el orden internacional desde la post-guerra. El enfrentamiento Este-Oeste no sólo fue de sistemas económicos, sino también de **grandes relatos legitimadores**: por un lado, las democracias liberales del capitalismo avanzado y por el otro, los **socialismos reales** con su desafío global a la expansión capitalista.

Esta disolución del **viejo orden** no es más que la culminación de un proceso histórico de profundos cambios económicos y sociales. El agotamiento del **ciclo largo** de crecimiento económico - que abarca desde finales de la Segunda Guerra Mundial hasta inicios de la década del 70 -, implica reconocer la superación de una economía basada en los recursos naturales, el capital, la fuerza de trabajo y la emergencia de un nuevo **paradigma tecnológico** de carácter radical en la mayoría de las ramas del sistema productivo y que cuenta con la capacidad de transformar cualitativamente la organización socio-cultural.

La constitución de **bloques regionales** origina como contrapartida la pérdida de vigor de la noción del Estado-Nación que cede parte relevante de su autonomía a espacios políticos y económicos más vastos.

Interdependencia económica y mercado mundial se concentran en el interior de los grandes bloques económicos: Comunidad Económica Europea (CEE), Sudeste Asiático, Asociación de Libre Comercio de América del Norte (ALCAN) y MERCOSUR. Para los países del Tercer Mundo, el dilema ya no se plantea en los términos de autonomía o dependencia, sino de **Exclusión e Inclusión**, donde los países excluidos quedarán al margen del comercio internacional y del progreso económico.

En América Latina se profundiza el deterioro de los niveles de vida de la población. La dinámica del ajuste estructural ha caracterizado las políticas

públicas, sin que se vislumbre en la actualidad, un nuevo modelo de desarrollo que pueda sustituir al **modelo desarrollista industrial** impulsado en las décadas 60 - 70.

En la Argentina este modelo refleja signos de agotamiento a mediados de los setenta. La crisis de la deuda lleva a la hiperinflación y a una profunda reestructuración del capitalismo argentino, sin que se visualice todavía la consolidación de un nuevo modelo de acumulación viable con consenso social y político.

## CONFRONTACION DE DOS MODELOS DE ACUMULACION

Se presenta un esquema conceptual con las principales características del Modelo prevaleciente hasta mediados de los 70 y el nuevo modelo de Acumulación <sup>(1)</sup> intentan describir, en forma genérica, las economías de los países centrales y otras economías con grados importantes de industrialización.

<i>Comparación entre los modelos</i>		
	<b>Modelo anterior</b>	<b>Modelo actual</b>
Recurso básico.	Energía abundante y barata.	Información y conocimiento.
Tipo de producto.	Seriados.	Pequeños lotes diversificados.
Integración de la producción.	Mayor grado de integración desde la materia prima hasta el producto final.	Menor grado de integración, mayor subcontratación y sociedad con los proveedores.
Tipo de mercado.	Masivos, homogéneos.	Segmentados, combinados
Actividad líder.	Automotriz, televisión, petroquímica.	Informática, robótica, biotecnología.
Trabajadores.	Especializados en una función o tarea.	Multifuncionales, capacitados para rotar la tarea dentro de un mismo grupo.
Ocupación Laboral.	Niveles cercanos al pleno empleo.	Elevada desocupación, mayor producción no significa mayor empleo.
Relación capital - trabajo.	Conflictiva, basada en puja salarial.	Negociación de compromisos integrales. Sindicatos debilitados.
Papel económico del Estado	Productor, promotor, regulador, redistribuidor.	Debilitamiento ante el avance de los grupos económicos y los flujos financieros internacionales

(1) Equipo de Reflexión del Centro Nazareth. "Crepúsculos y Amaneceres". Un nuevo modo de pensar para una nueva realidad. Centro Nazareth, Buenos Aires, 1994, Pág. 65.

Según las autoras María A. Gallart y Marta Novich: "Resulta paradójico en un mundo en que los temas centrales son la globalización de las economías y los grandes bloques de integración, que el eje de la competitividad de las naciones pase por la dimensión empresa, institución que adquiere un lugar de privilegio en las sociedades contemporáneas". (2)

---

(2) Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo. CIID - CENEP. N° 2. Año 1994. "Reestructuración Industrial, Capacitación y Redes Productivas" por Gallart M.A. y Novich, M., Ed. BA, Pág. 13 a 17.

## **NUEVOS DESAFIOS:** **TECNOLOGICOS Y ORGANIZACIONALES**

Las innovaciones tecnológicas y organizacionales están provocando un profundo proceso de cambio en las empresas. El proceso productivo de bienes y servicios avanza hacia una producción más flexible; también cambia la lógica de organización, que pasa de la **producción en masa** o en serie de servicios y productos homogéneos, a una nueva organización productiva que permite variar rápidamente el tipo y gama de productos, para adaptarse a diversas clientelas y poder responder rápidamente a las fluctuaciones de la demanda.

Esto implica un cambio del viejo modelo fordista, de producción en cadena, a la organización japonesa de la producción, la cual incluye: la realización del control de la calidad por los propios trabajadores, la organización en células de producción, la rotación de ocupaciones y la implementación de toda una batería de innovaciones tecnológicas y organizacionales.

La introducción de estas técnicas en América Latina tienen un grado desparejo, donde los cambios todavía no han modificado el conjunto de la industria ni siquiera el total de las empresas de punta. Pero su influencia se está haciendo notar y las tendencias van hacia esa dirección, modificando expectativas y demandas". (3)

---

(3) Ibidem

## LA EMPRESA COMO ORGANIZACION

Desde siempre el hombre se ha asociado con sus semejantes para obtener con cierta eficacia, resultados deseados; ha creado maneras de organizarse que le han permitido mediante un reparto adecuado de las tareas, conseguir objetivos que deseaba alcanzar. La noción de organización ha sido importante desde el principio de la civilización siendo pasible de cambios en sus conceptualizaciones. En la actualidad, la sociedad en sus diferentes facetas se organiza, buscando un mejor aprovechamiento de los recursos de que dispone para alcanzar las metas que se ha propuesto. Lo hace de diferentes y variadas maneras, pero siempre en forma organizada.

Una organización es: (1) "Un sistema con algún propósito, el cual (2) es parte de uno o más sistemas con algún propósito y (3) en el cual algunas de sus partes (las personas por ejemplo) tienen sus propios propósitos". (4)

Cada vez se está más conciente de las interacciones de éstos tres niveles de propósitos: **el social, el organizacional y el individual** y también cada vez se tiene una idea más clara de que el buen funcionamiento de una empresa depende de cómo ésta sea afectada, tanto por las personas que la integran como por los sistemas de los que es parte.

Conceptuar una empresa como una organización, significa verla como la ven sus participantes. Estos son todos aquellos que dentro o fuera de la organización, se ven directamente afectados por lo que ésta hace. Incluye a todas las personas a quienes los administradores deben tomar en cuenta, así como a los administradores mismos.

Una empresa realiza seis tipos de intercambio: (5)

- 1)- Intercambio de dinero por trabajo, con sus empleados.
- 2)- Intercambio de dinero por bienes y servicios, con los proveedores.
- 3)- Intercambio de dinero por bienes y servicios, con los clientes.
- 4)- Intercambio de dinero pagadero posteriormente por dinero recibido ahora, con los inversionistas y financiadores.

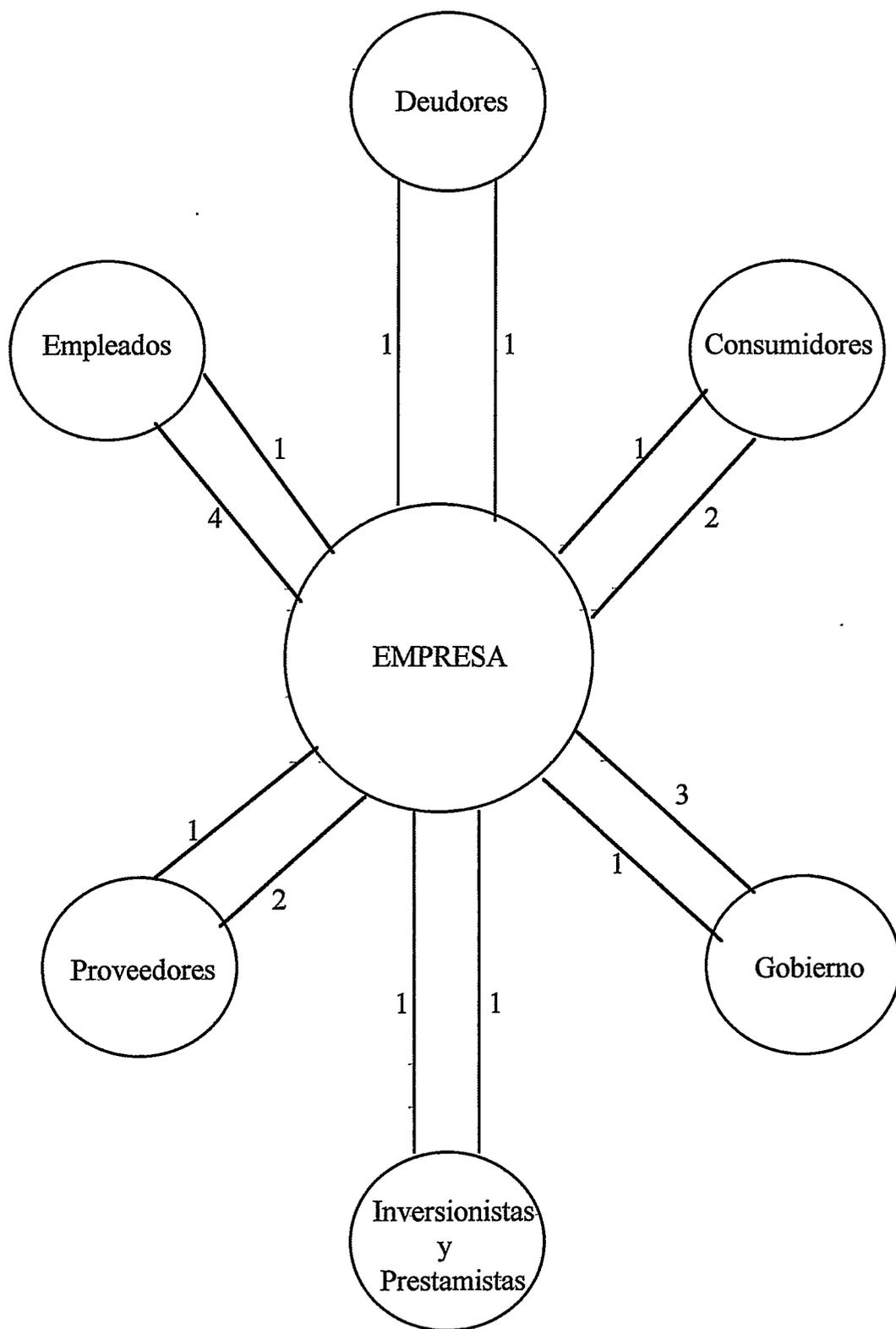
---

(4) Ackoff. Planificación de la empresa del futuro. Cap. II. Pág. 46

(5) Ibidem.

5)- Intercambio de dinero pagado ahora por dinero recibido más tarde con los deudores.

6)- Intercambio de bienes, servicios y regulaciones con el Gobierno (Servicios de agua, recolección de basura, servicio de vigilancia policíaca, bomberos, etc.)



Referencias:

1. Dinero
2. Bienes y Servicios.
3. Bienes, Servicios y Regulación.
4. Fuerza de trabajo.

Las funciones esenciales de la empresa son dos:

- Consumir y hacer posible el consumo. Hacer posible el consumo poniendo a disposición del público los bienes y servicios que produce y proveyendo a sus empleados de dinero, con el cual podrán comprar bienes y servicios. La riqueza producida por la empresa es la diferencia entre el consumo que propicia y su propio consumo.

Está claro que una función social de las empresas industriales y comerciales es producir riqueza. No es tan claro que la empresa tiene otra función social igualmente importante que es la distribución de sueldos y salarios, a través de los cuales hace posible el consumo. Queda implícita una responsabilidad social que ésta tiene, no sólo para la distribución de la riqueza, sino también para hacer ésto en forma equitativa.

La equidad en este contexto no significa necesariamente igualdad, sino que implica la eliminación de la pobreza. La pobreza se refiere a un nivel de ingresos que reduce las oportunidades de autorrealización y la expectativa de vida.

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL - ADMINISTRACION

### COMO GERENCIA:

#### DOS NOCIONES PARA UNA REFLEXION

Como ya se señalará, en cuanto al grado de desparejo con que en América Latina se van produciendo las innovaciones tecnológicas y organizacionales, se intenta a través de ésta reflexión mostrar dos enfoques teóricos, que en determinados momentos históricos, han impartido líneas de acción.

En la década del 70 se pone en vigencia la idea del desarrollo organizacional, estableciéndose por primera vez la relación de este enfoque con el Servicio Social de empresa. "Los objetivos de éste se identifican con áquel, en la medida en que el Trabajador Social de Empresa colabora con la Administración de la Empresa, interviniendo en los fenómenos sociales que guardan relación con la situación hombre - trabajo". (6)

"Se define al Desarrollo Organizacional como una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización". (7)

La finalidad es: cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones para que éstas puedan adaptarse mejor a las transformaciones.

Las metas que persigue son:

- Perfeccionamiento en las relaciones interpersonales.
- Transformación en los valores, para que el factor humano sea considerado legítimo y digno de atención.
- Mejoramiento de las relaciones inter e intra-grupales en el sentido de reducir tensiones.
- Desarrollo de un equipo administrativo más eficiente.
- Desarrollo de mejores métodos de solución de conflictos.
- Sustitución de sistemas mecánicos por orgánicos.

De tal manera, el Desarrollo Organizacional depende de la **situación**,

---

(6) Grupo Meta y otros. Servicio Social de empresa en Brasil. Ed. Hvmánitas. Año 1978. Pág. 82.

(7) Bennis Warren. Desarrollo organizacional. Estrategia de interrelación humana para el desarrollo de organizaciones. Fondo Educativo Interamericano S.A. México. 1973. Pág. 11.

que va a determinar el tipo de cambios necesarios y como tarea interviene en los **aspectos estructurales** (división del trabajo, red de comunicaciones, cambio de ambientes, etc.) y **comportamentales** (desarrollo de la comunicabilidad, desarrollo de la creatividad, formación de grupos homogéneos e integrados, valoración de los aspectos humanos del trabajo).

El otro enfoque hace referencia a que en los últimos 50 años la sociedad de todos los países desarrollados se ha convertido en una **Sociedad de Instituciones**.

Dice Peter Drucker: "Que todas las tareas sociales importantes, trátase del desempeño económico o el cuidado de la salud, la educación o la protección del medio, la búsqueda de nuevos conocimientos o la defensa, se confían hoy a grandes organizaciones, diseñadas a perpetuidad y dirigidas por sus propias administraciones". (8)

El desempeño de la Sociedad Moderna, depende cada vez más del desempeño de éstas instituciones. Sean empresarias o no empresarias, tienen en común la función administrativa.

Para Drucker "La administración es el órgano efectivo y activo" (9). La considera como una función objetiva que debe basarse en la responsabilidad del desempeño, es decir, una tarea que debe ejecutarse y los gerentes son los profesionales que practican esta disciplina. Por lo tanto para éste autor la **Administración es Gerencia**.

Hay tres tareas que deben ser ejecutadas por la administración:

- 1)- El propósito y la misión específica de la Institución.
- 2)- Obtener un trabajo productivo y lograr que el trabajador consiga resultados.
- 3)- Encauzar las influencias y responsabilidades sociales.

En relación a esto se puede decir que la empresa persigue el rendimiento económico.

Tiene un único recurso auténtico: el Hombre. Actúa confiriendo productividad a los recursos humanos, pero al mismo tiempo son cada vez más los medios gracias a los cuales cada ser humano encuentra la posibilidad de ganarse la vida, acceder a cierta jerarquía social, a la comunidad, y a su realización y satisfacción individual. Por consiguiente lograr que el trabajador

se realice es cada vez más importante, constituye una medida del rendimiento y es también una tarea de la administración. Por último, puede justificarse únicamente por los bienes que aporta a la sociedad y no por el mero hecho de que beneficia a los negocios.

Para cumplir su tarea, debe influir sobre la gente, las comunidades y la sociedad y cada vez más debe incorporar el interés por la calidad de vida, esto es por el medio físico, humano y social.

Estas tres tareas según Drucker "deben ejecutarse simultáneamente y dentro de la misma acción gerencial". (10)

"Cada una de ellas tiene su propia primacía. Administrar una empresa tiene primacía porque la empresa es una institución económica; pero obtener un trabajo productivo y lograr que los trabajadores se realicen, es importante porque la sociedad no es una institución económica y reclama a la administración, la realización de creencias y valores básicos. El encauzamiento de las influencias sociales de la empresa es importante, porque ningún órgano puede sobrevivir al cuerpo al que sirve y la empresa es un órgano de la sociedad y la comunidad". (11)

---

(8) Drucker Peter. La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Ed. El Ateneo. 1995. Pág. 3.

(9) Ibidem.

(10) Ibidem.

(11) Ibidem.

## **EL HOMBRE EN SITUACION DE TRABAJO**

El trabajo humano es una actividad social, que requiere al mismo tiempo el esfuerzo físico y la intervención de la racionalidad y de la libertad para lograr una finalidad exterior al ser humano y que exige su atención.

El trabajo permite transformar y dominar la naturaleza para producir bienes y servicios necesarios para conservar, reproducir y desarrollar la especie humana. "El proceso de trabajo es un acto específico donde, con la ayuda de algunos medios, los objetos de trabajo se modifican de acuerdo con un objetivo y se generan valores de usos sociales". (12) Ese proceso de trabajo evoluciona juntamente con el desarrollo de las fuerzas productivas de la sociedad, y se encuentra actualmente en crisis, debido a las dificultades que enfrenta la Organización Científica del Trabajo en general y el taylorismo en particular, para asegurar un ritmo creciente de incremento en la productividad y por ende la acumulación del capital.

"La división social y técnica del trabajo, la separación entre trabajo de concepción y trabajo de ejecución, entre trabajo manual y trabajo intelectual, la intensificación del trabajo, y las modalidades con que se incorporó el progreso científico y tecnológico en el sistema productivo, han provocado como consecuencia, por una parte la desvalorización y descalificación de la fuerza de trabajo y por otra, el deterioro de las condiciones y medio ambiente de trabajo, con sus repercusiones sobre la vida y la salud de sus trabajadores, así como sobre la eficiencia y la rentabilidad empresarias enfocadas a mediano y largo plazo". (13)

Las problemáticas de las condiciones y medio ambiente de trabajo (CYMAT), pueden enfocarse desde dos perspectivas diferentes:

La primera es reduccionista en cuanto a su visión de los trabajadores, tendiendo de hecho a considerarlos como una simple fuerza física de trabajo, o sea un cuerpo con sus dimensiones biológicas, desconociendo lo relacional, lo cognitivo y lo afectivo. A través de un trabajador promedio, una especie de

---

(12) Neffa y otros. Condiciones y medio ambiente de trabajo en la Argentina. Tomo I. Ed. Hymánitas / CEIL. Año 1987. Pág. 181.

(13) *Ibidem*

arquetipo, se podrían medir todos los riesgos ocupacionales. La consecuencia de éste enfoque es considerar homogénea a la fuerza de trabajo.

La segunda perspectiva, inspirada en el Programa Internacional para el Mejoramiento y las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (PIACT de la OIT), examina la necesidad de incluir las dimensiones subjetivas del trabajador, dentro de las cuales contempla la heterogeneidad, la creatividad, las diferentes capacidades de adaptación y resistencia, etc. Desde este enfoque el **Hombre en situación de trabajo** constituye una unidad psicosomática sobre la cual van a repercutir en su conjunto los diversos factores de riesgos.

Estos factores evolucionarían dinámicamente en función de la relación de fuerzas entre trabajadores y empleadores y de la regulación de la legislación y Administración del trabajo.

Esta concepción permite superar una visión del trabajador concebido sólo como individuo. Implica tomar en consideración al colectivo de trabajo, con lo cual en lugar de procurar aislar a cada trabajador de sus riesgos, lo que se busca es la eliminación de ellos.

Cabe mencionar que a pesar de los esfuerzos por construir una perspectiva renovadora, aún predomina en nuestro país la noción tradicional.

De la opción que se tome al respecto, dependerá la repercusión inmediata en materia de estrategias empresariales, sindicales y de política laboral.

## **LOS SUPERMERCADOS:** **UN NUEVO FENÓMENO MUNDIAL**

"En los primeros años de la década de 1930-40, dos detonantes innovaciones en el Sistema de distribución surgieron en las cercanías de Nueva York con la apertura, en 1930, del establecimiento King Cullen y en 1932 del Big Bear (Gran Oso). Era tan propicio el momento - tanto desde el punto de vista psicológico como económico - para la aparición de un nuevo sistema de distribución en masa, que la apertura de esos dos tipos únicos de mercado fue saludada con entusiasmo, pues venía a marcar un hito, a crear un nuevo fenómeno. Hoy en día se admite generalmente que la historia del Supermercado comienza en aquellos tiempos". (14)

El predecesor del Supermercado en el Comercio Americano fue el almacén rural, situado por lo general en el núcleo de una extensa zona, siendo éste el centro de atracción de toda la comunidad. No hacía ningún esfuerzo por atraer visitantes y compradores. En cambio, los clientes de los supermercados eran atraídos desde lugares remotos por sus ofrecimientos a precios accesibles. Los artículos exhibían el precio. Se podía aceptar o rechazar la mercadería sin interferencias y sin presiones. Por primera vez el cliente se encuentra con total libertad para elegir.

En pocos años los supermercados proliferaron en EE.UU. con nombres tales como Giant Tiger, Buel Market, Great Leopard, etc.

En Europa, la expansión da comienzo poco después de la Segunda Guerra Mundial, cuando grandes comerciantes visitan EE.UU. para interiorizarse sobre el funcionamiento de estos supermercados.

En 1950 se realiza el Primer Congreso Internacional de Distribución Alimentaria en París, con la presencia de 2.000 personas que representaban a 22 países.

En Europa hubo factores como la falta de refrigeración y empaquetamiento entre otros, que dificultaron su rápido crecimiento.

"En América Latina aparece el primer supermercado el 17 de diciembre de 1951, en la ciudad de Mar del Plata, denominado La Estrella Argentina. Su

---

(14) Zimmerman M.M. Los supermercados. Ed. Rialp. S.S. Madrid. 1959. Pág. 39.

apertura fue considerada un verdadero acontecimiento social". (15)

Don Bernardino Brasas reprodujo la idea de autoservicio que ya funcionaba en EE.UU. Tenía un slogan **Sírvase usted mismo y pague a la salida.**

Al poco tiempo, otras empresas comienzan a incursionar en el mercado local.

---

(15) Suplemento integrado a la Edición Nº 16 de la Revista Toledo con Todos.  
Diciembre 1994. Año I. Nº 8.

## **CRECIMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS EN** **LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS**

El crecimiento que ha tenido el sector supermercadista en los últimos 10 años no tiene precedentes.

"En 1985 había 8.482 negocios autoselección de productos (entre supermercados, pequeños autoservicios e hiper-mercados) que vendían el 34 % de los alimentos que se consumían en todo el país.

Hoy, hay cerca de 12.100 locales, que según datos de la Cámara de Supermercados, manejan el 61,9 % del volumen de ventas de alimentos.

Pero hay un dato que muestra más a las claras la importancia que ha tomado el sector: **representa aproximadamente el 8 % del P.B.I. argentino**, lo que significa que anualmente mueve unos 20 millones de dólares y **emplea a más de 150.000 personas.**" (16)

El potencial del negocio, lejos de estar agotado, parece interminable si se tiene en cuenta que las cadenas extranjeras siguen expandiéndose y las estimaciones para el futuro son más que auspiciosas: en el año 2000 el 80 % de los productos alimenticios se venderá en los supermercados.

Para todas las empresas que compiten en este sector, los años que faltan para terminar el siglo serán decisivos.

El **Servicio y los precios** serán las ventajas competitivas que ninguno deberá descuidar, **porque es lo que les interesa a los consumidores.**

---

(16) Revista Noticias. Art. Supermercado: Carros de fuego. Ed. Perfil. B.A. 20/8/95. Pág. 56-57.

## **RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA**

En 1951, un matrimonio y sus dos hijos se hallaban abocados a la comercialización de quesos y fiambres en Mar del Plata y localidades aledañas.

Una década después inauguran la primer sucursal ubicada en un punto geográfico importante de la ciudad. El barrio se conmociona ante esta apertura, por lo que vecinos de las inmediaciones concurren a efectuar sus compras.

Posteriormente abren nuevas sucursales, una de ellas funciona como en la actualidad como casa central.

