



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**Maestría de Recursos Humanos**

**PRESENTACIÓN DE TESIS FINAL**

---

Análisis de la evolución y participación de la Comisión Interna de Ex Combatientes de Malvinas en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) en materia de Negociación Colectiva.

---

*Alumna: Lic. Bárbara Maiola*

*T. 0221.15.600.1149*

*[maiolab@hotmail.com](mailto:maiolab@hotmail.com)*

*Tutora: Dra. Graciela Sosa*

*T.011.15.44486801*

*[estsosa@fibertel.com.ar](mailto:estsosa@fibertel.com.ar)*

**ARGENTINA | BUENOS AIRES**

**30 | JUNIO | 2013**

## **INDICE**

### **PAGINAS PRELIMINARES**

**P.**

Agradecimiento.....	3
Presentación.....	4

### **CAPITULO I:**

#### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y MARCO METODOLOGICO .....5**

Planteamiento del problema	
Formulación del problema	
Justificación	
Antecedentes	
Objetivo General y Específico	
Hipótesis	
Variables	
Operacionalización de las variables	
Metodología: tipo de estudio y diseño de estudio	
Población y Muestra	
Método de investigación	
Técnica e instrumentos de recolección de datos	
Métodos de análisis de datos	

### **CAPITULO II:**

#### **MARCO TEORICO**

Las Relaciones Laborales en la actualidad.....	17
--	----

### **CAPITULO III:**

#### **CASO DE ESTUDIO**

Caso: Comisión Interna de Ex Combatientes de Malvinas AFIP.....	39
Análisis de resultados de las encuestas.....	54

### **CAPITULO IV:**

<b>CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....</b>	<b>70</b>
--	-----------

### **CAPITULO V:**

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>72</b>
--	-----------

### **ANEXOS**

<b>ENCUESTAS Y DOCUMENTACION.....</b>	<b>74</b>
---------------------------------------	-----------

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Gustavo Acacio por su interés, dedicación y apoyo en la realización del presente trabajo académico.

A Horacio Gatas, por su dedicación y colaboración en la ejecución de este trabajo.

A todos los integrantes de la Comisión de Ex Combatientes de la Administración Federal de Ingresos Públicos de la República Argentina que no sólo han participado de la realización del trabajo, sino también por el apoyo que me han brindado durante el mismo.

A la Dra. Graciela Sosa por guiarme en la realización de este trabajo.

A Mario Volpe, Presidente del Centro de Ex Combatientes de Malvinas de La Plata (CECIM), por brindarme sus conocimientos y guiarme en la elaboración del trabajo académico.

A mi padre y mi “héroe”, Orlando César Maiola, por su apoyo incondicional y por transmitirme sus valores profesionales y personales.

A mi esposo Sebastián, y a mi hijo, por su apoyo y comprensión en cada uno de nuestros días.

## **PRESENTACIÓN**

A los miembros del Jurado, es grato presentarles el siguiente trabajo de investigación titulado:

“Análisis de la evolución y participación de la Comisión Interna de Ex Combatientes de Malvinas en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) en materia de Negociación Colectiva.”

Dejamos a su disposición y demás lectores el presente trabajo de investigación, esperando sirva de base para futuras investigaciones en el campo académico.

## **CAPITULO I** **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y MARCO METODOLÓGICO**

### **Planteamiento del problema**

Hoy en día, los contenidos que se debaten en el marco de las negociaciones colectivas son amplios en sus temáticas, desde cuestiones económicas y remunerativas hasta el tratamiento del género femenino o discapacidad en el plano laboral.

Desde el año 2010 el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación se ha dedicado a analizar mediante la convocatoria a talleres integrales con diferentes empresas y referentes de las negociaciones laborales para desarrollar y exponer las temáticas que en Argentina son relevantes y ya forman parte de la agenda en la mesa de negociaciones.

Creemos que teniendo como referencia esta incorporación de nuevos contenidos en las negociaciones colectivas, la modernización de la gestión pública y la apertura al diálogo social, nos resulta interesante presentar una nueva temática que a pesar de formar parte de la historia argentina reciente, año 1982, no ha sido mencionada hasta el momento. Hacemos referencia en nuestra investigación a las Comisiones Internas de Ex Combatientes de Malvinas que se han conformado en organismos públicos de nuestro país.

En la actualidad no se ha analizado si la conformación de dichas comisiones generó políticas activas dentro de las instituciones de las que forman parte. Es por ello que nos interesa para nuestro trabajo de investigación centrarnos en el análisis de una de las comisiones internas de un organismo público nacional particular como primer paso de investigación general.

### **Formulación del Problema:**

La problemática detectada nos ha impulsado a desarrollar el presente trabajo de investigación debido a que existe un insuficiente análisis sobre la evolución y participación de la Comisión Interna de Ex Combatientes de Malvinas de AFIP en las negociaciones colectivas, por lo que formulamos el siguiente problema de investigación:

**¿Es posible la integración y participación activa de la Comisión Interna de Ex Combatientes de Malvinas de la AFIP en las negociaciones laborales desde su conformación hasta la actualidad?**

## Justificación

Desde la conformación de la Comisión de Ex Combatientes de Malvinas en la AFIP, nunca se llevó adelante un estudio sobre su historia, sus acciones y su participación en las negociaciones laborales.

Nuestro objetivo central será analizar y evaluar en profundidad la conformación y participación de los grupos minoritarios en materia de negociaciones laborales dentro del ámbito de la administración pública.

Este trabajo académico pretende reflejar el esfuerzo que realizan hace años las comisiones internas para luchar por sus derechos en forma autónoma, independiente y apolítica. Consideramos que este trabajo no sólo brindará un estudio sobre el surgimiento de los grupos minoritarios y su permanencia, sino también será una contribución para otras organizaciones en las que sus empleados deseen representar de la misma manera sus intereses y necesidades.

Además el material será importante para gestionar desde la Gerencia de Recursos Humanos las relaciones laborales que surgen dentro de las organizaciones, no sólo respondiendo a las demandas legítimas de las asociaciones sindicales sino también a las minorías en materia de negociaciones laborales.

Esta investigación será de utilidad como fuente de información para las asociaciones sindicales involucradas, para que tomen conocimiento sobre la integración y participación de las comisiones internas y sobre el conjunto de relaciones laborales que se gestionan en el ámbito de la organización.

El aporte de esta investigación se extenderá a la comunidad académica y a aquellas organizaciones que se vinculen con la temática abordada en este trabajo, tanto para estudiar y desarrollar conocimientos como para utilizar en el ámbito de trabajo.

## Antecedentes

No es de interés principal en este trabajo académico profundizar sobre los acontecimientos ocurridos sobre la guerra de Malvinas. Pero si creemos necesario mencionar brevemente, a modo de introducción los inconvenientes que han tenido que afrontar los ex combatientes de Malvinas desde su regreso del conflicto bélico de 1982 en materia laboral.

Como es de público conocimiento, la falta de asistencia médica y psicológica que han recibido los veteranos de Malvinas durante la guerra y la posguerra, se suma a la falta de reconocimiento y al vacío social que recibieron por parte del gobierno y de la sociedad. Desde junio de 1982, el concepto de “desmalvinización” fue utilizado en diversos simposios por el politólogo francés Alain Rouguieu. Este proceso comenzó y fue articulado por la dictadura, sin embargo los siguientes gobiernos democráticos no se ocuparon de revertir la situación. Ocultando y silenciando a los soldados a penas llegaban a sus ciudades, en donde los familiares mismos no sabían en donde encontrarlos, dado que muchos de ellos llegaban de noche, y las comunicaciones en ese momento eran escasas y confusas. Desde ese momento los soldados se convirtieron en víctimas de la dictadura, ya no se los consideraban héroes. La sociedad evitaba hablar sobre los sucesos ocurridos, por lo que los veteranos de guerra además de soportar las secuelas de la guerra, soportaron y cargaron con las culpas de la conducción política y militar que desencadenaron en la derrota de Malvinas.

La mayoría de los estudios que se realizaron en los últimos años se orientaron a relevar los recursos naturales, los acontecimientos históricos-políticos, el escenario internacional y los intereses militares, dejando de lado las vivencias de los ex combatientes referidas a la salud, el impacto en la familia, la reinserción laboral y social. En este mismo sentido, las políticas públicas sociales han sido insuficientes o bien tardías en todos los gobiernos justicialistas, radicales y socialistas tanto a nivel nacional, provincial y municipal.

La Casa del Veterano de Guerra en Capital Federal fue creada por parte de las Fuerzas Armadas, como primera acción a implementar para contener y colaborar con la reinserción de los soldados en la sociedad. Sin embargo la mayor parte de las tareas de contención fueron llevadas a cabo por iniciativa de los centros de ex combatientes de cada localidad, apartados del Estado, funcionando en forma autónoma y apolítica. Desde estos centros, que actualmente siguen trabajando activamente, buscan crear un espacio de contención, comprensión y apoyo entre todos los integrantes, como así también atender a las necesidades particulares de cada uno de ellos, desde el plano de la reinserción laboral como vivienda, salud entre otras. Como organización de grupos de presión, comenzaron a dar los primeros pasos para lograr demandar al Estado una compensación económica en forma de “pensiones de guerra”, como así atención médica y un sustento que les permitiera la reinserción en la sociedad. Las pensiones a los ex-combatientes de Malvinas sólo se establecieron en 1990, casi una década

después de la guerra y gracias a la ley nacional 23.848, que beneficiaba a los ex soldados conscriptos, quienes comenzaron a cobrar 150 pesos mensuales (Ley nacional 24.652/96 - Modificación ley 23.848/90).

Al comenzar la democracia, la legislación obligaba a los empresarios a contratar veteranos de guerra, pero esta normativa no fue ni es cumplida. Ante esta actitud discriminadora de los empresarios privados, se asignaron varios puestos en la administración pública mediante la ley nacional 23.109/84, Art 8.

***Ley nacional 23.109/84 - Beneficios a ex combatientes que han participado en acciones bélicas en el Atlántico Sur***

*Artículo 8: Las personas mencionadas en el artículo 1 tendrán prioridad para cubrir las vacantes que se produzcan en la Administración Pública (Organismos centralizados, descentralizados, empresas del Estado, servicios de cuentas especiales, obras sociales del Estado y organismos autárquicos) y de todo otro organismo del Gobierno Nacional, siempre que reúnan las condiciones de idoneidad para el cargo.*

Sin embargo, estas medidas fueron perdiendo fuerza debido a los problemas de salud física y psíquica que manifestaban los veteranos de guerra o los llamados “locos de la guerra”. Por lo que además de contar con la dificultad de conseguir un empleo digno como cualquier ciudadano argentino, contaban con la problemática de su salud y la discriminación por parte de la sociedad.

Guber cita que “Se conocen programas específicos que se hicieron a nivel local (municipios, intendencias) para dar cuenta de cierta reinserción laboral, pero el caso de los conscriptos también suponía el regreso de éstos a sus hogares en el interior del país, donde la profusión de empleos (ya en un marco laboral y económico delicado) era escasa en relación a las oportunidades que ofrecía la capital. No obstante, en este último caso con más notoriedad, se erigieron (agregándose a las ya existente u “oficiales”) muchas “madrinas” que se encargaron de facilitarles trámites, inserción laboral y cierta contención a los “chicos de Malvinas” que volvían a sus “pagos” (Guber, 2005).

En otros casos, los veteranos de guerra han encontrado su espacio y logrado su reinserción en la sociedad realizando trabajo ad honorem como colaborar en las inundaciones, en donaciones y en acciones solidarias en sus localidades u otras provincias.

Nos interesa mencionar a María Alejandra Silva quien en su trabajo de investigación sobre la *Salud de los Veteranos de Guerra de Malvinas, miradas, sentires y propuestas* explica que “la salud no es igual a medicina, salud no es igual a atención médica, salud no es igual a acceder a medicamentos, sino que la salud está determinada principalmente por las condiciones sociales de los sujetos. Es decir, su participación en los medios de producción, sus recursos simbólicos y materiales, sus relaciones familiares y sociales, su historia y costumbres. Por lo

tanto, para modificar las condiciones de salud y este perfil de morbi-mortalidad, deben realizarse cambios sociales como políticas para favorecer el aumento de puestos de trabajo con salario digno, posibilidad de ingreso y buena calidad en los niveles educativos y servicios de salud, ejercicio de la ciudadanía con equidad y responsabilidad”.

Si bien se lograron avances en la asignación de pensiones y el aumento en sus montos, las luchas de cada centro de ex combatientes en cada provincia, en cada localidad dependen del grado de organización que tenga cada uno de ellos.

A continuación presentamos un extracto de Edgardo Esteban, de “Malvinas: una herida abierta” (2008) en donde sintetiza y refleja la realidad laboral de los ex combatientes. *“En los últimos años la situación de los ex combatientes de Malvinas mejoró notablemente. Los Centros de de ex combatientes (organizaciones creadas por los propios soldados, unas 30 ONG en todo el país), han logrado acceder a la participación en la discusión de políticas públicas con el Estado, con objeto de revertir la situación. 26 años después de terminada la guerra, recién ahora se está realizando un relevamiento socio-sanitario nacional de los ex combatientes, para atender aquellos casos de alta vulnerabilidad, a cargo del INSSJP-PAMI, obra social que atiende a los ex combatieres y a su grupo familiar.*

*Con el incremento de las pensiones, la situación económica de los ex combatientes ha mejorado. A partir del 2004, el estado nacional otorga una pensión de 1.700 pesos, equivalente a tres jubilaciones mínimas y en muchos casos los estados provinciales también otorgan pensiones y coberturas en las obras sociales provinciales. A partir de enero de 2007, la provincia de Buenos Aires, que tiene el 50 % del padrón –unos 5.500 ex soldados-, otorga una pensión equivalente a tres salarios mínimos del estado provincial, unos 1.500 pesos. En las provincias de Corrientes, Chaco, Entre Ríos, Ushuaia, entre otras, la situación es similar.*

*También existen encuadres para el acceso al trabajo. En la provincia de Buenos Aires, los ex soldados tienen prioridad para ocupar cargos auxiliares (porteros) en la Dirección General de Escuelas, donde trabajan 1.000 ex combatientes. Así mismo, en el 2007 el ANSES (Administración Nacional de la Seguridad Social) reconoció un error en la liquidación de los haberes de las pensiones devengadas en años anteriores, estimado en 30.000 pesos por ex combatiente.*

*Durante 10 años no hubo ningún tipo de asistencia ni ayuda, por lo que se reclama una ley de reconocimiento histórico por el periodo que abarca desde 1982 hasta 1990.”*

Aún existe la discriminación social y laboral para los veteranos de guerra. Muchos de ellos aún hoy ocultan su identidad de ex combatientes de Malvinas para obtener y/o conservar el empleo. Es por ello que si bien la guerra sucedió en 1982, es parte de nuestra historia y los actores y sus familias continúan sufriendo

sus consecuencias. Tal es así que aún se siguen registrando suicidios de veteranos de Malvinas y/o familiares, uno de los últimos fue registrado en Rosario en el año 2005. Es por estas razones que aún son necesarios los ámbitos de contención y apoyo entre los ex combatientes.

Hoy en día hay un intento de unificar desde el gobierno los asuntos relacionados a los veteranos de guerra de Malvinas mediante la conformación de la Comisión de Ex Combatientes de Malvinas dependiente desde el año 2012 del Ministerio del Interior. Luego de 30 años, se ha comenzado a dialogar sobre la problemática Malvinas, no sólo desde políticas en materia de relaciones internacionales sino también en cuanto a cubrir, a pesar del tiempo, las necesidades de los ex combatientes.

Además del surgimiento de los centros de ex combatientes, se han conformado a través de los años, las comisiones internas de ex combatientes en los organismos estatales, como grupos vulnerables que abordaban problemáticas de sus integrantes y buscaban un espacio para la contención. Estas comisiones nunca fueron formalmente sumadas a la mesa de negociaciones laborales de la institución a la que pertenecían.

Desde el año 2010, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social aborda las diversas temáticas y contenidos que se incluyen en estos últimos años en materia de negociaciones colectivas de trabajo.

Consideramos que es interesante investigar sobre la actualidad de las Comisiones Internas de Ex Combatientes de nuestro país, y para ello hemos seleccionamos el caso de la Comisión Interna de Ex Combatientes de AFIP, debido a que no damos cuenta de la existencia de evaluaciones sobre la integración y participación de estas comisiones en las políticas de negociaciones laborales, y agregar como nuevo contenido en la gestión de las relaciones laborales.

## Objetivo General y Específico

### *Objetivo General:*

Estudiar la evolución de la Comisión Interna de Ex Combatientes de Malvinas dentro de la AFIP a partir de su conformación en el año 2001 hasta la actualidad en el marco de las negociaciones colectivas.

### *Objetivos Específicos:*

- Analizar la creación de mecanismos de participación para administrar los conflictos laborales que surgen entre los actores involucrados.
- Identificar las características que presentan como equipo de trabajo.
- Comprender el rol que cumplen los responsables de la Gerencia de RRHH, de los gremios representativos y la Comisión de Ex Combatientes de Malvinas.
- Explicitar los logros que han obtenido a partir de su conformación e inclusión en las negociaciones colectivas en la institución.

### Hipótesis

Mediante la conformación de la Comisión Interna de Ex Combatientes de Malvinas de AFIP, sus integrantes logran participar activamente en las negociaciones colectivas de la institución aportando nuevos contenidos al convenio colectivo de trabajo y generando nuevas relaciones laborales dentro de la estructura organizacional del organismo público AFIP.

## Variables

Variable Dependiente: Participación en las Negociaciones Colectivas

Variable Independiente: Conformación de la Comisión Interna de los Ex Combatientes de AFIP

## Operacionalización de las variables

Identificación de Variables	Conceptualización de las Variables	Definición Operacional de las variables	Indicadores	Preguntas	Valores/Escala
VARIABLE INDEPENDIENTE Conformación de la Comisión Interna de los Ex Combatientes de AFIP	Es el análisis de la evolución de la conformación de integrantes de un grupo vulnerable, ex combatientes de Malvinas, en una Comisión Interna dentro del organismo público AFIP.	ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	Comunicación interna sobre los objetivos, estrategias y políticas del grupo.  Nivel de participación individual en el grupo. Contribución personal.  Recursos con los que cuenta el equipo para llevar adelante sus objetivos  Evaluación de las reuniones o asambleas que realiza la Comisión Interna en relación a la frecuencia, normas y procedimientos, toma de decisiones.  Funciones principales de la Comisión Interna de Ex Combatientes de AFIP y su ubicación dentro de la organización.	Se implementará una encuesta semi cerrada a los integrantes de la Comisión Interna de Ex Combatientes de Malvinas de la AFIP.  Sobre esta variable se aplicarán 15 preguntas relacionadas a la organización del trabajo en equipo.	Totalmente Parcialmente Escasamente

		LIDERAZGO Y RELACIONES INTERPERSONALES	Innovación y apertura  Estilo de liderazgo de los Presidentes de la Comisión Interna de Ex Combatientes.  Posibilidad de disentir o aportar conocimientos al grupo.		
		SEGURIDAD Y COMPROMISO	Imagen  Compromiso emocional  Compromiso racional  Esfuerzo discrecional  Nivel de apoyo de Sindicatos y Gerencia de RRHH  Evaluación de los beneficios individuales de los integrantes de la Comisión Interna		
VARIABLE DEPENDIENTE Participación en las Negociaciones Colectivas	Participación: "es el involucramiento emocional y concreto de un individuo en situaciones grupales por el cual contribuye al logro de los objetivos". Vincularemos el concepto dentro del marco de las negociaciones colectivas de la Administración Federal de Ingresos Públicos.	NIVEL DE PARTICIPACIÓN	Cantidad de Políticas implementadas. Seguimiento.  Tipo de Participación con la Gerencia de RRHH de AFIP  Tipo de participación con los Sindicatos representativos.  Tipos de políticas implementadas en materia de negociaciones colectivas.	Análisis documental del nivel de participación de la Comisión Interna de Ex Combatientes de AFIP en las negociaciones colectivas desde su conformación hasta la actualidad.	Presentación documental en donde se muestren las políticas implementadas durante el transcurso del tiempo.