Al producirse el fallecimiento de los padres, son sus hijos quienes se encargan de dirigir los destinos de la empresa, convirtiéndola en una **gran familia**.

Diagraman un logotipo en el cual se vuelca la dimensión que se quiere alcanzar, cuya imagen se encuentra profundamente reconocida por la población marplatense.

## **LAS NUEVAS REALIDADES COMO ENCUADRE** **DEL SERVICIO SOCIAL EN EMPRESA**

El Trabajo Social es una profesión relativamente joven, destacándose en el tiempo por buscar la construcción del bien humano y social, con avances y retrocesos, con aciertos y desaciertos. Ha conquistado un lugar preponderante en la comunidad, en lo académico, como así también en su inserción institucional.

Las autoras incursionan en el campo empresarial munidas de un problema. Es por ello que el concepto de **Nuevas Realidades** acuñado por Drucker, se presta como referencia para designar a aquellos cambios que se imponen a todos, desde la realidad social y productiva. Cambios que constituyen un desafío a la ubicación de cada uno y en especial al trabajador social.

Se piensa que para dar respuesta razonable a las complejas transformaciones y a la situación de crisis, se necesita una verdadera corrección del rumbo profesional.

El Equipo de Investigación en Epistemología y Metodología del Trabajo Social (E.I.E.M), dice que: "El enfoque dominante actual para decidir la eficiencia de cualquier organización, destaca al factor humano (inteligencia, conocimiento y experiencia) en su potencial participativo. Dentro de tal encuadre de cooperación inteligente, el Trabajador Social, está capacitado para actuar en la mayor parte de la multiplicidad de alternativas y obstáculos que se presentan en la dinámica empresarial." (17)

Con respecto a la apertura de un nuevo modelo de actuar en el campo laboral, el equipo E.I.E.M, manifiesta que ya no se trata de programas complementarios al de la organización, sino que su modelo enfoca más

---

(16) Di Carlo y Equipo. Teoría y Práctica del Trabajo Social en empresa. Ed. Hvmánitas / U.N.M.D.P. Año 1994. Pág. 41.

(17) Di Carlo y Equipo. Papeles Científicos del Trabajo Social. La comprensión como fundamento de la Investigación Profesional. Ed. Hvmánitas / U.N.M.D.P. Escuela de Ciencias de la Salud y del Comportamiento. Año 1995. Pág. 35.

directamente a la relación producción - factor humano - organización, inscribiéndose así en el amplio espectro del management contemporáneo, desde una perspectiva especial, propia de la filosofía del Trabajador Social.

La profesión sabe desde el principio que el individuo es algo digno y el exclusivo depositario de la capacidad creativa.

"El Trabajo Social no considera que sea fácil superar problemas sociales, pero se basa en la hipótesis de que cuando es posible lograrlo, tanto en el plano más individualizado como en el político - social, esto depende insustituiblemente de la movilización y desarrollo de las capacidades inteligentes del sujeto como persona". (18)

Siendo para el Trabajo Social el objeto de aplicación el sujeto como ser pensante (persona), la metodología o forma específica en la cual se relaciona con su objeto, es la comunicación racional. Es la única vía adecuada para comprender al semejante, sus circunstancias y al mundo que compartimos con él. "Es el nervio metodológico del Trabajo Social, el medio utilizado para lograr transformaciones deseables". (19)

"El carácter transformador de esta comunicación, consiste en el examen racional participativo de los condicionamientos externos (positivos y negativos) que gravitan sobre la situación de los recursos y capacidades (prácticas, afectivas, innovadoras, etc.), internas del sujeto (tanto activadas como potenciales), de la justeza, pertinencia y jerarquización de las necesidades sentidas, de la utilización más acertadas de los recursos comunitarios disponibles, y del orden de prioridades, apreciaciones y valores con que el sujeto enfoca la realidad y su propia existencia. Es decir, que el análisis crítico-racional (el desarrollo de los procesos cognoscitivos implicados en toda resolución de un problema y en toda transformación de una situación humana) realizada en forma dialógica y participativa, constituye el núcleo central metodológico del Servicio Social profesional".

---

(19) Ibidem

(20) Di Carlo E. El Trabajo Social. Teoría - Metodología - Investigación. Ed. Ecrio. BA. Pág. 102 - 103.

**PRESENTACION DE LOS**  
**DATOS RELEVADOS**

Se trata de una Empresa de Supermercados que cuenta con varias sucursales ubicadas en distintos puntos geográficos de la ciudad de Mar del Plata.

## **OBSERVACIÓN SENSORIAL DE UNA DE LAS SUCURSALES**

Con fines prácticos se ha decidido describir la distribución que presente una de las sucursales.

Comienza a funcionar a partir del año 1980 aproximadamente.

En el primer piso se encuentra la Administración Central, además de una cafetería, abierta al público en general, y una guardería destinada a los hijos de los clientes, mientras éstos realizan sus compras.

En la planta baja funciona el supermercado, cuyo acceso principal se orienta sobre una importante avenida. En la misma se halla el comedor, los baños y el sector de carga y descarga de camiones, y también el depósito de mercaderías.

Al ingresar, el cliente se ve favorecido por la disposición que presentan las diferentes secciones que conforman el conjunto del supermercado.

En primer lugar se encuentran los productos de mayor peso. A continuación el cliente opta por continuar por el sector de lácteos y fiambres o por recorrer las góndolas, donde se ubican productos de primera calidad.

Los proveedores de mercaderías compran o alquilan los mejores espacios de las góndolas, con lo que logran mejor venta de sus artículos. Por ello no resulta casual la ubicación de los artículos en las góndolas, sino que está orientado a lograr un gran impacto en el cliente. Según expresión de un Gerente: "Todo se negocia".

En determinados sectores se exhiben productos que no forman parte del conjunto de artículos de primera necesidad, pero que por su presentación, producen una impresión que mueve a la venta. Esto se denomina venta por impulso.

La línea de cajas está ubicada estratégicamente, dada la cercanía de la puerta de salida, y porque además goza de una gran luminosidad por la amplia vidriera existente (se adjunta en Anexo N° 1 gráfico de la planta física).

Existe amplio control. Todas las puertas del supermercado que conectan con el exterior son precintadas por la noche, dejando en el interior a personal de vigilancia. Sólo en casos muy extremos se comunican con el gerente quién autoriza el corte del precinto.

Cada sucursal está equipada contra incendio, contando con una salida de emergencia en caso de siniestro.

## **OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION**

Es una organización comercial en la que se priorizan los objetivos de resultados económicos y de Imagen.

Dentro de los objetivos de Imagen se pueden mencionar: el símbolo de la organización, la infraestructura, el personal, la presentación de los productos en las diferentes sucursales, higiene y limpieza, variedad de productos y acontecimientos especiales entre otros.

## **EVALUACION DE LA ORGANIZACION**

Se efectúa en dos dimensiones:

- una en función de la gestión anual y está relacionada con los resultados económicos;
- y la otra centrada en captar al cliente, vinculándose con los elementos que conforman la Imagen.

## **ORGANIGRAMA**

En una de las entrevistas llevadas a cabo en la Sucursal Central, donde se hallaba uno de los gerentes y el jefe de personal, se solicita el organigrama de la empresa, con el propósito de conocer la conformación de los puestos de trabajo.

Se informa que no hay un organigrama escrito, por cual se confeccionaría uno para su posterior presentación. Este fue entregado en el siguiente encuentro, siendo elaborado con lápiz y en hoja cuadriculada (se adjunta en el Anexo N° 2).

## **POLITICAS DE LA ORGANIZACION**

La empresa es miembro de una organización mayor, cuyo directorio se localiza en la ciudad de Buenos Aires. A su vez, esta organización forma parte de un holding cuyas actividades económicas y financieras trascienden el orden nacional.

Las políticas parten del directorio. No están escritas, pero los funcionarios las tienen internalizadas y las emiten verbalmente. Se transmiten a través de la cadena de mando. Se consolida así, una misma forma de ser y actuar dentro de la organización.

## CARGOS

A continuación se describirán algunos de los cargos que componen el organigrama de la empresa. Cabe mencionar la falta de otros cuya información fue imposible de recabar, sea porque no fue suministrada o porque al momento de efectuar la entrevista no eran ocupados.

### Gerente General:

El Gerente General es parte del Directorio de un grupo mayor.

Dentro de la empresa se constituye en autoridad máxima, y hace cumplir las órdenes emanadas por el directorio en cada una de las sucursales de la organización. Promueve y designa junto al Gerente Administrativo a los Gerentes de Sucursales.

### Gerente de Sucursal:

Hasta hace un tiempo se promovía para ocupar el cargo de gerente, a aquella persona que formando parte del plantel de empleados, se destacaba por su predisposición a hacer **más y mejor**, o bien lo que ellos denominaban **Calidad y Cantidad de Trabajo**, es decir la forma en que se desenvolvía en el hacer diario.

Otro de los elementos inherentes a ese cargo lo constituye el **sentido común y la lógica**. No se consideraba excluyente tener un determinado nivel de estudio, dado que al definirse como una actividad muy dinámica y variable, lo que se privilegiaba era la forma de resolver los problemas puntuales en la cotidianidad. Por lo tanto, es lo empírico lo que prevalece sobre la formación teórica.

Su capacitación se da acorde a estas pautas y en el mismo lugar de trabajo.

Si bien hay lineamientos generales conocidos y aceptados por todos los gerentes de sucursales, la forma de conducir puede variar de acuerdo a la personalidad del conductor. Así es como, unos se dirigen directamente al personal y otros lo hacen a través de la línea de mando.

En estos momentos la organización ha implementado la carrera de P.C.G. (Personal de Carrera Gerencial), idea que surge desde Buenos Aires.

Tiene como objetivo la formación de personal, cuya actividad radica en adquirir conocimientos pasando a través de las diferentes secciones del supermercado. Esto se hace con un plan pre-establecido y en un tiempo determinado. Se busca para ese cargo un perfil universitario o de estudiante avanzado.

El gerente es responsable del 100 % de todo lo que ocurre dentro de su sucursal. Se maneja como si fuese su propio negocio.

Dentro de sus funciones, está todo lo atinente a la parte numérica, compras, y al personal empleado. No tiene ingerencia en las políticas de la organización, pero sí en la parte operativa. Se desenvuelve con autonomía y libertad, hace cumplir las pautas establecidas, cuyo fin es obtener resultados gananciales y por lo cual deben responder favorablemente en las evaluaciones trimestrales. Le corresponde la decisión de nombrar personal para cubrir vacantes. Los Gerentes de Sucursales tienen una reunión semanal en oficinas de Administración Central; vuelcan inquietudes o problemas en particular. Las mismas quedan asentadas en libro de Actas.

**Subgerente de Sucursal:**

Trabaja en forma conjunta en el Gerente de Sucursal. Ocupa su lugar en ausencia de él.

## **CARACTERISTICAS DEL PERSONAL**

La organización cuenta con un número de 470 empleados, incluido el personal jerárquico. Este número varía considerablemente en temporada estival, llevando aproximadamente a 600 personas, cuyas edades promedio oscilan entre 23-25 años.

Hay un amplio dominio del sexo masculino, con una distribución según estado civil del 60 % de solteros, un 30 % casados y el 10 % restante que engloba a separados, viudos y unidos de hecho.

La distribución por escolaridad no fue posible obtenerla, debido a las dudas e interrogantes presentados por la persona encargada de suministrar la información.

En cuanto a la clasificación del personal, 40 pertenecen a administrativos y jerárquicos, 4 personas de mantenimiento y el total restante corresponde a empleados en general, puesto que obreros no hay.

El promedio estimativo de estabilidad laboral del personal es de tres años. En casos de personal temporario, se da una continuidad de 2 a 3 temporadas.

La empresa contrata servicios privados: de vigilancia, limpieza y cajeras. Cada uno de ellos depende en la parte operativa del Gerente de Sucursal.

### **Horario de trabajo:**

La jornada de trabajo es de ocho horas, con un total de 48 horas semanales. Estas, según el requerimiento de la empresa pueden ser continuas o discontinuas de acuerdo al funcionamiento horario de la sucursal.

El personal realiza horarios rotativos, no así el personal jerárquico. Luego de las 48 horas semanales, se consideran extras: varían en época invernal y estival, entre 6 y 10 horas respectivamente.

Las mismas están sujetas a la demanda laboral existente.

El control horario del personal se realiza a través del reloj fichador. Se aplican sanciones por llegadas tarde y sanciones en caso de reincidir.

### **Pausas o descanso:**

Son de 15 minutos cada cuatro horas de trabajo. El personal tiene a disposición un comedor, donde se puede tomar un refrigerio o bien descansar

durante ese tiempo. De acuerdo a un convenio interno, se suministraba al personal un refrigerio de mate cocido y pan, y cada gerente contaba con la libertad de proveer algún otro alimento. En el caso de una de las sucursales, donde hay un sector dedicado a la elaboración de panificados, se enviaban bandejas con facturas para aquellos que ingresaban a la pausa. Según lo manifestado por el gerente, este beneficio tuvo que ser suspendido debido a los reiterados inconvenientes provocados en la mantención de la limpieza del comedor y la falta de devolución de esas bandejas, las cuales acumulaban facturas, días tras día.

**Ausentismo:**

El índice alcanza el 3 % del total y según lo informado la causa más frecuente es por enfermedad.

## **SISTEMAS DE REMUNERACION**

El personal empleado en esta organización, se halla encuadrado dentro del Convenio Colectivo del Sindicato de Empleados de Comercio. Percibe una paga mensual de acuerdo a escala de remuneración (adjunta en el anexo, al igual que el convenio). Consta de un básico, más presentismo, con un adicional por asistencia plena del 5 %. Además el sueldo se ve incrementado por un plus de verano (enero - febrero - marzo) del 7 %. Esto surge de un acuerdo entre el Sindicato de Comercio de Mar del Plata y Supermercados.

La remuneración del personal jerárquico, (a pesar de haber sido requerida), no fue consignada con exactitud, aunque se dejó entrever **que se gana bien**. Cuentan con un sueldo fijo, y un premio por productividad, si logran los resultados trimestrales de la sucursal, alcanzando también a encargados y supervisores en diferentes proporciones.

Por antigüedad el personal percibe el 1,29 %, pero como ya se ha reflejado, pocos son los que reciben pago por éste concepto.

La categoría de empaquetador, además de contar con el salario mensual, recibe **propinas** de parte del cliente. La empresa no hace objeción a esta forma de gratificación.

El convenio mencionado también regula la parte de aguinaldo, vacaciones, indemnizaciones entre otros.

## **BENEFICIOS SOCIALES**

Se rigen de acuerdo a lo que marca el Convenio del Sindicato de Empleados de Comercio.

Hay beneficios como por ejemplo: la agilización de un préstamo monetario, la utilización del teléfono, un permiso especial, francos, salidas, abono del transporte escolar, entre otros, que dependen del criterio del Gerente de Sucursal otorgarlos o no al personal. Esta decisión está fundamentada en respuesta al buen desempeño laboral del empleado. Lo que se pretende a través de éste mecanismo, es que aquellos en los que se observan dificultades en su desempeño laboral, logren revertir su situación, imitando a quienes obtiene este beneficio.

Cada sucursal cuenta con baños, y sus respectivas duchas; un comedor equipado con mesa, banco, y cocina. Es responsabilidad de los empleados mantener la higiene y limpieza de éste.

Los horarios de asistencia al comedor varían de acuerdo a la actividad que realiza cada sector.

La empresa provee ropa de trabajo a todo el personal con la impresión de su logotipo. Los uniformes de aquellos que están en contacto con el cliente van acompañados por una pequeña identificación con nombre, apellido y cargo asignado.

## **SELECCION DEL PERSONAL**

La responsabilidad de la búsqueda del personal recae en el departamento de personal. La empresa conforma un banco de postulantes con los datos de personas que alguna vez se han postulado a alguna búsqueda o espontáneamente, y que han estado dispuestas a ingresar a la empresa.

Cuando existe una vacante, el Jefe de Personal cita a quienes cumplen con los requisitos para el puesto. Los candidatos mediante una entrevista son evaluados por el Jefe de Personal, el que utiliza además de su experiencia personal en la selección, el test de Raven, el que es interpretado en forma conjunta con sus colaboradoras.

Los pre-seleccionados son enviados a las sucursales.

La decisión de quien va a cubrir la vacante, queda a criterio del Gerente y posteriormente, el ingresante vuelve a la oficina de personal, donde se autorizará el examen pre-ocupacional, además de completar toda la documentación en relación al contrato de trabajo, cuya duración es de 27 días. Este tiempo, se considera **Período de Prueba**, puede ser prorrogado o rescindido.

Es este lapso, al ingresante se le suministra toda la información inherente a su puesto de trabajo, entre ellos: objetivos, productos, marcas en general, responsables de las secciones, horarios, etc.

Por otro lado, se efectúa un seguimiento del mismo en relación a la tarea, estilándose reiterar las pautas de trabajo que no han sido comprendidas totalmente. En caso de no ser cumplimentadas se lo prepara para su egreso, de lo contrario se produce su ingreso.

## **SERVICIO AL CLIENTE**

La empresa provee, para optimizar su atención al cliente, los siguientes servicios: Guarderías, en algunas de sus sucursales; promociones; sorteos de dinero en efectivo, automóviles, y artículos varios; corte de tarjetas de crédito a 60 días; envío de mercadería a domicilio con montos superiores a \$ 40 en las compras; revelado de fotografías a menor costo; ampliación de los horarios de atención; limpieza e higiene y productos de primeras líneas.

### **Horario de funcionamiento de las sucursales**

Las sucursales cumplen un horario de atención al público de lunes a sábados de 8:30 a 21 horas y los días domingos cuatro sucursales funcionan de 9:30 a 13 horas y las dos restantes de 9 a 21 horas.

## COMUNICACION

Aunque existe un predominio de conducción de tipo verticalista, en el hacer diario, (como se menciona anteriormente), hay gerentes que imponen su toque personal, con respecto a la relación y comunicación con sus empleados - por ejemplo, dirigirse o no al personal subalterno.

Esto es aceptado por la empresa, siempre y cuando no perjudique su normal desenvolvimiento.

El Gerente de Sucursal no permanece en su oficina, sino que recorre y supervisa el trabajo dentro del local. Esto le posibilita una forma de comunicación más directa con sus empleados, como también visualizar las expectativas y demanda de los clientes. En él recae la responsabilidad de aclarar, ampliar y hacer cumplir las normas establecidas por la empresa, ejerciendo un control más estricto en cuanto al cumplimiento de las normas en la línea de cajas, donde se requiere una forma de comportamiento con claro conocimiento de lo que es correcto y de lo que no lo es.

Por disposición de la organización se prohíbe dialogar entre pares durante la jornada de trabajo, contemplando el espacio de las pausas para el mismo. Sin embargo según lo manifestado por el Gerente, ésto es difícil de evitar, a pesar de la supervisión que se ejerce constantemente.

La información la transmite de acuerdo al nivel de responsabilidad que demanda el cargo, es decir, que un encargado de sección recibirá mayor información que un repositor.

La única forma en que el personal eleva las sugerencias es verbalmente. Estas son tenidas en cuenta por el Gerente, siempre y cuando las mismas aporten un beneficio para la empresa.

A nivel local, la Gerencia General ha planificado encuentros semanales con los Gerentes de Sucursales. En ellos se informan políticas a implementar, como también se tratan problemas comunes que atañen a lo comercial y al personal empleado.

Diariamente se producen comunicaciones telefónicas, visitas personalizadas a las sucursales y notas escritas.

Dentro de la organización prevalece el modelo de red de comunicación centralizada (ver Gráfico N° 1). Las órdenes emanan del directorio, siendo

acatadas por la línea de mando, repitiéndose este modelo desde el nivel gerencial hacia el personal subalterno de cada sucursal.

Mediante esta forma de comunicación la empresa logra sus objetivos, quedando limitada la posibilidad de establecer un tipo de comunicación circular (ver Gráfico N° 2), que daría lugar a que el recurso humano pueda expresar sus necesidades, sentimientos, opiniones y percepciones.

Gráfico N° 1

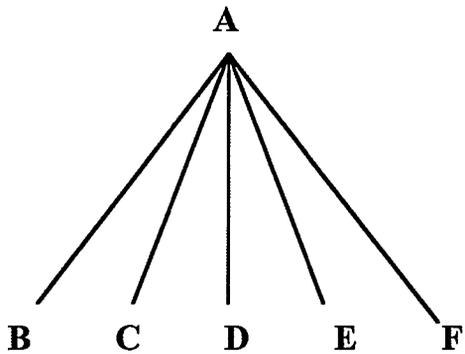
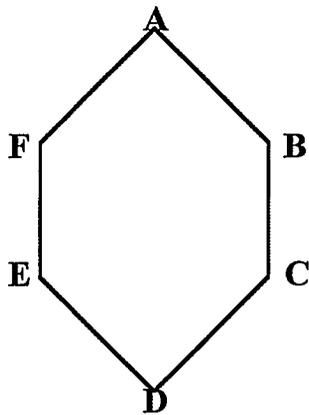


Gráfico N° 2



En la presente tesis, las autoras no incluyeron entrevistas a los empleados de las sucursales de Supermercados, considerando que las personas sienten mucho temor a quedar expuestas y perder su puesto de trabajo, por lo tanto de haberse llevado a cabo, las respuestas no serían confiables; no reflejarían la veracidad de sus opiniones o puntos de vista.

Los actuales índices de desocupación están en el orden del 19,2 %. (21)

El que pierde su puesto de trabajo padece de sentimientos de culpa y vergüenza. Un estado de inseguridad se apodera de él trayendo aparejado graves dificultades en lo económico, social y personal. Llegando a obnubilar el pensamiento creativo, trabando toda iniciativa y acción superadora de la situación de crisis.

Resulta necesaria esta aclaración pues se tiene conocimiento de los serios problemas que a diario se dan en los distintos Servicios Sociales de nuestra ciudad, donde acuden desocupados en busca de ayuda y orientación.

---

(21) Diario La Capital de Mar del Plata, 18 de octubre de 1996.

**ANALISIS E INTERPRETACION**

**DE LA ORGANIZACION**

De los datos relevados se puede establecer que la organización tiene características de tipo burocrático. Las decisiones y políticas emanan de un directorio centralizador, siendo el personal jerárquico y empleados receptores de esas políticas. A su vez el personal jerárquico, es responsable de lograr que se cumplan los objetivos de la misma por medio del control sobre el personal.

Para permanecer abierta de lunes a domingo y para atender la demanda de pública en momentos de mayor afluencia (cortes de tarjetas de crédito, promociones especiales, etc.) la empresa administra la utilización de horas adicionales, con la cual se extiende la jornada laboral.

Los beneficios sociales se limitan específicamente a lo acordado por convenio, quedando a criterio del personal jerárquico otorgar algún tipo de compensación como por ejemplo: adelantos de dinero, permisos de salida, entre otros.

La organización requiere que el empleado sea cordial y atento al dirigirse al cliente, que evite el diálogo con sus pares durante las horas de trabajo y se aboque a la tarea. De ésta forma orienta sus acciones en captar y satisfacer al cliente, hacia el cual apunta sus esfuerzos e innovaciones. El empleado es receptor de estos lineamientos, con participación acotada.

Se puede inferir que la política de recursos humanos en esta empresa sigue siendo una mera administración de personal. Por ello se alejaría de las nuevas concepciones empresariales que sostienen que el recurso humano es el capital más valioso de la organización y hacia el cual deben orientarse políticas que faciliten su desarrollo y capacitación e incentiven su motivación. Esto permitiría incrementar la utilización de su potencial creativo.

De esta manera la empresa podría lograr alcanzar la productividad esperada, dentro de un contexto de máxima competitividad.

## **CONCLUSION**

En la empresa hay indicadores que señalan una política de p se limita a una mera administración, sin ninguna influencia en sus estratégicas. Se responde a la conjetura de Mc Gregor en su teoría X que sostiene que **hay que controlar al personal para obtener los resultados esperados**. Sus expectativas quedan así sujetas a la aplicación del **control** como medio para alcanzar éstos resultados.

**PROPUESTA DE TRABAJO**

## 1. FUNDAMENTACION

Desde nuestra postura, las **personas** constituyen el recurso más valioso de la empresa. Por tal razón, se parte de la siguiente premisa: para que una empresa se desarrolle y obtenga resultados, se requiere indefectiblemente de una acción orientada hacia las mismas.

Por lo tanto revertir la conjetura mencionada y concebir entre las diferentes estrategias la que presente mayores posibilidades de éxito, es el gran desafío implícito en esta propuesta.

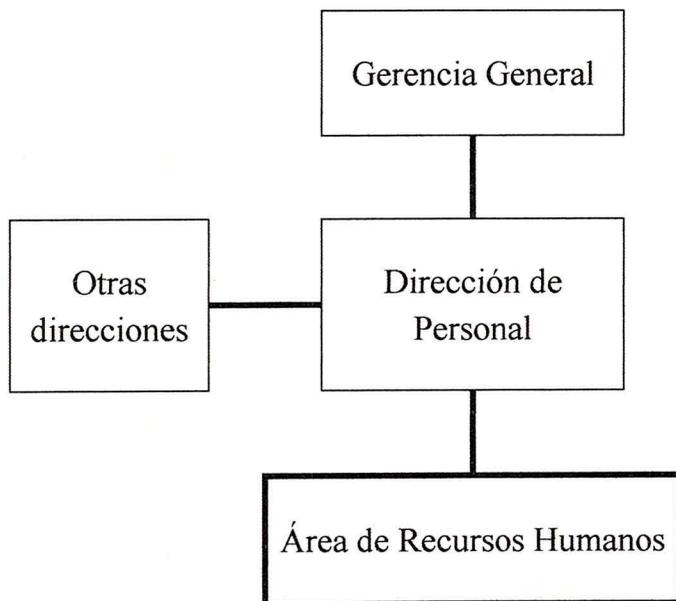
## 2. AREA DE INTERVENCION PROFESIONAL

Se configurará un área de intervención profesional, a la cual de manera global se identificará como **Área de Recursos Humanos**.

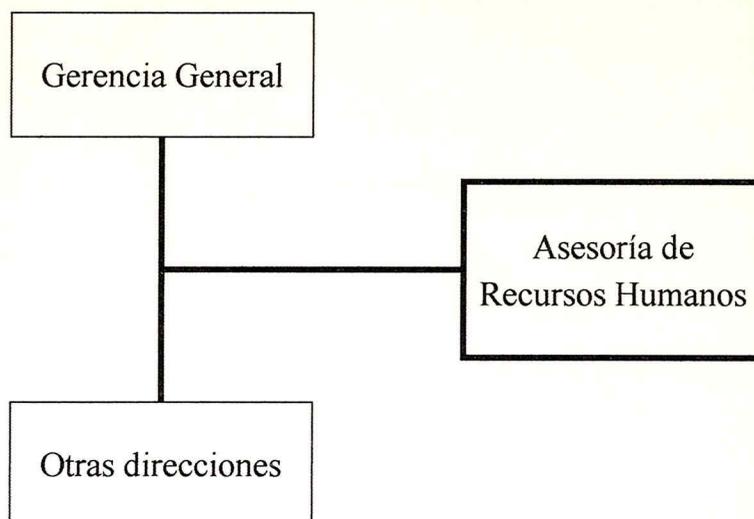
Se trabajarán conjuntamente dos estrategias de inserción profesional:

- Una apuntará a su **ubicación en la estructura organizacional**, la cual dependerá del grado de consenso con el organismo empleador. Para ello se establecerán objetivos a:
  - \* Corto plazo: ubicación en el nivel intermedio (ver cuadro 1)
  - \* Mediano plazo: ubicación en el nivel de asesoría (ver cuadro 2)
  - \* Largo plazo: ubicación en el nivel institucional (ver cuadro 3)

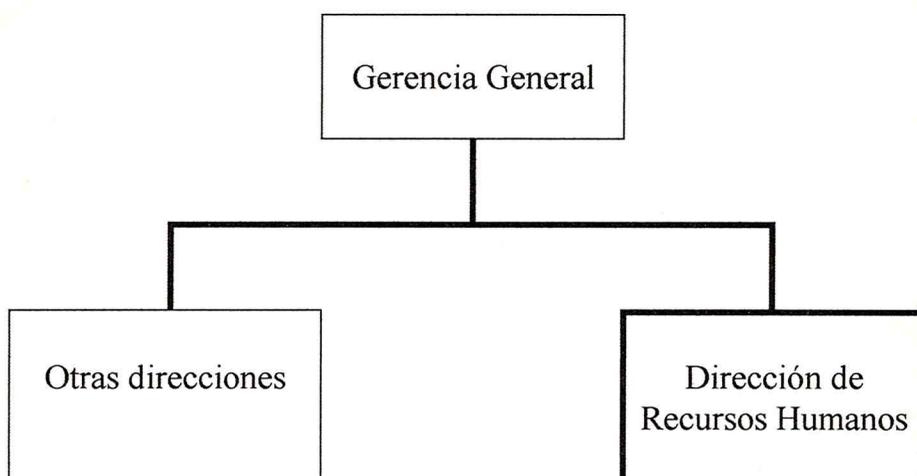
**CUADRO 1**



**CUADRO 2**



**CUADRO 3**



En un plazo perentorio se estima que esta estrategia no será factible de implementar debido a que la política de la organización todavía distribuye sus recursos humanos interpretándolos en función de costos y no en función de inversión a futuro rédito.

Por lo tanto proponer en primera instancia formalizar el área, sería anticipar un posible rechazo.

- La otra apuntará a **formas de intervención externas**, mediante contratación de servicios a profesionales de Servicio Social por períodos a determinar.

### **3. RECURSOS HUMANOS: CONCEPTUALIZACION**

Se entiende por **Recursos Humanos** a toda la población real o potencialmente apta para la ejecución de programas, proyectos y / o actividades dirigidos a elevar la calidad de vida de esa misma población, sea calificada o susceptible de serlo.

### **4. OBJETIVOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS**

- Mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Impulsar y generar acciones que permitan relacionar los objetivos de las personas y los de la organización para crear condiciones favorables que contribuyan al desarrollo personal y al bienestar de los recursos humanos en la empresa.

### **5. CONSTITUCIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Las estrategias mencionadas anteriormente proponen la siguiente configuración:

El área de recursos humanos consta de cinco sub-áreas, las cuales están interrelacionadas y serán interdependientes.

La interacción hará que cualquier cambio que se produzca en una de ellas, influya en las otras, las cuales a su vez realimentarán nuevas influencias en la primera, y así sucesivamente, en continuo dinamismo.

Hasta tanto se logre la formalización del área propuesta en la estructura organizacional, tendrá como característica principal, la de ser un **referente orientador** del hacer profesional. En cada demanda que la organización plantee, como así también de las necesidades manifestadas por el personal u operando como un servicio externo contratado a tal efecto, siempre se remitirá al área que se propone estructurar.

## **6. FUNCIÓN DEL TRABAJADOR SOCIAL**

El trabajador social es el responsable del área, con capacidad de decisión, esté o no dentro de la organización.

Cumple la función de: asesor - educador y cuyas actividades consistirán en: planificar, gestionar servicios especializados, asesorar, coordinar, educar, evaluar, entre otras.

## **7. DESCRIPCION DE LAS SUB-AREAS**

Dado que el Servicio Social de Empresa se centra en lo relacional, procedemos a enumerar los componentes o sub-áreas<sup>(22)</sup> a las que, poco a poco, se deberá tender para el logro de nuestro objetivo.

### **I)- Sub-área de Incorporación:**

Comprende:

- la planificación de los recursos humanos.
- investigación de mercado de mano de obra.
- reclutamiento y selección.

### **II)- Sub-área de Aplicación:**

Comprende:

- el análisis y descripción de cargos.
- integración o inducción.
- evaluación del desempeño.
- movimiento de personal vertical, horizontal o diagonal.

### **III)- Sub-área de Mantenimiento:**

Comprende:

- Administración de salarios.
- Planes de beneficios sociales.
- Higiene y seguridad en el trabajo.
- Registros, controles de personal y relaciones laborales.

### **IV)- Sub-área de Desarrollo:**

Comprende:

- capacitación y planes de desarrollo personal.

**V)- Sub-área de Control:**

Comprende:

- sistema de información de los recursos humanos (recolección y manejo de datos, estadísticas, registros, informes).
- base de datos.
- auditoría de recursos humanos.

**8. ACCIONAR DEL TRABAJADOR SOCIAL EN RELACIÓN A CADA SUB-AREA**

La coordinación de las acciones que involucren al Area de Recursos Humanos, será el rol primordial que desempeñará el Trabajador Social.

A modo ilustrativo se enumeran algunas intervenciones, que a su vez pueden ir modificándose o incrementándose con el correr del tiempo, de acuerdo a las necesidades del momento.

---

(22) Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. 2ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. 1993.

<u>SUB-AREA:</u>	<u>COMPRENDE:</u>	<u>ORIENTADO A:</u>	<u>ACCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL</u>
------------------	-------------------	---------------------	---------------------------------------

**I-Sub-área de Incorporación**

*I.a. Investigación de mercado:*  
mercado de trabajo está constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas, el mercado de recursos humanos es el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en cierta época y en determinado lugar.

*I.b. Reclutamiento:*  
es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

- Investigación y análisis del mercado de recursos humanos
- Fuente de reclutamiento (donde reclutar externo / interno)

- Colabora junto a otros profesionales en la investigación y análisis de R.H.
- Orienta a la unidad de mando hacia donde dirigir la búsqueda de personal.
- Planifica junto a Personal las necesidades futuras de personal (cantidad y calidad).

- Técnicas de reclutamiento (cómo reclutar)

- Clarifica a la unidad de mando acerca de cuál o cuáles medios utilizar para determinadas búsquedas de personal.
- Planifica las actividades del sistema de reclutamiento.
- Colabora con Personal en el diseño, ejecución y evaluación de la entrevista inicial y de la entrevista técnica.
- Colabora con Personal en el análisis y sistematización de la aplicación de los cuestionarios.
- Evalúa los costos de reclutamiento.

- Prioridad de reclutamiento - interno sobre el externo.

SUB-AREA:

COMPRENDE:

ORIENTADO A:

ACCIONES DEL  
TRABAJADOR SOCIAL

**I- Sub-área  
de  
Incorporación**

*I.c. Selección:*

es una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. Se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

- Criterios de selección

- Grado de descentralización de las decisiones para seleccionar personal.

- Técnicas de selección.

- Propone el aporte del psicólogo en aquellas búsquedas donde se defina la necesidad de contar con datos psicológicos del postulante.
- Elabora y ejecuta los informes ambientales/ ocupacionales (se forma una imagen de cómo vive, hábitos personales que luego trasladará al ámbito laboral, así como una idea de su trayectoria en otros trabajos suministrada por quienes han trabajado con él/ella en roles de conducción).
- Pone en relación toda la información obtenida para facilitar la toma de decisión.
- Prepara con la unidad de mando la entrevista de selección, estructura el tiempo (duración del encuentro); focaliza los objetivos de la entrevista (determina las finalidades que se se desean alcanzar).

*I.d. Integración:*

se refiere a los procesos por los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, normas y patrones de comportamiento requerido por la organización o por el grupo al cual ingresa.

- Acompaña a los candidatos en el proceso de integración.
- Conformo grupos con los seleccionados con el propósito de establecer su socialización dentro de la organización.
- Diseña y ejecuta programas de orientación con Personal para los nuevos integrantes.

- Planes y mecanismos de integración de los nuevos participantes en el ambiente interno de la empresa.

<u>SUB-AREA:</u>	<u>COMPRENDE:</u>	<u>ORIENTADO A:</u>	<u>ACCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL</u>
------------------	-------------------	---------------------	---------------------------------------

*II.a. Análisis y descripción de cargos:*

es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace). Es básicamente un inventario escrito de los principales hechos significativos sobre la ejecución del cargo, de los deberes y responsabilidades.

- Establecimiento de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo

- Clarifica a la unidad de mando acerca de la importancia de tener en cuenta elementos conductuales en el diseño del puesto, ellos son: autonomía, variedad, identidad con la tarea y retroalimentación.
- Colabora en el proceso de la recolección de información para la descripción y análisis del cargo.
- Informa y clarifica a la unidad de mando de las diferentes técnicas para el análisis de cargo: observación directa, entrevista, comité de evaluadores, etc.

*II.b. Planeación y distribución:*

consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados.

- Determinación de la cantidad necesaria de recursos humanos y su distribución

- Conoce los proyectos futuros de expansión de la organización e identifica con la unidad de mando las necesidades de personal, a corto y largo plazo.
- Orienta sobre la necesidad de la planificación del recurso humano.
- Coordina encuentros con miembros jerárquicos con el fin de evaluar oferta y demanda del recurso humano.
- Conoce y analiza conjuntamente con Personal, el índice de rotación de personal y ausentismo.

**II - Sub-área de Aplicación**

<u>SUB-AREA:</u>	<u>COMPRENDE:</u>	<u>ORIENTADO A:</u>	<u>ACCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL</u>
------------------	-------------------	---------------------	---------------------------------------

<p><i>II.c. Plan de carrera:</i></p> <p>es un instrumento para hacer frente a las necesidades de personal, se tiende a que una persona logre desarrollarse dentro de la organización.</p>	<p>- Determinación de la secuencia óptima de las carreras, definiendo las alternativas de oportunidades posibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviene en el diseño del plan de carrera.</li> <li>- Detecta mediante un estudio los factores esenciales (igualdad de oportunidades, apoyo del jefe inmediato, conocimiento de la oportunidades, interés del empleado) para que las personas se desempeñen profesionalmente en la organización.</li> <li>- Informa sobre las oportunidades profesionales que ofrece la organización.</li> <li>- Ayuda a los empleados a establecer los objetivos profesionales.</li> </ul>
<p><i>II.d. Evaluación del desempeño:</i></p> <p>es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.</p> <p>Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de un objeto o persona.</p>	<p>- Planes y sistemas para la evaluación continua de la calidad y la adecuación de los recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colabora con la unidad de mando en la evaluación de desempeño.</li> <li>- Procura en reuniones grupales que los empleados obtengan una retroalimentación sobre su desempeño.</li> <li>- Propicia la utilización periódica de evaluaciones con el fin de emprender acciones correctivas, en los casos que así lo requieran.</li> <li>- Aconseja el empleo de evaluaciones para identificar problemas en el sistema de información del recurso humano.</li> </ul>

**II-Sub-área de Aplicación**

<u>SUB-AREA:</u>	<u>COMPRENDE:</u>	<u>ORIENTADO A:</u>	<u>ACCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL</u>
------------------	-------------------	---------------------	---------------------------------------

*III.a. Administración de salarios:*  
conjunto de normas y procedimientos que trata de establecer o mantener estructuras de salario equitativas y justas en la organización.

- Toma conocimiento y orienta sobre diferentes investigaciones salariales elaboradas por personal idóneo para el examen comparativo de los salarios.
- Contribuye a que los empleados conozcan las políticas salariales.
- Ayuda a determinar el método apropiado para la evaluación del puesto que garantice una compensación adecuada para el empleado.
- Propone la creación de una comisión de evaluación, organiza su composición y coordina sus acciones.

- Evaluación y clasificación de cargos teniendo en cuenta el equilibrio salarial interno
- Investigaciones salariales.
- Política salarial.

*III.b. Plan de beneficios sociales:*  
son medios de complemento y apoyo proporcionados y financiados por la empresa, para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y productividad.

- Detecta qué tipo de servicios o beneficios prioriza el personal.
- Asesora a la unidad de mando en cuanto al impacto motivacional que producen en los empleados un plan de servicios y beneficios sociales.
- Elabora un menú de prestaciones o programas que incluyan entre otras: jubilación y pensiones, actividades recreativas, salud, transporte, educación, etc.
- Evalúa los programas en los que interviene de manera directa o indirecta.

**III- Sub-área de Mantenimiento**

<u>SUB-AREA:</u>	<u>COMPRENDE:</u>	<u>ORIENTADO A:</u>	<u>ACCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL</u>
------------------	-------------------	---------------------	---------------------------------------

*III.c. Higiene y seguridad en el trabajo:*

es un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud, inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas.

- Criterios de creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad

- Interviene junto a otros profesionales en la conformación de criterios sobre la higiene y seguridad en el trabajo.
- Promueve reuniones grupales para que los empleados conozcan las normas y procedimientos.
- Sugiere a la unidad de mando la necesidad de implementar medidas de seguridad en el trabajo.
- Conformar una comisión para la prevención de accidentes..

*III.d. Relaciones laborales:*

conjunto de actividades que desarrollan representantes del personal, como representantes de la empresa, tendientes a satisfacer las quejas y reclamaciones que cualquiera de las partes formula frente a la otra.

- Criterios y normas de procedimiento sobre las relaciones con los empleados

- Conformar con otros profesionales un equipo para intervenir en las negociaciones.
- Conoce la legislación laboral con el propósito de orientar a la línea de mando sobre las negociaciones a abordar.
- Conformar grupos reducidos de empleados para que éstos identifiquen y propongan soluciones a los problemas relacionados con su labor cotidiana.
- Concientiza a la línea de mando sobre la necesidad de que los empleados tengan participación activa en la organización.

**III- Sub-área de Mantenimiento**

SUB-AREA:

COMPRENDE:

ORIENTADO A:

ACCIONES DEL  
TRABAJADOR SOCIAL

*IV.a. Capacitación y  
Desarrollo de recursos humanos:*

busca preparar al personal para afrontar responsabilidades inherentes a cargos superiores, formándolo en sus habilidades, conocimientos, actitudes y conductas. La diferencia entre capacitación y desarrollo está dada en el factor tiempo, pues cuando se hace capacitación se está ejerciendo una acción en el aquí y ahora, a diferencia del desarrollo que conlleva una idea de futuro de planeación para puestos de mayor responsabilidad o no.

**IV-Sub-área  
de  
Desarrollo**

- Diagnóstico y programación de la preparación y rotación de los recursos humanos para el desempeño de los cargos.

- Mejoramiento de los recursos humanos disponibles, a corto y a mediano plazo, teniendo en cuenta la realización continua de potencial existente.

- Interviene en la elaboración de las políticas de capacitación.
- Elabora junto a especialistas y unidad de mando diagnósticos sobre las necesidades, objetivos, contenidos y principios de aprendizajes que se relacionan con la capacitación.
- Ejecuta junto a los responsables de línea la capacitación.
- Propicia el desarrollo de los empleados, reduciendo la dependencia con respecto al mercado externo de trabajo.
- Investiga en informes de seguimiento como libro de quejas, ausentismo, índice de rotación, entre otros, sobre los problemas relevantes que puedan resolverse mediante programas de capacitación y desarrollo.

*IV.b. Desarrollo organizacional:*

es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización. Su finalidad es cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, para que éstas puedan adaptarse mejor a las transformaciones.

- Aplicación de estrategias de cambio con miras a la salud y a la excelencia organizacional

- Propicia la transformación en los valores, para que el factor humano sea considerado legítimo y digno de atención.
- Implementa acciones para el mejoramiento de las relaciones inter e intragrupalas.
- Facilita, mediante técnicas adecuadas, la apertura de comunicaciones (laterales, verticales y diagonales).

<u>SUB-AREA:</u>	<u>COMPRENDE:</u>	<u>ORIENTADO A:</u>	<u>ACCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL</u>
------------------	-------------------	---------------------	---------------------------------------

<p><b>V- Sub-área de Control</b></p>	<p><i>V.a. Base de datos:</i> datos son los elementos que sirven de base para la resolución de problemas o para la formación de un juicio.</p> <p><i>V.b. Sistema de información:</i> es la red generalmente basada en la computadora que contiene uno o más sistemas operacionales y que permite el suministro de datos sobresalientes, que facilite la toma de decisiones y para la implementación de cambios.</p> <p><i>V.c. Auditoría de recursos humanos:</i> es un sistema de revisión y control para informar a la administración o a la unidad de mando sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo</p>	<p>- Registro y controles para el análisis cuantitativo y cualitativo de los recursos humanos disponibles.</p> <p>- Medios y vehículos de información adecuados a las decisiones sobre recursos humano</p> <p>- Criterios de evaluación y adecuación permanentes de las políticas y los procedimientos del recurso humano.</p>	<p>- Propone un sistema de información para el recurso humano disponible. - Concientiza a la unidad de mando sobre la necesidad de contar con una base de datos y su permanente actualización.</p> <p>- Sugiere la puesta en práctica de un sistema de información. - Colabora en el procesamiento de los datos e información, a nivel del empleado, del ambiente organizacional y del ambiente externo.</p> <p>- Conformar y coordina la comisión de auditoría. - Clarifica a la unidad de mando respecto a las ventajas de contar con un sistema de auditoría. - Informa sobre las técnicas más apropiadas para realizar las investigaciones de personal. - Prepara junto a la comisión de auditoría el informe global.</p>
--------------------------------------	---	--	---

## UN EJEMPLO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

A diario se producen cambios a los que se encuentran sometidas las estructuras de las organizaciones, formas de encarar y analizar los objetivos y caminos a recorrer para alcanzar el éxito, herramientas que ofrece el mercado, nuevos programas de educación y capacitación del personal, son sólo algunas de las variables que se presentan. Pero hay un elemento al cual no se puede desatender ni olvidar: **el cliente**.

La empresa se centra en el **cliente**. Este es un activo más valioso que los activos tangibles del balance y no en vano el resultado de una empresa es el **cliente**.

Hoy se habla que la forma de la pirámide empresarial se ha invertido, diciendo que el presidente de la organización es el **cliente**, porque debajo de éste se centra el efector interno de la empresa (persona que realiza el contacto con el público externo).

Corresponde a él, desarrollar las acciones encaminadas a que la entrega del producto al cliente alcance un nivel excelente de calidad. Por lo tanto el servicio es una relación interpersonal que pone en comunicación a los empleados de la empresa con los clientes.

En este punto se centrará el presente ejemplo de trabajo.

Al encontrarse la empresa abocada a captar la mayor cantidad de clientes, ante la incesante competitividad que presenta el mercado local, se pondera por la fuerza que adquiere este movimiento la Sub-área de Desarrollo.

Desde el Trabajo Social negar esta realidad sería atentar contra el trabajo mismo.

Desde ésta Sub-área se capacitará e incentivará a los recursos humanos para incrementar el nivel de utilización de su potencial y de este modo, la empresa se dinamizará en busca de un mejor servicio al cliente y en busca de la flexibilidad necesaria para afrontar los cambios.

Por consiguiente la clave giraría en torno a:

- Tener la convicción y compromiso de los más altos ejecutivos de la empresa.
- Definir claramente qué se quiere. Determinar la estrategia y comunicarla a todo el personal.

- Identificar necesidades y expectativas de los clientes a quienes se quiere llegar.
- Desarrollar y reconocer al personal. Desarrollar en el personal una mentalidad de servicio.
- Adecuar la estructura, sistemas y procesos para que todo lo anterior sea teoría aplicada a la realidad.
- Hacer de cada empleado un compañero activo en el servicio, desarrollando y estimulando la comunicación abierta entre los distintos niveles del personal de la empresa.
- Desarrollar equipos de toma de decisión de los empleados, que sean responsables de la planificación y control de cada tarea.

Se tomará como criterio metodológico básico **la Comunicación Racional Reflexiva**, utilizando una actitud asesora y educadora.

**PALABRAS FINALES**

Para concluir, quienes suscriben el presente trabajo, pondrán de manifiesto sus vivencias durante la elaboración del mismo.

En primer lugar cabe señalar que ha sido necesario vencer algunas dificultades para lograr un acercamiento.

Esto se vió reflejado en demoras, por lo que se apeló a los conocimientos metodológicos, con el fin de comprender la valoración del tiempo para la empresa.

A partir de esta aceptación se pudo establecer lentamente un **vínculo confiable** y a medida que éste se afianzaba, hizo posible la obtención de la información, sin mediar tanta resistencia.

Coincidentemente con ésto, se fue clarificando a los distintos interlocutores en cuanto a funciones y roles del Trabajo Social, a la vez que se fue desmitificando la concepción instaurada, que asocia el quehacer profesional exclusivamente con el asistencialismo y con los organismos estatales, percibida en la pregunta formulada por uno de los entrevistados: "¿ Qué nuevo invento es éste del Servicio Social ?"; acompañando la misma con una serie de aclaraciones sobre la ausencia de dificultades y problemas en la gestión empresarial.

Por lo tanto, con relación a la **propuesta de trabajo** se pone de manifiesto que ésta se construye a partir de identificar los diferentes factores que interactúan dentro de la empresa, la cual con el énfasis en lo relacional, tratará de optimizar el recurso humano mediante una adecuada coordinación.