### Metodología: tipo de estudio y diseño de estudio

La presente investigación pertenece a un enfoque cualitativo de investigación científica.

En esta investigación se procedió a aplicar/implementar una encuesta diagnóstica que nos permitió identificar el problema de la falta de análisis de la evolución y participación de la Comisión Interna de Ex Combatientes de Malvinas de AFIP en el marco de las negociaciones colectivas.

Nos centraremos principalmente en una investigación documental no estadística mediante la utilización del método de encuesta a integrantes de la Comisión Interna de Ex Combatientes de Malvinas de AFIP (cuestionarios) para la comprensión de la agencia humana.

También implementaremos la recolección de datos mediante el análisis del contenido documental como actas asamblea, registros, comunicaciones formales e informales analizadas en una escala temporal.

Utilizar una metodología cualitativa centrada en un estudio de caso que analice la evolución y participación de la Comisión Interna en relación con los contenidos desarrollados en el marco teórico.

El **marco teórico** de este proyecto de investigación incluye, como **teoría general**, las características de las relaciones laborales, sus funciones, roles, liderazgo y modelos. Los nuevos contenidos que incluyen los gremios representativos junto con las comisiones internas en los convenios colectivos de trabajo, como las relaciones que se generan a partir de las negociaciones colectivas.

Como **teoría sustantiva** podemos mencionar el proceso de negociación y la administración de conflictos, analizando desde el marco conceptual como características y tipologías. Asimismo se incluyen conceptos tales como la crisis, la participación y el trabajo en equipo.

A **nivel microsocia**l se desarrollan conceptos tales como la integración de ex combatientes de Malvinas en el plano laboral, específicamente la Comisión Interna de Ex Combatientes de Malvinas de AFIP, realizando un estudio específico de su conformación e impacto en la institución en materia de negociaciones laborales.

Si bien el análisis puede abarcar un plano macrosocia

l como el estudio de la incorporación de comisiones internas en las negociaciones colectivas en materia legal, nuestro objetivo realiza un recorte microsocia

l de la realidad, centrándose en interacciones, interpretaciones y experiencias subjetivas específicas de la Comisión de Excombatientes de Malvinas de la AFIP. Este es un objetivo que se responderá con una estrategia cualitativa de investigación que analice las justificaciones que utilizan estos actores acerca de los cambios en la

evolución de las negociaciones colectivas y su incorporación a la agenda de la gerencia de Recursos Humanos de la institución mencionada.

El **contexto histórico** abarca la modernización de las relaciones laborales en la gestión pública, la apertura al diálogo social, la evolución de los contenidos incluidos en convenios colectivos de trabajo, las nuevas formas de integración y participación en la mesa de las negociaciones colectivas. Como así también la evolución de las políticas laborales para los ex combatientes de Malvinas en nuestro territorio argentino.

#### Unidad de Análisis o Caso de Estudio: Población y Muestra

Caso de estudio: Comisión de Ex Combatientes de Malvinas de AFIP. La misma se conforma internamente por la División Dirección General Impositiva y por la División Dirección General de Aduanas, siendo sus Presidentes el Sr. Gustavo Acacio y Sr. Horacio Gatas respectivamente. La Comisión se conforma por un total de 51 empleados ex combatientes de Malvinas distribuidos en todo el país, incluyendo Presidentes y Vicepresidentes. La Comisión es autónoma y apolítica.

La población fue constituida por todos los integrantes de la comisión interna de Ex Combatientes de la Administración Federal de Ingresos Públicos de la Nación Argentina y fueron distribuidos de la siguiente manera: edad, nivel educativo, nivel jerárquico y división/dirección a la que pertenece siendo Dirección General Impositiva o Dirección General de Aduanas las opciones.

La muestra estuvo constituida por la totalidad de la población debido a la naturaleza del tema de investigación, para la aplicación de encuesta se consideró por muestreo no probabilístico a 45 integrantes de la Comisión Interna de ex combatientes de la Administración Federal de Ingresos Públicos de todo el territorio argentino, sin incluir a Presidentes y Vicepresidentes de la misma Comisión.

#### Método de investigación

En el presente trabajo de investigación se aplicó el método cualitativo, en cuyo desarrollo se utilizaron los siguientes procedimientos:

- Se aplicó una encuesta semi cerrada a todos los integrantes de la comisión interna de ex combatientes de Malvinas de AFIP para diagnosticar el nivel de organización del equipo de trabajo, los estilos de liderazgo y relaciones interpersonales e interdepartamentales, la seguridad y el compromiso de los mismos con la comisión interna a la que pertenecen.
- Análisis documental del nivel de participación de la Comisión Interna de Ex Combatientes de AFIP en las negociaciones colectivas desde su

conformación hasta la actualidad mediante una escala temporal en donde se muestren las políticas implementadas durante el transcurso del tiempo.

### Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### TECNICAS

- Encuesta
- Recolección de datos

#### INSTRUMENTOS

- Formato de encuesta

### Métodos de análisis de datos

Para el tratamiento o análisis de los datos recogidos utilizamos las siguientes técnicas:

- Revisión de datos
- Análisis y síntesis
- Comparación
- Interpretación
- Verificación de conclusión

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### **Las Relaciones Laborales en la actualidad**

Comenzaremos este apartado analizando el concepto de negociación desde el punto de vista conceptual por diversos autores.

Uno de ellos es Hellriegel quien define a la negociación como “un proceso por el cual dos o más individuos o grupos, con metas comunes u opuestas, o preferencias diferentes sobre cómo alcanzarlas presentan y discuten propuestas para llegar a un acuerdo.”

Leonardo Narisna, en su libro “Preparando la negociación”<sup>1</sup>, plantea que la negociación efectiva y profesional es cuando la negociación es racional, es decir que debemos orientarnos al conocimiento científico, no emocional. Para ello el autor aconseja preparar la negociación previamente y centrarnos en los elementos fundamentales como contar con información para una buena comunicación verbal y no verbal, conocer la conducta humana, conocer las tácticas y las técnicas, conocer cuáles son nuestras necesidades directas e indirectas como también así intentar conocer las del otro. Mediante la negociación racional llegaremos al mejor acuerdo o también mencionado por varios autores, MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado), y no a cualquier acuerdo.

Asociado al concepto anterior, podemos decir que para lograr una óptima negociación debemos plantear la negociación por intereses, es decir no desviarnos a una negociación por posiciones, sino impedir que las emociones, los intereses propios, los asuntos y problemas personales influyan durante la negociación. Debemos centrarnos en el objetivo de la negociación, en el interés por el cual decidimos realizarla.

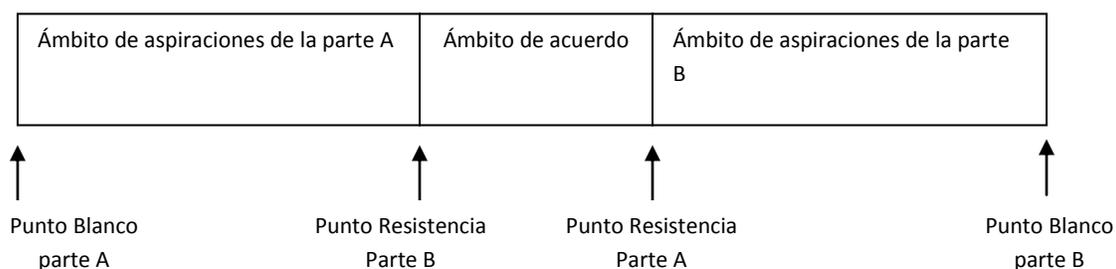
Otro de los autores que es interesante mencionar es Robbins, quien asocia el concepto de negociación con el regateo. Según Robbins es un proceso en que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en el porcentaje o tasa de intercambio para ellos. El autor menciona dos estrategias de regateo, el *regateo distributivo* en donde la negociación busca dividir un monto fijo de recursos, asociando esta estrategia con la situación de ganar-perder (o también llamado “condiciones de suma cero”), mientras que la otra estrategia se refiere al *regateo integrativo*, en la cual se intenta alcanzar una o más soluciones al conflicto que puedan crear una situación de ganar-ganar. A continuación presentamos una tabla comparativa entre ambas estrategias:

Características de regateo	Regateo Distributivo	Regateo Integrativo
Recursos disponibles	Cantidad fija de recursos	Cantidad variable de

<sup>1</sup> Leonardo Narisna, “Preparando la negociación”. Año 2003

	que se deben dividir	recursos que se deben dividir
Motivaciones principales	Yo gano, usted pierde	Yo gano, usted gana
Intereses primordiales	Opuestos uno al otro	Convergentes o congruentes uno con el otro
Enfoque de relaciones	A corto plazo	A largo plazo

Uno de los ejemplos más significativos en el regateo distributivo o modelo ganar-ganar son aquellas negociaciones entre el sindicato y la organización sobre las retribuciones salariales. En esta relación las partes tienen cada una un punto "blanco" que desean alcanzar y un punto de resistencia, el cual marca el resultado más bajo aceptable. La brecha entre estos dos puntos es el ámbito de aspiraciones de cada una de ellas. Para simplificar lo antes mencionado presentamos la siguiente figura:



En el modelo de regateo integrativo existen uno o más acuerdos que pueden crear una solución ganar-ganar. Así ambas partes creen haber alcanzado su meta, por lo que genera mejores relaciones intraorganizacionales a largo plazo. Igualmente para que se genere este tipo de negociación, el autor recomienda que las partes estén abiertas a brindar información, que sean flexibles, sinceras y que tengan confianza mutua, elementos indispensables para lograr una negociación eficaz.

Como podremos observar en los siguientes párrafos, la negociación se asocia directamente con el concepto de conflicto.

Narisma menciona los elementos claves para comprender el proceso de negociación, entre ellos se encuentran que debe haber como mínimo dos partes y las mismas tienen o creen tener un conflicto de intereses. Además el autor menciona como otro elemento la voluntad de negociar por cada una de las partes, debido a que si las partes deciden negociar es porque la acción las ayudará a alcanzar sus objetivos. Así comienzan un proceso de dar y recibir, en donde claramente el autor menciona el mecanismo que explicamos anteriormente según Robbins sobre la brecha entre las expectativas o aspiraciones de cada una de las partes.

Por otra parte, Leonardo Narisna identifica dos orígenes de los conflictos, el *conflicto real* que se asocia a las diferencias conocidas y entendidas por las partes como intereses, opiniones, percepciones e interpretaciones pero que no las han logrado resolver; y el *conflicto irreal* en donde se hace presente una comunicación errónea, una percepción equivocada o un malentendido, las cuales pueden llevar a generar un conflicto real o causar inconvenientes innecesarios.

En lo que respecta al conflicto real, el mismo puede surgir por diversas causas o motivos o bien por una combinación de ellos:

- Los *bienes*, se refiere a aquellos bienes físicos que tienen un valor material por el que las partes se disputan su posesión. Según la motivación de cada una de las partes puede implicar una ganancia material o bien representar una ganancia como símbolo de otras motivaciones ocultas como el poder, principios, es decir elementos no materiales.
- Los *principios*, asociados a ganancias no materiales como las creencias, ideologías políticas, valores morales, reputaciones personales, categoría social pública, poder entre otras. Estos mismos pueden ser tan o más valiosos que los bienes físicos o materiales. En ciertas ocasiones pueden considerarse innegociables pero dependerá de las estrategias de negociación que deseen implementarse por cada una de las partes.
- El *territorio*, hace referencia al sentido psicológico del lugar que ocupa cada una de las partes.
- Las *relaciones implícitas*

Es importante como primer paso separar las causas o motivos que causan los conflictos para poder así realizar un análisis para resolver los mismos, porque mientras las conductas de la partes intenten preservar los bienes, principios, territorios o relaciones implícitas antes mencionados, el conflicto se mantendrá en el tiempo. Esto es lo que el autor denomina como objetivo del conflicto. Es interesante al momento de la negociación que se demuestre a la parte contraria que no se pierde algo, sino que se gana otro lugar, para evitar así la sensación de inseguridad por la cual se aferra al objeto a negociar. Igualmente esto no deja de ser un cambio para cada una de las partes por lo que el conflicto y los cambios son conceptos totalmente relacionados. El autor se refiere a que los conflictos surgen porque se desea realizar un cambio sobre lo que se está negociando. Por lo que la esencia de las negociaciones se constituye por los esfuerzos de las partes involucradas para modificar o cambiar la situación a su favor. Afrontar mediante la negociación la resolución de conflictos genera al mismo tiempo afrontar los cambios. Por ello es importante identificar quién está tratando de cambiar algo, qué se quiere cambiar y por qué. Bajo estos conceptos el autor denomina al proceso de negociación como un proceso de influencia, el cual es un intento de provocar un cambio a través de actitudes como la persuasión para satisfacer nuestras necesidades y las ajenas.

Regresando al concepto, según Julien Freund, menciona que “es necesario entender por conflicto, en el sentido específico del término, el enfrentamiento de dos o más voluntades – individuales o colectivas – que manifiestan una con respecto a la otra una intensión hostil a causa de un derecho y que para mantener o recuperarse de este derecho, tratan de quebrantar la resistencia del otro, recurriendo eventualmente a la violencia...”, “etimológicamente conflicto quiere decir choque y por consiguiente dos fuerzas que se prueban”.<sup>2</sup>

Georg Simmel<sup>3</sup>, considera al conflicto como el resultado de fuerzas opuestas puestas en interacción. La existencia de estas fuerzas en los grupos y en los sistemas sociales y organizacionales hace a la esencia de los mismos. Esta oposición inevitable y natural genera cambios en el sistema. Ya también lo mencionaba Freud con el “enlace libidinal”, cuando el conflicto hace lugar a la ambivalencia afectiva. “la tendencia a la aversión, el egoísmo y la hostilidad encuentran un límite en el amor a un objeto compartido.”<sup>4</sup>

Elliot Jaques también comparte esta cuestión de la inevitabilidad del conflicto. Y destaca dos tipos de conflictos, el conflicto consensual o interactivo que se refiere actividades sociales constructivas mediante el debate, la argumentación, la discusión, la persuasión y el razonamiento, que puede relacionarse con el concepto de “ganar, ganar”. Mientras que el otro conflicto está orientado al disenso, a la coerción, a la desintegración; busca romper la relación, el diálogo; no concibe la existencia del otro, es irreconciliable, y se puede relacionar con el concepto de “ganar, perder”.

A partir de esto, Freund establece la relación entre crisis y conflicto. En la situación de crisis, cuando un cambio abrupto irrumpe en la continuidad del sistema organizacional, la incertidumbre provocada genera la necesidad de identificar al enemigo, a esa fuerza que nos invade. Pero en esta situación de crisis es imposible dado a la vorágine del contexto. A partir de esto se tiende a salir de la situación de confusión inicial mediante el conflicto que busca dividir a los grupos en amigos y enemigos. La identificación del enemigo provoca que la crisis ya no sea confusional y que la incertidumbre tienda a desaparecer. Allí pueden darse aquellos dos tipos de conflictos de los que habla Elliot Jaques antes mencionados. Sólo que cuando en aquel conflicto en que al identificar al enemigo se tienda a su desintegración, se llegará a un punto, según como menciona Freund, que ninguna parte puede prescindir de la otra.

Es entonces cuando al llegar a esta situación máxima de tensión y enfrentamiento, y que puede poner en riesgo al sistema completo, surge en la

---

<sup>2</sup> Schlemenson, Aldo.-“Análisis organizacional y empresa unipersonal, crisis y conflicto en contextos turbulentos”. Ed.Paidós. 1ra Edición, 1987.Pag.210.

<sup>3</sup> Schlemenson, Aldo.-“Análisis organizacional y empresa unipersonal, crisis y conflicto en contextos turbulentos”. Ed.Paidós. 1ra Edición, 1987.Pag.208

<sup>4</sup> Schlemenson, Aldo.-“Análisis organizacional y empresa unipersonal, crisis y conflicto en contextos turbulentos”. Ed.Paidós. 1ra Edición, 1987.Pag.209

escena un tercer actor o grupo que interviene para conducir a este conflicto a una acción efectiva para ambos. Este tercer actor se vincula con el liderazgo necesario en este tipo de situaciones, en los cuales los profesionales de recursos humanos cumplen un rol fundamental.

Otros autores como Chiavenato<sup>5</sup> agregan que el conflicto es un proceso que se inicia cuando una parte percibe que la otra parte frustra o intenta frustrar uno de sus intereses. Aquí el autor menciona a la diferenciación de actividades, los recursos compartidos y las actividades interdependientes como condicionantes que predisponen al conflicto.

Robbins<sup>6</sup> por su parte también coincide con los demás autores, sólo que diferencia entre conflicto funcional como aquel conflicto que apoya las metas del grupo y mejora su desempeño, y conflicto disfuncional como aquel que perjudica el desempeño del grupo. El autor va más allá del punto de vista tradicional, y del de las relaciones humanas sobre el conflicto, y apunta a su concepción interaccionista, donde cree que el conflicto no sólo puede ser una fuerza positiva en un grupo, sino que es absolutamente necesario para que un grupo se desempeñe eficazmente.

Con respecto al aspecto emocional del conflicto, Robbins diferencia entre conflicto percibido como la conciencia de que existen condiciones que crean oportunidades para que surja el conflicto, mientras que el conflicto sentido es aquel en que el involucramiento emocional en un conflicto crea ansiedad, tensión, frustración y hostilidad.

Siguiendo con la línea de Schlemenson, el autor menciona dos actitudes que se pueden presentar ante una situación de crisis.

Una de ellas es la actitud pasiva, donde los involucrados no asumen la realidad que están atravesando, y piensan que lo que ocurre es un hecho incierto del destino y ellos no pueden hacer nada al respecto. Así es como se bloquean y se vuelven rígidos, aferrándose a sus viejos hábitos. Llevando esto al extremo, puede que su resistencia al cambio sea tan fuerte que se aíslan de la realidad y se autodestruyen. Igualmente cabe aclarar que esta actitud es inherente al ser humano, como hemos mencionado anteriormente, se trata de una actitud conservadora innata, que implica reestructurar la identidad individual, profesional y organizacional de la persona frente a un nuevo contexto.

Mientras que la otra actitud que menciona el autor es aquella en donde la crisis es un factor motivador para observar, analizar y reflexionar sobre la nueva realidad. Esta actitud disminuye los efectos negativos de la crisis porque logra sumar conocimientos mediante la observación analítica.

---

<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto. "Administración de recursos humanos"

<sup>6</sup> Robbins, Stephen. –"Comportamiento Organizacional, teoría y práctica". 7ma. Edición. Cap.13.

Frente a esta última actitud, el autor propone analizar ciertas dimensiones que son importantes y significativas para soportar al contexto turbulento por el que atraviesa. Estas son, el proyecto, la estructura, la gente y su correcta ubicación en la estructura, las relaciones interpersonales, los grupos de poder, la conducción y el liderazgo, y el contexto. A su vez menciona la importancia de las reuniones mensuales entre directivos, representantes y empleados, dado que constituye un mecanismo de participación, debate y oportunidad para gestionar los cambios.

En el cuadro siguiente, desarrollado por Chiavenato<sup>7</sup>, se exponen brevemente las posibles actitudes que se toman frente al cambio y el comportamiento que resulta de las mismas. Lo interesante es apuntar a la actitud de aceptación y cooperación para un desarrollo óptimo de la crisis.