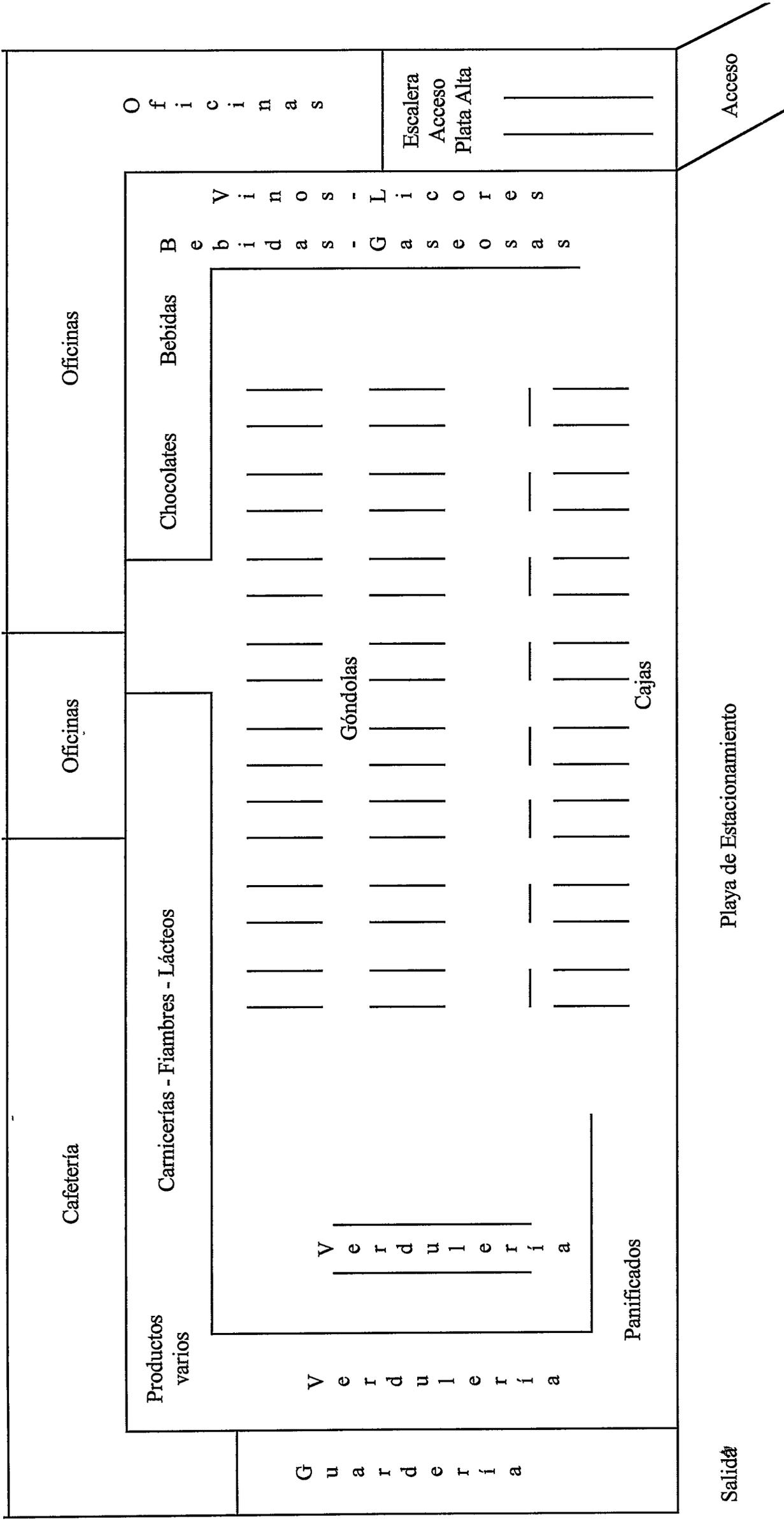
**BIBLIOGRAFIA**

- Equipo de Reflexión del Centro Nazareth. Crepúsculos y Amaneceres - un nuevo modo de pensar para una nueva realidad. Centro Nazaret, Bs. As. 1994.
- Boletín de la Red Latino Americana de Educación y Trabajo. CIID - CENEP. N° 2. Año 1994, art. Re-estructuración Industrial, Capacitación y Redes Productivas por Gallart M.A. y Novich M. Ed. B.A.
- Ackoff - Planificación de la empresa del Futuro.
- Grupo Meta y otros. Servicio Social de Empresa en Brasil. Ed. Hvmanitas. Año 1978.
- Bennis Warren - Desarrollo Organizacional - Estrategia de interrelación humana para el desarrollo de Organizaciones. Fondo educativo interamericano S.A. México 1973.
- Drucker Peter. La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Ed. El Ateneo. 1995.
- Neffa y otros. Condiciones y Medio Ambiente de trabajo en la Argentina- Tomo I, Ed. Hvmanitas / Ceil, año 1987.
- Zimerman M.M. Los supermercados. Ed. Rial. S.S. Madrid 1959.
- Suplemento integrado a la Edición N° 16 de la Revista Toledo con Todos. Diciembre 1994. N° 8.
- Revista Noticias - Art. Supermercados Carros de Fuego, Ed. Perfil S.A. Año 1995 (Agosto).
- Di Carlo y Equipo. Teoría y Práctica del Trabajo Social en Empresa. Ed. Hvmanitas / U.N.M.D.P. Año 1994.
- Di Carlo y Equipo. Papeles Científicos del Trabajo Social. La comprensión como Fundamento de la Investigación Profesional. Ed. Hvmanitas / U.N.M.D.P. Escuela de Ciencias de la Salud y del Comportamiento. 1995.
- Di Carlo E. El Trabajo Social - Teoría - Metodología - Investigación. Ed. Ecro B.A. Año
- Di Carlo E. Perspectivas en la conducción de Grupos. Ed. Hvmanitas. Año 1983.
- De Robertis C. Metodología de intervención en Trabajo Social. Ed. El Ateneo. B.A. 1988.
- Fundación Servicio Social en la Empresa. Experiencias de Servicio Social en Empresas. Ed. Hvmanitas. Año 1974.
- Sabino Carlos. Como hacer una tesis - Guía para la elaboración y redacción de trabajos científicos. Ed. Hvmanitas 1987.

- Perlman Helen. El Trabajo Social Individualizado. Ed. Rialp S.A. Año 1965
- Autores varios. Recursos Humanos (para no especialistas) Ed. Macchi. Año 1993.
- Faleiros Vicente de P. Trabajo Social e Instituciones. Ed. Hvmanitas. Año
- Galvani, Claudia, Tesis "Análisis e implementación de un Servicio Social con Modalidad Independiente en la Ciudad de Mar del Plata". U.N.M.D.P. 1992.
- Jorge A. y Larmeu G. Proyectos de implementación del Servicio Social en Parques Industriales Nacionales, U.N.M.D.P. 1987.
- Denton D. Calidad en el Servicio a los clientes. Ed. Díaz de Santos S.A. Año 1991.
- Larrea Pedro. Calidad de Servicio. Ed. Díaz de Santos. Año 1991.
- García Salord S. Especificidad y Rol en TS. - curriculum - saber - formación. Ed. Hvmanitas 1991.
- Neffa J. Cond y Medio Ambiente de trabajo en la Argentina. La situación en sectores específicos. Tomo II.
- Stankiewicz François- Las Estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El Post-Taylorismo. Ed. Hvmanitas. 1991.
- Drucker P. Las Nuevas Realidades. Ed. Hermes. 1992.
- Kisnerman, N. - Teoría y Práctica del Trabajo Social. Tomo III Los Recursos. Ed. Hvmanitas. 1984.
- Sierra Bravo. Técnicas de Investigación Social - Teoría y Ejercicios. Ed. Paramenfo. 1979.
- Alayón N. - Reflexiones sobre Trabajo Social. Ed. Hvmanitas. 1986.
- Revista Trabajo Social Uruguay. art. Trabajo Social Laboral: un producto en crecimiento. Año IV N° 11.
- Revista Servicio Social - Tribuna Libre N° 8 año 94.
- Informe realizado para la Secretaría de Trabajo y Banco Mundial. Identificación de los factores que obstaculizan la Movilidad Laboral. Cap. I Modernización y Flexibilidad Laboral en algunos países industrializados y semi-industrializados. Dra. Casalet. Año 1990.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. 1993.

**ANEXO**

**ANEXO N° 1**



Playa de Estacionamiento

Salidá

**ANEXO N° 2**

~~GERENTE GENERAL~~

GERENTE COMERCIAL

GERENTE ADMINISTRATIVO

Asesorías  
Impostivas  
Legales  
Cristóbal

Gerentes  
Secretaría

Cambios

Man. Fines P.B. Beb. con Ind.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

M.D.P. C.O.S.B.

Seguros Personal

Finanzas

Contabilidad

Sistema Logos

Reserva Crediticia

MANTENIMIENTO

Trabajo y mantenimiento

Gerentes

Sub-Gerentes

Personal  
C.G. (Comis. - Guardia)

Supervisoras Cojo

Supervisor  
Personal

Supervisor  
Almacén

Copias y Copetes

Inc. Conic.

Personal Fines

Personal Almacén

Personal  
deposito

Total Empleados: 485

Chopras e. Cargo de Un Gerente. Securoal Cojo Central

Fidras / Marc. de Locales

**ANEXO N° 3**

## **ORGANIZACION**

- 1) ¿ Cuáles son los objetivos prioritarios de la organización ? ¿ Cómo se evalúan los resultados ?
- 2) ¿Cuál sería la instancia Superior a la Gerencia General y dónde se localiza ?
- 3) ¿ De dónde parten las políticas de la empresa ?

## **PERSONAL GERENCIAL**

- 4) ¿ Participan los Gerentes en conformar esas políticas ?
- 5) ¿ Cómo se efectúa la designación de un Gerente ?
- 6) ¿Cuál es la función de un Gerente; sus responsabilidades, deberes, objetivos, tareas, relación con otros cargos, etc. ?
- 7) ¿ Cómo se establece la comunicación con los distintos niveles: Gerencias y con los otros eslabones ?
- 8) ¿ Qué se entiende por personal de Carrera Comercial ?
- 9) ¿Cuál es el perfil requerido para este cargo ?
- 10) ¿ Cómo se realiza su selección ?
- 11) ¿ En qué consiste la capacitación para el personal de Carrera Gerencial ?
- 12) ¿ Quién realiza esta capacitación ?
- 13) ¿ Qué cargos se le asignan a cada uno de los departamentos que dependen del Gerente Administrativo ?
- 14) ¿ Qué perfil se requiere para ése cargo y para el de Supervisor ? ¿ Sus funciones, frecuencias de reuniones, y a qué niveles se dan las mismas ?

## **CARACTERISTICAS DEL PERSONAL**

- 1) Número completo de personal.
- 2) Edad promedio.
- 3) Estado Civil del personal
  - Casados
  - Solteros
  - otros.

4) Nivel de educación del personal

- analfabetos
- primaria completa
- primaria incompleta
- secundaria completa
- secundaria incompleta
- Universidad completa
- Universidad incompleta

6) ¿ Dónde vive la mayoría del personal ?

- cerca (radio de 20 cuadras)
- lejos (radio mayor de 20 cuadras)

**POLITICA Y ADMINISTRACION DEL PERSONAL**

7) ¿ Cómo se realiza la admisión del personal ?

8) Composición del personal:

Masculino

Femenino

9) Clasificación:

Profesional

Técnicos

Administrativos

de Mantenimiento

otros

10) Estabilidad - precariedad:

Promedio estimativo de años de trabajo del personal en la empresa

Permanentes

Transitorios o permanentes

Trabajos para empresas sub-contratistas

11) Horarios de trabajo del personal:

Contínuos

Discontínuos

Se trabaja días sábados                      siempre              a veces              nunca

Se trabaja días domingos                      siempre              a veces              nunca

Duración de la jornada de trabajo en sábados

Duración de la jornada de trabajo en domingos

Duración de la jornada de trabajo de lunes a viernes

12) ¿ Existe algún tipo de control de horarios ?

Sí                  No

13) ¿ Hay turnos rotativos ?

¿ Para quiénes ?

14) Pausas:

Sí                  No

15) ¿ Dónde toman habitualmente su refrigerio el personal durante la jornada de trabajo ?

16) Horas extraordinarias:

a) ¿ Realizan horas extraordinarias ?

nunca                  con frecuencia

b) ¿ Cuántas horas por semana promedio ?

¿ Son remuneradas como tales ?

17) Sistema de remuneración:

Mencione el sistema de remuneración que emplea la empresa hacia el personal.

a) Tiempo de trabajo

hora                  día                  mes                  no sabe                  no contesta

18) ¿ La empresa otorga además otras primas o bonificaciones o participación en los beneficios ?

Sí                  No

¿ Cuáles ?

- antigüedad

- presentismo

- riesgo trabajo penoso

- productividad

- porcentaje de ventas o ganancias

- otros

19) ¿ Además de la remuneración, recibe el personal propinas, productos o servicios gratuitos o precios subvencionados ?

Sí                  No                  no sabe                  no contesta

## 20) Beneficios sociales

¿ De qué servicios sociales o infraestructura se beneficia el personal en la empresa ?

- baños o sanitarios debidamente previstos
- duchas con agua caliente
- vestuarios
- agua potable
- salón comedor
- servicios de comida a precios módicos o subvencionados
- préstamos y/o adelantos de sueldos
- transporte del personal desde y hacia las cercanías del hogar
- de ninguno de ellos
- no sabe      no contesta

21) ¿ En la empresa, el personal goza del derecho a los siguientes beneficios sociales ?

- jubilación
- obras sociales
- asignaciones familiares
- seguro de vida obligatorio
- seguro contra accidentes y enfermedades profesionales
- mutual
- otros
- no sabe
- no contesta

Tiene derecho a:

- vacaciones
- aguinaldo
- pre-aviso o indemnizaciones
- atención médica
- obras sociales
- afiliarse a una organización sindical y ¿ cuál sería ?
- actividades de bienestar social organizadas por la empresa
- otras
- no sabe
- no contesta

Servicios médicos para el personal en la empresa o fuera de ella

- desarrollan medicina curativa
- desarrollan medicina preventiva  
o de control de ausentismo

¿ Otros servicios ?

### Ausentismo

22) ¿ Qué medidas de control hay ?

Sanciones

Premios por asistencia

Indice de ausentismo

Causas frecuentes de ausentismo

### Seguridad

23) ¿ Existen medidas de seguridad para el personal ?

Tipos de accidentes

¿ Hay trabajo insalubre ?

¿ En qué sector ?

## PREGUNTAS EFECTUADAS A CADA GERENTE DE SUCURSAL

- 1) ¿ De dónde parte la política general de la empresa ?
- 2) ¿ Qué participación tienen Ustedes en esas políticas ?
- 3)- ¿ Cómo se efectuó su designación ? ¿Cuál sería su función, responsabilidad, deberes, objetivos, actividades, relación con otros cargos ?
- 4) ¿Cuál es el perfil requerido para ser gerente ?
- 5) ¿ Cómo se realiza su selección ?
- 6) Antes y después de su selección, se exige una capacitación determinada.  
¿ Quién la lleva a cabo ?
- 7) ¿ En qué lugar se capacitó ?
- 8) ¿ Cómo se establece la comunicación con los distintos niveles y con los diferentes eslabones (reuniones - frecuencias de las mismas - temas a tratar) ?
- 9) ¿ Quiénes forman su equipo de trabajo dentro de la sucursal ?
- 10) ¿ Cuántos empleados hay estables y temporarios ?
- 11) Horario que cumple el personal y horario de atención al público.  
Promedio de edades y de sexo; antigüedad del personal.
- 12) ¿Cuál es el mecanismo para el ingreso del personal ?
- 13) ¿ Cuáles son los requisitos a tener en cuenta ?
- 14) ¿ Qué características personales son necesarias en el ingreso, además de los requisitos que exige el puesto ?
- 15) ¿ Quién tiene la decisión de que la persona ingrese o no en la empresa ?
- 16) Si el postulante ingresa, ¿ qué información se le suministra de la empresa y de su puesto de trabajo ? ¿ Cuántas veces la reitera ?
- 17) En caso de que el postulante no cumpla con la tarea asignada, ¿ cómo se produce su egreso ?
- 18) ¿ Usted suministra a sus empleados información vinculada a la marcha de la empresa ?
- 19) ¿ Después de un tiempo visualizó mayor compromiso y pertenencia del personal con respecto a la organización ?
- 20) ¿ Se da el caso de trabajadores que conocen la tarea y la organización, se les pide su opinión en temas de mayor relevancia ?
- 21) ¿ Cómo se canalizan las sugerencias ?
- 22) ¿ Se han presentado propuestas para mejorar su situación de trabajo ?
- 23) ¿ Cómo se vincula usted con el personal ?

24) ¿ Cómo percibe usted la comunicación entre el personal (entre sectores, con los pares, líderes) ?

25) ¿ Usted cree que la persona trabaja para obtener un rédito económico o busca satisfacción en su trabajo ?

26) Cuando se quiere hacer un reconocimiento a un empleado, ¿ de qué forma se hace ?

27) ¿ Qué beneficios sociales brinda la empresa al empleado ?

Durante la presente investigación se efectuaron seis entrevistas a los Gerentes de Sucursales. Se transcribe la entrevista realizada en una de las sucursales al Gerente C, quedando a disposición de quien desee consultarlas las cinco restantes y los correspondientes cassettes.

1) La política parte del Directorio. Ellos son los que marcan las pautas a seguir y de acuerdo a éso es la política que seguimos.

2) Nosotros más tenemos injerencia en lo que es la parte operativa. La política, tenemos que respetar lo que nos dan, las pautas que nos dan, en base a eso; sí tenemos autonomía en cuanto al manejo, la política no.

3) Bueno, en primera parte hay dos maneras. Mi designación, en mi caso particular, yo hace dieciocho años que estoy en la empresa y fui ascendiendo puestos. Bueno, empecé como empaquetador, repositor, etc. hasta llegar a encargado de sector, sub-gerente y gerente del local.

Después hay otra manera que se llama P.C.G., que es la preparación de carrera gerencial, por lo general son chicos que entran; universitarios, que hacen lo mismo que hice yo en quince años, ellos lo hacen digamos en un curso acelerado. Van pasando por sectores, van trabajando un tiempo determinado por cada sector como para ir viendo todo. Una vez que ésas personas están preparadas empiezan a ocupar cargos menores, pero ya digamos que entran para hacer una carrera gerencial. También se puede llegar de la otra forma como llegan y de repente, que no fui ... Yo no hice un curso de P.C.G., yo entré como repositor y bueno, fui ascendiendo.

También está la otra forma que es nueva y la implantó la organización mayor; yo vengo de cuando estaba B, que no existía esta carrera de P.C.G. Ya hay chicos acá en la empresa P.C.G. que son gerentes de locales.

Con respecto a lo demás hacemos todo, de lo que es el local, 100 %.

El manejo del personal, los resultados del local, todo, todo el 100 %.

La relación con la gente es directa, trato yo con los encargados de sectores, trato personal y a diario, es constante. Después hay cosas que van por notas, pero no, es mucho más directo que por notas.

4) Sí, es éste tema de los P.C.G., se apunta a un nivel terciario, de chicos con nivel terciario. Pero no es excluyente, digamos que es fundamental también

poder tener muy buen nivel y de repente no tiene otras cualidades como para ser un líder en un supermercado y bueno ... y otras personas de repente que no tengan un nivel terciario pueden llegar a ser buenos gerentes, pero bueno, sí, en estos momentos se está apuntando a gente de estudios.

5) No es que se haga una selección como en todos lados, siempre hay alguien que se va destacando. Yo tengo un grupo de ocho reposidores de ellos, tengo uno que siempre hace algo más que los demás, entonces esa persona se va mostrando para ser algo más que un repositor, porque le interesa más aprender, porque se preocupa más allá de lo que es específicamente su trabajo, porque quiere aprender un poquito más, porque está preocupado de que en su góndola no falte el producto, sino que está pensando de repente en que no le vaya a faltar la semana que viene o sea que siempre hay personas que van adelantándose a lo que es su trabajo, bueno esas personas son las que de repente uno presta un poco más de atención. Justamente como a ellos les interesa más aprender es más fácil de ir enseñándoles cosas y bueno puede llegar a ser encargado de un sector en un determinado momento.

6 - 7) Sí, la capacitación es del curso de P.C.G., del que yo le hablara recién. Está conformada en la parte operativa por los gerentes del local y por lo general son los que tienen a cargo la capacitación de los P.C.G. Después lo que es la parte administrativa está el Gerente Administrativo que los capacita en cuanto a la parte administrativa y también reciben cursos externos como los de bromatología, de higiene, tenemos un gerente técnico en la empresa que bueno se encarga de esa parte y también cursos de atención al público; curso de marketing y todo lo que de lo que van necesitando se va teniendo curso, incluso no solamente es exclusivo para los P.C.G., sino para el personal de línea de cajas, para el personal, para los empaquetadores, reposidores.

8) Con los demás eslabones no, eslabones es de la Competencia, nosotros tenemos sucursales. Todos los gerentes tenemos una reunión semanal, con la gente de compras, con el Gerente Comercial, y con el Gerente General. Ahí se marcan las pautas o nos informamos de cosas nuevas que van a ocurrir, bueno toda la información está ahí. Después tenemos contacto diario, ya sea con la gente de compras, con el Gerente Comercial, además gerentes de los otros locales por cosas que se van dando, pero tenemos la forma de comunicación

programada, es una reunión semanal que tenemos, lo que llamamos una reunión de Gerentes.

¿ Los temas versan sobre todo lo que es supermercadismo o relaciones a nivel humano ?

Son reuniones generales, se tocan todos los temas que se puedan llegar a plantear. Yo puedo tener un caso personal, de repente en mi sucursal e ir y plantearlo en esa reunión. O sea que es todo, la reunión general, por lo general, hay algunos puntos a tocar que están programados y después está un momento de la reunión donde se desarrolla cualquier inquietud, o cualquier tema que cualquiera pueda llevar, ya sea comercial o de tema personal, digamos que la reunión es bastante completa en este sentido.

9) Bueno, gerente de local; sub-gerente, encargado de frescos, encargado de almacén, hay un encargado de carnicería, específicamente; si bien el carnicero pertenece al sector frescos, es una sección que en todos los caso cuenta con un encargado director y las encargadas de cajas hay un fiscal general, digamos y después auxiliares por cada sucursal; después está el recepcionistas.

¿ Quien sería el recepcionista ?

Es la persona que recibe toda la mercadería que entra al local no recepcionista de ... Es recepcionista de playa de descarga. Todo el personal viene a ser el personal jerárquico de la empresa o del local con todas las personas que tienen cargo o que han sido seleccionadas de lo que hablamos hoy.

10) Más o menos en esta sucursal estamos en 62 o 65 empleados durante el invierno y es muy poco lo que se incrementa en verano, son 10 o 12 personas más.

11) Todo el personal trabaja 48 horas semanales; lo que excede de esas 48 horas son extras. Por lo general está programado para que trabajen, hay picos de trabajo que de repente o momentos que exigen que se hagan horas extras, pero no están estipuladas dentro del horario, y los horarios son rotativos; hay chicos que entran a las seis de la mañana, hay chicos que entran a las siete y hay chicos que entran a las nueve horas.

Depende de la función que cumplan y depende un poco de acuerdo a los compañeros también, o sea que por lo general no tienen horarios fijos, pueden variar de acuerdo a los horario.

Hacemos de 8:30 a 12:30 y de 16 a 20:30 horas. Ese es el horario de atención al público.

Los días domingos se pagan extras, al 100 % y se van rotando porque no se trabaja con el 100 % del personal, normalmente para los días domingos se utiliza un 60 % del personal.

¿ Esto lo determinaron Uds. ante la necesidad del cliente o es algo que toman a partir de determinado tiempo del año porque se preparan previo a la temporada ?

No, no, no, esta sucursal está abierta todo el año.

Bueno, no hay algo estipulado en cuanto al personal, pero hay un 50 % de chicos y un 50 % de chicas. El promedio de edad en esta sucursal no es bajo, debe estar el promedio en los tres años de antigüedad.

Por lo general hay gente que tiene antigüedad.

¿ Esta sucursal, cuándo empezó a funcionar ?

En el 80, principios del 81.

¿ Y hay gente que está desde ese período ?

Muy poquitos, pero hay algunos.

12) Bueno, hay una oficina de personal que se encarga de tomar a la gente para todas las sucursales en general. Se completan las solicitudes, se le hace una entrevista, se hace una selección y después de esa preselección; en el local se hace lo que es la selección final.

Para el caso, específicamente hablando, si vamos a tomar cajeras, Personal hace una preselección, hace un test por supuesto, además de todos los requisitos esos y después tienen una entrevista con el gerente del local.

¿ El test a cargo de quién está ?

De oficina de personal.

13 - 14) Preferentemente en la línea de cajas que no tengan experiencia porque es más fácil de inculcarles o de enseñarles lo que nosotros pretendemos. Siempre es más fácil enseñar de cero que cambiar costumbres y bueno se pide que tenga un nivel de estudios aceptables, no se piden profesionales ni nada que se le parezca, pero que tengan un nivel aceptable y una presencia aceptable.