<p><b>ACEPTACIÓN</b>          Cooperación y apoyo entusiasta          Cooperación          Cooperación bajo presencia del jefe          Aceptación          Resignación pasiva</p>
<p><b>INDIFERENCIA</b>          Indiferencia          Pérdida del interés en el trabajo          Apatía          Sólo se hace lo que se solicita          Comportamiento regresivo</p>
<p><b>RESISTENCIA PASIVA</b>          No aprendizaje          Protestas          Sigue estrictamente las reglas          Hace lo mínimo posible</p>
<p><b>RESISTENCIA ACTIVA</b>          Atrasa o retarda el trabajo          Alejamiento personal          Comete errores          Deterioro o desperdicio          Sabotaje deliberado</p>

Por su parte, Hellriegel habla de actitudes negativas, positivas, y equilibradas. Por lo general la visión tradicional sobre las crisis apuntaba a las actitudes negativas, dado que eran situaciones no deseables y por lo tanto había que eliminarlas.

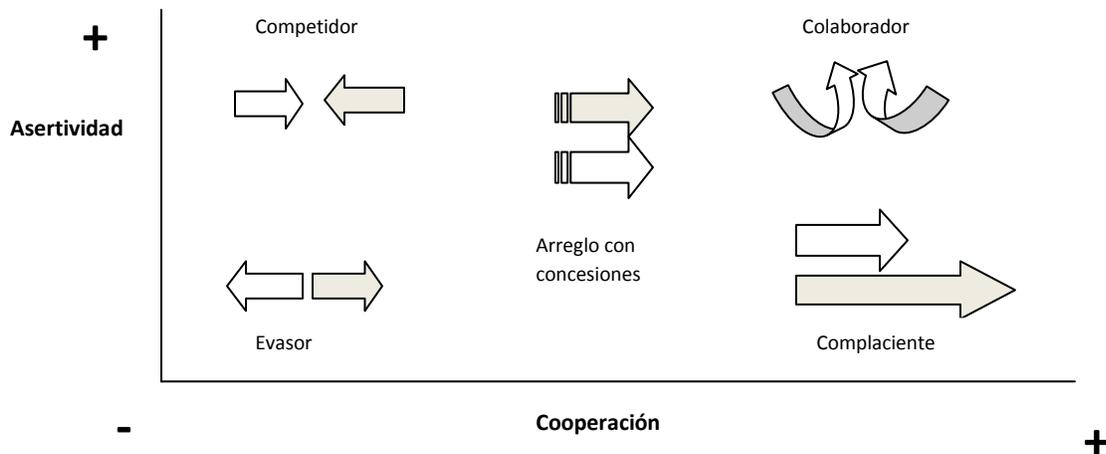
Algunos de los comportamientos expresados pueden ser psicológicos como por ejemplo la apatía o la indiferencia (mencionados también por Chiavenato), o

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto. "Administración de recursos humanos", Pag.395.

pueden ser también físicos como la impuntualidad, el ausentismo y la alta rotación. Estas actitudes no hacen más que alimentar mayores problemas.

Otra actitud es la positiva en donde se busca la presencia de conflictos constructivos para así desarrollar la creatividad, innovación y cambio. Mientras que la actitud equilibrada sería aquella que acepta al conflicto como una cuestión inevitable y hasta a veces deseable, es decir que algunos conflictos deben evitarse y otros cultivarlos.

Robbins<sup>8</sup> plantea las dimensiones de las intensiones del manejo del conflicto presentando el siguiente cuadro.



El desarrollo de Robbins se basa sobre dos ejes principales, la asertividad (grado en el cual una persona trata de complacer propias conveniencias) y el cooperativismo (grado en el que una persona trata de complacer las preocupaciones de la otra parte). De estos ejes se desagregan cinco opciones:

Competencia: deseo de satisfacer los intereses propios, independientemente del impacto sobre la otra parte en el conflicto.

Colaboración: situación en que las partes de un conflicto desean cada una satisfacer totalmente las preocupaciones de todas las partes.

Evasión: deseo de retirarse de un conflicto o de suprimirlo

Complacencia: disposición de una parte en un conflicto para colocar los intereses del oponente por encima de los propios.

Arreglo de concesiones: situación en que cada parte en un conflicto está dispuesta a ceder algo.

Lo que tienen en común las diversas concepciones sobre las actitudes que pueden tomarse en momentos de crisis y conflicto, es que todas creen que lo óptimo sería orientarse a una actitud positiva de colaboración y cooperación para

<sup>8</sup> Robbins, Stephen. –“Comportamiento Organizacional, teoría y práctica”. 7ma. Edición. Cap.13.Pag.511

sobrellevar y atravesar de la mejor manera posible la situación. Optar por el modelo de ganar-ganar, y para ello será necesario el diálogo y el análisis de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades del sistema organizacional.

Luego del análisis conceptual de los términos de negociación y conflicto, nos orientaremos a la negociación colectiva. Para comenzar creemos necesario presentar el concepto de las relaciones gremiales según autores argentinos como Jorge Aquino y otros<sup>9</sup>. Según los autores las relaciones gremiales son un *“conjunto de actividades que desarrollan tanto los representantes sindicales del personal como los representantes de la empresa, tendientes a satisfacer las quejas y reclamaciones que cualquiera de las partes formula frente a la otra.”*

Este tipo de relaciones tiene características como el trato entre representantes, los acuerdos tienen proyección en el tiempo por medio de leyes internas con fuerza legal como el convenio colectivo de trabajo, existen relaciones de poder, y por la representación de cada una de las partes se puede llegar a un acuerdo sin el consenso de todos los miembros. Parte de estas características puede generar diversas consecuencias para la gestión.

La relación entre representantes puede generar un problema de comunicación debido a que las demás personas que actúan en la empresa y no participan en las negociaciones sólo perciben sus resultados de acuerdo o desacuerdo. Esto aísla a los protagonistas de la negociación y produce una falta de comprensión en los afectados y en el resto de los espectadores.

Existe, por tanto, una necesidad de organizar las comunicaciones de forma tal que, tanto las demás Gerencias, fuera de la de RRHH, y el resto del personal, estén debidamente informados sobre las tratativas en cuestión.

A continuación presentaremos un cuadro a modo de síntesis sobre las funciones típicas de la representación gremial:

<b>Funciones</b>	<b>Concepto</b>
<b>Auditoría</b>	Consiste en velar por el cumplimiento de normas tales como leyes, convenio colectivo, disposiciones y reglamentos internos, usos y costumbres.
<b>Comunicación y voz</b>	Cuando cualquiera de las partes demanda a la otra información para transmitir a sus representados, está ejerciendo la función de <i>comunicación</i> . Cuando lo que hace es recoger información de sus representados para transmitirla a la otra parte, está ejerciendo la

<sup>9</sup> Jorge Aquino – Roberto E. Vola-Luhrs – Marcelo J. Arecco – Gustavo Aquino Recursos Humanos – 3ª. Edición – Ediciones Macchi -- 2004

	función de voz.
<b>Negociación</b>	Esta función aparece cuando cualquiera de las partes decide generar un cambio en las normas vigentes o establecer nuevas en un ámbito no regulado, con participación o acuerdo de la otra parte
<b>Representación</b>	Esta función aparece cuando el personal es representado en alguna institución interna por el sindicato, o cuando los representantes son elegidos por el sindicato o el dirigente sindical.

Los autores mencionan dos estilos en la función del especialista o gerente de recursos humanos, los cuales pueden ser la de asesor o la del dueño según la política de las relaciones gremiales. El rol de asesor se asocia a un especialista que parece no actuar, aparentemente sin poder, y con trabajadores que tienen clara noción de que sus promociones, aumentos, traslados, etc., dependen de su trabajo y de la evaluación que sus jefes directos hacen de él. Mientras que el especialista orientado a un rol de dueño toma las decisiones y que, a los ojos de los miembros de la organización, se ocupa de los trabajadores. Es el que puede conseguir aumentos, promociones, despidos, traslados; en fin, todo lo que afecte la vida laboral de los integrantes de la empresa.

Según los roles mencionados anteriormente podemos asociarlos a las políticas gremiales que desarrollan los autores, aclarando que son presentados en forma rígida cuando en la realidad intervienen otros factores, sin embargo diferencian entre la política de liderazgo o autoritaria y la política legalista o participativa. A continuación presentamos un breve cuadro en donde se explican las políticas respectivas en base a diferentes conceptos:

	POLITICA DE LIDERAZGO O AUTORITARIA	POLITICA LEGALISTA O PARTICIPATIVA
<b>PROTAGONISTAS PRINCIPALES</b>	Los representantes gremiales optan por ejercer un estilo de jefatura sobre los trabajadores. Mientras que el especialista de la empresa se muestra como una persona con poder pero que resulta condescendiente y toma una posición paternalista.	Las acciones y decisiones de los representantes gremiales están condicionadas por sus representados, y deben brindarles amplias explicaciones y buscan el consenso antes de adoptar un compromiso. Mientras que el especialista de la empresa procura transmitir la imagen de que las decisiones

		dependen de un equipo, valoriza el consenso y se muestra como razonador.
ACCIONES	Las reuniones son por lo general sin asistencia de terceros, cualquier tema puede ser tratado y el resultado dependerá de la negociación, sin que los antecedentes existentes tengan importancia, por lo que los temas son resueltos rápidamente. Resultan extrañas para los representados las decisiones adoptadas, debido a la falta de explicación de cada una de ellas.	Las reuniones suelen realizarse con la participación de varias personas, las decisiones se transforman en antecedentes. Se procura dar transparencia al proceso, que quienes no participan del mismo puedan entender las razones de la decisión o el acuerdo. La duración de las negociaciones suelen ser prolongadas.
ARGUMENTOS	Los argumentos que se utilizan son subjetivos.	Los argumentos, los antecedentes y precedentes son utilizados con habitualidad. Abusar de los mismos puede llegar a representar una política empresarial reglamentarista, rígida y fría
CONCEPTOS GENERALES	Sus protagonistas buscan que su figura y prestigio sean la base y el fundamento de las decisiones. El manejo sin experiencia de temas delicados podría generar conflictos y malentendidos, que traerían como consecuencia intranquilidad y tensiones, sin lograr alcanzar mejores resultados.	Sus protagonistas se apoyan en los precedentes y disposiciones establecidos. El manejo de los conflictos se hace más abierto, más lento y más difícil que en el estilo de liderazgo, porque es necesario tener en cuenta muchas opiniones.

Tal como los autores nos resulta interesante en este trabajo de investigación presentar el análisis de la cooperación entre el sindicato y la gerencia desde un punto de vista psicológico, dado que se trata de relaciones entre personas.

McGregor<sup>10</sup> deduce que las formas de relacionarse la gerencia y el sindicato se mantienen frente a la generalidad de las circunstancias externas, y dependen fundamentalmente de la manera de pensar y conducirse de los trabajadores, líderes sindicales y gerencia. Sus actitudes, puntos de vista, rasgos personales y hábitos de pensamiento y acción son los factores que determinan la naturaleza de esa relación, más allá de los factores externos, sociales y económicos, aunque sin negar su existencia e importancia.

En base al desarrollo de los autores se pueden observar las relaciones entre el sindicato y la gerencia como un proceso de crecimiento psicológico dividido en tres etapas que responden en general a un proceso de cambio histórico, por una parte, y por otro, al desarrollo de los protagonistas:

Etapa de lucha: comienza cuando aparece una nueva diligencia sindical o comisión interna en una organización, se caracteriza por un alto grado de conflictos, incertidumbre y sospechas.

Etapa de negociación colectiva: comienza cuando surge el entendimiento mutuo a partir de mayor información sobre temáticas e intereses de las partes, se caracteriza por una disminución en la incertidumbre y conflictos, logrando así una negociación colectiva provechosa.

Etapa de cooperación: comienza cuando bajo circunstancias favorables, se disuelven los conflictos, existe una apertura al cambio, se genera un clima de confianza recíproca, a la aceptación de esfuerzos constructivos comunes, a la resolución de los problemas entre el sindicato y la gerencia.

Este proceso puede vincularse o bien identificarse con un proceso de crecimiento y desarrollo psicológico semejante al de un individuo en sus etapas de infancia y niñez, adolescencia y madurez, teniendo en cuenta aspectos emocionales e intelectuales. Algunas de las características o particularidades que mencionamos son que es un proceso lento y arduo, puede ser desigual en donde las etapas se mezclan o solapan una con otra, puede interrumpirse o pueden existir retrocesos, manteniéndose en la primer etapa de lucha por poco o mucho tiempo.

Asimismo el proceso de desarrollo dependerá de la calidad y cantidad de interacción de los participantes, es decir que no ocurra sólo en las reuniones formales sino también en los contactos continuos durante el trabajo, convirtiéndose así en una interacción circular en donde la forma de proceder de una de las partes influya sobre la actitud que vaya a tomar la otra.

---

<sup>10</sup> Jorge Aquino – Roberto E. Vola-Luhrs – Marcelo J. Arecco – Gustavo Aquino Recursos Humanos – 3ª. Edición – Ediciones Macchi -- 2004

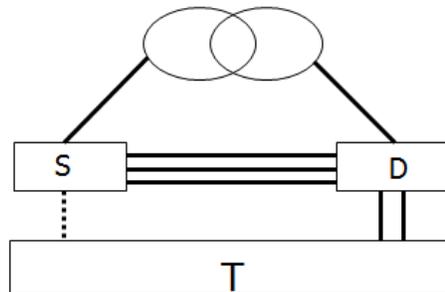
Es importante aclarar como lo mencionan los autores, que la negociación colectiva no desaparece al surgir la cooperación, hay aspectos o temáticas que se mantendrán en una etapa de lucha y con rasgos competitivos a pesar de que exista un alto grado de cooperación. Un ejemplo de esto son las negociaciones salariales. Lo que los autores nos quieren describir es que no debemos mantenernos en el concepto de que la negociación colectiva sea puramente competitiva en todas las temáticas, porque no podremos avanzar a un estado de madurez en las relaciones gremiales. Aconsejan saber separar los objetos o temáticas que puedan llevarnos a una etapa de negociación colectiva o bien a una etapa de cooperación auténtica.

Nos resulta interesante plantear el método de diagnóstico y planificación de las relaciones laborales que presentan los autores mediante gráficos que muestran las relaciones entre la gerencia, el sindicato y los trabajadores.

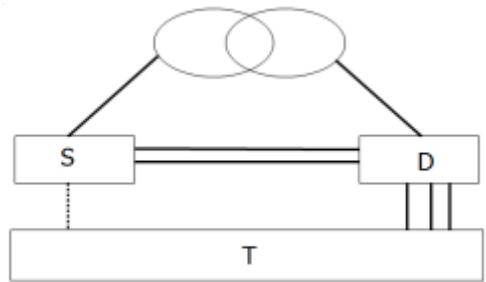
A continuación presentamos los elementos que lo integran:

Los elementos del modelo son los objetivos del sindicato y la dirección (representados por círculos, que pueden ser divergentes, paralelos o convergentes), el sindicato (rectángulo S), la dirección (rectángulo D), y los trabajadores (rectángulo T).

Entre esos elementos se establecen relaciones de fuerza y de comunicación, que se expresan gráficamente con una línea entrecortada, indicadora de debilidad, o con uno, dos o tres segmentos, según sea menor o mayor la fuerza de la relación.



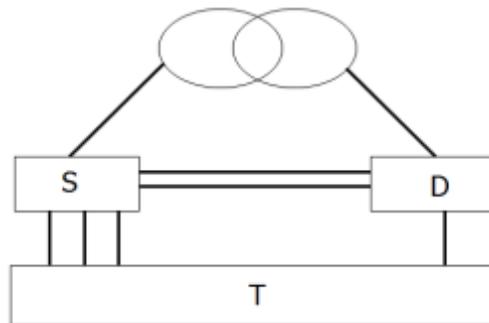
El caso ilustrado, los objetivos son afines, concordando en la parte sombreada y manteniendo cada parte sus objetivos propios, aunque no necesariamente opuestos. La relación entre dirección y sindicato es óptima (tres líneas llenas), el vínculo entre el sindicato y los trabajadores es muy débil (línea punteada), y la dirección tiene fuerte relación con sus trabajadores (dos líneas llenas). Una sola línea llena indicaría relación débil



Modelo de dirección fuerte controlando el sindicato: este modelo es el más común que sucede al anterior, cuando la empresa usa su influencia para introducir un sindicato que pueda controlar.

La dirección lleva a los trabajadores hacia sus objetivos con sus supervisores y no necesita del sindicato, sino tal vez como modelo mejor para el crecimiento futuro de la empresa y para estar protegida de otros sindicatos no afines a sus objetivos. Tal vez permita que el sindicato aumente sus líneas de fuerza, para favorecer los fines de la empresa sin perder de vista los objetivos del sindicato.

Los círculos de objetivos comparten un área sombreada, lo que significa que la dirección y los líderes tienen objetivos en común, como el crecimiento de la empresa y del personal. Hay objetivos que no son comunes (área no sombreada) o que están en conflicto, como querer más utilidades la empresa y más sueldos el sindicato; entonces los objetivos deben ser negociados.

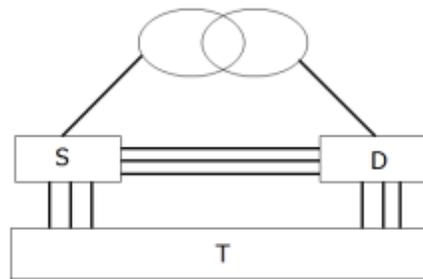


Modelo de sindicato fuerte, objetivos afines: El sindicato es muy fuerte en sus trabajadores, pero tiene ciertos objetivos en común con la dirección. Esta, débil en su vínculo con los trabajadores, utiliza la fuerza del sindicato a través de una buena relación con sus líderes, para lograr ambos sus metas.

Es un modelo muy común en empresas públicas, donde los dirigentes sindicales, que permanecen por tiempo indefinido, suelen tener más fuerza que los administradores, quienes son designados generalmente por razones políticas y rotan en sus cargos, y tienen que negociar con los líderes en posición desventajosa. Pero el administrador tiene fuerza política, que puede interesarle al líder sindical para su propia promoción.

Quedan en situación privilegiada los trabajadores, con las prestaciones más altas del país. En este modelo, siempre hay que pagar por la fuerza que ha adquirido el sindicato, lográndose los objetivos de los trabajadores más que los de la empresa.

A largo plazo, la empresa debería reconstruir sus fuerzas con sus trabajadores, entrenando mejor a los supervisores en el manejo de los problemas laborales y las prestaciones. Que la empresa adquiera fuerza puede ser mal visto por los líderes, sobre todo si se les resta poder, lo que puede no ser la mejor estrategia, si los objetivos de la empresa y el sindicato no son afines.



Las relaciones de equilibrio, de tres líneas de fuerza entre todos los elementos, nos dicen que hay armonía y una doble lealtad de los trabajadores hacia su sindicato y hacia su empresa, con objetivos afines, que es la parte medular de este modelo. La negociación de los objetivos en conflicto no será difícil, porque existe una buena relación y confianza mutua. Ambos quieren lo mismo en principio: crecimiento y prosperidad de la empresa, del sindicato y de sus trabajadores.

En el campo de las relaciones laborales, nuestro objetivo a largo plazo debería ser la integración cada vez mayor entre la dirección, los trabajadores y el sindicato, tener más objetivos afines, ser conscientes de las necesidades mutuas y apoyarse para satisfacerlas sin menoscabo de ninguno, para una mejor productividad y satisfacción de las partes.

En los últimos años, se han estudiado diversas temáticas que amplían el desarrollo de las negociaciones colectivas en las organizaciones. Desde el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social se ofrece bibliografía sobre los nuevos contenidos en materia de negociaciones laborales, que nos resulta interesante presentar en nuestra investigación, como un avance en materia de relaciones laborales en Argentina.

Los nuevos desafíos de las gerencias de recursos humanos incluyen la apertura al diálogo social en aspectos de negociaciones laborales. La tendencia que explican los autores es la extensión “hacia abajo” para ampliar y profundizar los contenidos de las negociaciones colectivas, además de convertirse en una herramienta de participación que compromete a los trabajadores y a sus

representantes en generar las normativas y comportamientos dentro del ámbito laboral. Además posibilita estimular la democratización de las organizaciones sindicales.

Tradicionalmente los delegados sindicales cumplían su función principal que era resguardar el cumplimiento de las condiciones laborales de las normas del convenio definidas por rama o actividad, pero hoy en día la apertura al diálogo social con diversos actores involucrados directa o indirectamente posibilita articular la negociación colectiva con diversos temas de negociación, tales como discapacidad, teletrabajo, relación con el género, adicciones, la responsabilidad social, la salud, los jóvenes, el teletrabajo, asistencia técnica, trabajo infantil, condiciones de trabajo, entre otros desarrollados por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.<sup>11</sup>

Nos interesa citar algunas consideraciones desarrolladas por los autores en esta temática: “La articulación de la negociación colectiva contribuye a consolidar tres instancias: amplía los contenidos de la negociación, incentiva la participación de los trabajadores en los sindicatos y promueve la instalación de la regla democrática en los lugares de trabajo. Al mismo tiempo la articulación de la negociación colectiva posibilita adaptar los esquemas de representación a los requerimientos del cambio tecnológico y los cambios en las modalidades de gestión empresarial. En esta perspectiva la negociación colectiva constituye una herramienta estratégica de intervención que posibilita a los actores articular las relaciones laborales con las condiciones del medio ambiente de trabajo, en diferentes niveles, desde el de actividad o sector hasta el de la empresa o lugar de trabajo....Los conflictos laborales son propios de las relaciones de producción, aunque también es inherente a ellos la necesidad de la creación de mecanismos para la administración de esos conflictos. En ese contexto la concertación colectiva se exhibe como una herramienta fundamental, y cobra aún mayor relevancia en un sistema de relaciones laborales plural y democrático, en el cual se tiende a acrecentar la participación responsable de los actores sociales. El convenio colectivo de trabajo se nos presenta así como un instrumento versátil y particularmente dinámico en donde confluyen intereses que, mediante el debate y los acuerdos, se transforman en derechos exigibles tanto en el plano del contrato individual de trabajo como en lo concerniente a las más variadas relaciones de índole colectiva.”

En relación a la modernización o transformación en las relaciones laborales, es interesante mencionar también que desde el plano de la administración pública, los organismos se encuentran atravesando una etapa que intenta desprenderse del “paradigma burocrático” para dirigirse hacia el “paradigma de una cultura de

---

- 11 “Nuevos contenidos de la Negociación Colectiva Volumen I”. Ministerio de Trabajo

gestión pública”. Michel Crozier<sup>12</sup> es quien estudia este concepto de paradigmas de las administraciones, haciendo un real énfasis en las de orden público.

Según expresa el autor, el paradigma burocrático, en el cual lamentablemente aún estamos inmersos, tanto en el ámbito público como privado, nació con la aparición de los servicios estatales que lograron imponer un orden formal y democrático según la voluntad soberana del pueblo, haciendo frente a las decisiones arbitrarias del monarca. Este sistema burocrático fue considerado en su momento la piedra angular de la civilización moderna, controlada así también, por un Estado Moderno para aquella época. Aquí aparecía la figura central del servidor público obediente que ejecutaba con herramientas tradicionales de la jerarquía las decisiones establecidas según el aparato colectivo democrático. Como también así utilizaba el modelo de coordinación fragmentada o de especialización que considera que para resolver los problemas es necesario desglosarlos en problemas más pequeños para ser tratados específicamente.

Sin embargo, en la actualidad, las condiciones y requerimientos han cambiado. El crecimiento de las actividades y procedimientos administrativos ya no pueden ser administrados con aquellas herramientas tradicionales, debido a que ya no son eficientes. Nos dirigimos gradualmente de una producción en masa a una innovación en materia de alta tecnología y servicios. El crecimiento de la complejidad de nuestras actividades colectivas, los requerimientos de autonomía y libertad que solicitan los empleados a la hora de trabajar nos enfrenta con una nueva realidad que nos impone mayor complejidad e innovación.

Es por ello que podemos decir que hoy en día surgen nuevas formas de integración y participación en las negociaciones colectivas. Como hemos mencionado anteriormente, en los últimos años en Argentina se están ampliando las temáticas y contenidos en la mesa de negociaciones. Sin embargo nos parece pertinente profundizar en los conceptos de participación, liderazgo y trabajo en equipo para completar nuestro estudio debido a que son características que son totalmente necesarias para desarrollar en toda nueva gestión de recursos humanos.

En lo que respecta a la participación, podemos decir conceptualmente que “es el involucramiento emocional y concreto de un individuo en situaciones grupales por el cual contribuye al logro de los objetivos”<sup>13</sup>. Fomentar la administración participativa es una decisión estratégica que se debe asumir desde la gerencia de recursos humanos. Para ello debe tomar políticas coherentes y demostrar que realmente está comprometida con una organización que fomenta un clima participativo. Esto no es sencillo, y llevarlo a cabo en organizaciones conservadoras o tradicionales, con jerarquías establecidas formalmente y culturas

---

<sup>12</sup> CROZIER, Michel. *La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública*. Publicado por el I Congreso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Rio de Janeiro, Brasil. Noviembre de 1996.

<sup>13</sup> Luis Pérez Van Morlegan, Juan Carlos Ayala – *El comportamiento de las personas en las organizaciones* Ed. Pearson – Cap12 . Año 2011

burocráticas, lo es aún más. Pero lograr una gestión eficiente de la participación producirá beneficios tanto para la misma persona, como para el grupo de trabajo como también para toda la organización. Según los autores, algunos de los beneficios pueden ser:

- Mayor motivación
- Mayor satisfacción en el trabajo
- Reducción de ausentismo
- Reducción de la tasa de rotación
- Reducción de conflictos interpersonales
- Mejora la autoestima
- Mejora las ganas de cooperar
- Mejora la comunicación
- Mayor compromiso laboral
- Favorece la instalación de cambios

Se deben cumplir ciertos requisitos o condiciones para generar una real participación en una organización:

	Participación	No Participación
Espacio temporal	Tener tiempo para reflexionar, debatir y decidir.	Declaración constante de urgencias, actitud centrípeta y mezquina de autoridad, concentración de poder.
Motivo	Intereses de los participantes y de la organización	Motivos sin sentido, genera desmotivación y abandono de prácticas colectivas.
Competencias	Los referentes deben ser competentes, poseer conocimientos sobre la temática a debatir.	Involucrados no competentes, genera sensación de descuido.
Espacio físico	Otorgar un lugar físico en donde poder encontrarse y debatir.	No propiciar un lugar para las actividades participativas, no generar espacios de encuentro.
Comunicación	La comunicación debe fluir libremente en todos los sentidos, formal como informalmente, genera un intercambio de ideas genuino.	La comunicación se transmite por canales formales y verticalmente. Pocos son los que tienen acceso a la información, censura de comunicación.
Líder del grupo	Permitir un rol horizontal en las relaciones,	Rol paternalista o autoritario. De lo contrario

	fomentar la creatividad e innovación de los demás integrantes.	sentirá pérdida de poder o status.
--	--	------------------------------------

Para lograrlo, las Organizaciones deben fomentar la innovación, el acceso a la información, la responsabilidad, una cultura abierta y receptiva al cambio, dar lugar a la equivocación y al aprendizaje. Esto logrará un liderazgo efectivo, que como consecuencia generará nuevas formas de trabajo y mejorará el clima laboral.

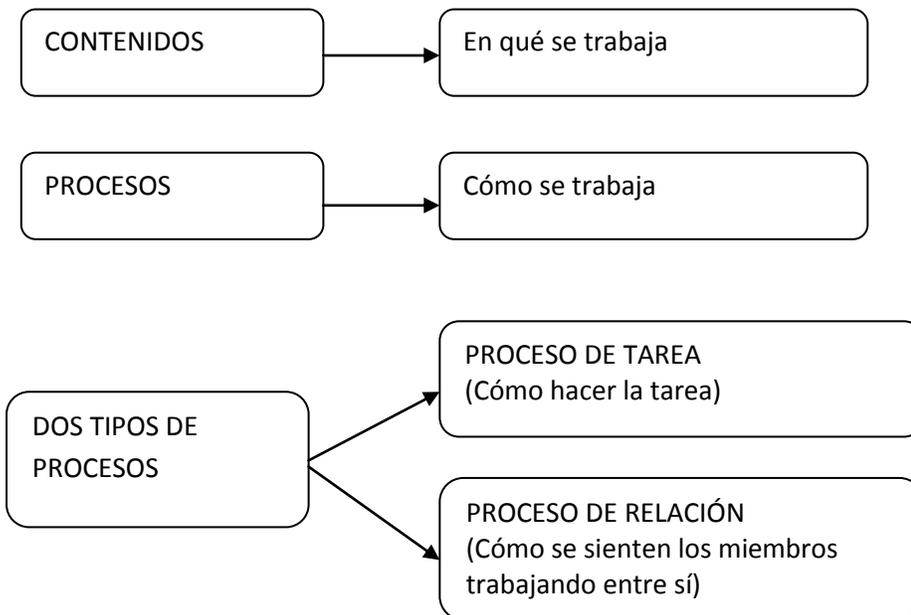
Un concepto que nos interesa desarrollar dentro del marco teórico es el trabajo en equipo y cuáles son las características para que un equipo sea eficiente y exitoso.

Comenzando con la aclaración entre la diferencia entre grupo y equipo, podemos citar a Fainstein<sup>14</sup> quien define al grupo como “una reunión espontánea y relativamente estable o permanente, compuesta por un número reducido de individuos que tienen una interacción frecuente, cara a cara, intereses comunes a todos sus miembros”. Mientras que los autores Flippo y Musinger se acercan al concepto de equipo aclarando que se forma un grupo con un número pequeño de personas que comparten valores comunes y desarrollan un patrón de relaciones establecidas por ellos mismos. Es decir que el equipo hace referencia a un grupo de personas trabajando con fines determinados. Por lo que las principales diferencias entre grupo y equipo son básicamente sobre tres aspectos: el fin a perseguir, el desempeño de los roles y las reglas a seguir. Según los autores la base del buen funcionamiento de los equipos eficientes radica en estos tres aspectos.

---

<sup>14</sup> Luis Pérez Van Morlegan, Juan Carlos Ayala – El comportamiento de las personas en las organizaciones” Ed. Pearson – Cap 10. Año 2011

Otra aclaración que hacen los autores es la diferencia entre los contenidos y los procesos que conforman y caracterizan el trabajo en equipo. Las siguientes figuras muestran claramente estas diferencias:



Los procesos de tarea en un equipo serían:

- Definir y aceptar las normas básicas
- Definir cómo será la toma de decisiones en el equipo
- Elaborar un orden del día y respetarlo
- Redactar minutas de las reuniones

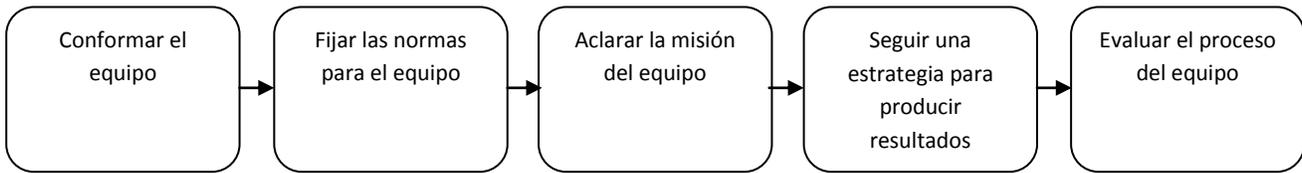
Y ejemplos de los procesos de relaciones serían:

- Qué sienten los miembros del equipo sobre el contenido de aquello en lo que se está trabajando
- Qué piensa cada uno de los demás integrantes del equipo.

Continuando con el desarrollo, el autor diagrama un esquema sobre las condiciones para un trabajo en equipo eficiente. Para ello consideran que debe existir un funcionamiento como sistema, que se caracteriza por:

- incluir una serie de funciones o actividades que trabajan en conjunto para lograr una meta necesaria para la entidad,
- hay interdependencia de los componentes,
- el resultado del todo es mayor a la suma de las contribuciones individuales de los miembros,
- mientras más interdependencia haya entre los componentes del sistema, mayor será la necesidad de cooperación y comunicación.

A continuación el autor explica los cinco pasos para crear un equipo eficiente:



En el primer paso los autores recomiendan la “heterogeneidad de origen”, que hace referencia a que los miembros que formen el equipo deben venir de varios sectores, y si no se conocen previamente resulta mejor, dado que se fomenta la participación desde distintas perspectivas, se generan aportes multidisciplinarios y cada uno de ellos se verá representado en el resultado. Como así también recomiendan la “homogeneidad de niveles”, es decir que los integrantes tengan el mismo nivel jerárquico, así se fomentará realmente la cooperación e igualdad de trato. Por otra parte resulta indispensable la asignación de roles de los miembros del equipo, debido a que favorece la organización interna mediante la división de tareas. Además si se fomenta una rotación de los roles entre los miembros colabora a lograr una mejor integración, mayor compromiso, surgimiento de nuevas habilidades en cada uno de los miembros o bien aparición de líderes inesperados. Los roles que desarrollan los autores son:

- El líder: es quien lidera al equipo, siendo el responsable que el equipo concluya la tarea en tiempo y forma, pero no desde el la postura de conducción de jefe. Un liderazgo efectivo debe tener una dirección clara, aprovechar los esfuerzos y la división correcta de tareas, cumplimiento de las consignas y plazos, además de la motivación que debe observar y generar de los integrantes del equipo.
- El facilitador: es quien se ocupa de los procesos de tarea y especialmente de relación para facilitar la labor del equipo
- El redactor: es quien toma notas y redacta el trabajo
- El presentador: es quien presenta ante el cliente final
- Los miembros del equipo: son quienes efectivamente hacen la tarea de analizar la tarea, buscar posibles soluciones, discutir las y consensuarlas para llegar a una conclusión.

En el segundo paso se requiere asignar reglas o normas de funcionamiento para todos los miembros del equipo que deben respetar para generar un buen clima de convivencia. Algunas de las normas que se mencionan son las siguientes:

- Duración de la asignación de roles por implementación del sistema de rotación
- Acuerdos en tipos y profundidad de las presentaciones
- Frecuencia de las reuniones, asignación de fechas
- Lugar de las reuniones
- Mecánica de las reuniones

- Reglas de conducta en las reuniones, pautas de comportamiento deseadas e indeseadas
- Horario de comienzo y fin de las reuniones
- Información previa a reunir
- Redacción del orden del día
- Redacción de la minuta o acta de las reuniones
- Sistema y formas para la toma de decisiones (autocrática, experta, por voto, por consenso o por unanimidad)

Con respecto al tercer paso es importante aclarar qué tiene que hacer, para qué lo tiene que hacer y para quién lo tiene que hacer. Es necesario que el equipo conozca el objetivo o misión por el cual se conformó. La misión debe ser clara e informada y comprendida por todos sus miembros.

Como cuarto paso mencionan la importancia de producir resultados favorables para el equipo como para la organización o alta dirección, para ello se deben analizar los procesos que se llevan a cabo por parte de equipo mediante indicadores objetivos cuantitativos que puedan medir la performance de la solución planteada por el equipo.

Finalmente, el último paso se relaciona a la evaluación que deben realizar los equipos de trabajo tanto de sus procesos como de las relaciones y roles que se generan. Debe existir una autocrítica permanente para así mejorar el desempeño del equipo.

Nos resulta interesante mencionar algunas razones que enuncian los autores por las cuales los equipos fracasan y a su vez los argumentos a cada uno de estas.

RAZONES	ARGUMENTOS POSIBLES
Falta de confianza mutua entre los integrantes del equipo	Depende de la elección de los integrantes, la escucha empática, la observación de las interacciones y la retroalimentación oportuna.
Falta de apoyo de la alta dirección al trabajo en equipo	Razones presupuestarias, falta de tiempo, que la alta dirección no crea en el trabajo en equipo como herramienta debido a la falta de resultados que se han obtenido anteriormente.
La postura de los dirigentes sobre que las reuniones no son un trabajo real	Reuniones en las que no se toman decisiones, sino que se expone cada uno de los integrantes sin debate, no existe cooperación, se basa en la competencia.
Que las juntas no se manejan ni adecuada ni ordinariamente	Pueden asociarse estas dos razones con los siguientes argumentos: Los

	integrantes no se dedican a informarse con anterioridad a la reunión, no hay datos confiables, no conocer y tener una organización adecuada para el correcto funcionamiento del equipo.
Que falta de información para la toma de decisiones adecuada	
Que las reuniones se ven como un fin y no como un medio	A veces por la buena relación entre los miembros se evitan discusiones o no se toman decisiones para no generar conflictos o despertar conflictos latentes.

### **CAPITULO III**

#### **CASO DE ESTUDIO**

#### **Comisión Interna de Ex Combatientes de Malvinas AFIP**

#### **Conformación y evolución de la Comisión Interna de Ex Combatientes de AFIP.**

La historia comienza en la Dirección General de Aduanas de la AFIP en el año 2001, cuando por iniciativa propia de un ex combatiente y empleado de la institución, comienza a contactarse con los demás empleados ex combatientes del mismo organismo público distribuidos en territorio nacional. Horacio Gatas, actual Presidente electo de la Comisión, fue el que inició dicha convocatoria.

En Noviembre del 2001 se conforma la Comisión de Ex Combatientes de Malvinas DGA, integrada por trabajadores de DGA hasta ese momento. Los objetivos se orientaban a desarrollar tareas solidarias, humanitarias, sociales, deportivas y conmemorativas de la causa Malvinas como causa de todos los argentinos. Siendo así un espacio en donde los ex combatientes puedan dialogar y compartir sentimientos, logrando apoyo y contención entre todos.

En el año 2002 el Secretario General del Sindicato único de personal de aduanas de la Republica Argentina (SUPARA), el Dr. Carlos A. Sueiro, convoca a Horacio Gatas a realizar actos conmemorativos conjuntamente dentro del organismo. Desde el comienzo se mantiene una buena relación con dicho sindicato.

Los objetivos fundacionales y que aún hoy se mantienen en la Comisión Interna son los siguientes:

- *“Bregar por el reconocimiento integral de la gesta de la cual participaron los combatientes, en el ámbito de todas las instituciones en la que desarrollan su actividad, esto es la Administración Federal de Ingresos Públicos, la Dirección General Impositiva y la Dirección General de Aduanas.*
- *Trabajar a favor del reconocimiento de la participación de los Combatientes Veteranos de Malvinas en el ámbito laboral, procurando que ese reconocimiento sea explícito en el Convenio Colectivo de Trabajo.*
- *Atender a los reclamos y necesidades que formulen los compañeros Combatientes en todo el ámbito de la AFIP.*
- *Mantener el espíritu de Malvinas vivo entre los miembros y hacerlo extensivo a los demás compañeros de trabajo, incluyendo a las autoridades de la AFIP y demás actores sociales*
- *Reconocer a nuestros héroes caídos durante la guerra y mantener viva su memoria en cada acto que realicemos”*

Por otra parte, el 10 de Julio de 2007 se comienza a conformar mediante acta la Comisión interina de ex combatientes de la Dirección General Impositiva con el apoyo del sindicato, ahora denominado, Asociación de empleados fiscales e ingresos públicos (AEFIP), con el Sr. Jorge Burgos como Secretario General del mismo. (Ver ANEXOS, Documentación). Allí se exponen los objetivos y se definen los pasos organizativos para la conformación de las autoridades de la Comisión.

Hoy en día podemos decir que la Comisión Interna de Ex Combatientes de AFIP se constituye mediante estatuto, y cuenta con autoridades asignadas según votación de todos los integrantes de la misma. Contando con Presidentes, Vicepresidentes, Vicepresidentes del Interior, y Vocales DGI Y DGA respectivamente.