Características personales: no hay un patrón determinado a seguir para tomar, ya le digo la selección se hace a través del test, de todas las postulantes que hay

se hace a través del test y de una evaluación; después de una charla que tiene en la oficina de personal y de la presencia en general; presencia que se interprete bien no es que se toman modelos, ni nada que se le parezca, sino que sean chicas prolijas, la forma de cómo se peinan o de cómo se visten; en cuanto a eso me refería a esa presencia. Por lo general le digo en mi caso personal, cuando yo entrevisto chicas, chicas por lo general no estén muy pintadas, sino que estén arregladas bien discretamente; que no estén con los pelos en la cara o demasiado maquilladas, porque eso marca un poco de como es la persona, y es lo que yo le decía hoy, nosotros tratamos de seleccionar una clase de gente que no le tengamos que cambiar demasiadas costumbres. Lo mismo que para un chico, un empaquetador. Si a mí viene un chico que de repente viene con el pelo a la cintura, yo a ese chico ya le tengo que explicar que se lo tiene que cortar, que estamos manejando alimentos, que la imagen que tenemos que dar es de higiene y de limpieza. Entonces el chico viene de manera, si el chico viene de pelo largo yo de pronto le puedo sugerir que se corte el pelo, si el chico "No, yo no me corto el pelo", no voy a tomar a alguien que de repente prefiero tener el pelo y no tener el trabajo. Porque marca dos cosas: una como ya le decía la presencia y otro de que en realidad le interesa más el pelo que el trabajo. Ya ahí te está marcando algo.

15) El local por intermedio del Gerente evalúa la necesidad de emplearlo, lo transmite a oficina de personal y ésta se encarga de tomar la gente. No hay una persona que diga: Esta persona no entra. Se hace una primera selección, segunda, tercera, y no se elige quién queda afuera, sino quién queda adentro justamente.

16) Todo, las charlas previas que tenemos, justamente con esa persona, le explicamos los horarios que va a tener que trabajar. Digamos que se le informa todo para que esa persona entre sabiendo a qué tiene que estar dispuesta. Yo de repente hago mucho hincapié en el personal que tomo en esta sucursal; es que trabajamos los domingos. Si hay una persona que no está dispuesta a trabajar ningún domingo no puede trabajar en esta sucursal. Yo tengo que tener el 100 % del personal dispuesto a trabajar los domingos. Si bien no le va a tocar trabajar todos los domingos, es rotativo, tiene que estar dispuesto a trabajar porque yo no puedo tener de 20 cajeras que tengo en la línea de cajas, 10 que digan no, yo no trabajo, porque sino las otras 10 pobres tendrían que trabajar

todos los domingos de su vida. Entonces se le marcan lo que se pretende del empleado. En ése momento es cuando está dispuesto a decir si lo acepto o no lo acepto; digamos que las charlas que se tienen en el local, sobretodo con el Gerente del local, es un poco no es solamente la evaluación que puede hacerse a ver si se toma a esa persona o no, sino también es para contarle sobre todo lo que va a ser el trabajo y para que esa persona diga "no éste trabajo no es para mí"; porque es una pérdida de tiempo para él y es una pérdida de tiempo también para la empresa. Que después de estar 15 días de estar trabajando diga no, esto no es para mí.

Tiene un período de prueba todo el personal que entra que es de 27 días.

Durante ese período de prueba se van haciendo evaluaciones. Se tiene una charla al tercer día que ingresa se tiene una charla, a la semana y todas las que hagan falta durante esos 27 días. Si la persona no hizo las cosas que se le piden es probable que esa persona no quede, salvo que sea un problema técnico, que no haya adquirido la velocidad que nosotros pretendemos. En ese caso sí, en ese caso esa persona quedaría porque no es que no quiso hacer, sino que de repente le cuesta más que a otras personas tomar la rapidez o estar más práctico para desarrollar la tarea. Esa persona queda igual y van adquiriendo la velocidad con el tiempo; si son cosas elementales como ser la atención al público es algo que no pueden entrar a fallar, tiene en ese sentido somos bastante estrictos.

17) A la finalización del contrato, las nuevas tendencias de recursos humanos muestran un poco donde está la falla.

¿ Ustedes lo hacen ?

Sí, pero no lo hago el último día, lo voy haciendo durante todo el mes. Cuando una persona no está para quedar en el puesto se lo voy marcando para que tenga tiempo de corregirlo, porque si dejo que una persona desarrolle, se maneje a su manera o como ella considera que está bien durante los 27 días y llega el día 27 y yo le digo chau, hasta mañana, yo no le dí la oportunidad a esa persona de que mejorara o de que hiciese lo que yo pretendo. Por eso es que le digo que mantenemos charlas durante todo ese período. Si esa persona está más lejos de lo que yo pretendo, tendré unas charlas. Si está más cerca de lo que pretendo tendré menos charlas o a lo sumo tendré una charla una vez por semana para decirle "vas bien o así está bien". Ya digamos que cuando llega a los 27 días esa persona sabe si va a quedar o no va a quedar, porque de acuerdo

a lo que fue haciendo, fuimos marcando durante todo ese período ella sabe si fue cambiándolo o si fue lográndolo.

Llegado el caso de que llegamos a los 27 días y esa persona no va a quedar, yo tengo una charla para comunicárselo, pero no la voy a sorprender para nada, porque son las cosas que fuimos hablando durante todo el mes.

18) Sí.

¿Qué tipo de información ?

Por supuesto no es el 100 % de la información. Depende del cargo que tenga, depende del cargo que ocupe es la información que se le suministra. Información que pueda aprovechar en su trabajo, que pueda aprovechar en su tarea específica.

A un repositor le puedo hablar de las negociaciones que se hicieron con determinados proveedores, para que sepa como manejarse con esa mercadería.

A un encargado que ya maneja otro nivel de informaciones y tiene otro nivel de responsabilidades, se le, digamos se le comentan informaciones relacionadas con números directamente. Digamos que del nivel que tenga, depende el nivel de información que se le ofrece.

19) Sí, eso depende también un poco de los grupos de personas que toquen. En esta sucursal es un grupo que está compenetrado con la empresa y con lo que la empresa pretende. No siempre ocurre así. Ya le digo, eso depende mucho del grupo en general; va un poco en el grupo de gente que haya, que esté trabajando, como está trabajando, pero acá particularmente en ésta sucursal, el grupo está bastante compenetrado con lo que pretende la empresa.

20) Sí, yo fundamentalmente con el tema de compras de mercadería mis guías son los repositores. Son los que mejor saben lo que se necesita en el supermercado. Son los que están en contacto directo con el cliente, saben lo que el cliente pide, y no encuentra en el supermercado, los que pueden transmitir la información más certera de lo que el cliente pretende, porque yo tengo la información en las computadoras de lo que yo les vendí. La computadora no me dice qué es lo que no vendí, o lo que me perdí de vender por no haberlo tenido en la góndola.

Entonces toda esa información la persona que mejor la puede dar es la que está en contacto directo con el cliente. Lo mismo que en la línea que está en

contacto con el cliente. Lo mismo que en la línea de cajas, las chicas toda la información que pueden suministrar ellas en cuanto a que es lo que a los cliente les molesta ? qué es lo que pretendería. Eso el personal que está en contacto directo con el cliente es el que mejor puede llegar a informar.

21) Por lo general son con los superiores inmediatos, sí, por una cuestión de confianza de repente o una cuestión de trato directo de todos los días. Los canalizan a través de los encargados, del encargado de cada sector. También ocurren casos que viene a comentármelo directamente a mí o al subgerente o de repente a otro encargado. Se puede llegar a comentar, pero lo normal es que lo comenten con el encargado directo.

22) Sí, se presentan y se presentan a diario propuestas de repente en cuanto a horarios, en cuanto a formas de trabajar, o lo que se refiere específicamente al trabajo que tenga que hacer, pero si ellos sugieren mucho y el personal habla mucho con sus encargados o conmigo directamente de los que pretenden o de lo que quiere hacer, de los cuales se adquiere una información y a veces se sacan buenas ideas.

23) Directamente.

24) Entre ellos, bueno eso depende de un poco también de los grupos que es que yo le decía hoy. Eh, a mí me ha tocado estar en sucursales que entre secciones había celos y unas envidias terribles y cosas que hoy no veo que ocurran aquí en este local. A veces depende mucho del grupo de gente que haya en cada local, pero por lo general lo de competencia si más bien la mayoría pero de competencia sana, digamos que el grupo de carniceros pretende que su sección dé los mejores resultados y muchas mejores ventas que la sección de verdulería y a su vez la sección verdulería sea mejor que los de fiambrería o en los porcentajes, cosas que ellos mismos si bien no tiene la información de lo que hablamos hoy, de repente el encargado de sector le dice: este mes tuvimos un 15 % de participación. El mes que viene tenemos que subir las ventas para subir el porcentaje, bueno, esos porcentajes ellos lo saben a través de su encargado y bueno crean una especie de competencia entre ellos.

En el momento que están y se juntan es en el momento del descanso porque hay un cronograma de horarios para que bajen al descanso en donde bajan todos por sectores, se van y ahí es donde bueno, después el tema una cajera cuando está en su horario de trabajo no puede hablar con un carnicero, que está en su sección, así que un poco más difícil la comunicación en ese momento.

¿ Pero con otra cajera ?

Estando en la línea de cajas, estando en ese momento en funciones, no pueden hablar, no porque tienen que estar abocadas. Una de las cosas que pretendemos es de que estén atendiendo al cliente en ése momento.

No se puede poner a hablar ni de los porcentajes, ni de los resultados, mientras está atendiendo a un cliente.

25) Satisfacción o rédito. Yo creo que todo el mundo trabaja por un rédito económico, después las personas, yo creo que la mayoría tiene satisfacción de trabajar o hacer sus cosas, así, de esa manera va viendo y va seleccionando a las personas. Hay algunas que vienen a cumplir su horario. Esas personas seguro que no van a llegar a nada. Vienen a cumplir sus siete u ocho horas o cuarenta y ocho semanales y ahí es donde se va haciendo la selección a quién va a ir surgiendo. Ahí es donde uno se da cuenta quien trabaja no solamente por un sueldo, si bien viene a trabajar por el sueldo, viene a trabajar por algo más, porque le gusta, porque está convencido que lo que está haciendo está bien y quiere ser el mejor de lo que es o quiere ser el mejor repositor o quiere ser la mejor cajera o el mejor carnicero o el mejor empaquetador. Logicamente no todos logran ser los mejores, muchos lo intentan y eso es bueno. Lo que se evalúa de repente de un empleado. De repente hay personas que tienen tanta capacidad como para algún día llegar a un puesto gerencial, y tienen sí mucha voluntad, muchas ganas de hacer las cosas bien, esas personas van a crecer igual dentro de la empresa. De repente no van llegar a ocupar puestos de responsabilidad, y por supuesto que van a ser mejores remunerados.

27) La guardería que va a empezar a funcionar aquí y la que funciona en otra sucursal para uso del cliente, un servicio al cliente. Una guardería para el personal del supermercado no está programada. Lo que hay sí ayuda al personal para pagar la guardería, de repente transporte escolar a sus hijos. Bueno hay empleados y bueno ...

¿ Quién lo determina ?

El encargado directo puede sugerir, el gerente lo propondría en este caso, a oficina de personal y lo decide el Gerente General, que es el que toma la decisión.

26) Y a través, es directo, es como lo hablamos hoy, yo lo estoy diciendo desde un principio, el trato con el personal es muy directo o sea que lo que es una gratificación personal, sólo están recibiendo a diario de: que bien que hiciste eso, que bien que hiciste lo otro o hay chicos que vienen, sugieren cosas, hacen cambios, bueno, esa es la forma digamos es la forma directa. Después está bueno la forma monetariamente o como ser el año pasado se le regalaron tres autos cero kilómetro a todo el personal de la empresa. Se seleccionaron los mejores 60 empleados de todas las sucursales, no perdón, no fueron 60, fueron 40 y entre ellos se sortearon tres autos. Hoy hay tres empleados que andan en cero kilómetro. Se seleccionó el mejor empaquetador, la mejor cajera, el mejor repositor, el mejor carnicero, todo el grupo ése fue a un sorteo que se hizo en la fiesta de fin de año. También hubo televisores, y un montón de cosas.

El año anterior se habían sorteado viajes, pero el auto se lo ganaron tres personas, pero hubo 40 empleados que tuvieron el orgullo de ser el mejor del año. Eso es un premio para ellos, si bien se quedaron con las ganas de ganarse el auto, fue muy importante para ellos haber sido elegidos el mejor, y que los demás supiesen. Tuvieron la oportunidad de estar arriba del escenario y ser aplaudidos por todos.

¿ Qué monto de dinero percibe el gerente ?

Bueno tenemos dos formas de percibir: sueldo fijo y un premio por producción por resultados, que lo podemos llegar a cobrar o no. Depende de los resultados del local. Trimestralmente los resultados de esta sucursal dicen si ganó lo que tenía que ganar o no.

Depende de esos resultados. Si voy a tener mi premio o no; también lo van a tener los encargados del sector.

Hay distintas categorías en lo que son los sueldos de gerente. Yo creo que la persona más indicada es el jefe de personal.

**ANEXO N° 4**

**CONVENIO COLECTIVO**

CONVENIO COLECTIVO 130/75

MODIFICACIONES DEL ACUERDO DE FECHA 21/6/91  
(ART. 100) Y ACUERDO DE FECHA 19/9/85 (DIA DEL EMPLEADO DE COMERCIO)

**I - PARTES INTERVINIENTES**

Artículo 1º — Son partes intervinientes en esta convención colectiva de trabajo, la Confederación General de Empleados de Comercio de la República Argentina; Asociación de Industriales Ceramistas; Cámara Argentina de Comercio; Cámara Argentina de Agentes de Bienes Raíces; Cámara Argentina de Compañías Financieras; Cámara Argentina de Empresas Vendedoras de Terrenos; Cámara de Comerciantes Mayoristas; Cámara Argentina de Máquinas de Oficina Comerciales y Afines; Cámara Argentina de Consignatarios de Ganado; Cámara Argentina de la Propiedad Horizontal; Cámara Argentina de Sociedad de Crédito para Consumo; Centro de Consignatarios de Productos del País; Colegio de Graduados en Ciencias Económicas; Comisión Coordinadora Patronal de Actividades Mercantiles; Confederación del Comercio de la República Argentina, Coninagro; Federación Argentina de Cooperativas Agrarias; Federación Argentina de Cooperativas de Créditos Limitadas; Perfumistas Detallistas Asociados; Unión de Cooperativas Agrícolas Algodoneras; Unión Propietarios de Fibrerías, Queserías y Roliserías de la Capital; Federación Argentina de Comerciantes en Artelactos para el Hogar y Afines.

**II - AMBITO DE APLICACION**

Art. 2º — Este convenio será 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, o como administrativos en explotaciones industriales de los productos que elaboran, y en las agropecuarias, todos los que son representados en general, o que tengan boca de expendio por la Confederación General de Empleados de Comercio y sus filiales en todo el país.

Este convenio será asimismo aplicable a los empleados de la Confederación General de Empleados de Comercio de la República Argentina, y sus filiales, de los institutos y organismos que integran la citada confederación y los ocupados por las entidades gremiales empresarias cuyas actividades estén encuadradas en el mismo.

A sus efectos y a título ilustrativo, se enuncia a qué actividades, en especial, será de apli-

cación indicándose que esta enumeración no importa excluir a los no individualizados que estén comprendidos en la formulación inicial:

a) Establecimientos donde en forma habitual y por su actividad específica se comercializan los siguientes productos: avícolas; artefactos del hogar; automotores; materiales de construcción; materiales de hierro; máquinas de oficina; máquinas de coser; artículos para deportes; artículos de fantasías; comestibles y bebidas; paños y casimires; artículos de electricidad; lanas e hilados; plantas; flores; productos lácteos; productos de granja; productos regionales; repuestos y/o accesorios para automotores; maderas; venta de artículos de peluquerías y casas de peinados; pelucas; pastas frescas; cuadros y marcos; maquinarias agrícolas y sus implementos; neumáticos; artículos de caucho; helados; vidrios; cristales y espejos.

b) Los establecimientos que se individualicen con la denominación de: entidades financieras calificadas por la ley de entidades financieras (l.o.) (cajas de créditos, compañías financieras, sociedades de crédito para consumo); cigrerías, librerías; bazares, jugueterías; fruterías, verdulerías; ferreterías; pinturerías; mueblerías; sombrererías; camiseras; supermercados; autoservicios; casas de música; bomboneras, panaderías y confiterías (venta al público); sanitarios; tintorerías; papelerías; zapaterías; marroquinerías; talabarterías; disquerías; pajarerías; carnicerías; semillerías; bicicleterías; roliserías; fiambrerías; liendas; sastrerías; boutiques; mercerías; casas de regalos; joyerías; casas de cambio; inmobiliarias; concesionarias de automotores; corralones de materiales, casas de remate; institutos de belleza; perfumerías; santerías; estaciones de servicio; casa de electrónica; televisión; grabadores y/o sistemas de sonido; empresas que suministran personal a otras empresas y dicho personal; ópticas.

c) Actividades afectadas a: fraccionamiento de productos químicos; venta de terrenos; financieras y de crédito; consignatarios de hacienda; cereales y/o frutos del país, empaques de frutas; romales-feria; asesoramiento técnico de seguros; comisionistas de bolsa; mercado de valores; transporte personal administrativo; extracción de arena; transporte de cemento portland; institutos o casas de información de créditos; agencias de negocios; mercados de concentración de frutas y verduras; agencias de lotería, de quiniela y/o de prode; agencias de viaje y turismo; casas fotocopistas y/o que ejecutan copias a máquina; editoriales; exportación de cereales; empresas fotográficas y casas de fotografías.

Todo el personal que realiza tareas de reparación, armado o mantenimiento, dentro de su especialidad en establecimientos comerciales.

Envasamiento; fraccionamiento; distribución y carga y descarga de gas y otros combustibles o lubricantes; Caja de Subsidios Familiares para Empleados de Comercio; Obra Social para Empleados de Comercio y Actividades Cíviles; servicios fúnebres; seguros de sepelios; estudios jurídicos y/o contables, es- cribanías; lavaderos de automóviles; acopladores de cereales y frutos del país; estudios de asesoramientos impositivos y/o laboral y/o pre- visional; organizaciones de venta y rifas; com- praventa de cereales; hacienda y/o mercade- rías en general; depósitos de almacenamiento; procesamiento electrónico de datos; centro de computación; empresas de limpieza y desin- fección; cooperativas de crédito y/o consumo; venta de alfajores; promoción y/o degustación; lavaderos de ropa; venta ambulante y/o playa.

Todo ello sin perjuicio del tipo de sociedad que asuma el carácter de la empleadora inclu- sive las cooperativas.

Art. 3º — El presente convenio regirá desde el 1 de junio de 1975 hasta el 31 de mayo de 1976.

### III - AGRUPAMIENTOS Y CATEGORIAS PROFESIONALES

Art. 4º — A los trabajadores a que se refiere esta convención se les asignará la calificación que corresponda en función de las tareas que realicen y atendiendo a los siguientes agrupa- mientos:

- 1) maestranza y servicios;
- 2) administrativos;
- 3) auxiliar;
- 4) auxiliar especializado;
- 5) ventas.

Art. 5º — *Personal de maestranza y servicios.* Se considera personal de maestranza y servi- cios al que realiza tareas afines al aseo del establecimiento, al que se desempeña en fun- ciones de orden primario y los que realicen ta- reas varias sin afectación determinada. Este personal se encuentra comprendido en las si- guientes categorías:

a) personal de limpieza y encerado; cuida- dores de "toilettes" y/o vestuarios y/o guardarropas y/o mercaderías; ayudantes de reparto; cafeteros; caballeros; ordenanzas; porteros; serenos sin marcación de reloj que no realizan otras tareas; repartidores domiciliarios de mercaderías sin con- ducción de vehículo automotor; carga y descarga; ascensoristas; personal de vigilancia; ensobrado- res y franqueadores de correspondencia;

b) serenos con marcación de reloj o sin marcación de reloj que realicen otra tarea; aco-

modadores de mercaderías; separadores de boletas y remitos en expedición; empaqueta- dores en expedición; playeros sin cartera (es- taciones de servicio); ayudantes de trabajador especializado; ayudantes de capilleros y/o fur- goneros; personal de envasado y/o fracciona- miento de productos alimenticios; fotocopistas; cuidadoras infantiles ("baby sitter").

c) marcadores de mercadería; etiquetado- res; personal de depósitos de supermercados y/o autoservicios; ayudantes de liquidación (editorial); conductores de vehículos de trac- ción a sangre; porteros de servicios fúnebres; personal de envasado y/o fraccionamiento de productos químicos; limpieza y ventilación de cereales; personal de embolsado, pesaje, costu- ra; sellado y rotulado (semillería); personal de estiba; playeros con cartera (estación de servi- cio); cuidadora-enfermeras de guardería ("baby sitter").

Art. 6º — *Personal administrativo.* Se conside- ra personal administrativo al que desempeña tareas referidas a la administración de la em- presa. Dicho personal revestirá en las siguien- tes categorías:

a) *ayudante:* telefonistas de hasta cinco lí- neas; archivistas; recibidores de mercaderías; estoquistas; reposidores y ficheristas; revisores de facturas; informantes; visitantes; cobrado- res; depositores; dactilógrafos; debatidores; planilleros; controladores de precios; empa- quetadores; empleados o auxiliares de tareas generales de oficina; mensajeros; ayudantes de trámites internos; recepcionistas; portado- res de valores; preparadores de clearing y de- pósitos de entidades financieras calificadas por la ley de entidades financieras (en cajas de crédito cooperativa);

b) *oficial de segunda:* pagadores; telefo- nistas con más de cinco líneas; clasificadores de reparto; separadores y/o preparadores de pedidos; balanceros; controladores de docu- mentación; verificadores de bienes prendados; tenedores de libros; liquidadores y/o controla- dores de operaciones regidas por tablas; impu- tadores de cuentas regidas por normas; aten- ción de público para captación de ahorro y co- locación de créditos y valores; controles, órde- nes y entregas de documentos; secretarios/as; atención de cuentas a plazo determinado y ahorro (en cajas de crédito cooperativa); con- trol de firmas de extracciones (en cajas de cré- dito cooperativa);

c) *oficial de primera:* recaudadores-factu- ristas; calculistas; responsables de cartera de turno (estaciones de servicio); secretarios/as de jefatura (no de dirección); corresponsales con redacción propia; liquidadores y/o con- troladores de operaciones no regidas por tablas;

tenedores de libros principales; cuéntacorrentistas; liquidadores de sueldos y jornales; ayudantes de cajera en entidades financieras; operadores de máquinas de contabilidad de registro directo; preparadores del estado del recuento que tienen la caja de crédito cooperativa ante el Banco Central;

d) *especializado*: liquidacionistas (confecciona liquidaciones para su remisión y entrega a clientes de semilleras); compradores; ayudantes de contador; especialistas en leyes sociales y/o en asuntos aduaneros y/o en asuntos impositivos; liquidadores de derechos de autor; presupuestistas; compradores de bienes muebles para locaciones; auxiliares principales a cargo de asuntos legales; analistas de imputaciones contables según normas; controles y análisis de legajos de clientes; controles de garantías y valores negociados; taquidactilógrafos; operadores de máquinas de contabilidad de registro directo con salida de cinta; personal administrativo de las empresas y/o instituciones, afines a servicios fúnebres (cementarios privados, remiserías, velatorios).

e) *encargado de segunda*;

f) *segundo jefe o encargado de primera*.

Art. 7º — Asimismo se considera *personal administrativo* a los cajeros afectados a la cobranza en el establecimiento, de las operaciones de contado y crédito, mediante la recepción de dinero en efectivo y/o valores y conversión de valores; a los fines de su remuneración se considerará:

a) cajeros/as que cumplan únicamente operaciones de contado y/o crédito;

b) cajeros/as que cumplan la tarea de cobrar operaciones de contado y/o crédito y además desempeñen tareas administrativas afines a la caja;

c) cajeros/as de entidades financieras.

Art. 8º — *Personal auxiliar*. Se considera personal auxiliar a los trabajadores que con oficio o práctica realicen tareas de reparación, ejecución, mantenimiento, transformación, service de toda índole, de bienes que hacen al giro de la empresa y/o su transporte con utilización de medios mecánicos. Revistará en las siguientes categorías:

a) relocadores de muebles, embaladores; torcionadores; cargadores de grúa móvil y/o montacarga; personal de fraccionamiento y curado de granos; reparación, armado y/o transformación de enseres, maquinarias, mercaderías y muebles; ayudantes de las especificaciones del punto b) de este artículo; personal afectado a salas velatorias; ayudantes de choferes de corta distancia de vehículos automotores de cualquier tipo afectados al reparto, transporte y/o tareas propias del establecimiento;

b) herreros, carpinteros, lustradores de muebles; cerrajeros; guincheros; albañiles, herradores; soldadores; capilleros y furgoneros de servicios fúnebres; talabarteros; plomeros; instaladores de antena de T.V.; service de artefactos del hogar en general; gasistas; tostadores de cereales; fundidores de maniques; fogulistas de laboratorios fotográficos; personal de mantenimiento de supermercados, autoservicios y/o empresas; tractoristas; sastres y tapiceros de servicios fúnebres; pintores; mecánicos; engrasadores; lavadores; gomeros; ayudantes de laboratorios (semilleras); ayudantes de clasificador de granos; ayudantes de secador de granos; choferes de corta distancia de vehículos automotores de cualquier tipo afectados al reparto, transporte y/o tareas propias del establecimiento;

c) *capataces*; capataces de cuadrilla o de florada.