Mediante asambleas, tanto por parte de la DGA como de la DGI, se resuelven y discuten temáticas a llevar a cabo a corto, mediano y largo plazo. Desde acciones solidarias y sociales hasta la inclusión en el Convenio Colectivo de AFIP con ambos sindicatos con personería gremial. Si bien la Comisión mantiene una estructura que replica a la estructura del organismo público, se mantiene una relación directa y estrecha entre los integrantes de DGA como de DGI para el logro de los objetivos en conjunto. Las asambleas que se realizan son tres asambleas propias intra DGI o DGA según correspondan, más las dos asambleas anuales integrales de la Comisión Interna completa. Además se suman las asambleas con cada sindicato correspondiente y con las autoridades del organismo.

A partir del año 2008, se incluye dentro del Convenio Colectivo de Trabajo, Reconocimientos Generales, artículo 8, entre la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y la Asociación de empleados fiscales e ingresos públicos (AEFIP), como en el Convenio Colectivo de Sindicato único de personal de aduanas de la Republica Argentina (SUPARA) el reconocimiento general a los agentes que acrediten la condición de Veteranos de la Guerra de Malvinas:

*“Establecimiento de programas específicos de reconocimiento y/o atención a los agentes veteranos de guerra, pudiendo las partes signatarias del presente Convenio, acordar a su favor, becas y/o asignaciones o subsidios especiales, sin perjuicio de los que correspondan por aplicación de leyes generales, así como autorizaciones especiales para asistir a actividades propias de tal condición.”*

Los logros obtenidos, han transcurrido a través de dos gestiones públicas, con autoridades diferentes pero que han respetado y se han comprometido con la integridad y continuación de la Comisión Interna dentro de la AFIP. Tal es así que participan de los actos conmemorativos y/o presentaciones que la Comisión ha llevado a cabo en el transcurso de estos años. Antes del 2009, con el titular Alberto Abad, y desde el 2009, con el Administrador Federal de Ingreso Públicos, Ricardo Echegaray.

Es interesante mencionar la importante difusión que tiene la Comisión Interna de Ex Combatientes dentro de la página web oficial de la Administración Federal de Ingresos Públicos. Es la primera Comisión de Ex Combatientes de un organismo público que cuenta no sólo con la presencia en la página web oficial, sino que cuenta también con un amplio e interesante contenido bibliográfico sobre la gesta de Malvinas, además de las novedades vinculadas directamente a la Comisión, como estructura de la misma, videos, fotos, entre otras. En esta acción la Comisión cuenta con la colaboración de los empleados del área de Prensa de la AFIP, quienes colaboran con material, documentos, notas periodísticas y con la edición y programación de la misma.

## **Políticas cumplidas y políticas a cumplir:**

### **Políticas cumplidas**

A continuación se presentan las políticas que se cumplieron y se cumplen por parte de la Comisión Interna de Ex Combatientes de AFIP, con documentación respaldatoria. (Ver Anexos - Documentación).

- Inclusión en el Convenio Colectivo de Trabajo de la AFIP. 2008.
- Julio 2008 - Comunicación a AEFIP. Asunto: Negociación Convenio Colectivo AFIP. Beneficios a gestionar. AFIP-DGI.
- Agosto 2010 – Acta Asamblea General Ordinaria. AFIP-DGI. Orden del día. Autoridades. Relación AEFIP. Y OTROS.
  
- Actividad laboral, lugar físico y elección de actividad:  
Se han registrado acciones de intervención por parte de la Comisión para la reubicación de integrantes de la misma en otros puestos de trabajo, mediante la negociación y diálogo directo con las autoridades del organismo. Año 2013
  
- Asignaciones para estudios en carácter no remunerativo para ex combatientes e hijos de ex combatientes.
- Abril 2008 – Comunicación a Dirección de Personal. Asunto: sobre carácter no remunerativo de las asignaciones a los ex combatientes e hijos por razones de estudios académicos para que sea exceptuado de formar parte de la base imponible del Impuesto a las Ganancias.
- Acta acuerdo 11/08. Año 2008.
- Octubre 2009 – Comunicación a Dirección de Personal AFIP. Asunto: sobre acta acuerdo 11/08 inclusión de asignación a hijos de ex combatientes en jardín de infantes a partir de los 3 años.
  
- No inclusión de los beneficios para veteranos de guerra según Decreto 1244/98 y acta acuerdo 11/08 en el monto imponible para el cálculo de impuesto a las ganancias.

- Diciembre 2008 – Comunicación a Dirección de Personal. Asunto: no inclusión de los beneficios para veteranos de guerra según decreto 1244/98 y acta acuerdo 11/08 en el monto imponible para el cálculo de impuesto a las ganancias
- Mayo 2009 – Comunicación al Director de Personal. Asunto: devolución impuesto a las ganancias periodo 2007 2008 según decreto 1244/98 y acta 11/08.
- Licencias especiales y viáticos:
  - Marzo 2009 – Comunicación a Subdirección General de RRHH. Asunto: pasaje y viáticos a ex combatientes para asistir a acto 2 de abril.
- Actividades solidarias y sociales. Donaciones a instituciones y hogares. Campeonatos de futbol.
  - Campeonato 2008 Malvinas Argentinas en Mar del Plata.
  - Campaña donación de juguetes al Centro Recreativo Social Cultural y Deportivo Olimpia de Los Hornos – La Plata, y al Hogar Santa Rosa Obra Don Orión
  - Campeonato 2013 de la Quebrada y Puna-Malvinas Argentinas-Copa Ex Combatientes de Malvinas de la AFIP en Tigre, con motivo del día del niño.
- Programa de Malvinización. Colocación de placas para el reconocimiento de compañeros. Y sellos personales aclaratorios con las siglas V.G.M. para los integrantes de la Comisión Interna. Envío de presentes y entrega de medallas a integrantes de la Comisión. Actos conmemorativos: Algunos ejemplos de ello:
  - Acto Conmemorativo del 02/04/2008 en Mercedes.
  - Acto Conmemorativo de la gesta de Malvinas e inauguración Sala Histórica de Aduanas “Gabino Sánchez” a la Sra. Presidente de La Nación y a la Directora General de Aduanas (Dra. Silvina Tirabassi). 2009.
  - Septiembre 2009 – Comunicación a la Subdirección General de RRHH. Asunto: solicitud de espacio físico, días y franja horaria, y organización de actos oficiales relacionados al 2 de abril, día de los caídos en Malvinas y veteranos de guerra.
  - Mayo 2008 – Comunicación a Dirección de Personal. Asunto: envío de presentes a los ex combatientes de Malvinas AFIP-DGI por acto aniversario del 02/04 en conmemoración a XXVI Aniversario.
  - Abril 2010- Acto Homenaje. Aniversario Malvinas. 27 años. Inauguración del espacio para la guerra de Malvinas en la Sala Histórica de Aduanas “Gabino Sánchez”.
  - Junio 2013 – Acto conmemorativo. Día de la Reafirmación de los derechos soberanos sobre nuestras Islas Malvinas. La Plata.
- Espacio físico dentro del Organismo

- Inauguración del espacio para la guerra de Malvinas en la Sala Histórica de Aduanas “Gabino Sánchez”. Museo sobre la Guerra de Malvinas con pertenencias de los integrantes de la Comisión. Marzo 2009.
  - Octubre 2010 – Comunicado a Subdirección General de Coordinación Técnico Institucional. Asunto: Solicitud de espacio Físico para actividad material relacionado a la gesta de Malvinas, actos oficiales.
  - Plaza Héroes de Malvinas en Capital Federal, Defensa y Alsina. Abril 2011.
  - Oficina destinada a la Comisión Interna, Piso 6to en Edificio Central AFIP, en Capital Federal. 2011
- Divulgación de la causa Malvinas en instituciones educativas. Charlas:
    - Colegio Sagrada Familia de Capital Federal. Los alumnos llevan en su camiseta de futbol el logo que identifica a la Comisión Malvinas de la AFIP, ellos difunden dentro del deporte que realizan la Causa Malvinas que es la causa de todos, y a la vez el nombre de la Institución muestra su presencia social y deportiva.

### **Políticas a cumplir**

- Espacio físico dentro del Organismo. Biblioteca sobre la temática de Malvinas a disposición del público en general.
- Asignación escalafonaria.
- Adicional del Organismo para Veteranos de Guerra
- Políticas de ingreso para ex combatientes y familiares directos.
- Reconocimiento sindical
- Fondo de Jerarquización
- Jubilación anticipada.

**A continuación presentamos el listado de los integrantes y las autoridades de la Comisión Interna de Ex Combatientes de AFIP.**



	<b>AFIP – DGI</b>	<b>AFIP - DGA</b>
Presidentes	Gustavo Adrián Acacio	Horacio Alberto Gatas
Vicepresidentes	Julián Marcelo Cambiaggi	Norberto González
Vicepresidentes del	Anastasio Vilca Condori	Ramón Castillo

interior	(Salta)	(Corrientes)	
<b>Apellido y Nombres</b>	<b>Dirección General</b>	<b>Dirección</b>	<b>Área de Estructura</b>
ACACIO, Gustavo Adrián	AFIP	Análisis de Fiscal. Especializada (SDG FIS)	Div. Promoción Sectorial (DI ANFE)
CREA, Rubén	AFIP	Subdir. Gral. de Técnico Legal Aduanera	Div. Sumarial y Reparticiones (DE PRLA)
DE BARTOLO, Pedro Ángel	AFIP	Dpto. Ing. de Comunicaciones (SDG SIT)	Oficina B (DV MOYC)
ESPINOLA, Tomás Fabián Alfredo	AFIP	Dpto. Riesgos, Planif. y Control (SDG AUI)	Dpto. Riesgos, Planif. y Control (SDG AUI)
FIGLIUOLO, Mario Roque	AFIP	Planificación y Control Judicial (SDG ASJ)	Div. Planif. de Ejec. Fisc. y Juicios Universales (DI PLCJ)
RODRIGUEZ, Rolando Javier	AFIP	Dpto. Seguridad Informática (SDG SIT)	Sección M (DE SEIN)
ZANETTI, Alberto Darío	AFIP	Dpto. Ing. de Comunicaciones (SDG SIT)	Sec. Gestión de Activos (DE INCO)
AMPUERO, Juan Carlos	de Aduanas	Regional Aduanera C. Rivadavia (SDG OAI)	Sección V
BERGONZO, Gabriel	de Aduanas	Subdir. Gral. de Técnico Legal Aduanera	Div. Causas Contenciosas (DE JUDI)
BRAVO, Adrián José	de Aduanas	Regional Aduanera Salta (SDG OAI)	Oficina B (AD POCI)
BURGOS, Rubén	de	Regional	Oficina G (AD

	Aduanas	Aduanera Salta (SDG OAI)	JUJU)
CASTILLO, Ramón Marcial	de Aduanas	Regional Aduanera Posadas (SDG OAI)	Resg. Jur. Monte Caseros (AD PASO)
CHAVEZ; Sergio Fernando	de Aduanas	Regional Aduanera Salta(SDG OAI)	Sección G. (AD ORAN)
DIAZ, Alejandro Pablo	de Aduanas	Regional Aduanera B. Blanca (SDG OAI)	Sección R (AD MARD)
ECHAVARRIA, Fernando David	de Aduanas	Aduana de Buenos Aires (SDG OAM)	Aduana Domiciliaria ABBOTT Lab. Arg. S.A. (DE OABA)
ERTEL, Jorge Darío	de Aduanas	Aduana de Buenos Aires (SDG OAM)	Sec. Ramo D (DE OABA)
FALABELLA, Gustavo Enrique	de Aduanas	Aduana de Buenos Aires (SDG OAM)	Dep. Fisc. Parque Ind. Pilar (SE ZTBA)
FLORES, José Rubén	de Aduanas	Regional Aduanera Salta (SDG OAI)	Sección G (AD JUJU)
GARBINI, Mariano Eduardo	de Aduanas	Regional Aduanera B. Blanca (SDG OAI)	Sección R (AD MARD)
GARCIA, Ricardo Daniel	de Aduanas	Regional Aduanera B. Blanca (SDG OAI)	Sección G (AD MARD)
GATAS, Horacio Alberto	de Aduanas	Departamento aduana de Bs As)	Sec. Ramo D (DI ADEZ)
GONZALEZ, Norberto	de Aduanas	Aduana de Ezeiza (SDG OAM)	Sec. Ramo D (DI ADEZ)

GUTIERREZ, Miguel Ángel	de Aduanas	Regional Aduanera Resistencia (SDG OAI)	Sección O (AD BARR)
HERNANDORENA, José Ramón	de Aduanas	Regional Aduanera Salta (SDG OAI)	Sección S (AD POCI)
JORGE, Adolfo Rufino	de Aduanas	Regional Aduanera C. Rivadavia (SDG OAI)	Sección G (AD RIGA)
KOCH, Alejandro	de Aduanas	Subdir. Gral. de Técnico Legal Aduanera	Div. Sumarial y Reparticiones (DE PRLA)
MEDINA, Raul Alberto	de Aduanas	Regional Aduanera Salta (SDG OAI)	Oficina K (AD POCI)
MONTES, Marcelo Gustavo	de Aduanas	Aduana de Buenos Aires (SDG OAM)	Deposito GEMEZ II S.A. (DE OABA)
PERALTA, Gerardo Daniel	de Aduanas	Aduana de Buenos Aires (SDG OAM)	Depto. Operacional Aduanero
TORRES, Gustavo Marcos	de Aduanas	Aduana de Buenos Aires (SDG OAM)	Dep. Fisc. Loginter (DI ADBA)
TORRES, Mario Enrique	de Aduanas	Regional Aduanera Rosario (SDG OAI)	Sección G (AD SANI)
URRELI, Jorge Alberto	de Aduanas	Aduana de Buenos Aires (SDG OAM)	Sec. Serv. Extraordinarios (DE OABA)
VIDELA, Nestor José	de Aduanas	Regional Aduanera Rosario (SDG OAI)	Equipo Canes (AD SALO)
ANDREOLI, Juan Luis	Impositiva	Regional Sur (SDG OPIM)	Of. Sistemas Agencia 63

BOSIO, Eduardo Roque	Impositiva	Regional Córdoba (SDG OPII)	Sec. Recaudación Ag. San Francisco
CAMBIAGGI, Julián Marcelo	Impositiva	Regional Devol. a Exportadores (SDG OPIM)	Sec. Resoluciones 1
CHOQUE, Jorge Eduardo	Impositiva	Regional Mercedes (SDG OPII)	Sec. Recaudación Ag. Pilar
DIAZ, Raúl Antonio	Impositiva	Regional Sur (SDG OPIM)	Of. Logística y Adminis. Agencia 5
FERE, Juan Ramón	Impositiva	Regional Posadas (SDG OPII)	Of. Recaudación y Verificaciones
GONZALEZ, Eulogio Eduardo	Impositiva	Regional Oeste (SDG OPIM)	Div. Fiscalización N° 1
JUAREZ, Héctor Ricardo	Impositiva	Regional Tucumán (SDG OPII)	Div. Revisión y Recursos
LALLANA, Fernando Gabriel	Impositiva	Regional Córdoba (SDG OPII)	Equipo I Div. Investigación
MARROCO, Sergio Fabián	Impositiva	Regional C. Rivadavia (SDG OPII)	Of. Recaudación y Verificaciones
MAYON, Gustavo Oscar	Impositiva	Regional Rio Cuarto (SDG OPII)	Distrito Hernando
OZCOIDI, Omar	Impositiva	Regional Mercedes (SDG OPII)	Equipo B Div. Investigación
PAGLIA, Eduardo Marcelo	Impositiva	Regional Córdoba (SDG OPII)	Sec. Determinac. de Oficio
RIVERA, Mario Adrian	Impositiva	Regional Mercedes (SDG OPII)	Of. Jurídica Agencia Luján

OPII)

SALGADO, Jorge Alberto	Impositiva	Regional Sur (SDG OPIM)	Sec. Verificaciones Agencia 12
VARGAS, Julio Guillermo	Impositiva	Regional Centro (SDG OPIM)	Equipo C - Div. Investigación
VASSALLO, Fernando Damián	Impositiva	Regional La Plata (SDG OPII)	Of. Sistemas Agencia Sede N° 1
VILCA CONDORI, Anastacio	Impositiva	Regional Salta (SDG OPII)	Sec.Dictámenes y Sumarios

## Cuestionario implementado

Cuestionario enviado mediante correo electrónico a través de los Presidentes de cada una de las Direcciones DGA y DGI a todos los integrantes de la Comisión Interna de Ex Combatientes de AFIP en todo el territorio nacional.

Las respuestas fueron recepcionadas al mail personal correspondiente a ([maiolab@hotmail.com](mailto:maiolab@hotmail.com)) para garantizar la confidencialidad de las mismas.

Asimismo se encuentra a disposición la recepción de los mails de cada una de ellas, para constatar la veracidad de las respuestas obtenidas.



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado  
Maestría en Recursos Humanos



"Análisis de la evolución y participación de la Comisión Interna de Ex Combatientes de Malvinas en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) en materia de Negociación Colectiva."

Estimados integrantes de la Comisión Interna de Ex Combatientes de la AFIP: La siguiente encuesta a completar por cada uno de ustedes será de vital importancia para lograr presentar el trabajo académico ante la Universidad de Buenos Aires como tesis de Maestría de Recursos Humanos.

El objetivo del trabajo de investigación es estudiar la evolución de la Comisión Interna de Ex Combatientes de Malvinas dentro de la AFIP a partir de su conformación hasta la actualidad en el marco de las negociaciones colectivas.

A continuación tendrán las instrucciones para completar correctamente la encuesta.

Les agradezco su participación, compromiso y sinceridad en esta investigación.

Para comenzar por favor pulse el siguiente botón:

COMENZAR

Lic. Bárbara Maiola

### INSTRUCCIONES

La encuesta será anónima y se resguardará la confidencialidad de sus respuestas. Para ello deberá enviarla al siguiente correo electrónico personal de la Lic. Bárbara Maiola: [maiolab@hotmail.com](mailto:maiolab@hotmail.com)

El plazo límite para enviar la encuesta completa será el **Martes 18 de Junio de 2013**.

Los resultados serán procesados y analizados en forma general para luego ser presentados en las conclusiones del trabajo académico.

Salvo aclaración en cada una de las preguntas o afirmaciones, sólo debe optar por UNA OPCION, que deberá marcar con una "X". En caso de no saber o no contestar o realizar algún comentario al respecto cuenta con un espacio para realizar aclaraciones. Por favor asegurese de completar las 36 preguntas.

Como primer paso deberá completar Datos Principales para la segmentación de la población a encuestar. Como segundo paso deberá completar las 36 preguntas de la encuesta. Al finalizar podrá realizar las aclaraciones o comentarios que crea necesario como aporte para este trabajo de investigación.