Art. 9º — *Personal auxiliar especializado*. Se considera personal auxiliar especializado a los trabajadores con conocimientos o habilidades especiales en técnicas o artes que hacen al giro de los negocios de la empresa de la cual dependen, comprendidos en las siguientes categorías:

a) dibujantes y/o letristas; decoradores; kinesiólogos; enfermeros; peluqueros; pedicuros; manicuras; expertos en belleza; fotógrafos; balanceadores; demostradores; cocineros; panaderos; dibujantes detallistas; seleccionadores de material gráfico; tapistas; personal de formación en capacitación (permanente); receptionistas de producción y/o coordinadores; laboratoristas de semilleras; fraccionadores de productos químicos; clasificadores de granos; secadores de granos; dietistas y/o economos (centros materno-infantiles); nurses; ayudantes de vidrieristas o de las restantes especialidades de la categoría b) de este artículo; ayudantes de choferes de larga distancia de vehículos automotores de cualquier tipo afectados al reparto, transporte y/o tareas propias del establecimiento;

b) vidrieristas; liquidadores de cereales; especializados en seguros; traductores; intérpretes; ópticos técnicos; mecánicos de automotores; telelpiistas; instrumentistas; conductores de obras; joyeros; relojeros; técnicos de impresión, técnicos gráficos; correctores de estilo; secretarios de colección; maestras jardineras y/o asistentes sociales (centros materno-infantiles); operadores de télex y radiooperadores; personal que se desempeña en funciones para las cuales se le requiera el uso de idiomas extranjeros en forma específica; choferes de larga distancia de vehículos automotores de cualquier tipo afectados a reparto;

transporte y/o tareas propias del establecimiento.

**Art. 10 — Personal de ventas.** Se considera personal de ventas a los trabajadores que se desempeñen en tareas y/u operaciones de venta cualquiera sea su tipificación, y revistará en las siguientes categorías:

- a) degustadores;
- b) vendedores; promotores;
- c) encargados de segunda;
- d) jefes de segunda o encargados de primera.

**Art. 11 — Capataz, capataz de cuadrilla o de florada.** Se considera capataz al empleado que es responsable del trabajo que se realiza en un sector de una sección, división o departamento, compuesto por personal obrero. Actúa en calidad de ejecutor, distribuidor y supervisor de las distintas tareas que se cumplen en el mismo, y a su vez se desempeña a las órdenes de un superior jerárquico.

**Art. 12 — Encargado de segunda.** Se considera encargado de segunda, al empleado que es responsable del trabajo que se realiza en un sector de una sección, actuando en calidad de ejecutor, distribuidor y supervisor de las tareas que se cumplan en aquél.

**Art. 13 — Jefe de segunda o encargado de primera.** Se considera jefe de segunda o encargado de primera, al empleado que secunda al respectivo jefe de sección en las obligaciones del mismo, y lo reemplaza en caso de ausencia por cualquier motivo.

**Art. 14 —** Para el caso de los artículos 5º, 8º y 9º no podrá haber personal calificado como ayudante donde no haya titular.

**Art. 15 —** La enunciación de categorías precedentemente expuesta no implica obligación por parte del empleador de crear las mismas cuando ello no fuere requerido por las necesidades de la empresa.

**Art. 16 —** En los casos de empleados que habitualmente sean ocupados en tareas encuadradas en más de una categoría salarial del convenio colectivo de trabajo, se les asignará el sueldo correspondiente a la categoría mejor remunerada que realicen, exceptuando los casos de reemplazo temporario, continuo o alternado, que no supere los 90 días del año calendario.

**Art. 17 —** La clasificación de los trabajadores dentro de las categorías establecidas en la presente convención se efectuará teniendo en cuenta el carácter y naturaleza de las tareas que efectivamente desempeñen con prescindencia de la denominación que se les hubiere asignado.

dencia de la denominación que se les hubiere asignado.

**Art. 18 —** Las empresas que empleen no más de cinco personas comprendidas en este convenio y si las mismas no pueden categorizarse por la multiplicidad de tareas que desarrollan, ajustarán la categorización de su personal a la siguiente escala:

Maestranza	Básico	(A)
Administrativos	Categoría	(B)
Cajeros	Categoría	(B)
Vendedores	Categoría	(B)

En los casos en que la cantidad de personal empleado por la empresa comprendido dentro de este convenio, supere los cinco empleados, pasarán a encuadrarse de acuerdo a las categorizaciones establecidas en el Capítulo III del presente convenio.

Cuando en este caso el personal sea ubicado en una categoría superior a la indicada en el párrafo primero, si la empresa vuelve a ocupar cinco empleados o menos, comprendidos en este convenio, mantendrá la categorización adquirida.

#### IV - REGIMEN REMUNERATIVO

**Art. 19 —** (Escala omitida por carecer de actualidad.)

**Art. 20 —** El trabajador comprendido en esta convención colectiva, que se desempeñe en las Provincias de Chubut y Santa Cruz, Gobernación Marítima de Tierra del Fuego, Sector Antártico, Islas Malvinas y demás Islas del Atlántico Sur, recibirá un aumento del 20%, sobre las remuneraciones establecidas en el presente convenio, correspondiéndole al trabajador de las Provincias de Río Negro y del Neuquén un aumento del 5% sobre las remuneraciones establecidas en el mismo.

Este beneficio no alcanza a los adicionales por manejo de valores instituidos en el artículo 30.

**Art. 21 —** El personal comprendido entre los 14 a 17 años de edad cumplidos, percibirá sus asignaciones mínimas mensuales, de acuerdo con el procedimiento que a continuación se especifica.

*Tabla de reducción para menores de edad con relación al salario mínimo, vital y móvil (con 6 horas diarias):*

14 años de edad 40% menos que el salario mínimo, vital y móvil.

15 años de edad 30% menos que el salario mínimo, vital y móvil.

16 años de edad 20% menos que el salario mínimo, vital y móvil.

17 años de edad 10% menos que el salario mínimo, vital y móvil.

El menor mayor de 16 años y menor de 18 años, que trabaje 8 horas diarias, recibirá el monto total del salario mínimo, vital y móvil.

Este personal al cumplir los 18 años, será incorporado a la calificación de categoría que le corresponda, según las determinaciones que se reseñan en el Capítulo III.

Este personal percibirá igual salario que los mayores de 18 años al desempeñar igual tarea.

**Art. 22** — Para los casos en que el empleado perciba un salario en especie (alimentación, vivienda, etc.) se le fijará la siguiente escala, que establece el monto a computar en proporción a la remuneración que recibe:

Por casa y comida, 25% del inicial de la escala respectiva. Por desayuno, almuerzo y cena, 20% del inicial de la escala respectiva. Por desayuno y almuerzo, 15% del inicial de la escala respectiva. Por vivienda, 10% del inicial de la escala respectiva.

En ningún caso, los porcentuales aludidos en el párrafo precedente o su suma podrá superar el máximo fijado legalmente, aplicado al monto total de la remuneración en dinero que tenga que percibir el trabajador.

**Art. 23** — A todo empleado no clasificado, como vidrierista y/o ayudante de vidrierista, si además de sus tareas habituales armar vidrieras, se le abonará un adicional de \$...\* sobre el sueldo que le correspondiera.

**Art. 24** — En las escalas de sueldos correspondientes a cada categoría contempladas en el artículo 19, están incluidos dentro de las mismas los adicionales por antigüedad que a continuación se detallan:

De 1 a 10 años: \$...*	por año.
De 11 a 15 años: \$...*	por año a partir del undécimo, más los \$...* ya acumulados.
De 16 a 20 años: \$...*	por año, a partir del dieciseisavo, más los \$...* ya acumulados.
De 21 a 25 años: \$...*	por año, a partir del veintinueve, más los \$...* ya acumulados.
De 26 años o más: \$...*	por año, a partir del veintiseisavo más los \$...* ya acumulados.

**Art. 25** — A los efectos del presente convenio, se establece que para el reconocimiento de la antigüedad, salvo en los casos expresamente determinados en forma distinta, se tomará co-

\* Importes omilidos

ERREPAR

mo base la edad de 18 años, o la fecha de ingreso al establecimiento si se tratare de personal de más edad.

**Art. 26** — El personal que por cualquier motivo hubiera dejado de prestar servicios con posterioridad al 1 de Junio de 1975, tendrá derecho a percibir los aumentos que le correspondan a la aplicación del presente convenio.

**Art. 27** — Al solo efecto de la remuneración que deberá liquidarse se hará constar en el libro de sueldos y jornales o planillas sustitutas, para cada trabajador, la calificación que le corresponda conforme a las escalas del artículo correspondiente de este convenio. Así como también cada cambio de calificación que produzca en adelante, con la fecha desde la cual rige.

**Art. 28** — Toda vez que las escalas de sueldos de este convenio se incrementen por disposición del gobierno nacional, de laudos o de convenciones de trabajo, en la misma proporción porcentual serán aumentados los importes establecidos por los artículos 23, 30 y 36 de este convenio.

**Art. 29** — Cuando el empleador dispusiera de las puertas de su negocio, haciendo trabajar al personal remunerado a sueldo y comisión o comisión solamente, deberá adicionarle al sueldo el promedio que le correspondiere en base a las comisiones percibidas en el último semestre.

**Art. 30** — Los empleadores abonarán a los cajeros/as [Incs. a) y c)] y repartidores efectivos toda otra persona, que específicamente tenga la obligación de cobrar dinero a la clientela, la suma de \$...\* anuales a partir del 1 de junio 1975.

Los cajeros/as calificados en el inciso del artículo 7º percibirán la suma de \$...\* anuales. Estos pagos se efectuarán en cuotas iguales y trimestralmente vencidas, de acuerdo al año calendario, en compensación de su riesgo de reposición de faltantes de dinero cobrados. Estas sumas no formarán parte de la remuneración a efectos de los aportes jubilatorios, cómputo de aguinaldo, vacaciones, indemnizaciones, de la ley 20744, subsidio familiar, y medio por enfermedad, etc.

No tendrán derecho a esta compensación los empleados que ocasional o transitoriamente realicen la cobranza mencionada. Esas compensaciones no tendrán incrementos establecidos en el artículo 20.

**Art. 31** — Los menores de 18 años de edad que se desempeñaren como cajeros, cobradores o vendedores, deberán percibir en concepto de salarios el que le corresponda confor-

a la escala de menores prevista en el presente convenio, más la diferencia existente entre dicho salario y el inicial de cajeros, cobradores o vendedores y más su categoría. Asimismo le será abonado cualquier adicional que por su función le correspondiere.

En el supuesto de que esas tareas fueran realizadas en jornadas de 6 horas la diferencia aludida se abonará en relación proporcional al tiempo trabajado.

**Art. 32** — Los menores emancipados por casamiento que no hubieren cumplido 18 años de edad tendrán derecho a percibir el sueldo del mayor de 18 años y ubicados dentro de la categoría que les corresponda de acuerdo con el trabajo que realicen.

En el supuesto de que esas tareas fueran realizadas en jornadas de 6 horas, se les abonará en relación proporcional al tiempo trabajado.

**Art. 33** — Cuando la edad o antigüedad en el empleo operaren como causa determinante del aumento de la remuneración del empleado del que se trate, percibirá la nueva remuneración calculándose desde el primer día del mes en que cumpliera años de edad o antigüedad, cualquiera sea el día en que los hubiera cumplido.

**Art. 34** — Las remuneraciones establecidas por el presente convenio son mínimas, no impidiendo la asignación de remuneraciones superiores por acuerdo de partes o por decisión unilateral del empleador.

En ningún caso la aplicación del presente convenio podrá dar lugar a disminución de las remuneraciones que actualmente estuvieran percibiendo los trabajadores.

**Art. 35** — Choferes y ayudantes de choferes (corta distancia, hasta 100 km.).

Cuando el cumplimiento de sus tareas le demande un tiempo superior al fijado como máximo legal, le serán abonadas las horas extras que correspondan, además se le abonarán los gastos de la comida, desayunos o meriendas habituales que deben tomar durante el desempeño de sus tareas.

**Art. 36** — Choferes y ayudantes de choferes (larga distancia, más de 100 km.).

El personal de choferes y ayudantes de choferes afectados a larga distancia, además de la remuneración que le corresponda por su categoría, percibirán un adicional, según la distancia que deban cubrir, de acuerdo a los importes que figuran en la escala que más abajo se detalla, en compensación de viáticos y horas extraordinarias. Esta retribución deberá ser abonada juntamente con su sueldo mensual. Queda convenido expresamente que la retribución por kilometraje se deberá pagar en todos los casos en función de los kilómetros recorri-

dos por el conductor, aunque no hubiere trabajado horas extras en el período de que se trate. Esta retribución forma parte integrante de su salario.

*Ayudante de chofer*

Por los primeros 100 km.  
de la sede del empleador .....\$...\*  
Más de 100 km. ....\$...\*

*Chofer*

Por los primeros 100 km.  
de la sede del empleador .....\$...\*  
Más de 100 km. ....\$...\*

**Art. 37** — Cuando por aplicación de las escalas del presente convenio, resultare que la remuneración real del personal que percibe sueldo fijo se incrementa en una suma inferior a \$...\*, se adicionará el importe necesario para alcanzar dicho incremento mínimo de \$...\*. A tal efecto, se computará la remuneración real correspondiente al mes de mayo de 1975.

Los vendedores a sueldo y comisión solamente, también percibirán el aumento mínimo de \$...\*, el que se adicionará mensualmente a partir del 1 de junio de 1975, sobre su remuneración mensual real, cualquiera sea su monto. Aclárase que cuando la remuneración mensual sea inferior a la escala, el aumento de \$...\* se sumará a dicha remuneración real y no a la de la escala. En cualquiera de los supuestos previstos en este apartado, si de la aplicación del sistema establecido resultara una suma inferior al sueldo de la escala respectiva, se abonará este último.

**Art. 38** — Las remuneraciones básicas correspondientes a los trabajadores comprendidos en esta convención colectiva, son las que se detallan en el artículo 19.

Queda establecido que tales remuneraciones incluyen los incrementos dispuestos por la ley 20517 y decretos 1012/74, 1448/74, 572/75 y 796/75.

**Art. 39** — Incorpórase en forma definitiva al sueldo fijo que venían percibiendo los vendedores a sueldo y comisión o comisión solamente que revistaban en las empresas al 31 de mayo de 1975 la cantidad de \$...\*, resultante de sumar al adicional establecido por el convenio 17/73, los adicionales acordados por las disposiciones legales posteriores (L. 20517 y D. 1012/74, 1448/74, 572/75 y 796/75).

#### ASIGNACION COMPLEMENTARIA

**Art. 40** — Las empresas abonarán al personal comprendido en la presente convención una asignación mensual por asistencia y puntualidad equivalente a la dozava parte de la remun-

\* Importes omilidos

neración del mes, la que hará efectiva en la misma oportunidad en que se abone la remuneración mensual.

Para ser acreedor al beneficio, el trabajador no podrá haber incurrido en más de una ausencia en el mes, no computándose como tal las debidas a enfermedad, accidente, vacaciones o licencia legal o convencional.

NOTA: La resolución (M.T. y S.S.) 170/84 declaró que la asignación especial remunerativa estatuida por el artículo 5º del decreto 1522/84, debe ser tenida en cuenta para liquidar la asignación mensual por asistencia y puntualidad establecida por el artículo 40 de la convención colectiva de trabajo 130/75.

#### V - REGIMEN DE INGRESOS Y PROMOCIONES

**Art. 41** — La Confederación General de Empleados de Comercio y sus respectivas filiales organizarán un sistema de bolsa de trabajo. Cuando los empleadores deban efectuar alguna designación solicitarán a las mencionadas bolsas de trabajo la nómina de postulantes que tengan inscriptos, dentro del agrupamiento donde existan vacantes, a fin de considerarlos preferentemente en igualdad de condiciones, con otros postulantes, cuando efectúen la designación.

**Art. 42** — Todo trabajador que preste servicios con afectación a un establecimiento en el que sea de aplicación esta convención podrá postularse para ocupar la vacante que se produzca en la categoría inmediata superior a la que se desempeña, dentro del agrupamiento a que pertenezca. Esta disposición no se aplicará en relación a los clasificados en el agrupamiento de personal auxiliar especializado.

Todos los trabajadores, incluido el personal ubicado en el agrupamiento auxiliar especializado, tendrán prioridad a postularse para ocupar vacantes en agrupamientos de los que no forman parte, pero en tal caso, sólo podrán acceder al cargo de inferior jerarquía en el otro agrupamiento.

Esta norma sólo podrá ejercerse en el supuesto de que se produzcan vacantes o se creen nuevos cargos dentro de los agrupamientos previstos en esta convención.

**Art. 43** — El empleador deberá llenar las vacantes de acuerdo a las siguientes normas:

1) La existencia de la vacante o creación de nuevos cargos será comunicada en forma que sea conocida por todo el personal por los medios habituales de información de la empresa, especificando las características del puesto a llenar y el plazo dentro del cual el o los postulantes deberán manifestar su voluntad de ocupar la vacante. Este plazo no podrá ser inferior a 48 horas.

2) A los efectos de la cobertura de la vacante ya sea en una categoría superior dentro del agrupamiento a que pertenezca el trabajador o en otro agrupamiento, se tendrá en cuenta como condición prevalente la idoneidad y capacidad. Cuando se postule más de un trabajador para el mismo cargo en igualdad de condiciones de idoneidad y capacidad, se tendrá en cuenta además la antigüedad y carga de familia.

3) Si la vacante no puede ser llenada por cualquier causa con trabajadores del establecimiento que se hubieren postulado para el cargo, se utilizará el procedimiento previsto en el artículo 41 del presente convenio.

**Art. 44** — Las normas antes establecidas serán de aplicación cuando se trate de cubrir cargos en forma circunstancial por ausencia temporaria del titular, es decir, en caso de reemplazo.

**Art. 45** — El postulante que no fuera designado en el cargo vacante no perderá el derecho a postularse cuantas veces se produzca la oportunidad de la misma.

**Art. 46** — Todo personal que realice tareas correspondientes a categorías superiores, en forma continua o alternada, percibirá la diferencia de remuneración respectiva mientras realice la tarea.

Cuando la realización de esta tarea tenga lugar durante un período continuo o alternado de más de 6 meses, se le asignará la remuneración de la categoría superior en que se haya desempeñado siempre que tal circunstancia fuera determinada por reemplazo del titular del cargo por ausencia temporaria de éste. Empero, el reemplazante no adquirirá derecho a categoría superior, la que solamente podrá ser atribuida mediante las normas establecidas en el artículo 43.

#### VI - HORARIOS

**Art. 47** — En los establecimientos en que existieran distintos horarios de trabajo, se procurará que el personal más antiguo pueda escoger el horario de su preferencia toda vez que se produzcan cambios en las dotaciones, que ocasionen ese desplazamiento. Igual tratamiento otorgará al personal que curse estudios universitarios, secundarios o técnicos en establecimientos oficiales o privados autorizados, siempre que acrediten debidamente tal circunstancia.

**Art. 48** — Los serenos que desempeñen sus funciones sin marcación de reloj de control sereno y que no realicen otra tarea tendrán una jornada de trabajo que no excederá de horas corridas, debiendo proporcionárseles

lugar adecuado para descansar. En el caso del sereno que realiza su función con marcación de reloj de control de sereno o que realiza otras tareas, con o sin marcación de reloj, la jornada diaria de labor no podrá exceder de 8 horas si fueran corridas.

#### VII - SALUBRIDAD, HIGIENE Y SEGURIDAD

Art. 49 — En lo referente a la salubridad, higiene y seguridad, las partes se ajustarán a las disposiciones legales que regulen estos aspectos.

Asimismo, constituirán una comisión de estudio, a efectos de adecuar la aplicación de aquella legislación en lo que considere necesario respecto de los trabajadores comprendidos en este convenio.

Se fija como plazo de actuación el de 180 días a partir de la homologación del presente convenio.

Art. 50 — Queda prohibido ocupar a mujeres y menores en trabajos que revistan carácter peñoso, peligroso o insalubre.

Art. 51 — En todo lugar de trabajo existirá un botiquín con los elementos necesarios para primeros auxilios.

Art. 52 — En todos los casos, los establecimientos deberán contar con elementos indispensables que aseguren condiciones adecuadas de luz, ventilación y calefacción suficientes, en los lugares de trabajo.

Art. 53 — Las empresas deberán contar con baños para uso de su personal, los que estarán provistos con los elementos necesarios para cumplir su función incluyendo los de limpieza que puedan ser requeridos por las características del trabajo (toalla, jabón, pomadas o líquidos removedores).

Art. 54 — En todo lugar de trabajo deberá existir agua potable y se posibilitará la instalación de bebederos para uso del personal.

#### VIII - CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO

Art. 55 — En los casos en que por razones de horario o circunstancias del trabajo el personal llevare su propia comida se procurará habilitar lugares en condiciones adecuadas de higiene, confort y aseo destinados a tal fin. Los regímenes de comedores existentes serán mantenidos como en la actualidad.

Art. 56 — Todo el personal gozará en forma relativa por la tarde de 15 minutos diarios para la toma de refrigerios. Durante dicho lapso el empleado podrá hacer abandono del establecimiento u optar por tomarlo en la empresa cuando ésta dispusiera de cafetería, comedor o lugar equivalente instalado.

Este intervalo se considerará comprendido dentro de la jornada normal de trabajo.

En ningún caso la presente disposición modificará y/o alterará los usos y costumbres existentes en la materia que sean más beneficiosos al trabajador, pero no se acumularán.

Art. 57 — No podrá existir dentro del ámbito de esta convención colectiva, personal jornalizado permanente.

Art. 58 — Las empresas facilitarán a sus trabajadores la adquisición de las mercaderías o productos que expendan con una reducción monetaria con respecto a los de venta al público.

Art. 59 — El empleado preavisado de conformidad a la ley 20744 que consiguiera una nueva ocupación, podrá retirarse del empleo sin perjuicio del cobro de haberes que se les adeudaren, tiempo de preaviso trabajado, e indemnizaciones correspondientes, debiendo comunicar dicha circunstancia telegráficamente a su empleador.

Art. 60 — El personal que cumpla funciones de cajero/a, deberá ser provisto en todo momento del cambio necesario, dispondrá de asiento con respaldo, tendrá el tiempo que requiera para sus necesidades fisiológicas y durante esas ocasionales ausencias conservará en su poder las llaves de la caja, la que no podrá ser controlada ni abierta por nadie sin su presencia.

Art. 61 — El trabajador mantendrá el derecho a continuar percibiendo sus remuneraciones por todo concepto en los casos en que —por razones imputables a la empresa— le fueran canceladas a la misma temporariamente —total o parcialmente— las habilitaciones requeridas para realizar sus actividades. En tales casos el empleador podrá asignarle tareas de categorías y salarios equivalentes a la suya.

Art. 62 — El trabajador mantendrá el derecho a continuar percibiendo sus remuneraciones por todo concepto en los casos en que —por razones imputables a la empresa— le fueran cancelados al mismo temporariamente las habilitaciones requeridas para realizar sus funciones en la empresa. En tales casos el empleador podrá asignarle tareas de categoría y salarios equivalentes a la suya.

Art. 63 — No será obligatorio para los trabajadores comprendidos en la presente convención el uso de saco o chaquetilla durante la temporada estival, cuando las condiciones ambientales del lugar de trabajo así lo justifiquen.

Art. 64 — Las empresas habilitarán armarlos o guardarropas para uso exclusivo de los em-

pleados, los cuales no podrán ser abiertos por aquéllos sin la presencia del empleado/a; salvo cuando la falta de espacio haga totalmente imposible su cumplimiento, circunstancia debidamente comprobada por la Autoridad de Aplicación.

**Art. 65** — La limpieza de máquinas y/o herramientas deberá practicarse dentro de la jornada normal de trabajo, cuando dicha limpieza sea realizada por el personal que las utiliza.

#### IX - PROVISION DE INDUMENTARIA Y UTILES DE TRABAJO

**Art. 66** — El empleador hará conocer fehacientemente al empleado u obrero las condiciones referentes a provisión de uniformes y/o ropa de trabajo para el desempeño de sus tareas. En caso de que dichas prendas sean de uso obligatorio, serán provistas por el empleador a su exclusivo cargo. En el caso de ropa de trabajo si su uso es obligatorio el empleador proveerá dos equipos por año.

**Art. 67** — El empleador proveerá los útiles, materiales y demás elementos de trabajo destinados al normal desenvolvimiento de la empresa, como así también los elementos necesarios para la seguridad y protección de la salud del personal. En estos casos, la provisión de equipos adecuados será obligatoria al igual que su uso. Así por ejemplo, deberá proveerse con carácter obligatorio botas de seguridad al personal que presta servicio en usinas; botas de goma al que se desempeñe en ambientes húmedos; equipos completos de abrigo —botas con suela de madera, tricota de lana, saco de cuero y pasamontaña— al que cumpla tareas en cámaras frigoríficas; guantes de goma para el que utilice agua en sus tareas, guantes de cuero para el que manipule cajones u otros elementos riesgosos; y en general, los que resulten adecuados y/o necesarios a la labor de que se trate. El empleador procurará también elementos de protección contra lluvia al personal que por sus tareas deba trabajar a la intemperie.

Al personal de servicios fúnebres que por sus tareas le resulte necesario le serán provistos guantes, máscaras protectoras y calzado con suela de goma para capilleros y chóferes. La negativa a trabajar por falta de provisión de los elementos requeridos no será causa de sanción de ninguna naturaleza ni de descuento de haberes, pero no eximirá a la empresa de responsabilidad por las consecuencias (enfermedad o accidente que pudiera resultar de tal carencia).

**Art. 68** — En los uniformes del personal no se podrá hacer agregados (aplicaciones, borda-

dos, etc.) que importen publicidad de marcas ni productos, pero esta restricción no comprende la leyenda que identifica a la empresa siempre que no signifique esa inscripción una alteración en la discreción de la vestimenta (implique una ridiculización de la misma).

#### X - ACCIDENTES Y ENFERMEDADES

**Art. 69** — En caso de accidente del trabajo o enfermedad profesional, el trabajador tendrá derecho a la percepción íntegra de sus haberes, desde el primer día de ocurrido el hecho como si no hubiera interrupción de la prestación de servicios.

**Art. 70** — El empleado quedará eximido de su obligación de avisar o hacer avisar su ausencia por enfermedad ante la imposibilidad originada en causas debidamente justificadas que impiden su comunicación al empleador. Igual temperamento se adoptará en caso de accidente.

**Art. 71** — El empleado que por prescripción médica debidamente comprobada por el empleador debiera cambiar de tareas será destinado a una función existente que contemple tal impedimento. Este cambio de tarea subsistirá mientras duren las causas que originaron el mismo.

#### XI - EMBARAZO Y MATERNIDAD

**Art. 72** — No podrá requerirse a la mujer en estado de embarazo la realización de tareas que impliquen un esfuerzo físico susceptible de afectar la gestación tales como levantar bultos pesados o subir y bajar escaleras en forma reiterada.

**Art. 73** — Durante el embarazo la empleada tendrá derecho a que se le acuerde un cambio provisional de tareas y/u horario, si su ocupación habitual perjudica el desarrollo de la gestación según certificación médica. En caso de discrepancia fundamental entre los profesionales de las partes, se estará a lo que dictaminen la Secretaría de Estado de Salud Pública de la Nación o en su defecto las autoridades provinciales o municipales pertinentes.

#### XII - VACACIONES

**Art. 74** — Los empleadores concederán las vacaciones fijadas por la ley 20744, de acuerdo con sus disposiciones.

En los casos de que se trate de cónyuge e hijos menores de 18 años, que trabajen en el mismo o distinto establecimiento, se les concederá que gocen su período de licencia en fechas coincidentes, siempre que ello no perjudique notoriamente el normal desenvolvimiento del o de los establecimientos.

En todos los casos, se comunicará a los interesados la fecha en que gozarán las vacaciones con 60 días de anticipación.

**Art. 75** — El personal que tenga hijos en la escuela primaria, tendrá preferencia con relación al resto, para que el otorgamiento de las vacaciones tenga lugar durante la época de receso de las clases, sin perjuicio de cumplir las disposiciones legales vigentes.

### XIII - DIA DEL EMPLEADO DE COMERCIO

**Art. 76** — Derogado por ley 21329, artículo 2º.  
— Restablecimiento del Día del Empleado de Comercio

- El 25/9/85 el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social aprobó el acuerdo s/expediente 778377/85 suscripto el 19/9/85 por la Unión de Entidades Comerciales Argentinas, Coordinadora de Actividades Mercantiles Empresarias, Cámara Argentina de Comercio y la Confederación General de Empleados de Comercio, en virtud del cual se convino en reimplantar el día 26 de setiembre de cada año como el "Día del Empleado de Comercio", trabajando normalmente y destacándose que a los efectos de la percepción de haberes, dicho día será abonado con doble remuneración, siempre que el empleado asista en la forma habitual a su trabajo.

### XIV - REGIMENES DE LICENCIAS Y PERMISOS ESPECIALES

**Art. 77** — El empleado tendrá derecho a 12 días de licencia corridos por casamiento, con goce total de sus remuneraciones, en la fecha en que él mismo determine, pudiendo, si así lo decidiera, adicionarlo al período de vacaciones anuales.

El empleado tendrá derecho a 1 día de permiso sin pérdida de remuneración por todo concepto para trámites prematrimoniales. Le corresponderá al empleado 1 día de licencia por casamiento de hijos.

**Art. 78** — El empleador otorgará sin goce de remuneraciones licencia por hasta 30 días por año, por enfermedad de cónyuge, padres o hijos que requiera necesariamente la asistencia personal del empleado, debidamente comprobada esa circunstancia mediante el mecanismo del artículo 227 de la ley 20744.

**Art. 79** — El empleador otorgará con goce total de sus remuneraciones, 4 días corridos de licencia por fallecimiento de padre, hijos, cónyuges o hermanos/as, debidamente comprobado. Cuando estos fallecimientos ocurrieran a más de quinientos kilómetros, se otorgarán 2 días corridos más de licencia, también paga, debiendo justificar la realización del viaje.

**Art. 80** — El empleador otorgará, con goce total de sus remuneraciones, 2 días de licencia corridos, por fallecimiento de abuelos, padres, o hermanos políticos o hijos del cónyuge debidamente justificado el fallecimiento.

**Art. 81** — El empleador otorgará, con goce total de sus remuneraciones, 2 días hábiles por nacimiento de hijos.

**Art. 82** — El empleador otorgará, con goce total de sus remuneraciones, la jornada completa de licencia al trabajador, cuando éste concurra a dar sangre, debiendo presentar la certificación fehaciente que lo acredite.

**Art. 83** — El empleador concederá, con goce total de remuneraciones 2 días corridos de licencia al empleado que deba mudarse de vivienda, debidamente justificado.

**Art. 84** — El empleador otorgará autorización con goce total de sus remuneraciones al empleado que por situaciones o emplazamientos personales con carácter de carga pública, deba comparecer ante reparticiones oficiales, debiendo presentar la certificación fehaciente que lo acredite.

**Art. 85** — El empleador otorgará con goce total de sus remuneraciones 10 días de licencia como máximo, por año, para los estudiantes secundarios, a efectos de preparar sus materias y rendir exámenes, fijándose el ciclo lectivo normal según las especialidades que se cursen y debiendo justificar la rendición de exámenes mediante la certificación de la autoridad educacional correspondiente. Esta licencia, a solicitud del empleado/a, podrá acumularse al período ordinario de vacaciones anuales.

**Art. 86** — El empleador otorgará, con goce total de sus remuneraciones, 20 días de licencia como máximo, por año, para los estudiantes universitarios a efectos de preparar sus materias y rendir exámenes, pudiendo solicitar hasta un máximo de 4 días por examen, fijándose el lapso completo en 7 años y debiendo justificar la rendición de exámenes mediante la certificación de la autoridad educacional correspondiente. Cuando en el año se excediera de cinco exámenes sin repetirlos se otorgarán 4 días más de licencia con goce de remuneraciones. Estas licencias así establecidas a solicitud del empleado/a, podrán acumularse al período ordinario de vacaciones anuales.

**Art. 87** — El empleador remunerará al personal que deba cumplir las exigencias de la revivación médica militar hasta 2 días corridos. Cuando se requiera más de ese término deberá ser justificado fehacientemente por la autoridad pertinente.

**Art. 88** — El empleado que en carácter de reservista sea incorporado transitoriamente a las Fuerzas Armadas de la Nación, como oficial o suboficial, tendrá derecho a hacer uso de licencia sin goce de sueldo, mientras dure su incorporación.

**Art. 89** — Al personal que cumpla el servicio militar incorporado a la Policía Federal o en la Prefectura Naval Argentina, se le concederá licencia sin goce de sueldo de conformidad con lo establecido en el decreto 4216/54.

**Art. 90** — A solicitud del empleado, el empleador le otorgará una hora de licencia mensual con goce total de remuneraciones al efecto de realizar sus compras en aquellos lugares donde la discontinuidad y uniformidad de los horarios imposibilitara al mismo para concretar sus adquisiciones.

Las empresas dispondrán la fecha y horario que consideren más adecuados para su otorgamiento como asimismo la rotación necesaria que no interfiera el normal desenvolvimiento de las tareas.

La liquidación se efectuará en caso en que haya remuneración variable sobre el promedio hora del día en que se haga uso de ese derecho.

#### XV - REPRESENTACION GREMIAL Y RELACIONES LABORALES

**Art. 91** — Donde hubiere delegados gremiales, éstos, a efectos de cumplir con sus funciones específicas, podrán trasladarse de un lugar a otro del establecimiento, debiendo previamente comunicarlo a su superior inmediato.

Dichos representantes gremiales cuidarán que en oportunidad del cumplimiento de sus funciones no se altere la normal marcha del establecimiento.

Los empleadores otorgarán toda licencia gremial que le sea requerida por la organización sindical respectiva a los representantes gremiales.

**Art. 92** — En oportunidad de realizarse la audiencia previa para el caso de aplicación de medidas que afecten al personal podrán estar presentes los delegados del personal para que éstos se informen.

**Art. 93** — Toda suspensión o medida disciplinaria será informada al delegado del personal procurando en lo posible hacerlo en forma previa. De igual modo se procederá respecto a medidas adoptadas por supuesta comisión de una irregularidad por un empleado.

**Art. 94** — La representación gremial del establecimiento tomará intervención en todos los problemas laborales que afecten total o parcialmente al

personal para ser planteados en forma directa ante el empleador o la persona que éste designe.

En las reclamaciones de tipo individual intervendrán los delegados del personal a solicitud del empleado, si éste no hubiere obtenido satisfacción de la patronal en su reclamo personal.

**Art. 95** — Las empresas deberán instalar, en lugar adecuado un tablero o pizarra, que será utilizado por los representantes sindicales para efectuar comunicaciones al personal.

**Art. 96** — La representación gremial y el empleador o sus representantes establecerán de común acuerdo las fechas y la hora de iniciación de la reunión en las cuales considerarán los asuntos sometidos respectivamente por las partes. Las reuniones podrán ser semanales y se desarrollarán dentro del establecimiento y en horas de trabajo. Para realizar las reuniones semanales, los casos a considerar se presentarán por escrito con una anticipación de 48 horas hábiles. De existir problemas de carácter urgente que deban tratarse de inmediato porque el retraso de la solución pudiera ocasionar perjuicios a cualquiera de las partes se realizarán reuniones extraordinarias. De cada reunión se labrará un acta que concrete los asuntos tratados y las conclusiones a que se llegare.

#### XVI - SEGURO DE VIDA

**Art. 97** —

a) *asignación e importe*: el personal sin límite de edad, que preste servicios en establecimientos comprendidos en el ámbito de este convenio colectivo de trabajo, será beneficiado con un seguro de vida colectivo obligatorio, que cubrirá por la suma de \$...\* los riesgos de muerte o incapacidad total y permanente, cualquiera que fueren sus causas determinantes y el lugar en que ocurran (dentro o fuera del lugar de trabajo y dentro o fuera del país). En el caso de aquellos empleados que se hallan en relación de dependencia con dos o más empleadores, este seguro deberá ser contratado por el empleador con el cual registre mayor antigüedad;

b) *distribución del pago de la prima*: el pago de la prima de este seguro está a cargo de los empleadores hasta la suma de \$...\* y a cargo de los empleados los \$...\* restantes;

c) *carácter del beneficio*: déjase establecido que este seguro de vida es totalmente independiente de cualquier otro beneficio que por leyes vigentes o que se dictaren en el futuro, pudiera corresponder al empleado;

d) *contratación del seguro*: la contratación de este seguro de vida colectivo obligatorio la

\* Importes omitidos.

hará el empleador por intermedio de cualquier institución o empresa autorizada por las leyes específicas vigentes en la materia. Queda prohibido el autoseguro.

Asimismo queda absolutamente prohibida la designación del empleador como beneficiario del seguro en cuyo caso el siniestro será liquidado conforme con las condiciones generales de la póliza para el caso de falta de designación del beneficiario;

e) *retenciones y pagos*: a los efectos del pago de las sumas que en concepto de prima corresponden al personal, los empleadores actuarán como agentes de retención, obligatorios, a cuyo efecto se los autoriza a practicar los correspondientes descuentos de las remuneraciones de sus personales. Esta autorización se hace extensiva a las sumas a pagar por prima de ampliaciones voluntarias y/o seguros sociales que correspondan depositar por adhesión voluntaria a los mismos;

f) *incorporaciones especiales*: los personales no afectados por esta convención colectiva de trabajo que actúen en las empresas comprendidas, así como los empleadores de las mismas, podrán incorporarse al régimen si así lo solicitaren y en un todo de acuerdo con la reglamentación a dictarse por el mismo.

#### XVII - APORTES Y CONTRIBUCIONES

Art. 98 — Los empleadores efectuarán un aporte adicional al actual del 0,50% sobre los salarios de los empleados comprendidos en el presente convenio, con destino a la obra social que el gremio brinda a sus afiliados. Dicho aporte será depositado a favor de OSECAC conforme a la ley 19772.

Art. 99 — Lo acordado en el presente convenio no podrá ser invocado a los fines de la interpretación y aplicación de los decretos leyes 18610 (l.o. 1071) y 19772.

Art. 100 — [Sustituido por acuerdo de partes de fecha 21/6/91) Disp. Homologatoria (D.N.R.T.) 4803 de fecha 4/7/91].

#### *Aportes con fines sindicales*

Dicho acuerdo establece con carácter de contribución solidaria a cargo de los trabajadores un aporte del 2,5% de la remuneración total. Las sumas se depositarán mensualmente por el empleador en el mismo plazo fijado para el depósito de obra social.

El depósito se hará conforme a lo siguiente:

- a) 2% a la orden de la asociación sindical de primer grado adherida a la federación.
- b) 0,5% a favor de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios.

Son aplicables a los empleadores todas las obligaciones y consecuencias jurídicas inherentes a la condición de agente de retención.

Art. 101 — Las empresas retendrán por el sistema de planillas las cuotas sindicales de los asociados u otras contribuciones, de acuerdo a la legislación vigente, importes que serán ingresados a las filiales correspondientes a la Confederación General de Empleados de Comercio en los casos y forma que dichas filiales lo soliciten.

#### XVIII - INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACION PROFESIONAL Y TECNOLOGICO PARA EMPLEADOS DE COMERCIO

Art. 102 — Créase el Instituto Nacional de Capacitación Profesional y Tecnológico para Empleados de Comercio (INCAPTEC), que tendrá a su cargo la orientación y capacitación profesional de los empleados de comercio.

Dicho organismo se financiará con un aporte a cargo de los empleadores de \$...\* mensuales por cada empleado comprendido en la presente convención colectiva de trabajo.

En el término de 180 días a partir de la homologación del presente convenio la Confederación General de Empleados de Comercio instrumentará la reglamentación y puesta en marcha de este instituto a través de los organismos competentes.

#### XIX - ORGANISMOS PARITARIOS ESPECIALES

Art. 103 — Se constituye una comisión de carácter paritario que tendrá por objeto estudiar la factibilidad de un régimen que contemple la situación en orden a la estabilidad en el empleo, para los empleados de comercio que cuenten con más de 45 años de edad y más de 13 años de antigüedad en la empresa.

La comisión deberá expedirse en el término de 180 días.

Art. 104 — *Comisión de salubridad, higiene y seguridad*. La comisión de salubridad, higiene y seguridad se constituirá de acuerdo a lo establecido por el artículo 49 de la presente convención colectiva y tendrá las funciones que allí se establecen.

Art. 105 — En caso que cumplido el plazo fijado para el funcionamiento de las comisiones previstas en los artículos 103 y 104 los temas sobre los cuales no se haya arribado a acuerdo, no serán pasibles de laudo.

Art. 106 — Dentro de los 30 días de suscripto el presente convenio, se constituirá la comisión paritaria de Interpretación del mismo, la que

\* Importes omilidos

estará integrada por igual número de representantes titulares y suplentes designados por las partes signatarias. Ambas partes podrán designar asesores. Esta comisión será el organismo de interpretación de la presente convención en todo el ámbito del país y su funcionamiento se ajustará a los términos de la ley 14250 y su reglamentación, e intervendrá en las cuestiones que puedan plantearse respecto de la calificación del personal en función de las categorías incluidas en este convenio.

#### XX - CERTIFICADO DE TRABAJO

**Art. 107** — La empresa estará obligada a otorgar un certificado de trabajo dentro de los 3 días de la incorporación del empleado, en el que se hará constar la fecha de ingreso, la categoría, el nombre de la razón social, el domicilio de la misma y el sueldo convenido si fuera superior al correspondiente a su categoría.

#### SISTEMA DE RETIRO COMPLEMENTARIO

JUBILACION PRIVADA. ACTA DEL 21/6/91  
HOMOLOGACION DEL ACUERDO: DISP. (D.N.R.T.) 4701  
DE FECHA 26/6/91

En la Ciudad de Buenos Aires, a los 21 días del mes de junio de 1991, entre los representantes de la Cámara Argentina de Comercio, los de la Coordinadora de Actividades Mercantiles Empresarias, los de la Unión de Entidades Comerciales Argentinas, todos en representación del sector empresario por una parte, y por la otra, los representantes de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FA-ECYS), en el expediente 829.222/88 se conviene lo siguiente:

1) Se establece un Sistema de Retiro Complementario (S.R.C.) al régimen de previsión social vigente a la fecha de este convenio.

2) La Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, en carácter de tomador de la póliza del S.R.C., gestionará la prestación correspondiente con alguna o algunas de las compañías autorizadas para operar en jubilación privada, en un todo de acuerdo con lo establecido en la cláusula 7).

3) Las partes convienen en efectuar la contratación del S.R.C. según cláusula 1) por un plazo de vigencia mínimo de 5 años.

4) El Seguro de Retiro Complementario se financiará con un fondo afectado exclusivamente a esta finalidad, que se integrará con un aporte por parte de los empleadores del 3,5% mensual sobre los salarios liquidados, para los cuales se computará también el sueldo anual complementario y el presentismo. Se deja aclarado que no se encuentran comprendidas las

1 Texto según acuerdo de fecha 12/9/91 homologado por Disp. (D.N.R.T.) 5883 de fecha 14/10/91

ERREPAR

vacaciones, horas extras, premios y demás remuneraciones y las remuneraciones integradas en todo o en parte por comisiones, en cuyo caso el porcentaje referido se aplicará solamente sobre las escalas de garantía pertinentes. Tampoco se encuentran comprendidas las remuneraciones de los trabajadores eventuales o temporarios.<sup>2</sup>

Dichos importes deberán ser integrados por los empleadores dentro de los 15 días siguientes al que corresponda el aporte, de acuerdo con la modalidad de la operatoria que facilite la compañía aseguradora.

5)<sup>1</sup> Los empresarios y el personal jerárquico de las empresas comprendidas podrán optar por su inclusión en el Sistema de Retiro Complementario en cuyo caso el aporte del 3,5% mensual establecido en el punto 4 quedará a exclusivo cargo de quien adhiera al sistema.

6) El S.R.C. será organizado de modo que funcione sin necesidad de crear una nueva entidad u organismo ni ente recaudador, sin perjuicio del control de gestión que se establezca sobre el pago de los aportes y de los seguros contratados. En función de lo anterior, en una reunión previa e inicial y luego mensualmente, los empleadores deberán informar a la compañía que se designe, por medio escrito y con carácter de declaración jurada, los datos necesarios para la implementación y administración del plan.

7) Una vez designada la compañía operadora, serán puestas a consideración de las autoridades intervinientes para su aprobación las gestiones realizadas y la fecha de puesta en marcha del plan. A tales efectos, y para la reglamentación del control de gestión aludido en el punto anterior, las partes deberán suscribir un protocolo adicional. Cumplidos estos requisitos, el plan será de cumplimiento obligatorio para todos los empleadores de la actividad.

8) El incumplimiento de las obligaciones a cargo del empleador ocasionará la pérdida de los beneficios para el personal afectado. La Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios<sup>3</sup> se encuentra legitimada para reclamar judicialmente el cumplimiento de dichas obligaciones.

La mora en el incumplimiento de las obligaciones precedentemente reguladas se producirá automáticamente de pleno derecho sin necesidad de interpelación alguna.

9) Ambas partes se comprometen a elevar la presente acta por ante el Ministerio de

2 Párrafo según acuerdo de fecha 12/9/91 homologado por Disp. (D.N.R.T.) 5883 de fecha 14/10/91

3 Por acuerdo de fecha 12/9/91, homologado por (D.N.R.T.) 5883 de fecha 14/10/91, se sustituye la palabra "Sindicato" por "Federación Argentina de Empleados de Comercio y Afines"

bajo y Seguridad Social de la Nación a fin de obtener la homologación correspondiente.

## JUBILACION PRIVADA. PROTOCOLO DEL 21/6/91

HOMOLOGADO POR DISP. (D.N.R.T.) 4701 DE FECHA 26/6/91

En Buenos Aires, a los 21 días del mes de junio de 1991 comparecen los representantes de: la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, en adelante la Federación, señores: Armando O. Cavalieri, C.I. 3.528.571, y Julio A. Henestrosa, D.N.I. 4.971.170; y de las entidades empresarias Cámara Argentina de Comercio, Coordinadora de Actividades Mercantiles Empresarias, y Unión de Entidades Comerciales Argentinas, en adelante las entidades empresarias, señores: Carlos Raúl de la Vega, C.I. 8.476.532, Osvaldo José Cornide, C.I. 8.839.162, y Jorge Luis Sabaté, C.I. 1.053.245, respectivamente; quienes de común acuerdo manifiestan:

1) Que el sistema previsional oficial se ha ido deteriorando paulatinamente en el curso de los últimos años, hasta llegar a la actual situación de crisis.

2) Que la crisis antes mencionada ha adquirido el carácter de irreversible a consecuencia del sistema de reparto utilizado y el consiguiente envejecimiento demográfico sufrido, vale decir de la relación entre población activa y pasiva. Con tasas de mortalidad descendentes, con saldos migratorios negativos, con mortalidad infantil en aumento y con el alargamiento de los años de vida pasiva en relación a los de vida activa, se produce una incuestionable tendencia hacia el desequilibrio crónico de todo el sistema previsional. En la actualidad prácticamente existe un jubilado por cada trabajador activo.

3) Que en tal entendimiento las partes entienden que se torna imperiosa la necesidad de una rápida solución que asegure a los actuales trabajadores de comercio y servicios la certeza y tranquilidad de alcanzar en el momento de su jubilación un beneficio acorde con los años de esfuerzo aportados, evitando así que éstos se constituyan en víctimas indefensas de esta situación.

4) Que en aras de obtener la solución adecuada en el marco de lo posible, las partes entienden que la aplicación de un sistema de jubilación basado en el principio de capitalización, se constituye como la respuesta eficaz al problema, en la medida en que este sistema funcionarfa en forma autónoma, independientemente de las fluctuaciones en la relación activos/pasivos y del contexto económico y financiero en el cual se ven inmersas las cajas en la actualidad.

5) Que uno de los beneficios más importantes que puede requerir un sindicato para sus afiliados es la implementación de una jubilación privada que incremente los magros haberes que otorga el sistema vigente.

6) Que en función de todo lo expuesto, las partes acuerdan expresamente:

**Artículo 1º** — Se acuerda otorgar a los empleados de comercio y servicios un plan de jubilación privada suscripto por la Federación en calidad de tomador de póliza, de modo de proveer a los primeros una renta vitalicia complementaria a la jubilación oficial a partir de la edad prevista de retiro. Se contemplará el control y seguimiento del fondo de pensiones a través de una fiduciaria ad hoc, con representación de las partes intervinientes en el presente protocolo en un todo de acuerdo con lo establecido en el artículo 13.

**Art. 2º** — Las condiciones que se acuerdan en el presente protocolo están en un todo de acuerdo con lo estipulado en el convenio colectivo de trabajo 130/75 homologado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

**Art. 3º** — Los empleadores realizarán aportes mensuales al plan de un 3,5% del salario liquidado —conforme al texto del pto. 4 del acta— por cada empleado en relación de dependencia comprendido en la convención colectiva de trabajo 130/75. El incumplimiento de tales obligaciones generará la aplicación de los recargos correspondientes por la mora en los pagos y sin demerito del derecho de la Federación a generar las acciones legales pertinentes<sup>1</sup>.