Para continuar por favor pulse el siguiente botón:

CONTINUAR

**Datos Principales**

Edad	
Menos de 50 años	
De 51 a 60 años	
más de 61 años	

Nivel de Educación Formal	
Secundario Incompleto	
Secundario Completo	
Universitario/Terciario Incompleto	
Universitario/ Terciario Completo	
Posgrados/Maestrías	

Nivel Jerárquico	
Empleado/Colaborador	
Jefe/Supervisor	
Gerente	

DGA/DGI	
DGI	
DGA	

CONTINUAR

PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	MARQUE CON UNA X LA OPCION SELECCIONADA	ACLARACIONES
1. Asocia Ud. El concepto de CONFLICTO a:	Oportunidad de mejora		
	Frustración y hostilidad		
	Aceptación y cooperación		
	Enfrentamiento		
	Inevitabilidad		
	Actividades sociales constructivas		
	Desintegración		
	Coersión		
Mejor desempeño grupal			
2. La participación de la Comisión Interna en las negociaciones laborales del organismo se basa en la intención de:	Satisfacer los intereses propios, independientemente del impacto sobre la institución o sindicato.		
	Desea satisfacer totalmente las preocupaciones tanto de la comisión interna como de la institución y sindicato.		
	Desea evadir o suprimir los temas en discusión		
	Desea disponer los interés de la institución y sindicato por encima de los propios.		
	Ceder algo si la institución y/o sindicato también lo hacen.		
3. ¿Qué es lo principal que desea cambiar en la institución con la participación de la Comisión Interna en las negociaciones colectivas?	Obtener mayores ganancias materiales		
	Obtener mayor reconocimiento y representación sobre valores morales, creencias e ideologías del grupo		
	Ocupar un espacio significativo dentro de la estructura de la AFP		
	Mejorar las relaciones laborales		
4. ¿Cuál considere es su actitud como integrante de la Comisión Interna frente a los conflictos que se desarrollan en las negociaciones laborales?	Cooperación y apoyo entusiasta		
	Sólo hace lo que se solicita		
	Sigue estrictamente las reglas		
	Atrasa o retarda el trabajo		
	Resignación		
	Indiferencia		
	Hace lo mínimo posible		
Alejamiento personal (ausentismo, impuntualidad)			
5. ¿Considera que se encuentra lo suficientemente informado sobre las estrategias de la Comisión Interna?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
6. Considera que los objetivos de la Comisión Interna son bien comunicados y claros?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
7. ¿Considera que tiene oportunidad de brindar su opinión y conocimientos dentro de la Comisión Interna?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
8. ¿Considera que está satisfecho con su participación en las decisiones que toman en la Comisión Interna?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
9. ¿Considera que la Comisión Interna trabaje en equipo?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
10. ¿Considera que existen relaciones de cooperación entre los integrantes de la Comisión Interna?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		

11. ¿Considera que la Comisión Interna cuenta con los recursos necesarios para lograr sus objetivos?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
12. ¿Considera que se logran los resultados o se cumplen los objetivos que busca la Comisión Interna?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
13. ¿Considera importante evaluar el desempeño de la Comisión Interna?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
14. ¿Considera suficiente la frecuencia de las reuniones de la Comisión Interna?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
15. ¿Considera que existen normas y procedimientos que se cumplan en la organización de las reuniones de la Comisión Interna?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
16. ¿Considera que las reuniones son un medio en donde se toman decisiones razonables en base a los objetivos a cumplir?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
17. La toma de decisiones en la Comisión Interna es:	Autocrática		
	Experta		
	Por voto		
	Por consenso		
	Por unanimidad		
18. Se entera de lo importante que sucede con relación a la Comisión Interna a través de: (puede marcar más de una opción)	Intranet		
	Carteleras		
	Jefes		
	Reuniones de la Comisión Interna		
	Correo Electrónico		
19. Considera que la Comisión Interna: (puede elegir más de una opción)	Velar por el cumplimiento de normas tales como leyes, convenio colectivo, disposiciones y reglamentos internos, usos y costumbres.		
	Transmite la información a las autoridades y a su vez recoge la información de sus integrantes.		
	Busca generar cambios a través de la negociación		
	Representa a sus integrantes frente a la institución y a los Sindicatos		
20. ¿Dónde considera que debe situarse la Comisión Interna?	Dentro del Sindicato		
	Dentro de la Gerencia de Recursos Humanos		
	Mantenerse como Comisión Interna independiente y autónoma		

21. ¿Considera que el Presidente de la Comisión interna promueve el desarrollo de sus integrantes y el trabajo en equipo?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
22. ¿Considera que el Presidente comparte su conocimiento e información con todo el equipo?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
23. Considera que en la Comisión Interna existe temor a expresar desacuerdos con el Presidente?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
24. ¿Considera que el Presidente de la Comisión Interna alienta a sus integrantes a proponer nuevas ideas?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
25. ¿Considera que en la Comisión Interna todos los integrantes son tratados con respeto?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
26. Marque la opción con la cuál se sienta más identificado; (puede elegir por un máximo de DOS opciones)	Las reuniones son por lo general sin asistencia de terceros		
	Los Presidentes optan por ejercer un estilo de jefatura sobre los integrantes		
	Las acciones y decisiones de los Presidentes están condicionadas por sus integrantes, y deben brindarles amplias explicaciones y buscan el consenso antes de adoptar un compromiso		
	Las reuniones suelen realizarse con la participación de varias personas		
27. ¿Se siente bien representado como integrante de la Comisión Interna?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
28. ¿Se considera satisfecho con el prestigio que la Comisión Interna ha logrado desde su conformación?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
29. ¿Considera que la Comisión Interna es un modelo exitoso?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		

30. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la Comisión Interna de AFIP?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
31. ¿Considera que pertenecer a la Comisión Interna puede lograr alcanzar sus metas personales?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
32. ¿Considera que en la Comisión Interna están dispuestos a hacer el máximo esfuerzo para lograr cumplir sus objetivos?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
33. ¿Considera que existe apoyo por parte del Sindicato para fomentar la participación de la Comisión Interna en forma autónoma?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
34. ¿Considera que existe apoyo de las autoridades del Organismo para fomentar la participación de la Comisión Interna en las negociaciones colectivas?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
35. ¿Considera que hay confianza mutua entre los integrantes de la Comisión Interna?	Totalmente		
	Parcialmente		
	Escasamente		
36. Seleccione los beneficios con los cuales se identifica por formar parte de la Comisión Interna: (puede elegir como máximo TRES opciones)	Mayor motivación		
	Mayor satisfacción en el trabajo		
	Menor ausentismo		
	Menor rotación		
	Reducción de conflictos interpersonales		
	Mejora la autoestima		
	Mejora las ganas de cooperar		
	Mejora la comunicación		
	Mayor compromiso		
Favorece la instalación de cambios			

Una vez completada la encuesta pulse el siguiente botón:



COMENTARIOS O ACLARACIONES

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

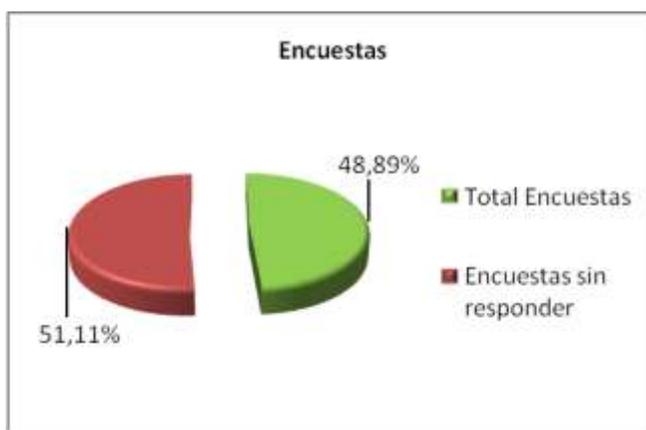
Por favor asegurese de **GUARDAR** este documento y enviarlo adjunto al siguiente correo electrónico: [maiolab@hotmail.com](mailto:maiolab@hotmail.com)

## Análisis de Resultados de Encuestas a Integrantes de la Comisión de Ex Combatientes AFIP.

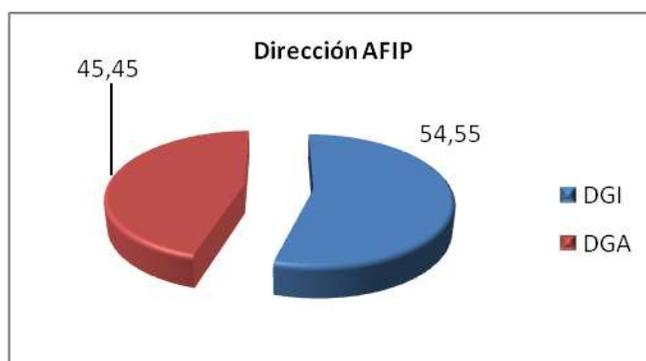
Para una mejor interpretación de los resultados obtenidos, realizaremos la segmentación utilizada para la encuesta.

Los ex combatientes de Malvinas consultados corresponden exclusivamente a los integrantes de la Comisión Interna de Ex Combatientes de AFIP, sin considerar a los Presidentes y los Vicepresidentes, debido a que los interrogantes asociados al liderazgo y relaciones interpersonales en ciertas ocasiones hacen referencia a los mismos.

De un total de 45 integrantes de la Comisión, se ha recibido un 49% (22 encuestas) de respuestas completas por parte de los mismos. En varios casos, ha habido inconvenientes con el sistema informático, o bien varios de ellos se encontraban en operativos laborales, o con licencia personal.



Lo interesante es que hemos logrado una representación pareja por parte de las dos principales Direcciones de la AFIP, mismo de la Comisión. Se ha recibido un 45% (10 encuestas) por parte de la Dirección General de Aduanas, y un 55% (12 encuestas) por parte de la Dirección General Impositiva.



Además se han relevado datos en cuanto a la edad, el nivel de formación formal y el nivel jerárquico de cada uno de los integrantes encuestados para completar la muestra representativa de la Comisión.

<b>Edad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Menos de 50 años	6	27,27
De 51 a 60 años	15	68,18
más de 61 años	1	4,55

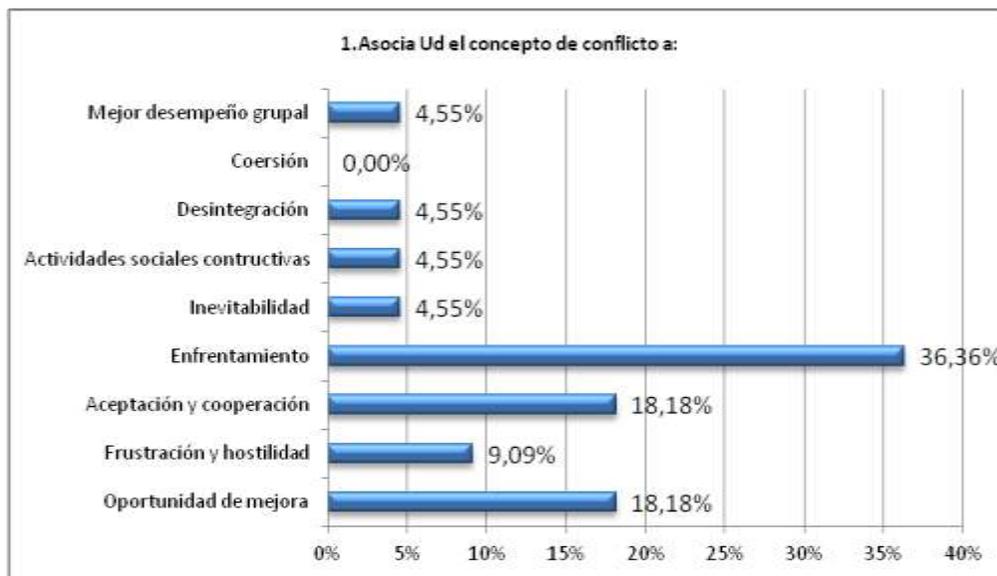
<b>Nivel de Educación Formal</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Secundario Incompleto	2	9,09
Secundario Completo	5	22,73
Universitario/Terciario Incompleto	5	22,73
Universitario/ Terciario Completo	9	40,91
Posgrados/Maestrías	1	4,55

<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Empleado/Colaborador	18	81,82
Jefe/Supervisor	4	18,18
Gerente	0	0,00

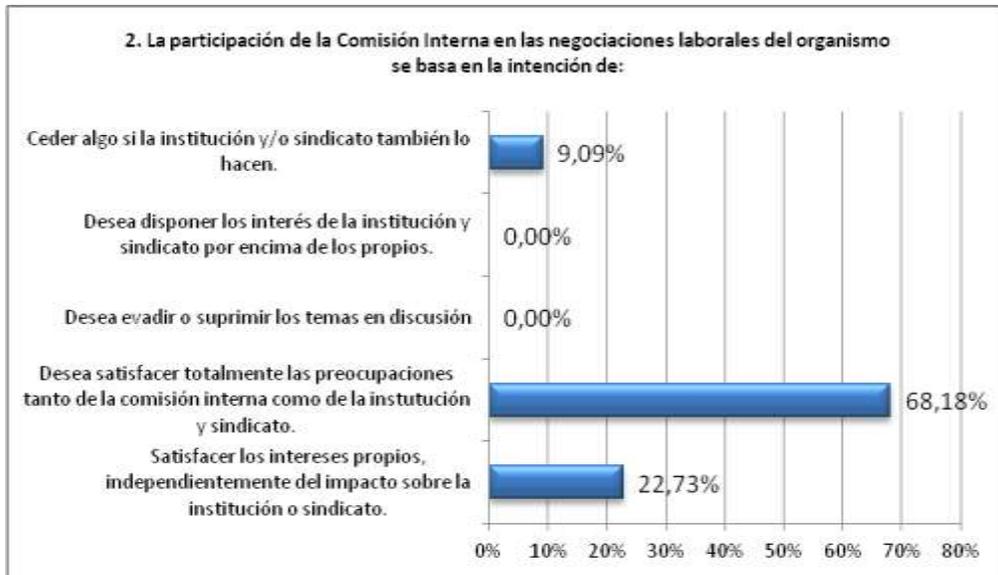
**En relación a las consignas asociadas al marco conceptual (de 1 a 4) detallamos el siguiente análisis:**

En todas las preguntas de esta sección se les solicitó a los encuestados que optará por una sólo opción. Por lo que vemos reflejado claramente una marcada tendencia en cada una de ellas.

En la primer pregunta, asociada al concepto de conflicto, un 36% (8 encuestas) lo vincula con el Enfrentamiento, que sumado a los porcentajes de Frustración y Hostilidad (9%) y a Desintegración (4%), se refleja una tendencia negativa sobre el concepto de conflicto. Podemos decir que el concepto de Julien Freund sobre conflicto, se refleja en esta situación claramente. Además podemos mencionar al conflicto sentido de Robbins, en donde menciona el involucramiento emocional en el conflicto por lo que genera frustración y hostilidad, entre otras. Sin embargo, no podemos dejar de mencionar que existe un marcado 18% (4 encuestas) tanto en Oportunidad de Mejora como en Aceptación y Cooperación, llegando a un total entre ambas de 36%. Por lo que también se encuentra presente el conflicto funcional del que habla Robbins, y el resultado final sería un tanto más parejo, aunque pondera el conflicto como enfrentamiento, choque de dos partes. Uno de los comentarios mencionados en esta sección fue “conflicto es igual a antagonismo”.



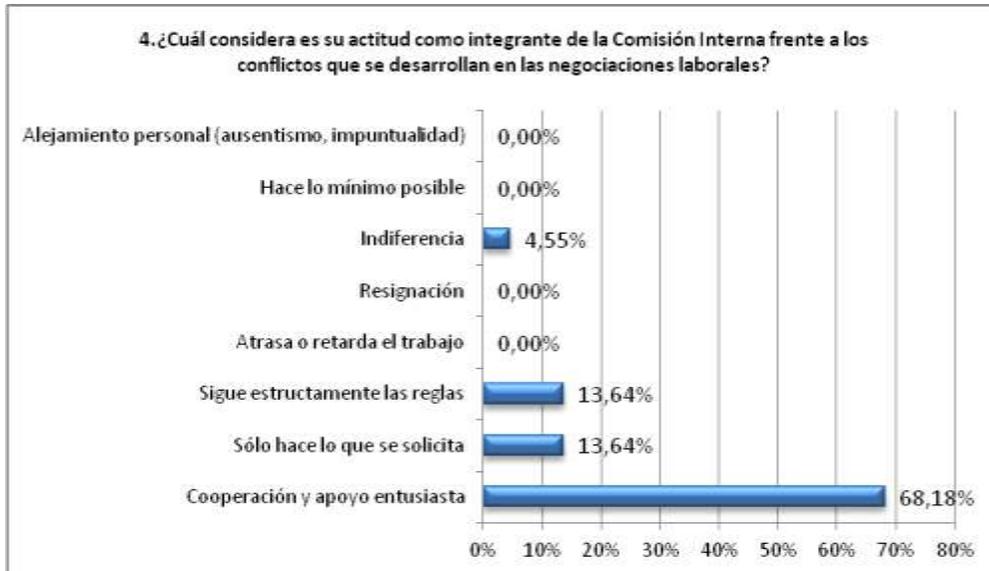
En la segunda pregunta, asociada a la intención principal de la participación de la Comisión en las negociaciones colectivas, se refleja un 68% (15 encuestas) a que desea satisfacer totalmente las preocupaciones de todas la partes involucradas, siendo Comisión, Organismo y Sindicatos. En base al marco teórico podemos decir que se orienta a un modelo de “ganar, ganar”, en donde el interés es que cada parte obtenga beneficios. Uno de los comentarios asociados a esto fue “las negociaciones laborales tienden a satisfacer los intereses comunes de quienes la conforman”. Se corresponde al modelo de “cooperación” que menciona Robbins.



En la tercer pregunta, asociada a la intención de cambio dentro de la Institución por medio de la participación de la Comisión, se demuestra un 64% (14 encuestas) relacionado a obtener mayor reconocimiento y representación sobre valores morales, creencias e ideologías. Aquí se ve reflejada la intención con el principal objetivo de la Comisión Interna en cuanto a “bregar por el reconocimiento integral de la gesta de la cual participaron los combatientes, en el ámbito de todas las instituciones en la que desarrollan su actividad, esto es la Administración Federal de Ingresos Públicos, la Dirección General Impositiva y la Dirección General de Aduanas.” Se vincula junto con el concepto de conflicto real mencionado por el autor Leonardo Narisna, en donde una de las principales causas por la que surge este mismo conflicto puede ser por motivo de “principios”. Una aclaración sobre esto hace reflejan lo mencionado anteriormente, “además de busca difundir la Causa Malvinas, realizar tareas solidarias, entre otras.”

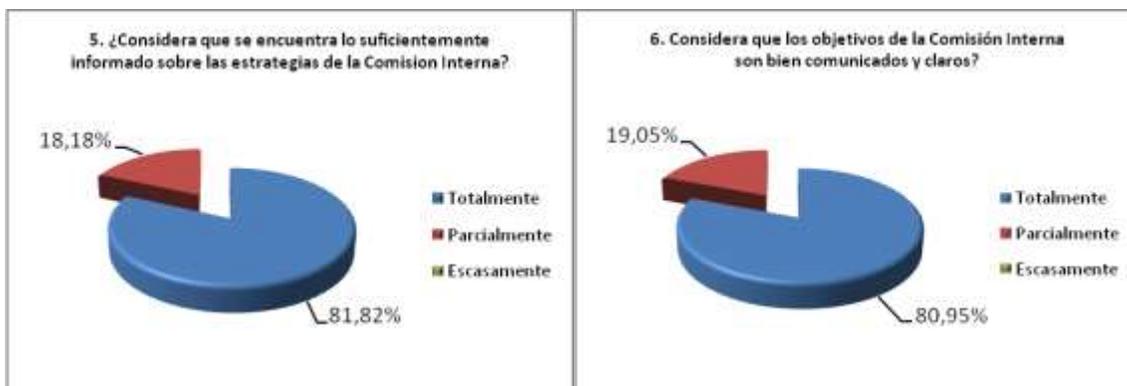


Mientras que en la cuarta pregunta, la vinculamos directamente con la teoría de Chiavenato, en donde se destaca la actitud de aceptación frente al cambio y al conflicto, siendo el resultado un 68% (15 encuestas) la opción de cooperación y apoyo entusiasta. En los casos de sólo hace lo que se le solicita, se aclaró por parte de un encuestado lo siguiente, “por razón de la distancia y tiempo sólo hace lo que se le solicita”.



**En relación a las consignas asociadas al trabajo en equipo (de 5 a 20) detallamos el siguiente análisis:**

En la quinta y sexta pregunta se consulta sobre la información que se recibe y cómo se recibe sobre las estrategias y objetivos de la Comisión. En ambas consignas se observa una marcada tendencia a cumplir totalmente estas obligaciones por parte de la Comisión, 82% (18 encuestas) y 81% (17 encuestas). Tanto en DGA como en DGI, se encuentran parejas ambas preguntas.

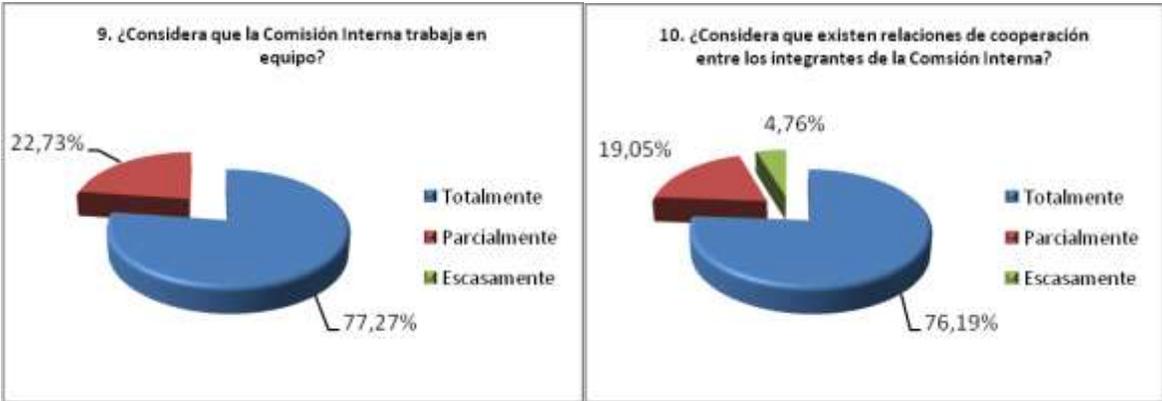


En lo que respecta a las preguntas siete y ocho, ambas se refieren percepción de la participación que tienen sus integrantes en la misma. En ambas se refleja que tienen total oportunidad de opinar y participar en las decisiones que toman en la Comisión, con un 95% (21 encuestas) y un 73% (16 encuestas) respectivamente. En detalle, podemos mencionar que del 27% correspondiente a la consigna ocho, como el 4% de la consigna siete, corresponden a empleados como nivel jerárquico, que mencionan esta parcialidad en ambas preguntas.



Por otra parte, las consignas nueve y diez, se asocian a la conformación de un equipo de trabajo y a la relación de cooperación que debe existir en el mismo. Se refleja una coherencia entre ambos porcentajes de cada una de ellas, siendo

de un 77% (17 encuestas) y un 76% (16 encuestas) las respuestas totalmente positivas hacia el trabajo en equipo y la cooperación que existe en la Comisión.

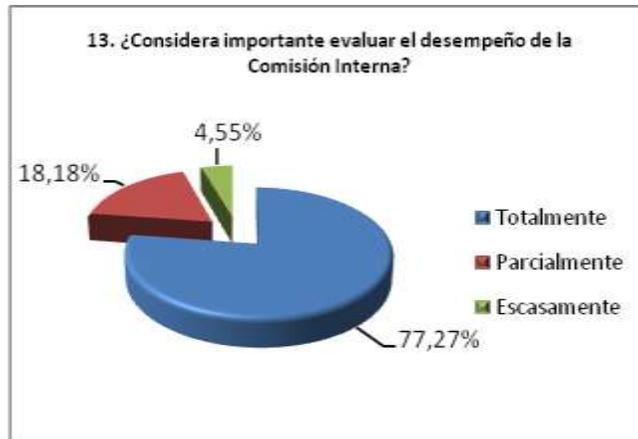


Con respecto a la consigna once, se observa un 66% correspondiente a la parcialidad en los recursos con los que cuenta la Comisión para el logro de sus objetivos. Sin embargo a pesar de ello, la tendencia se inclina por contar con recursos, debido a que se observa un 33% como totalmente de acuerdo con la consigna. Seguramente, sea necesario detectar aquellos recursos que pueden llegar a mejorar la obtención de objetivos.

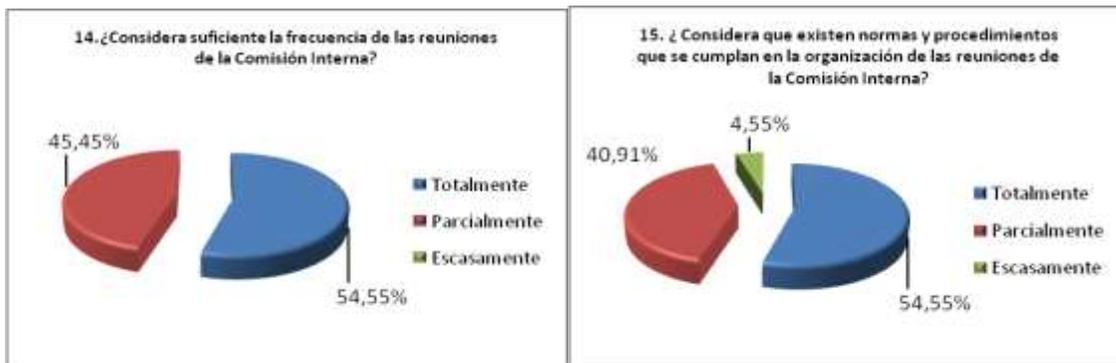
En relación a la consigna once, podemos observar coherencia al momento de visualizar los resultados de la consigna doce, en la cual se encuentra dividido en un 50% totalmente y parcialmente, la opinión sobre el logro de los objetivos por parte de la Comisión.



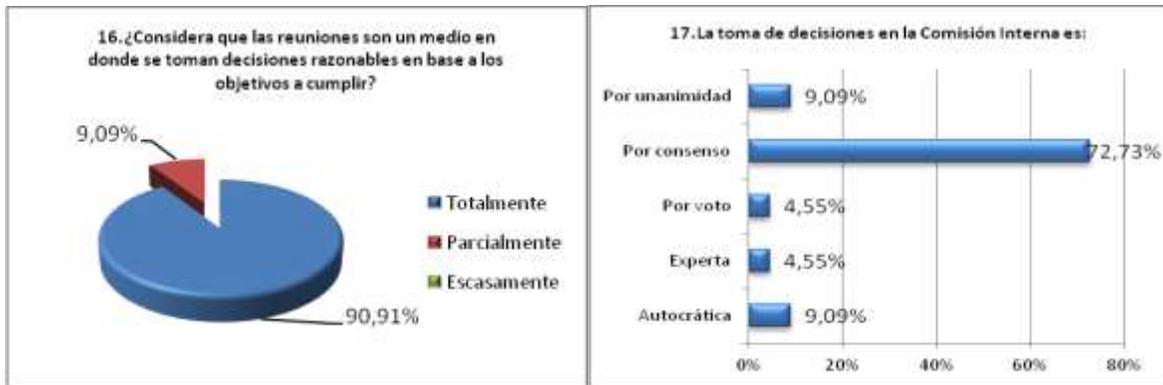
La consigna trece, considera evaluar el último paso del proceso de trabajo en equipo, parte fundamental, según nuestro marco teórico, para realizar seguimiento y mejoras en el desempeño del equipo. El resultado arrojó un 77% (17 encuestas) que creen totalmente en la importancia de dicha evaluación. Se detalla que el resto de los porcentajes corresponden a integrantes solamente de la DGI.



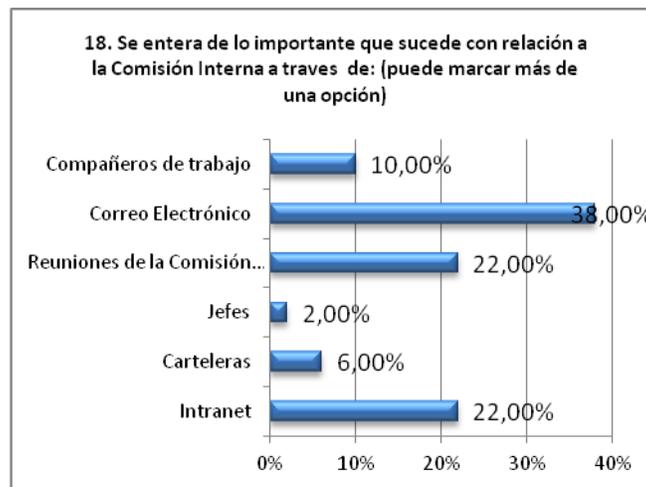
En lo que respecta a las consignas catorce y quince, las mismas hacen mención sobre las reuniones (o asambleas) de la Comisión. Un 55% considera que es totalmente suficiente la frecuencia de las reuniones, mientras que un 45% lo considera parcial. En el detalle de este análisis, se observa que del 55% (12 encuestas) corresponden 7 encuestas a DGA, mientras que en el 45% (10 encuestas), 7 encuestas de ellas corresponden a DGI. Algo similar se refleja en la consigna quince, en donde el 55% (12 encuestas) considera que se cumplen con las normas y procedimientos para organizar reuniones, el 41% considera parcialmente, y un 4% considera escasamente. Sin embargo, la tendencia se inclina hacia respuestas favorables, pero abiertas a mejoras. Uno de los comentarios realizado fue “Si bien las reuniones son informales, se deja constancia de lo resuelto en Actas debidamente suscriptas por los participantes”.



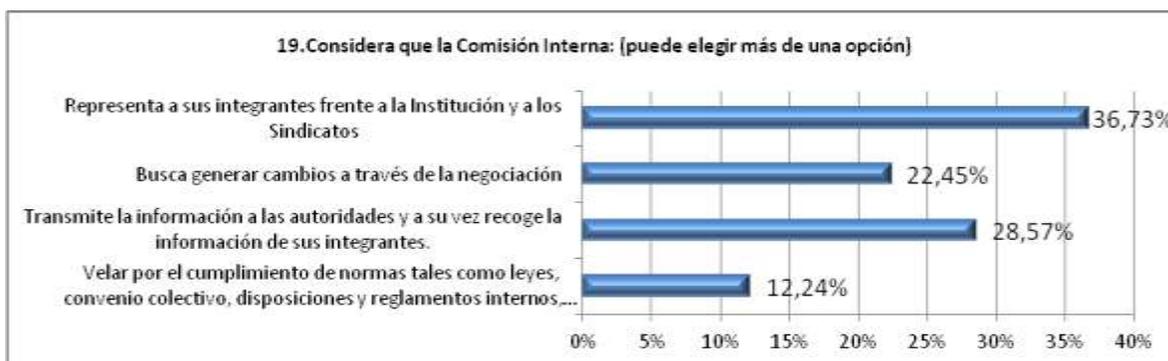
Las consignas dieciséis y diecisiete, corresponden a la toma de decisiones dentro de la Comisión. Se observa coherencia entre ambos gráficos, debido a que un 73% (16 encuestas) considera que las decisiones se toman por consenso, por lo que es razonable que en la consigna dieciséis se replique un 91% (20 encuestas) asociado a la toma de decisiones en las reuniones de la Comisión.



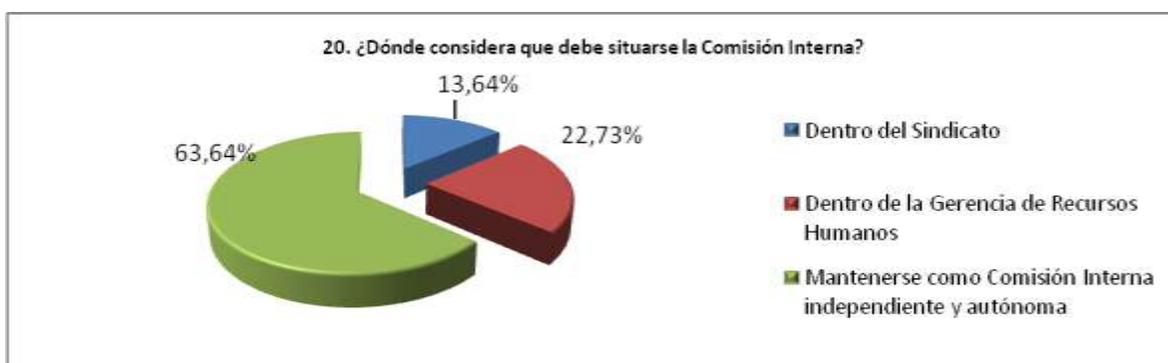
Por otra parte, la consigna decimoctava hace referencia a la comunicación interna de la Comisión. Se puede observar, que un 38% hace referencia al correo electrónico como principal medio de comunicación, y un 22% a intranet, seguramente esto se deba a la distancia entre todos los integrantes de la Comisión a nivel nacional. Sin embargo y a pesar de ello, se refleja un importante porcentaje del 22% sobre las reuniones de la Comisión como el segundo medio de comunicación.



En relación a la pregunta número diecinueve, se observa como principal función de la Comisión la representación, reflejada en un 37%. Y le siguen las funciones de comunicación y voz con un 29%, y la de negociación con un 22%. Estas funciones se relacionan a las mencionadas en el marco teórico por Jorge Aquino y otros, aunque orientadas a la representación gremial, podemos asociarlas a las funciones que cumple la Comisión, logrando observar la semejanza en las mismas.



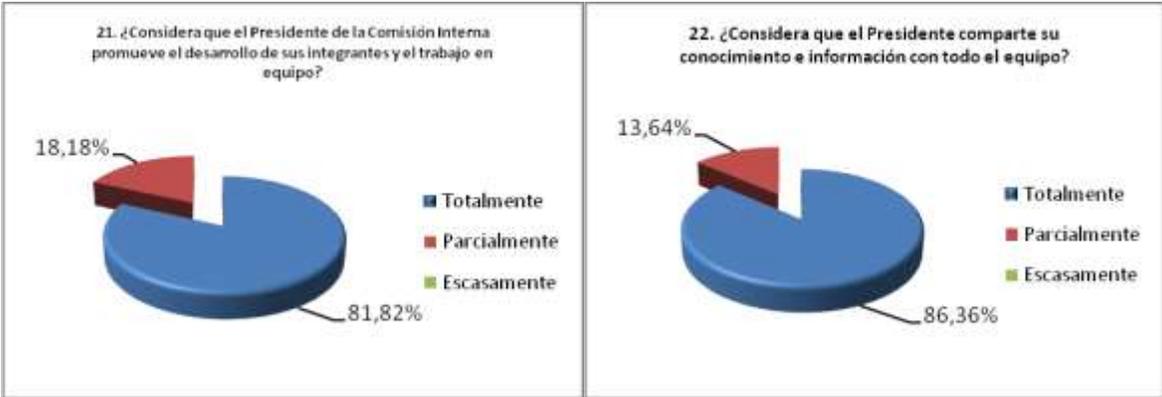
Debido a lo comentado en este capítulo, nos resulta interesante analizar la consigna número veinte, en donde se refleja la intención de mantenerse como Comisión Interna independiente y autónoma con un 64% (14 encuestas). De las mismas podemos detallar que 9 encuestas corresponden a DGI, mientras que 5 encuestas corresponden a DGA. En cuanto al 23% (5 encuestas) optan por estar dentro de la Gerencia de Recursos Humanos de la AFIP, siendo 3 encuestas correspondientes a DGI, y 2 correspondientes a DGA. Mientras que el 14% restante, opta por estar dentro del Sindicato según corresponda, la totalidad de estas encuestas pertenece sólo a DGA. Este análisis corresponde a la relación que mantiene la Comisión con cada uno de sus sindicatos. Sin embargo en la totalidad, la tendencia se inclina por la independencia y autonomía de la Comisión. Un comentario en esta consigna fue mantenerse como Comisión Interna independiente y autónoma la colaboración del organismo y el sindicato”.



**En relación a las consignas asociadas al liderazgo y relaciones interpersonales (de 21 a 26) detallamos el siguiente análisis:**

En este apartado, cada encuestado respondió en base a la relación que mantiene con el Presidente directo de la Comisión según la Dirección a la que pertenece, sea DGA como DGI. Esta diferenciación nos permite observar si los estilos liderazgo ejercidos son similares o no.

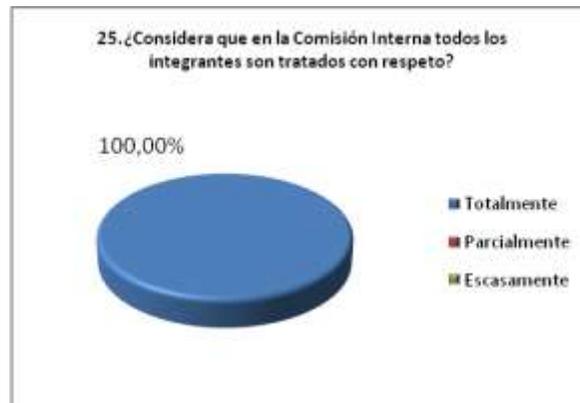
En lo que respecta a las consignas veintiuno y veintidós, se reflejan en ambos Presidentes entre un 82% y 86% de totalidad en relación a promover el desarrollo de sus integrantes y compartir el conocimiento e información con el equipo de trabajo. En cuanto al detalle, no se reflejan marcadas diferencias en cuanto a las Direcciones ni en el resto de las tipificaciones.



En las consignas número veintitrés y veinticuatro, también se mantiene la coherencia entre ambas. Y no se diferencian, como en el caso anterior, diferencias en el liderazgo de los Presidentes, tanto de DGA como de DGI.



Luego de los cuatro gráficos anteriores, podemos observar en la siguiente consigna que la totalidad de los encuestados 100% (22 encuestas) considera que son respetados entre todos los integrantes de la Comisión.

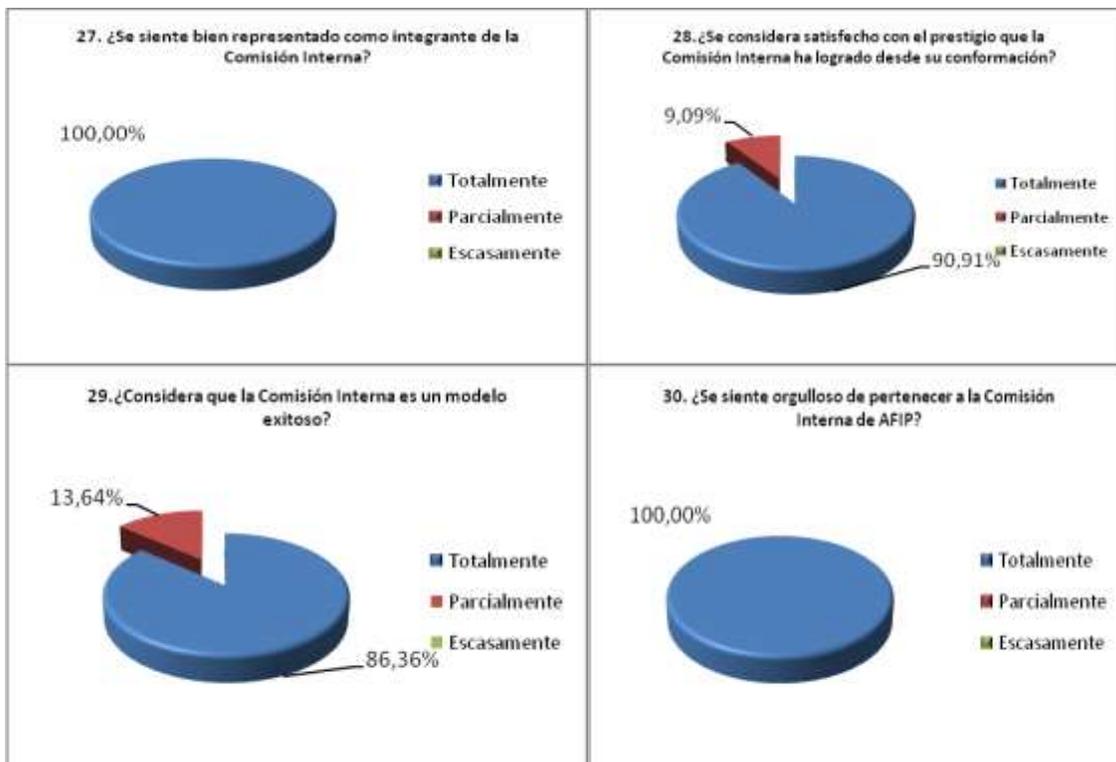


Para finalizar este apartado, podemos concluir con el último gráfico que representa claramente que el liderazgo ejercido por ambos Presidentes se corresponde al “liderazgo participativo y legalista” mencionado en el marco teórico. En esta oportunidad se solicitaba seleccionar hasta dos opciones, para observar en los resultados la tendencia más evidenciada luego en los resultados. Sumando las opciones correspondientes a las opciones asociadas al liderazgo participativo, se llega a un 73% (sumando 52% y 21%) en la forma de conducir las reuniones con la participación de varias personas y la toma de decisiones de los Presidentes están condicionadas por sus integrantes a quienes deben brindarles explicaciones y buscar el consenso antes de adoptar un compromiso. Esto último también mantiene coherencia con la consigna diecisiete mencionada anteriormente, donde la toma de decisiones es por consenso.