**Art. 4º** — El 50% del aporte especificado en el punto anterior, neto de los conceptos mencionados en el artículo 7º, será destinado a una cuenta individual a nombre del empleado, que se verá incrementada con los rendimientos que les correspondiere en virtud del artículo 10. Cada afiliado tendrá vigente un certificado individual.

**Art. 5º** — Los beneficios a otorgar por el plan serán los siguientes:

**Renta vitalicia:** a partir de la edad convenida de retiro, cada afiliado asegurado comenzará a percibir una renta de por vida, cuyo monto surgirá de sumar los siguientes valores:

a) Un "beneficio básico", financiado en forma solidaria con los aportes efectuados por los empleadores en virtud del artículo 3º, cuyo valor inicial será de  $\$$  320.000, actualizado hasta la fecha efectiva de retiro según la variación del salario de convenio categoría maestranza inicial A (base junio de 1991).

<sup>1</sup> Párrafo según acuerdo de fecha 12/9/91, homologado por Disp. (D.N.R.T.) 5883 del 14/10/94

Dicha actualización será respetada en la medida en que el ajuste del fondo estipulado en el artículo 10 —teniendo en cuenta las altas y bajas a la nómina que pudieran afectar la suficiencia de los fondos— sea acorde al índice utilizado, y la aplicación de tal medida no pueda afectar los derechos del resto de la población activa.

- b) Un "beneficio adicional", financiado exclusivamente con los aportes personales de cada afiliado asegurado, que estará en función del saldo de su cuenta individual y edad al momento de retiro, en un todo de acuerdo con los planes técnicos aprobados por la Superintendencia de Seguros de la Nación para esta operación.

**Fallecimiento anterior a la edad de retiro:** en tal eventualidad, los beneficiarios designados percibirán el 100% de la cuenta individual del afiliado asegurado.

**Invalidez:** en caso de que el afiliado asegurado quedara inválido en forma total y permanente, tendrá derecho a acceder al rescate del 100% de su cuenta individual.

**Art. 6º** — En cada aniversario de la póliza se requerirá a la compañía aseguradora una evaluación actuarial con el fin de determinar la suficiencia del fondo solidario para afrontar los beneficios básicos estipulados. La Federación acordará con arreglo a tal estudio el beneficio básico que brindará el plan durante el año siguiente, sujeto a lo dispuesto por el artículo 13.

**Art. 7º** — Los recargos administrativos, derechos de emisión, tasas, impuestos y sellados que pudieran corresponder serán deducidos de los aportes.

**Art. 8º** — Los requisitos para acceder al beneficio básico, una vez alcanzada la edad de retiro estipulada en 65 años para los hombres y 60 años para las mujeres serán:

- La empresa en que preste servicios deberá estar al día con sus obligaciones de pago devengadas hasta el mes anterior a la fecha de retiro. De existir aportes pendientes, deberá regularizarlos incrementándose los valores de aportes con el importe resultante de cargar el rendimiento que se hubiera asignado a las cuentas respectivas en caso de cumplirse con la obligación en tiempo y forma, y al valor así calculado adicionarle un interés anual equivalente a la tasa libor vigente a la fecha.<sup>1</sup>

- Acreditar, para la población activa inicial, una antigüedad mínima en el sector de 5 años al momento de solicitar su renta vitalicia.

<sup>1</sup> Párrafo según acuerdo de fecha 12/9/91, homologado por Dlsp. (D.N.R.T.) 5883 del 14/10/94

Para los ingresos posteriores se requerirá una antigüedad mínima superior a los 9 años a partir de la cual se accederá al beneficio jubilatorio conforme a la siguiente tabla:

ANTIGÜEDAD A LA FECHA DE RETIRO	PORCENTAJE A APLICAR SOBRE EL BENEF. BASICO
10 AÑOS	50%
11 AÑOS	55%
12 AÑOS	60%
13 AÑOS	65%
14 AÑOS	70%
15 AÑOS	75%
16 AÑOS	80%
17 AÑOS	85%
18 AÑOS	90%
19 AÑOS	95%
20 AÑOS O MAS	100%

Si el trabajador no hubiera alcanzado los 10 años de antigüedad en el sector, sólo percibirá el beneficio obtenido con sus aportes personales.

En caso de que un trabajador se desvincule del sector y posteriormente se reintegre al mismo, podrá computar los años de aporte anteriores siempre y cuando cumpla con los siguientes requisitos:

- el período en que no integró el sector no supere el año;
- no haya retirado sus aportes personales al plan.

**Art. 9º** — El trabajador que se desvincule del sector tendrá las siguientes opciones:

- Solicitar el rescate de sus aportes personales, incluyendo los rendimientos obtenidos por los mismos, con una quita que será del 8% durante los primeros 5 años desde el inicio de vigencia del certificado, del 5% desde el fin de ese tramo hasta 5 años antes de la fecha prevista de retiro, y 10% a partir de dicho momento.
- Permanecer en el plan sin rescatar su cuenta individual con el fin de computar los años de aporte cumplidos en caso de reintegrarse al sector. Su cuenta individual seguirá capitalizando intereses, pero en caso de solicitar la renta vitalicia sin haberse reintegrado al sector no obtendrá beneficio básico alguno.

**Art. 10** — El rendimiento básico a reconocer del fondo de pensiones será equivalente a la tasa de rendimiento mensual del conjunto testigo de inversiones publicado por la Superintendencia de Seguros de la Nación. No obstante ello, exigirá a la compañía aseguradora que participe dichos fondos de las utilidades financieras extraordinarias que los mismos pudieran generar.

Las rentas vitallcias otorgadas serán ajustadas mensualmente en función a los rendimientos enunciados en el párrafo anterior.

**Art. 11** — A fin de dotar al plan de retiro de un marco de estabilidad, las partes establecen:

— Prever un período inicial de un año contado desde el inicio de vigencia de la póliza durante el cual no se otorgarán rentas vitallcias a los afiliados.

— Mantener la vigencia de la póliza durante un plazo de 5 años, respetando las condiciones aquí establecidas con excepción de lo estipulado en el artículo 6º.

Esta cláusula queda condicionada a la adecuación del sistema al nuevo régimen de previsión social que se sancione, de acuerdo al artículo 7º del presente protocolo, incorporado como artículo 16.<sup>1</sup>

**Art. 12<sup>2</sup>** — Los aportes previstos en el presente protocolo deberán efectivizarse entre el 1 y el 15 del mes siguiente al de devengamiento de los salarios.

**Art. 13** — Las entidades empresarias están facultadas para ejercer las funciones de fiscalización y auditoría del plan. A tal fin, se reconocerá a las mismas el derecho a:

— Tener representación en el comité ad hoc de control de la fiduciaria.

— Participar y decidir con sus votos en la fijación del valor del beneficio básico para cada año a partir de la evaluación actuarial anual del plan, de acuerdo al artículo 6º. A tal efecto, el asegurador efectuará una evaluación actuarial con el fin de determinar la suficiencia de la cuenta colectiva para afrontar los beneficios básicos estipulados.

La misma se efectuará en base a los siguientes mecanismos:

a) Se actualizará la nómina poblacional en función de la altas y bajas producidas durante el período inmediato anterior.

b) Se estimará la composición futura de la población en base a supuestos estadísticamente razonables de rotación.

c) Se establecerá el valor actual de cada unidad de beneficio a brindar a cada asegurado a la edad de retiro.

d) Se establecerá el flujo estimado de los aportes futuros a la cuenta colectiva.

e) Se establecerá el saldo de la cuenta colectiva a la fecha de cálculo.

f) Se establecerá el equilibrio financiero entre los valores calculados según los apartados c), d) y e) de este punto, de modo que la adquisición gradual de los

beneficios sea acorde con el ingreso de aportes.

g) Como resultante de tales cálculos surgirá el valor del beneficio básico que el sistema es capaz de financiar en forma estable y uniforme para la población proyectada.

Con arreglo a tal estudio se fijará el beneficio básico que brindará el plan durante el año siguiente. A tal fin, será necesario el consentimiento del contratante, por un lado, y de las entidades empresarias por el otro.<sup>1</sup>

— Solicitar y obtener la información que considere necesaria acerca de la marcha del plan.

— Efectuar todas las sugerencias que considere conveniente a fin de preservar y/o mejorar la integridad del plan.

— Formular las objeciones que considere necesarias con idénticos fines.

**Art. 14** — La validez del presente protocolo se sujeta a que sus términos sean homologados por el Ministerio de Trabajo de la Nación e incorporados al convenio colectivo de trabajo que vincula a las partes.

**Art. 15<sup>3</sup>** — Las partes acuerdan que aquellos empleadores que hubieren contratado un seguro de retiro para sus empleados con anterioridad al 30 de junio de 1991, podrán optar por ingresar o no al sistema implementado en acuerdo.

**Art. 16<sup>3</sup>** — Las partes acuerdan que el aporte del 3,5% a cargo del empleador es a cuenta de lo que determine cualquier nueva legislación sobre previsión social y será absorbido dentro de los porcentajes del sistema de capitalización que se fije en la misma. Dentro de los 30 (treinta) días de sancionado el nuevo sistema de previsión social, todo el sistema del presente seguro de retiro complementario deberá ser adecuado al nuevo régimen legal. En este caso, las partes acuerdan: que en su oportunidad los fondos acumulados en las cuentas individuales seguirán manteniendo ese carácter dentro del sistema jubilatorio privado o de fondos de pensión que prevea el nuevo régimen. Asimismo, las partes acuerdan respecto de los fondos acumulados para pagar el beneficio básico, que las cuatro entidades signatarias del presente decidirán por unanimidad de qué manera se incorporarán al nuevo sistema. En caso de desacuerdo, se conviene que dichos fondos acumulados se repartirán en cada una de las cuentas individuales en forma proporcional a los aportes realizados en las mismas.

**Art. 17<sup>3</sup>** — La o las compañías operadoras informarán trimestralmente de manera pública

3 Artículo introducido por acuerdo de fecha 12/9/91, homologado por Disp. (D.N.R.T.) 5883 del 14/10/94

1 Párrafo según acuerdo de fecha 12/9/91, homologado por Disp. (D.N.R.T.) 5883 del 14/10/94

2 Por acuerdo de fecha 12/9/91, homologado por Disp. (D.N.R.T.) 5883 del 14/10/94, se suprimió el último párrafo del art. 12

sobre la composición de la cartera, las inversiones realizadas y el rendimiento obtenido.

**Art. 18<sup>1</sup>** — Se efectuará el control y seguimiento de la inversión del fondo de pensiones a través de un comité ad hoc con representantes de las signatarias del presente protocolo, cuyas funciones estarán previstas en una rigurosa reglamentación, de conformidad con lo establecido en el artículo 13 del protocolo del 21/6/91.

#### JUBILACION PRIVADA. PROTOCOLO MODIFICATORIO DEL ACTA DEL 21/6/91

HOMOLOGACION DEL ACUERDO: DISP. (D.N.R.T.) 5883 DEL 14/10/94

En la Ciudad de Buenos Aires, a los 12 días del mes de setiembre de 1991 entre los señores Carlos Raúl de la Vega, C.I. 8.476.532, en representación de la Cámara Argentina de Comercio, Osvaldo José Cornide, C.I. 8.839.162, en representación de la Coordinadora de Actividades Mercantiles Empresarias, Jorge Luis Sabaté, C.I. 1.053.245, en representación de la Unión de Entidades Comerciales Argentinas, todas en representación del sector empresario por una parte; y por la otra, los señores Armando O. Cavalleri, C.I. 3.528.571, y Julio A. Henestroza, D.N.I. 4.971.170, en representación de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, en el expediente 829.222/88, se conviene lo siguiente en relación al acta firmada por estas mismas partes el 21 de junio de 1991 y homologada por resolución de la Dirección Nacional de Relaciones del Trabajo:

1) Sustitúyese el texto del punto 1 por el siguiente:<sup>2</sup>

2) Sustitúyese el texto del primer párrafo del punto 4 por el siguiente:<sup>2</sup>

3) Sustitúyese el texto del punto 5 por el siguiente:<sup>2</sup>

4) Sustitúyese en el primer párrafo del punto 8 las palabras "el Sindicato" por "la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios".

5) La validez del presente protocolo se sujeta a que sus términos sean homologados por el Ministerio de Trabajo de la Nación.

#### JUBILACION PRIVADA. MODIFICACIONES AL PROTOCOLO SUSCRITO EL 21/6/91

HOMOLOGACION DEL ACUERDO: DISP. (D.N.R.T.) 5883 DEL 14/10/94

En la Ciudad de Buenos Aires, a los 12 días del mes de setiembre de 1991 entre los señores Carlos Raúl de la Vega, C.I. 8.476.532,

1 Artículo Introducido por acuerdo de fecha 12/9/91, homologado por Disp. (D.N.R.T.) 5883 del 14/10/94

2 Ver acta suscripta el 21/6/91

en representación de la Cámara Argentina de Comercio, Osvaldo José Cornide, C.I. 8.839.162, en representación de la Coordinadora de Actividades Mercantiles Empresarias, Jorge Luis Sabaté, C.I. 1.053.245, en representación de la Unión de Entidades Comerciales Argentinas, todas en representación del sector empresario por una parte; y por la otra, los señores Armando O. Cavalleri, C.I. 3.528.571, y Julio A. Henestroza, D.N.I. 4.971.170, en representación de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, en el expediente 829.222/88, se conviene lo siguiente en relación con el protocolo firmado por estas mismas partes el 21 de junio de 1991:

1) Reemplazar el texto del artículo 3º por el siguiente:<sup>3</sup>

2) Reemplazar los tres primeros párrafos del artículo 8º por el siguiente texto:<sup>3</sup>

Se mantienen los requisitos de antigüedad mínima redactados en el texto original.

3) Reemplazar el texto del último párrafo del artículo 11 por el siguiente:<sup>3</sup>

4) Suprimir en el artículo 12 el texto íntegro del último párrafo.

5) Reemplazar el texto del tercer párrafo del artículo 13, por el siguiente:<sup>3</sup>

6) Incorporar como artículo 15 el siguiente texto:<sup>3</sup>

7) Incorporar como artículo 16 el siguiente texto:<sup>3</sup>

8) Incorporar como artículo 17 el siguiente texto:<sup>3</sup>

9) Incorporar como artículo 18 el siguiente texto:<sup>3</sup>

10) La validez del presente protocolo modificatorio del suscripto el 21/6/91 se sujeta a que sus términos sean homologados por el Ministerio de Trabajo de la Nación.

#### JUBILACION PRIVADA. PROTOCOLO ADICIONAL PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL PLAN

HOMOLOGACION DEL ACUERDO: DISP. (D.N.R.T.) 5883 DEL 14/10/91

En la Ciudad de Buenos Aires, a los 12 días del mes de setiembre de 1991 entre los señores Carlos Raúl de la Vega, C.I. 8.476.532, en representación de la Cámara Argentina de Comercio, Osvaldo José Cornide, C.I. 8.839.162, en representación de la Coordinadora de Actividades Mercantiles Empresarias, Jorge Luis Sabaté, C.I. 1.053.245, en representación de la Unión de Entidades Comerciales Argentinas, todas en representación del sector empresario por una parte; y por la otra, los señores Armando O. Cavalleri, C.I. 3.528.571, y Julio A. Henestroza, D.N.I. 4.971.170, en representación de la Federación

3 Ver el mismo en el protocolo suscripto el 21/6/91

Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, en el expediente 829.222/88, se conviene lo siguiente en relación con el acta firmada por estas mismas partes el 21 de junio de 1991 y homologada por resolución de la Dirección Nacional de Relaciones de Trabajo 4701/91:

1) Se fija el mes de setiembre de 1991 como fecha de puesta en marcha del plan, y en consecuencia, el vencimiento del pago de la primera cuota se operará el día 15 de octubre de 1991. Asimismo, en caso de que algún empleador hubiere depositado, con anterioridad a la fecha indicada, sumas de dinero para ser aplicadas en este plan de seguro de retiro complementario, las mismas serán imputadas como pago de la primera y/o segunda cuota, según corresponda.

2) Con el presente protocolo adicional las partes declaran que dan por cumplimentados todos los recaudos establecidos en el punto 7 del acta del 21 de junio de 1991.

3) La validez del presente protocolo se sujeta a que sus términos sean homologados por el Ministerio de Trabajo de la Nación.

#### MODIFICACION DEL ARTICULO 100

HOMOLOGACION DEL ACUERDO: DISP. (D.N.R.T.) 4803 DE FECHA 4/7/91

En la Ciudad de Buenos Aires, a los 21 días del mes de junio de 1991 entre los representantes de la Cámara Argentina de Comercio, la Coordinadora de Actividades Mercantiles Empresarias, la Unión de Entidades Comerciales Argentinas, todos en nombre del sector empresario por una parte, y por la otra los representantes de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS), en el expediente 829.222/88 se conviene lo siguiente:

PRIMERO: Establécese, con el carácter de contribución solidaria a cargo de la totalidad de los trabajadores comprendidos en la presente convención colectiva y en los términos del artículo 9º de la ley 14250, un aporte correspondiente al 2,5% (dos y medio por ciento) de la remuneración total que, por todo concepto perciba mensualmente cada trabajador, a partir del primer mes posterior a aquél en que se produzca la homologación y hasta que entre en vigencia la convención que en el futuro lo sustituya.

Las sumas indicadas serán retenidas por los empleadores y depositadas por éstos en el mismo plazo fijado para el depósito de los aportes de obra social, utilizando las boletas y en las cuentas bancarias que suministrarán las asociaciones sindicales receptoras, de conformidad con lo dispuesto en los párrafos siguientes:

Las cantidades mensualmente resultantes de lo establecido en el párrafo primero de este

artículo, deberán depositarse:

1) Las que correspondan al 2% (dos por ciento) de las remuneraciones, a la orden de la asociación sindical de primer grado signataria en el ámbito de cada empleador, adherida a la Federación, en las cuentas que a tal efecto abrirán expresamente las mismas.

2) Las que correspondan al 0,5% (medio por ciento) de las remuneraciones, a favor de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios en la cuenta corriente de la misma y a través de las boletas correspondientes que ésta distribuirá.

Las partes acuerdan asimismo que son aplicables a los empleadores todas las obligaciones y consecuencias jurídicas inherentes a la condición de agente de retención.

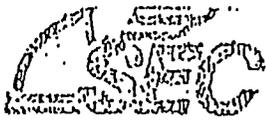
La obligación de retener quedará fehacientemente notificada a todos los empleadores comprendidos por la presente convención colectiva mediante publicación del acto administrativo de homologación que deberá efectuar la FAECYS por dos días consecutivos, en un diario de la Capital Federal de circulación nacional.

SEGUNDO: El presente acuerdo sustituye lo previsto en el artículo 100 de la convención colectiva 130/75. La FAECYS y sus entidades adheridas renuncian a percibir los eventuales créditos que, fundados en el artículo 100 de la convención colectiva 130/75 pudieran tener a su cargo los empleadores comprendidos por el presente acuerdo —y que no hubieran efectuado las retenciones correspondientes— sin que esta renuncia faculte a los empleadores y/o trabajadores a solicitar el reintegro de sumas ya abonadas por el mismo concepto. En el caso de existir juicios pendientes, exclusivamente a empleadores que no hubieran efectuado las retenciones, con o sin sentencia firme, fundados en el artículo 100 de la convención colectiva 130/75 las partes procederán a darlos por terminados en el estado en que se encuentren, con costas en el orden causado.

TERCERO: Las sumas mensuales provenientes del porcentual pactado en el inciso 2) del artículo 1º, serán deducidos por FAECYS en idéntica proporción del monto que le son afectados por lo normado por el artículo 22 de la ley 19772. Equiparadas que sean las sumas indicadas FAECYS se compromete a realizar las gestiones tendientes a la derogación del citado artículo 22 de la ley 19772.

CUARTO: El presente acuerdo se realiza ad referendum de la aprobación del mismo por parte del Congreso de Delegados de la FAECYS, entrando en vigencia en forma inmediata.

Ambas partes elevarán la presente acta ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para su correspondiente homologación.



SINDICATO DE EMPLEADOS DE COMERCIO  
DE MAR DEL PLATA - Zona Alberca  
PRESENCIA DE REPRESENTANTES DE TRABAJADORES

Afiliado a la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios y a la C.O.T.  
Sede Central: AV. INDEPENDENCIA 1898 - O.P. 7000 MAR DEL PLATA  
TEL. 39891 / 39603 / 31031 / 20033 / 20032 / 20491 /

## ESCALA DE REMUNERACIONES MINIMAS MENSUALES

A PARTIR DEL 1º DE MAYO DE 1994 A LA FERIA

CAT.	BASICO	PRESENCIA	TOTAL	CAT.	BASICO	PRESENCIA	TOTAL	
<b>MEJORES JORNADA DE 6 HORAS</b>				<b>INICIAL MAYORES 18 AÑOS - ADMINISTRATIVOS</b>				
4	308.95	25.75	334.70	A	362.76	30.23	392.99	
5	311.98	26.00	337.98	B	370.85	30.90	401.75	
6	314.68	26.22	340.90	C	379.50	31.63	411.13	
7	320.66	26.72	347.38	D	399.22	33.27	432.49	
<b>MEJORES JORNADA DE 8 HORAS - INALIM. Y SERVICIOS</b>				<b>INICIAL MAYORES 18 AÑOS - VENDEDORES</b>				
A 16	326.33	27.19	353.52	A (or- nust.)	368.70	30.73	399.43	
B 16	327.10	27.26	354.36	B	405.66	33.81	439.47	
C 16	327.91	27.33	355.24	C	427.02	34.75	451.77	
A 17	329.26	27.44	356.70	D	444.29	37.02	481.31	
B 17	330.06	27.51	357.57	<b>INICIAL MAYORES 18 AÑOS - CAJEROS</b>				
C 17	330.88	27.57	358.45	A	368.70	30.73	399.43	
<b>MEJORES JORNADA DE 8 HORAS - ADMINISTRATIVOS</b>				<b>ADICIONALES</b>				
A 16	326.63	27.22	353.85	A - B - C MENSUAL: 37.65 (MANEJO DE DINERO)				
B 16	327.26	27.27	354.53	ANILLO DE VIJERAS: 16.36				
C 16	328.04	27.34	355.38	<b>CHOFERES</b>				
D 16	329.04	27.42	356.46	Por los primeros 100 km. - al km.: 0,040				
A 17	329.58	27.47	357.05	Mas de 100 km. - al km.: 0,050				
B 17	330.24	27.52	357.76	<b>AYUDANTE DE CHOFER</b>				
C 17	331.02	27.59	358.61	Por los primeros 100 km. - al km.: 0,032				
D 17	332.13	27.68	359.81	Mas de 100 km. - al km.: 0,040				
<b>MEJORES JORNADA 8 HORAS - AUXILIAR</b>				CUIDA SINDICAL: 10.89 - FAMILIAR: 2.19				
A 16	327.10	27.26	354.36	SALARIO MINIMO VITAL Y HOVIL: \$ 200.-				
B 16	328.12	27.34	355.46	SE RECOMIENDA EL ESTRICTO CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS				
A 17	330.05	27.50	357.55	ESTABLECIDAS POR EL CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO N°				
B 17	331.15	27.60	358.75	130/75 Y LA LEY DE CONTRATATO DE TRABAJO N° 21.237/76				
<b>MEJORES JORNADA 8 HORAS - AUX. ESPECIALIZADO</b>				En estas escalas se determinan los importes corres-				
A 16	328.24	27.35	355.59	pondientes al 8,33 % en concepto de presencismo (art.				
B 16	329.60	27.47	357.07	4º cc 130/75):				
A 17	332.68	27.72	360.40	Debe mantenerse el porcentaje de antigüedad aplica-				
B 17	333.16	27.76	350.92	do anteriormente.				
<b>INICIAL MAYORES 18 AÑOS - INALIM. Y SERVICIOS</b>				ADICIONAL ASISTENCIA PLENA 5% abril 1986				
A	345.00	28.75	373.75	<b>SUBSIDIOS FAMILIARES DESDE</b>				
B	350.71	29.23	379.94	CONYUGE			HIJO	PRESEC. PRIM. F. HUI
C	356.93	30.58	397.51	15.00			20.00	3.00
<b>INICIAL MAYORES 18 AÑOS - AUXILIAR</b>				ESC. II. Y S.			PRENATAL	NACIMIENTO
A	368.70	30.73	399.43	4.50			20.00	200.00
B	380.84	31.74	412.58	ADOPCION			MAINTENIM	
C	421.36	35.11	456.47	1.200.00			300.00	
<b>INICIAL MAYORES 18 AÑOS - AUX. ESPECIALIZADO</b>				PLUS DE VERANO 7 %				
A	383.27	31.94	415.21	ENERO-FEBRERO-MARZO				
B	405.56	33.80	439.36	SECRETARIA GRENAL				

del año 1990 - Silvana M. del P.

Sindicato de Empleados de Comercio