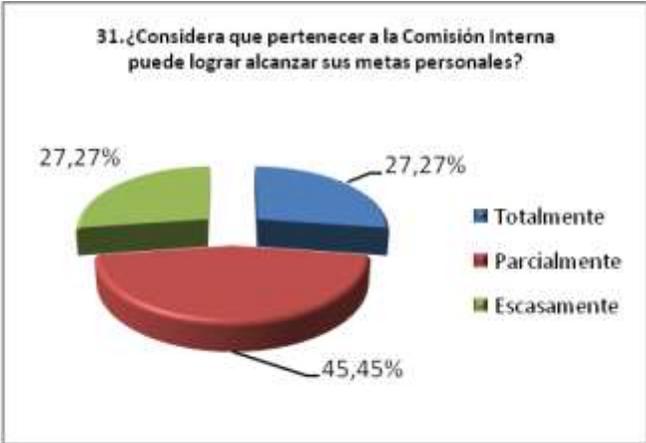


**En relación a las consignas asociadas al compromiso y seguridad (de 27 a 36) detallamos el siguiente análisis:**

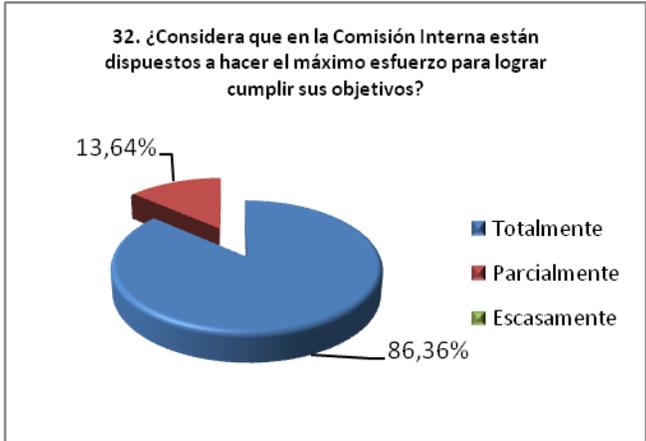
Agrupamos los siguientes gráficos considerando que en todos se mantiene una tendencia positiva en base a las preguntas de cada una de ellas. El 100% (22 encuestas) de los integrantes se considera bien representado por la Comisión Interna y se sienten orgullosos de pertenecer a la misma. En relación al modelo de la Comisión, el 92% (20 encuestas) considera que la creación de la misma ha logrado prestigio frente al organismo como en otras instituciones. En un porcentaje del 86% (19 encuestas), los integrantes consideran que la Comisión Interna de Ex Combatientes de AFIP puede servir como un modelo exitoso a seguir para otros organismos públicos.



La consigna numero treinta y uno, hace referencia alcanzar sus metas personales e individuales a través de la Comisión. En esta pregunta se ve una diferenciación marcada entre los integrantes, sin embargo un 45% considera que es parcial o relativo la obtención de objetivos personales, sólo un 27% considera una relación directa entre los objetivos de la Comisión y los de cada integrante. Uno de los comentarios es “con sólo pertenecer no alcanza. Debe haber esfuerzo personal también.” Por lo que podemos decir que se ponderan los objetivos colectivos de la Comisión por sobre los individuales.

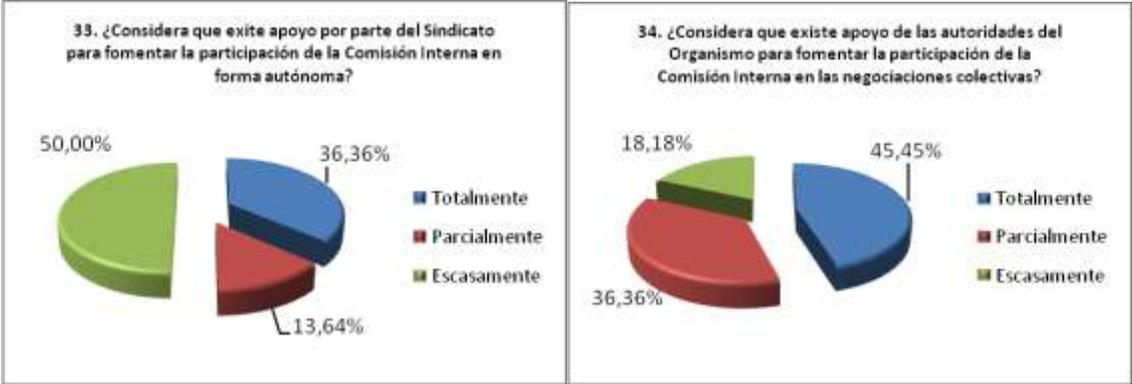


En cuanto al esfuerzo de cada uno de los integrantes para lograr los objetivos de la Comisión, se ve reflejado en la consigna numero treinta y dos, que el 86% (19 encuestas) considera que realizan totalmente el máximo esfuerzo para alcanzarlos. Debemos aclarar que la parcialidad reflejada corresponde a 3 encuestas de la Dirección General Impositiva.

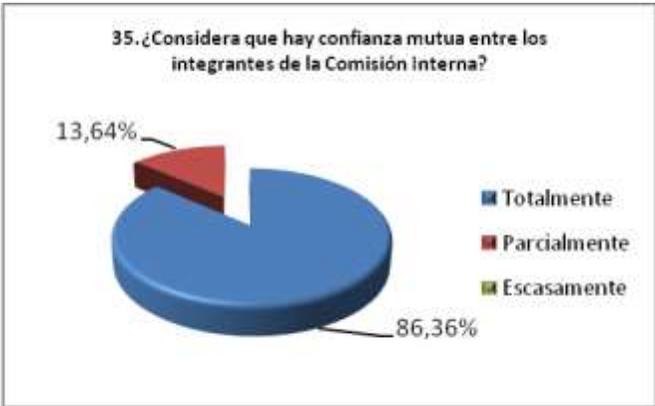


Los siguientes resultados son de interés detallarlos conjuntamente. En la consigna número treinta y tres los encuestados consideran en un 50% (11 encuestas) que hay escaso apoyo por parte del Sindicato para fomentar la participación de la Comisión en forma autónoma. De este porcentaje podemos destacar que todas pertenecen a integrantes de la Dirección General Impositiva. Aquí se ve reflejada la relación entre la Comisión y el sindicato AEFIP mencionada en este mismo capítulo. Mientras que dentro del porcentaje del 36% (8 encuestas) que consideran un apoyo total por parte del sindicato, corresponden 7 encuestas a la Dirección General de Aduanas, por lo que también se refleja el tipo de relación entre la Comisión y el sindicato SUPARA, mencionada anteriormente.

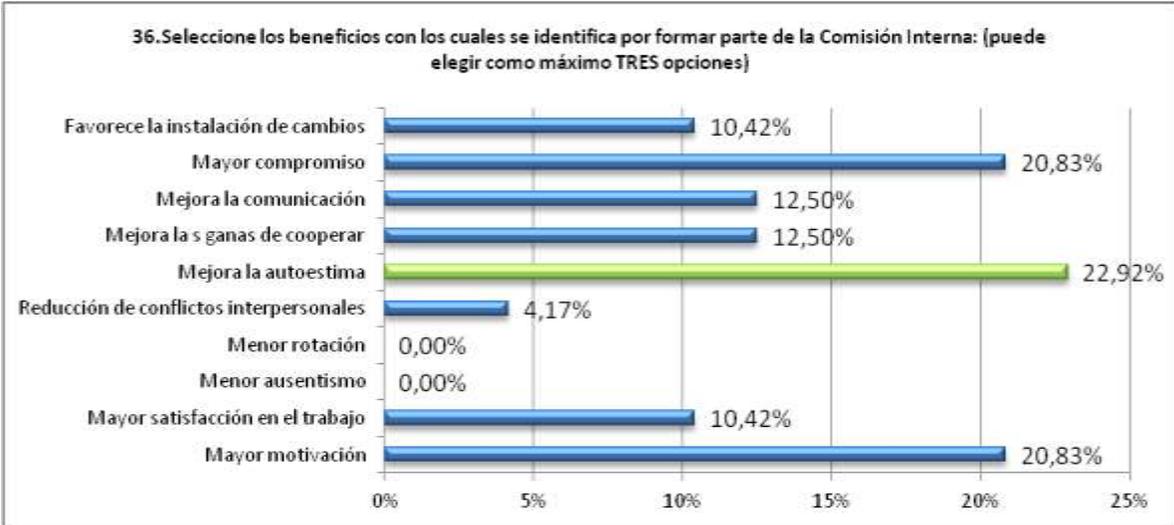
Por otra parte, se analiza el apoyo de las autoridades del Organismo para fomentar la participación de la Comisión en las negociaciones colectivas. Un 45% (10 encuestas) considera que el apoyo es total, mientras que sólo un 18% (4 encuestas) lo considera escaso. En este último porcentaje la mayor parte, 3 encuestas, corresponde a la Dirección General Impositiva. Sin embargo en el porcentaje de la parcialidad 36% (8 encuestas), se reflejan por igual ambas Direcciones (4 encuestas cada Dirección).



En la consigna número treinta y cinco se continua con el análisis en la seguridad personal y compromiso con la Comisión, y se refleja que el 86% ( 19 encuestas) considera que hay total confianza mutua entre los integrantes de la Comisión, este resultado concide con el resto de los gráficos analizados en esta sección.



Cómo última consigna se les solicitó a los encuestados que opten por un máximo de tres opciones, por lo que el total fue de 48 respuestas. Un 23% (11 encuestas) corresponden a que su participación en la Comisión Interna se relaciona con el beneficio de mejorar el autoestima, podemos decir que el 50% de los encuestados considera esta opción como la más preponderante y coinciden en este beneficio. Le siguen el mayor compromiso y mayor motivación con un 21% ( 10 encuestas) en ambas.



#### **CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

En principio, podemos asociar los orígenes y conformación de la Comisión Interna de Ex Combatientes de AFIP con el resurgimiento de las negociaciones colectivas a nivel nacional y general desde el año 2003. Podemos evidenciar el crecimiento en las políticas y negociaciones laborales citando a Héctor Palomino<sup>15</sup>, quien sintetiza que “Durante 2006 fueron homologados 930 convenios y acuerdos colectivos entre sindicatos y empleadores. Esta es la cifra más alta desde la restauración de la negociación colectiva en 1988, y se inscribe en un ciclo de auge iniciado en 2003 que difiere considerablemente de todo el período previo tanto por la cantidad de negociaciones y la ampliación de su cobertura, como por sus contenidos y, en especial, por el contexto singular en el que tiene lugar. En 2003 se homologaron 380 acuerdos y convenios, en 2004 fueron 348, en 2005 ascendieron a 568 y finalmente en 2006 a 930. Estas cifras se ubican muy por encima del promedio de 187 negociaciones anuales registradas en la década de los '90.” Es interesante observar la contemporaneidad de los eventos a nivel general en materia de negociaciones laborales, y el surgimiento de la Comisión Interna de Ex Combatientes de AFIP, que seguramente se sume a un momento especial asociado a la maduración y necesidad personal de quienes la integran.

Hoy en día la apertura al diálogo social en las negociaciones colectivas genera mayor participación de los integrantes de las organizaciones, según las temáticas más relevantes para los mismos. Consideramos que si bien esta investigación se centró en la Comisión Interna de Ex Combatientes de AFIP, puede servir para continuar la investigación de otras comisiones de ex combatientes en los demás organismos públicos, y que sea de utilidad para desarrollar contenidos que mejoren la calidad de vida laboral, aspecto que como hemos mencionado, no ha sido abordado totalmente por los gobiernos precedentes.

Más allá de las obligaciones gubernamentales, la nueva gestión pública no puede hacer “oídos sordos” de las temáticas que surgen en los ámbitos laborales, especialmente en aquellos relacionados a la historia de nuestro país.

En cuanto a la organización de la Comisión Interna estudiada, podemos decir que se acerca a cumplir con las características de un modelo exitoso de trabajo en equipo, y si bien hay aspectos a mejorar, se observan actitudes de apertura al cambio orientadas a la cooperación y apoyo entusiasta, como un modelo de cooperación dentro de la misma Comisión. Además de verse reflejado el total compromiso que tienen los integrantes de la Comisión, se observan según los resultados las consecuencias directas que producen una mejora en la autoestima y mayor motivación de cada uno de ellos.

El modelo de liderazgo que se refleja como hemos analizado en los gráficos presentados, es similar al liderazgo participativo y legalista, en donde las

---

<sup>15</sup> Palomino, Héctor. *Una nueva dinámica en las relaciones laborales y la negociación colectiva en Argentina*. Jorge Baudino Ediciones. Año 2010

autoridades ejercen un rol horizontal y con amplia apertura al diálogo, generando así un compromiso por parte de todos. Además en este caso, cada uno de los integrantes ha vivido y siente realmente los objetivos de esta Comisión. Es por ello que también se ve reflejada la intención de mantenerse como una comisión independiente, autónoma y apolítica. Es importante considerar que un modelo armonioso sería aquel en donde todas las fuerzas involucradas llevan una buena relación de colaboración, sin priorizar los intereses de una sobre otra. Tal como hemos presentado en los modelos de representación gremial en el marco teórico de este mismo trabajo.

Nos interesa citar a Maristella Svampa, en su estudio sobre los movimientos sociales en la Argentina de Hoy, en donde expone las características de las asambleas, que claramente se pueden ver reflejadas en esta Comisión de Ex Combatientes de Malvinas. En donde rescatamos el concepto de asamblea, que sintetiza y vincula las características de esta Comisión estudiada: “las asambleas constituyen un espacio de organización y de deliberación que se piensa en ruptura con las formas tradicionales de representación política y en favor de otras formas de autoorganización de lo social, con aspiraciones a la horizontalidad y proclives al ejercicio de la acción directa..... las asambleas han surgido también como un espacio de reconstitución de la identidad política”. Como menciona la autora, al surgir movimientos sociales, como las asambleas, se asocia con la ruptura de un modelo tradicional, en nuestro caso, el modelo de unicidad sindical, sin embargo consideramos que esta “autoorganización social” se suma a un conjunto de relaciones laborales que pueden llevarse a cabo armoniosamente y con un profundo trabajo de cada día por parte de cada una de las fuerzas involucradas.

Según nuestra hipótesis “mediante la conformación de la Comisión Interna de Ex Combatientes de Malvinas de AFIP, sus integrantes logran participar activamente en las negociaciones colectivas de la institución aportando nuevos contenidos al convenio colectivo de trabajo y generando nuevas relaciones laborales dentro de la estructura organizacional del organismo público AFIP.” podemos concluir que los objetivos de la Comisión son cumplidos en su totalidad continuamente por sus integrantes, como así las políticas que se han implementado han sido sumamente relevantes, especialmente los contenidos en base a las acciones que llevan adelante, y que cada año luchan por el cumplimiento de todas aquellas que aún tienen en agenda. Lo que se refleja es que todos los años se ha conseguido obtener respuesta a los proyectos presentados por la Comisión frente a las autoridades del Organismo. Por lo que la respuesta es positiva, seguramente a su vez por la seria organización, compromiso y liderazgo participativo con el que se trabaja dentro de la misma Comisión.

En base a nuestro problema inicial sobre la falta de investigación sobre la integración y participación de la Comisión Interna de Ex Combatientes de AFIP, podemos decir que este ha sido un pequeño comienzo para continuar evaluando e investigando sobre las políticas que se llevan a cabo en el ámbito laboral desde la identidad como veterano de guerra de Malvinas.

## CAPITULO V: REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Página Web AFIP: <http://www.afip.gov.ar/home/index.html>
- Página Web AFIP, Sección Comisión Interna de Ex Combatientes de Malvinas: <http://www.afip.gov.ar/genericos/malvinas/>
- Plan Estratégico de AFIP 2001-2010  
<http://www.afip.gov.ar/institucional/documentos/planEstrategico20072010.pdf>
- Convenio Colectivo de Trabajo AEFIP –AFIP  
<http://www.aefip.org/ArchivosDeDescarga/nuevocct.pdf>
- Convenio Colectivo De Trabajo Para El Personal De La Administración Federal De Ingresos Públicos (AFIP) Representado Por El Sindicato Único Del Personal Aduanero De La Republica Argentina (SUPARA)  
[http://www.supara.org.ar/files/convenio/convenio\\_colectivo\\_supara.pdf](http://www.supara.org.ar/files/convenio/convenio_colectivo_supara.pdf)
- “Nuevos contenidos de la Negociación Colectiva Volumen I”. Ministerio de Trabajo  
[http://www.trabajo.gov.ar/downloads/biblioteca\\_informes/negociacion2010.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/downloads/biblioteca_informes/negociacion2010.pdf)
- “Nuevos contenidos de la Negociación Colectiva Volumen II”. Ministerio de Trabajo
- “Nuevos contenidos de la Negociación Colectiva Volumen III”. Ministerio de Trabajo
- Malvinas, una herida abierta. Edgardo Esteban: Escritor, periodista, ex combatiente en la guerra de Malvinas entre Argentina y Gran Bretaña (1982). Autor del libro "Iluminados por el Fuego", y coautor del guión de la película del mismo nombre. Fuente: Le Monde Diplomatique, febrero 2008.
- GUBER, Rosana (2005): De chicos a veteranos. Memorias argentinas de la guerra de Malvinas, Buenos Aires, IDES/Antropofagia.
- María Alejandra Silva quien en su trabajo de investigación sobre la *Salud de los Veteranos de Guerra de Malvinas, miradas, sentires y propuestas*

- Recursos Humanos – 3ª. Edición – Ediciones Macchi – Autores Jorge Aquino – Roberto E. Vola-Luhrs – Marcelo J. Arecco – Gustavo Aquino – Cap. 8. Año 2004
- Schlemenson, Aldo.-“Análisis organizacional y empresa unipersonal, crisis y conflicto en contextos turbulentos”. Ed.Paidós. 1ra Edición, 1987.
- Chiavenato, Idalberto. “Administración de recursos humanos”
- Robbins, Stephen. –“Comportamiento Organizacional, teoría y práctica”. 7ma. Edición. Cap.13.
- Hellriegel, Don. – “Administración”. Séptima edición. Cap.17.Año 1998
- Leonardo Narisna, “Preparando la negociación”. Año 2003
- CROZIER, Michel. La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública. Publicado por el I Congreso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Rio de Janeiro, Brasil. Noviembre de 1996
- Palomino, Héctor. Una nueva dinámica en las relaciones laborales y la negociación colectiva en Argentina. Jorge Baudino Ediciones. Año 2010
- Luis Pérez Van Morlegan, Juan Carlos Ayala – El comportamiento de las personas en las organizaciones” Ed. Pearson – Cap 10, 11, 12. Año 2011
- Escuela de Estudios de Posgrado – Instituto de investigación en Administración, Contabilidad y Métodos cuantitativos. Proyecto investigación posgrado Dir. Estratégica de RRHH. Dir. Luis Pérez Van Morlegan. La problemática de la gestión de RRHH ante la crisis internacional 2008/2009.
- Compendio Legislación sobre Ex Combatientes de Malvinas. Edición 1999 ampliada. Informe realizado por la Comisión Nacional de Ex Combatientes de Malvinas. Ministerio del Interior.

**ANEXOS**  
**ENCUESTAS y DOCUMENTACION**